

FILE COPY

DIFFUSION RESTREINTE

Rapport No. AW-14a

TRADUCTION NON-OFFICIELLE  
A TITRE D'INFORMATION

Ce rapport a été préparé à titre de document interne. Ni la Banque ni les organismes qui lui sont affiliés n'acceptent aucune responsabilité quant à son exactitude ou son caractère exhaustif. En aucun cas ce rapport ne saurait être publié ou cité comme représentant leurs vues.

BANQUE INTERNATIONALE POUR LA RECONSTRUCTION  
ET LE DEVELOPPEMENT

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DEVELOPPEMENT

---

DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE AU MALI

EVOLUTION, PROBLEMES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

VOLUME V

ENTREPRISES PUBLIQUES

le 15 mai 1970

Département Afrique de l'Ouest

### TAUX DE CHANGE

Avant le 4 mai 1967

21,6,853 FM = 1 dollar E.U.  
1 FM = 1 franc CFA

Du 4 mai 1967 au 11 août 1969

493,706 FM = 1 dollar E.U.  
1 FM = 0,50 franc CFA

Après le 11 août 1969

555,419 FM = 1 dollar E.U.  
1 FM = 0,50 franc CFA

Note: Les chiffres relatifs aux coûts et aux investissements donnés en francs maliens dans ce rapport n'ont pas été rectifiés pour tenir compte de la dévaluation partielle du 11 août 1969. Sauf indication contraire, tous les équivalents en dollars ici mentionnés sont calculés sur la base du taux de change antérieur à la dévaluation.

VOLUME V

LES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MALI

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<u>RESUME ET CONCLUSIONS</u> .....	i - iv
I. <u>Exposé général</u>	
A. Importance des entreprises publiques dans l'économie du Mali .....	1
B. Situation financière et économique des entre- prises publiques .....	5
Résultats financiers d'exploitation .....	5
Relations avec l'Etat et le système bancaire .....	8
Résultats économiques .....	11
Perspectives d'investissement .....	12
C. Contrôle de l'Etat, gestion et assistance technique .....	13
D. Recommandations .....	16
II. <u>Etude des principales entreprises</u> .....	26
A. Sociétés commerciales .....	27
LA SOMIEX .....	27
L'OPAM .....	34
L'UNICOOP .....	39
B. Sociétés Industrielles .....	43
LE COMATEX .....	43
LA SONATAM .....	45
LA SEPOM .....	49
LA SONEA .....	52
LA SOCOMA .....	58

	<u>Page</u>
C. Sociétés de transport et de travaux publics .....	62
Air Mali .....	62
La RCFM .....	66
La R.T.M./T.U.B. ....	66
La SONETRA .....	75
D. Etude sommaire des autres entreprises .....	76
La Librairie populaire .....	76
La Pharmacie populaire .....	76
L'OCINAM .....	77
Les Hôtelleries du Mali .....	77
L'ACM-ENCOM .....	77
L'Usine céramique .....	77
La Briquetterie .....	78
L'Imprimerie nationale .....	78
La SOCORAM .....	78
L'Energie du Mali .....	79
La SONAREM .....	79
La SEMA .....	79
L'ACM-CMN .....	80
L'Office du Niger .....	80

Tableaux dans le texte

Tableau 1 - Mali: Importance des Entreprises Publiques dans l'Economie .....	19
Tableau 2 - Mali: Principales données pour les Entreprises Publiques et Privées Modernes (par secteurs)	20
Tableau 3 - Mali: Chiffres d'affaires Entreprises Publiques	21
Tableau 4 - Mali: Chiffres d'Affaires des Entreprises modernes .....	22
Tableau 5 - Mali: Résultats nets des Entreprises Publiques	23
Tableau 6 - Mali: Entreprises Publiques, Relations Financières avec le Gouvernement Central .....	24
Tableau 7 - Mali: Entreprises Publiques, Relations avec le Système Bancaire .....	25
Tableau 8 - Mali: Situation financière de la SOMIEX 1965-66 à 1967-68 .....	31
Tableau 9 - Mali: Ratios financiers de la SOMIEX de 1964-65 à 1967-68 .....	32
Tableau 10- Mali: A titre de comparaison: Ratios financiers de certaines sociétés commerciales des Etats-Unis pour 1967 .....	33

	<u>Page</u>
Tableau 11 - Mali: Situation financière de l'OPAM de 1965-66 à 1968 .....	37
Tableau 12 - Mali: Ratios financiers de l'OPAM de 1966-67 à 1968 .....	38
Tableau 13 - Mali: Situation financière de l'UNICOOP pour 1966-67 à 1967-68 .....	41
Tableau 14 - Mali: Ratios financiers de l'UNICOOP pour 1966-67 et 1967-68 .....	42
Tableau 15 - Mali: Situation financière du COMATEX en 1968	44
Tableau 16 - Mali: Ratios financiers du COMATEX pour 1968	45
Tableau 17 - Mali: Situation financière de la SONATAM de 1965-66 à 1967-68 .....	48
Tableau 18 - Mali: Ratios financiers de la SONATAM de 1965-66 à 1967-68 .....	49
Tableau 19 - Mali: Situation financière de la SEPOM pour 1967-68 et 1968 .....	51
Tableau 20 - Mali: Ratios financiers de la SEPOM pour 1967-68 .....	52
Tableau 21 - Mali: Situation financière de la SONEA de 1965-66 - 1967-68 .....	55
Tableau 22 - Mali: Ratios financiers de la SONEA et de l'abattoir de Bamako de 1965-66 à 1967-68 ..	56
Tableau 23 - Mali: Situation financière de l'abattoir de Bamako en 1966-67 et 1967-68 .....	57
Tableau 24 - Mali: Situation financière d'ensemble de la SOCOMA de 1965-66 - 1967-68 .....	60
Tableau 25 - Mali: Ratios financiers de la SOCOMA, exploitation agricole et usine, 1966-67 - 1968 .....	61
Tableau 26 - Mali: Situation financière d'Air Mali, 1967-68	64
Tableau 27 - Mali: Ratios financiers d'Air Mali, 1967-68 .	65
Tableau 28 - Mali: Ratios financiers de la R.C.F.M. 1965-66 - 1968 .....	67
Tableau 29 - Mali: Situation financière de la R.C.F.M. 1965-66 - 1968 .....	68
Tableau 30 - Mali: Situation financière de la R.T.M. 1967-68 .....	70

	<u>Page</u>
Tableau 31 - Mali: Ratios financiers de la R.T.M. 1967-68 .	71
Tableau 32 - Mali: Situation financière de la SONETRA 1967-68 - 1968 .....	73
Tableau 33 - Mali: Ratios financiers de la SONETRA 1967-68 - 1968 .....	74
Tableau 34 - Mali: Liste des entreprises publiques, groupées par ministère de tutelle .....	81
Tableau 35 - Mali: Les entreprises industrielles du secteur public et leur capacité de production a la fin de 1968 .....	82
Tableau 36 - Mali: Chiffre d'affaires des entreprises pu- bliques, 1961-1967/68 .....	84
Tableau 37 - Mali: Résultats nets des entreprises publiques 1961-1967/68 .....	85

## VOLUME V

### LES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MALI

#### RESUME ET CONCLUSIONS

1. Au Mali, les efforts de développement se sont concentrés pour une large part sur la création et l'exploitation d'entreprises publiques. En 1968, ces dernières ont représenté plus des trois quarts de la valeur ajoutée dans le secteur moderne de l'économie, contre un quart en 1961. Toutefois, le nouveau gouvernement est actuellement enclin à faire preuve de plus de libéralisme envers les activités économiques du secteur privé, spécialement dans le domaine du commerce et en ce qui concerne les sociétés d'économie mixte; le code des investissements a fait l'objet d'une révision en conséquence. La politique de libéralisation devrait être poursuivie afin d'attirer capitaux et compétences de l'étranger et d'éviter les effets nocifs d'une monopolisation et d'un isolement.

2. La situation des entreprises publiques, du point de vue des bénéficiaires, s'est améliorée au cours de ces dernières années, et, actuellement, les résultats nets totaux se situent légèrement au-dessus du point de rentabilité. Cela est dû pour une large part au profit de plusieurs entreprises manufacturières fortement protégées (cigarettes et textiles), bien que la diminution des pertes enregistrées dans le secteur des transports y ait également contribué. Le commerce d'Etat - essentiellement dominé par la SOMIEX, dont le chiffre d'affaires représente plus de la moitié de celui de l'ensemble des entreprises publiques - est devenu moins rentable depuis la dévaluation et les mesures de libéralisation. Les résultats nets enregistrés dans le domaine de la construction, de l'énergie et des services correspondent à une situation de quasi-équilibre.

3. En 1967/68, sur 27 entreprises publiques, 9 ont été rentables, 14 ont enregistré des pertes, et 4 petites n'ont pas tenu de comptabilité, ce qui n'a pas permis de connaître leurs résultats. Parmi celles qui ont enregistré des pertes, 7 ont eu des déficits de caractère plus ou moins chronique. Citons la société des chemins de fer (R.C.F.M.) et l'organisme de commercialisation des produits agricoles maliens (OPAM). Si ces deux entreprises jouissent d'une situation de monopole ou de quasi-monopole, elles ne sont pas entièrement libres de fixer leurs tarifs ou leurs prix à des niveaux rémunérateurs. La Société nationale de recherche et d'exploitation des ressources minières, (SONAREM), n'a subi des pertes que parce qu'elle se livre presque exclusivement à des activités d'exploration et de mise en valeur, qui sont financées pour une large part sur le budget de l'Etat et grâce à l'aide étrangère. La Société nationale pour l'exploitation des abattoirs et annexes (SONEA) n'a toujours travaillé qu'à une fraction de sa capacité de production, essentiellement parce que les politiques et les réglementations gouvernementales dans le domaine fiscal ont encouragé l'abattage et les ventes de viande illicites. L'organisme agricole, l'Office du Niger, n'a jamais été rentable pour toutes sortes de raisons, dont la médiocrité du système d'irrigation et de drainage, l'insuffisance de la gestion et de l'effectif de colons. Le Gouvernement a examiné récemment la possibilité de convertir une partie des entreprises publiques en sociétés d'économie mixte faisant appel à une

participation privée étrangère, mais les efforts de négociation initiaux entrepris à cette fin se sont soldés par un échec en ce qui concerne la régle des transports du Mali.

4. Les résultats d'exploitation des entreprises publiques sont un sujet de préoccupation, car seul un petit nombre d'entre elles satisfait à des normes de productivité suffisantes. Les prix départ - usine de certains produits industriels sont plus élevés que les prix à l'importation correspondants, droits de douane compris, bien que les prix des facteurs de production des matières agricoles d'origine intérieure soient maintenus à des niveaux inférieurs aux prix pratiqués sur les marchés mondiaux. Outre l'existence d'une capacité excédentaire et le manque de capitaux d'investissement et de crédits à court terme, la protection contre la concurrence et les insuffisances dans la mise en oeuvre des méthodes modernes de gestion sont l'une des causes principales de l'insuffisance des résultats obtenus.

5. Les politiques commerciales restrictives et les réglementations instaurées par l'Etat en matière de prix ont créé un climat artificiel pour l'exploitation des entreprises publiques. Les prohibitions à l'importation, qui mettent les entreprises publiques à l'abri de toute concurrence étrangère et font qu'elles sont moins tenues de respecter les normes de réalisation plus élevées atteintes dans d'autres pays, devraient être remplacées par une protection tarifaire modérée, de façon que les entreprises publiques opèrent, dans toute la mesure du possible, en régime de concurrence. Les mesures de contrôle des prix appliquées par l'Etat ont également eu des influences préjudiciables sur l'exploitation des entreprises publiques. Les prix à la production de certains produits, comme le mil, les arachides et les bestiaux, ont été taxés à des niveaux tellement bas que la production a été réduite ou détournée vers des voies illicites. Il en a résulté que les entreprises publiques et les consommateurs nationaux ont souffert d'une grave pénurie de certains de ces produits. Certains prix agricoles ont été relevés en juin 1969, mais une libéralisation plus complète de toute la structure malienne du contrôle des prix est indispensable pour que les entreprises du secteur public puissent être exploitées en toute efficacité.

6. Le système comptable des grandes entreprises est maintenant satisfaisant, mais celui de certaines petites entreprises ne répond pas aux normes minimales. D'une manière générale, la comptabilité n'intervient pas dans l'analyse courante des coûts et n'est pas utilisée pour les contrôles d'exploitation; elle ne fournit pas une base suffisante pour la vérification des comptes par les pouvoirs publics ou par les experts extérieurs. La planification et l'organisation des procédés de production, des transports, de la détention de stocks sont souvent inadéquates, et les responsabilités en matière de gestion ne sont pas clairement définies. Les incitations liées aux traitements et salaires n'ont été introduites que dans certaines entreprises et devraient être d'une utilisation plus répandue. La mission du BIT et le cabinet Bourgeois (firme française de comptabilité), qui sont actuellement dans le pays pour un travail d'assistance technique à long terme, fournissent des avis et des moyens de formation dans la plupart de ces domaines. Leur activité est d'une grande importance pour le secteur des entreprises publiques et devrait être appuyée par tous les moyens.

7. L'Etat a imposé à certaines entreprises des obligations de caractère social qui ne sont pas toujours compatibles avec les objectifs économiques qu'elles poursuivent. Cela est particulièrement vrai de la SOMIEX, société pour l'import-export et le commerce intérieur. Pour des raisons sociales, la société est censée fournir des produits de consommation de base avec une marge commerciale minimale et, dans certains cas, depuis la dévaluation, même à perte. Au surplus, les prix pratiqués doivent être homogènes dans tout le pays, bien que les coûts de transport, d'emmagasinage et de distribution varient considérablement selon les régions. Un certain commerce privé étant maintenant autorisé à nouveau, cette politique a entraîné une baisse considérable des bénéfices, car le commerce privé se concentre tout naturellement sur les marchés où les coûts de transport et de distribution sont les plus bas. La SOMIEX s'emploie également à assurer l'exécution d'accords de commerce bilatéraux et à commercialiser les produits importés, afin de dégager les fonds nécessaires en monnaie nationale pour la réalisation de projets d'aide étrangère. De ce fait, il ne lui est pas possible, dans la conduite de ses opérations commerciales à l'étranger, de s'inspirer uniquement de considérations d'ordre commercial, et ce facteur a également eu des effets défavorables sur la variété et la qualité des biens de consommation offerts à la population.

8. Les capitaux d'investissement manquent dans la plupart des entreprises, et l'offre de crédit est insuffisante. Le crédit à court terme est fourni par la Banque de développement du Mali (BDM), dont les ressources se limitent pratiquement aux possibilités de réescompte dont elle bénéficie auprès de la Banque centrale du Mali (BCM). Les entreprises qui ne répondent pas aux normes de la BCM en matière de crédit ne peuvent pas bénéficier du crédit d'escompte. La plupart des autres sociétés ont sensiblement atteint leur plafond d'endettement et renouvellent leur dette avec de simples variations saisonnières mineures. Le système bancaire ne fournit de capitaux à moyen terme et à long terme que dans quelques cas exceptionnels, encore qu'il ne s'agisse que d'étrangers et de crédits-fournisseurs de participation de l'Etat au capital de la société dont il s'agit et de subventions.

9. La pénurie de crédit et les piètres résultats d'exploitation des années passées ont mis certaines entreprises publiques dans une situation financière des plus défavorables. L'analyse des bilans et des comptes de profits et pertes fait apparaître, dans la plupart des cas, des coefficients de liquidité et d'endettement particulièrement défavorables. Le Gouvernement malien a procédé à un examen général de la situation au début de 1968 et a augmenté sa participation au capital de certaines entreprises afin d'améliorer leur réputation de solvabilité auprès de la BCM récemment créée. Cependant, la situation financière de nombreuses entreprises est restée médiocre, et l'opération n'a aucunement influé sur la pénurie de liquidités. L'analyse des comptabilités montre également que le renouvellement des valeurs d'exploitation a été extrêmement lent, en particulier dans les sociétés commerciales, et que la durée moyenne nécessaire pour le recouvrement des créances sur clients - y compris l'Etat et les autres entreprises publiques - a été d'une longueur inusitée dans la quasi-totalité des cas.

10. Les entreprises publiques ont viré peu de bénéfices au budget central de l'Etat et ces versements ont été plus que compensés par les subventions courantes qu'elles ont reçues. Si les impôts acquittés par les entreprises publiques en 1967/68 ont représenté près d'un tiers des recettes budgétaires de l'Etat, la plus grande part de ces paiements ont représenté des taxes à l'importation acquittées par les sociétés de commerce d'Etat. Au surplus, le secteur moderne, qui, dans la plupart des pays, est une importante source d'épargne pour l'ensemble de l'économie, n'a pas été en mesure, au Mali, sous le régime de la propriété publique, de dégager d'importants excédents pour l'investissement. Un petit nombre d'entreprises publiques rentables ont remboursé une partie de leurs crédits bancaires et ont augmenté leurs dépôts bancaires, mais la grande majorité des entreprises publiques souffrent d'un manque considérable de liquidités. Les relations financières entre l'Etat et les entreprises publiques ont pâti de ce que le Trésor, dans un effort en vue de réduire le déficit des finances publiques, n'a pas réglé un nombre élevé de factures qu'il devait payer à ces entreprises. De leur côté, les entreprises publiques ont différé le paiement des impôts qu'elles devaient acquitter, ce qui a opéré une compensation partielle des soldes débiteurs et créditeurs. Les deux parties devraient renoncer à cette pratique qui consiste à différer les paiements. L'avantage net qui en a résulté pour le Trésor, au plan de la liquidité, a été limité, et les répercussions sur les entreprises publiques ont été inégales, car la compensation n'a pas toujours été possible. Il est arrivé que des fonds appartenant à des entreprises rentables et qui, sans cela, auraient pu être déposés auprès des banques et contribuer à la formation du capital soient utilisés par l'Etat pour les dépenses courantes.

11. La politique du Mali en matière d'investissement accorde une importance considérable au secteur industriel depuis quelques années, mais le choix et l'exécution des projets n'ont pas toujours été les meilleurs. Dans certains cas, la capacité nécessaire a été considérablement surestimée et le programme de production n'a pas été convenablement établi en fonction de la demande effective. Il en a résulté que la capacité des entreprises industrielles publiques a été utilisée en moyenne à 55 pour cent seulement. Avant de procéder à de futurs investissements, il faudrait évaluer de façon plus réaliste les ressources nationales en matières premières et la demande de biens de consommation. Le coût d'une production intérieure devrait être comparé avec le coût des importations correspondantes, et il faudrait également faire entrer en ligne de compte les répercussions qui en résulteraient pour le budget de l'Etat, y compris la diminution des droits et taxes à l'importation.

12. Au milieu de 1970 le Gouvernement procédait à l'examen attentif des opérations de toutes les entreprises publiques en vue de prendre des décisions fondamentales concernant l'avenir de ces entreprises.

## LES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MALI

### I. EXPOSE GENERAL

#### A. Importance des entreprises publiques dans l'économie du Mali

1. L'élargissement du secteur public de l'économie nationale est, au Mali, un objectif majeur depuis la mise en train du premier Plan de développement en 1961. Il en a résulté que la part des entreprises publiques dans la valeur ajoutée de la totalité des entreprises modernes<sup>1/</sup> a atteint 75,4 pour cent en 1966/67, alors qu'elle n'était que de 23 pour cent en 1962 et de 13 pour cent en 1959. Ce n'est que depuis les événements politiques de novembre 1968 qu'une attitude plus libérale envers le commerce privé a été adoptée. Les mesures récemment introduites pour triompher de la stagnation du secteur privé comprennent la libéralisation des échanges et la révision du code des investissements. Des efforts ont également été entrepris afin d'intéresser les sociétés étrangères à participer aux entreprises publiques maliennes.

2. Les entreprises modernes, qui sont l'élément le plus dynamique de l'économie malienne, ne contribuent cependant encore que pour une faible part à la production finale totale. L'agriculture, qui domine l'économie, a contribué pour 50,3 pour cent au produit intérieur brut (PIB), aux prix du marché, en 1966/67; les petites et autres entreprises - c'est-à-dire essentiellement celles qui s'adonnent aux activités économiques traditionnelles comme l'artisanat et le commerce - y ont contribué pour 29,1 pour cent, les traitements et salaires des fonctionnaires et employés de l'Etat, pour 11,0 pour cent, les entreprises publiques, pour 7,2 pour cent, et les entreprises modernes du secteur privé, pour 2,4 pour cent (voir Tableau 1). En ce qui concerne l'emploi proprement dit, la place des entreprises modernes est plus importante. En 1966/67, le secteur moderne de l'économie comptait quelque 32.000 employés salariés: les entreprises employaient 18.950 personnes (15.000<sup>2/</sup> dans les entreprises publiques et 3.950 chez les employeurs privés) et l'administration publique, 13.640. D'autre part, 13.000 autres emplois salariés environ ont été dénombrés dans les petites entreprises traditionnelles. Les salaires et les charges sociales payés dans le secteur moderne de l'économie ont atteint 16,35 milliards de FM. La part des entreprises publiques dans ce total a été de 22 pour cent, celle des

<sup>1/</sup> L'expression "entreprises modernes" sert ici à distinguer les entreprises publiques et les grandes firmes privées des petites entreprises, qui correspondent pour la plupart à des activités économiques traditionnelles comme l'artisanat, le petit commerce et les services. Dans les statistiques maliennes, la ligne de démarcation entre ces deux types d'entreprises a été tracée au niveau d'un chiffre d'affaires annuel de 5 millions de FM. On dispose de peu de renseignements sur le secteur traditionnel de l'économie. L'expression "économie moderne" englobe les entreprises modernes et l'administration publique.

<sup>2/</sup> Y compris les 11.320 employés dont l'effectif est indiqué au Tableau 1 pour les entreprises publiques et les employés de l'Office du Niger et de SONAREM, et qui figurent au Tableau 1 sous la rubrique des "Petites et autres entreprises".

entreprises modernes privées, de 8,8 pour cent, et celle de l'administration publique, de 70 pour cent. Les salaires moyens versés par les entreprises modernes (320.000 FM par an par employé dans les entreprises publiques et 340.000 FM dans les entreprises privées) sont relativement faibles comparés aux rémunérations des fonctionnaires des administrations publiques (840.000 FM).

3. Les chiffres du Tableau 2 indiquent que, dans le secteur public, le commerce a représenté l'activité la plus importante si on le mesure par la contribution au PIB, calculée aux prix du marché, de toutes les entreprises modernes en 1966/67, SOMIEX s'inscrivant pour une contribution de 23,8 pour cent et les autres entreprises commerciales publiques pour 6,5 pour cent. Cela est dû principalement aux droits de douane et autres impositions indirectes perçues dans ce secteur. Si l'on considère la valeur ajoutée au coût des facteurs - dans lesquels les impositions indirectes ne sont pas comprises - les transports et télécommunications représentent l'apport le plus important avec 24,8 pour cent de la totalité des entreprises modernes. La part de ce secteur a même été plus importante encore pour les salaires versés (37,8 pour cent) et pour l'effectif d'employés (32,5 pour cent). En ce qui concerne les entreprises modernes privées, la construction a été le secteur le plus important, comme l'indique sa participation à tous les agrégats. Les salaires annuels moyens (y compris les charges sociales) varient considérablement d'un secteur à l'autre. Les salaires industriels sont relativement faibles tant dans les entreprises publiques (220.000 FM) que dans les entreprises modernes privées (190.000 FM). Les plus fortes rémunérations versées dans les entreprises publiques ont été enregistrées dans le secteur de l'énergie (460.000 FM), et les salaires moyens les plus élevés des entreprises privées ont été ceux des compagnies pétrolières (710.000 FM) et des entreprises de transport (520.000 FM), ce qui est la conséquence évidente du pourcentage relativement élevé d'étrangers qu'elles emploient.

4. Le développement des entreprises publiques depuis l'accession à l'indépendance ressort du Tableau 3. Leur chiffre d'affaires (aux prix courants) a passé de 5,6 milliards de FM en 1961 à 36,4 milliards en 1967/68. En 1961, il existait 12 entreprises, dont les plus importantes étaient la société commerciale SOMIEX (créée en 1960), la Société des chemins de fer, R.C.F.M. (constituée en 1960), et l'Energie du Mali (créée en 1961). En 1968/69, le nombre des entreprises publiques atteignait 27, et la plupart des sociétés nouvelles se situaient dans le secteur industriel. Celui-ci, qui n'avait contribué que pour 2 pour cent à l'ensemble du chiffre d'affaires des entreprises publiques en 1961, a porté sa part à 14 pour cent en 1967/68, et l'on peut prévoir une nouvelle augmentation due à la contribution des usines de textiles et des cimenteries. La part de SOMIEX, qui était chargée naguère de la quasi-totalité des transactions relevant du commerce d'Etat, était de 62 pour cent du chiffre total de toutes les entreprises publiques en 1961, mais elle est revenue à 53 pour cent en 1967/68. Toutefois, au cours de cette dernière année, la part d'autres entreprises commerciales d'Etat, comme UNICOOP (créée en 1966/67) et OPAM (Office des produits agricoles du Mali) a été de 12 pour cent, de sorte que la part de l'ensemble des activités commerciales d'Etat au cours de ces dernières années est

restée pratiquement inchangée, avec un chiffre légèrement inférieur aux deux tiers du chiffre d'affaires total des entreprises publiques. Le secteur des transports et télécommunications s'est développé assez lentement, et sa part dans le chiffre d'affaires total est revenue de 26 à 14 pour cent durant la même période. L'énergie, la construction et les services se sont attribués respectivement 4 pour cent, 2 pour cent et 1 pour cent du total en 1967/68.

5. On trouvera au Tableau 4 une comparaison entre le développement des entreprises publiques et celui des entreprises modernes privées par secteur de 1964/65 à 1966/67. Alors que le chiffre d'affaires des entreprises modernes privées est resté inchangé ou a légèrement régressé sur l'ensemble de la période considérée, celui des entreprises publiques a augmenté, ce qui a entraîné une expansion de la part du secteur public, qui a passé de 62 pour cent en 1964/65 à 69 pour cent en 1966/67. Bien que l'on ne connaisse pas encore les chiffres du secteur privé pour 1967/68, il est probable que la part des entreprises publiques a encore augmenté, leur chiffre d'affaires ayant passé de 25,9 milliards de FM en 1966/67 à 36,4 milliards en 1967/68, soit une progression d'environ 40 pour cent. Cet accroissement est imputable principalement à l'augmentation du chiffre d'affaires nominal de SOMIEX (plus de 6,2 milliards de FM) après la dévaluation, et à la création de COMATEX (chiffre d'affaires de 0,3 milliard de FM pour la première période de trois mois).

6. En ce qui concerne plus spécialement le secteur commercial de l'économie moderne, les entreprises publiques ont contribué pour 88 pour cent au chiffre d'affaires de 1966/67, la part des entreprises privées ayant fléchi dans des proportions importantes au cours des deux années précédentes. Le commerce des produits pétroliers, qui est entièrement aux mains de sociétés étrangères, n'est pas compris dans le pourcentage sus-indiqué. Le commerce pétrolier a légèrement augmenté de 1964/65 à 1966/67 et a été plus important que le commerce des autres entreprises privées du secteur moderne en 1966/67. On ne possède aucun renseignement précis sur l'activité du commerce privé traditionnel, mais il est certain que son chiffre d'affaires est beaucoup plus élevé que celui du secteur commercial moderne.<sup>1/</sup> En 1966/67, la part des entreprises publiques dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles a été de 59 pour cent, et les chiffres préliminaires indiquent qu'en 1967/68 cette proportion a été des deux tiers environ. Ce secteur est celui auquel la politique de développement accordait la plus grande importance. Durant la période 1964/65-1967/68, le chiffre d'affaires des entreprises industrielles publiques a environ quadruplé, atteignant 5,1 milliards de FM, alors que celui du secteur industriel privé est resté pratiquement inchangé. L'augmentation constatée dans le secteur public est due principalement à la création d'industries nouvelles plutôt qu'à l'expansion des entreprises existantes. Il n'y a qu'une entreprise dans le secteur

---

<sup>1/</sup> La valeur ajoutée au coût des facteurs pour la totalité du secteur commercial a été estimée à 13,2 milliards de FM environ en 1966/67, dont 2,3 milliards de FM seulement peuvent être attribués aux entreprises commerciales modernes.

de l'énergie qui fournisse de l'électricité et de l'eau aux zones urbaines. Il s'agit d'une entreprise d'économie mixte à participation française. Pour le secteur moderne des transports et télécommunications, la part des entreprises publiques dans le chiffre d'affaires total a été de 86 pour cent (84 pour cent si l'on exclut les PTT) en 1966/67. La contribution de la construction a régressé en raison de la réduction des projets d'aide étrangère à forte composante en construction. Ce recul a touché à la fois les entreprises publiques et les entreprises privées, et la part de ces dernières dans le chiffre d'affaires total du secteur a été de 72 pour cent en 1966/67. En ce qui concerne les services, la part des entreprises publiques a été de 36 pour cent en 1966/67, principalement du fait de la société hôtelière.

B. Situation financière et économique  
des entreprises publiques

Résultats financiers d'exploitation

7. Sur la base des résultats financiers de 1967/68 et des perspectives d'avenir immédiat, les 27 entreprises d'Etat peuvent être classées comme suit:

(1) Neuf sont actuellement rentables.

(i) Cinq resteront probablement rentables avec leur équipement et leur organisation actuels. L'une d'elles peut même améliorer sa position si elle bénéficie d'investissements supplémentaires, et une autre a besoin de remplacer certains matériels endommagés par un incendie (COMATEX, EDM, UNICOOP, Pharmacie populaire, SEPOM, SONATAM).

(ii) Trois ont enregistré des pertes dans le passé et actuellement se situent à peine au-dessus du point de rentabilité. Les perspectives dépendent essentiellement de la gestion et des investissements (Air Mali, T.U.B., A.C.M. - C.M.N.).

(iii) Une autre, auparavant rentable, a accusé des déficits croissants depuis le milieu de 1968 et doit réviser ses politiques de commercialisation (SOMIEX).

(2) Quatre sont de petites entreprises qui n'ont tenu aucune comptabilité pour ces dernières années. (Librairie populaire, OCINAM, Imprimerie nationale, SEMA.)

(3) Quatorze enregistrent actuellement des pertes.

(i) Quatre n'ont enregistré des pertes que récemment et ont eu des bénéfices dans le passé. Les perspectives favorables sont essentiellement une question d'évaluation soignée du marché et de gestion; deux entreprises projettent de nouveaux investissements (SONETRA, SOCORAM, Société des Hôtels du Mali).

(ii) Trois ont besoin d'investissements et/ou d'une réorganisation pour s'adapter aux besoins du marché (SOCOMA, Usine céramique, Briquetterie).

(iii) Sept continuent d'enregistrer des pertes sérieuses, et l'on ne saurait s'attendre à un changement de situation dans le proche avenir. Trois sont dans une situation de monopole et jouent un rôle clé dans l'économie malienne pour la production et la distribution des aliments, et pour les transports. Les résultats d'exploitation sont essentiellement une question de politique de prix, qui est déterminée

en partie par des considérations d'objectifs sociaux, et de gestion (OPAM, Office du Niger, R.C.F.M.). Trois autres ont des concurrents dans le secteur traditionnel ou dans le secteur moderne privé, et leurs pertes sont dues essentiellement à l'existence d'une capacité oisive. Leurs perspectives dépendent dans une large mesure d'une meilleure adaptation de la production, des services et de la commercialisation aux réalités maliennes et, dans un cas, de la lutte contre la contrebande<sup>1/</sup> (R.T.M., A.C.M. - ENCOM, SONEA). Une entreprise se consacre essentiellement à la recherche minérale et n'a eu jusqu'ici que peu d'activités dans le domaine de l'exploitation (SONAREM).

8. Au total, 21 entreprises publiques ont enregistré une perte nette durant la période allant de la date de l'indépendance à 1965/66, et des profits de 1965/66 à 1967/68 inclusivement. Pour ce dernier exercice, les profits ont atteint au total 0,55 milliard de FM (après amortissement, mais avant impôt sur les bénéficiaires - voir Tableau 5). Ces chiffres indiquent une tendance favorable, mais il convient de formuler deux réserves en ce qui concerne les chiffres absolus. Cela dit, on peut supposer qu'en 1967/68 l'exploitation des entreprises publiques a été tout juste rentable. Tout d'abord, en ce qui concerne les entreprises qui n'ont pas été prises en considération parce qu'on ne possède sur elles aucun renseignement, celles qui ont enregistré des pertes sont les plus nombreuses. L'Office du Niger a enregistré des déficits chroniques, mais on ne possède que peu de renseignements sur leur montant<sup>2/</sup>. Une autre entreprise importante, qui n'est pas comprise dans les totaux susindiqués, est la Compagnie de recherche minière SONAREM<sup>3/</sup>. Toutefois, comme les activités de cette société se situent principalement dans le domaine de la recherche et que l'exploitation n'est encore que marginale, ces dépenses devraient s'interpréter comme des services publics, et non comme des pertes d'exploitation; de ce fait, elles ne devraient pas être comprises dans le total susindiqué<sup>4/</sup>. La deuxième réserve découle du fait que, dans

<sup>1/</sup> La fabrication d'allumettes est une autre entreprise qui n'est pas rentable par suite d'une surcapacité de production. Elle a fusionné avec la fabrique de cigarettes, qui est rentable, et, de ce fait, ne figure pas dans la ventilation. Cependant, ses pertes ne sont pas connues car il n'existe pas de comptabilité et elles n'apparaissent pas dans les résultats d'exploitation nets de SONATAM.

<sup>2/</sup> Les comptes provisoires permettent d'estimer les pertes actuelles de l'Office du Niger en 1966/67 à 0,3 milliard de FM.

<sup>3/</sup> Les dépenses d'exploitation de cette société en 1967/68 ont été estimées à 0,53 milliard de FM, dont 0,33 milliard financés sur le budget ordinaire de l'Etat.

<sup>4/</sup> Les quatre autres entreprises qui, faute de renseignements, ne sont pas incluses dans le Tableau 4 sont de petites entreprises, et l'on peut supposer que le fait que ce groupe n'ait pas été pris en considération ne modifie pas le total de façon significative.

certaines entreprises, les méthodes de comptabilité ne sont pas très évoluées. Plus précisément, une tendance à surévaluer les stocks et les créances sur clients a été constatée par des comptables indépendants. Mais, comme les profits et pertes représentent des différences et des montants minimes par rapport à ces postes, des réductions même minimes de leur valeur comptable peuvent faire baisser les résultats nets d'exploitation dans des proportions considérables. A cet égard, les comptes de profits et pertes de ces derniers exercices semblent être plus "sûrs" que ceux des années antérieures. Les comptes des différentes entreprises ne seront entièrement comparables que lorsqu'une firme de comptabilité indépendante qui travaille actuellement dans le pays aura introduit des méthodes de comptabilité et d'évaluation uniformes dans toutes les entreprises publiques<sup>1/</sup>.

9. L'analyse des résultats nets secteur par secteur montre que le secteur du commerce d'Etat a toujours été rentable grâce à l'activité de SOMIEX, mais que sa rentabilité a diminué au cours de ces dernières années. Le secteur des transports, par contre, a enregistré des pertes importantes, mais sa situation s'améliore. Dans ce secteur, la société de chemins de fer, la R.C.F.M., a toujours enregistré de lourdes pertes d'exploitation. Air Mali a eu des pertes sévères jusqu'en 1965/66, mais a eu de légers profits en 1966/67 et en 1967/68. La société de transports routiers R.T.M. a eu des déficits pendant des années, sauf en 1965/66, alors que les comptes de la compagnie d'autobus T.U.B. et de la compagnie de transports fluviaux A.C.M. - C.M.N. ont été sensiblement équilibrés. Ce n'est qu'en 1966/67 que le secteur des entreprises industrielles publiques a commencé à enregistrer des profits de quelque importance dus essentiellement à l'activité de la fabrique de cigarettes SONATAM. La nouvelle usine de textiles COMATEX, qui a réalisé un profit de 0,51 milliard de FM durant la période avril-décembre 1968, contribuera aux résultats favorables du secteur industriel à compter de 1968/69. Il convient toutefois de noter que les profits de ces deux entreprises sont dus à leur situation de monopole, assurée par une forte protection à l'importation, et au fait que les prix des éléments de production des matières premières d'origine nationale ont été maintenus à des niveaux très inférieurs à ceux pratiqués sur les marchés mondiaux. Les comptes des entreprises publiques dans le domaine de l'énergie et de la construction ont été sensiblement équilibrés, et le secteur des services, sur lequel on ne possède aucun renseignement précis, a enregistré des pertes durant ces derniers exercices.

---

<sup>1/</sup> Les provisions pour amortissement ont en général été appropriées et n'ont pas été utilisées pour manipuler les résultats d'exploitation. On a utilisé la méthode de dépréciation linéaire avec des taux adéquats allant normalement de 5 à 50 pour cent et correspondant à la durée de vie normale du matériel.

Relations avec l'Etat  
et le système bancaire

10. Bien que, si l'on considère l'ensemble des entreprises publiques, leurs profits et leurs pertes s'équilibrent sensiblement, ces entreprises ont pu contribuer de façon substantielle au financement du budget du Gouvernement central au cours de ces dernières années et réduire quelque peu, depuis 1967/68, leur endettement auprès du système bancaire. Il convient de noter cependant que plus de 90 pour cent de leur contribution, qui, au total, a représenté près d'un tiers des recettes totales du Budget de l'Etat, a consisté en impôts indirects sur la production et le commerce extérieur qui ont été perçus par elles mais qui, pour l'essentiel, auraient probablement été perçus de toute façon<sup>1/</sup>. Les entreprises publiques sont également assujetties à l'impôt sur les bénéfices au taux général de 50 pour cent; elles doivent également en principe verser une partie des profits nets restants, dont la quotité fait l'objet de négociations entre chaque entreprise et le Trésor. Les impôts sur les bénéfices et les virements de profits ont été moins importants au cours de ces dernières années que les impositions indirectes. Les entreprises publiques participent également aux dépenses budgétaires du Gouvernement central. Cette participation a été inférieure à 10 pour cent du total au cours de ces dernières années; c'est pourquoi elles ont contribué pour 25 pour cent environ au financement des autres dépenses gouvernementales. Certaines entreprises publiques reçoivent des subventions courantes. Le gouvernement a également fourni des capitaux d'investissement à la plupart d'entre elles. Toutefois, ces fonds proviennent principalement de prêts de l'étranger et ont été remis aux entreprises sans contrepartie budgétaire. D'une manière générale, on peut considérer que ces sommes représentent une participation du Gouvernement malien au capital de la société. Les entreprises ne payent pas d'intérêt fixe et n'ont pas l'obligation de rembourser le principal; elles n'effectuent aucun versement représentant l'équivalent de l'amortissement des investissements<sup>2/</sup>. Le versement de bénéfices est le seul profit que le gouvernement retire de ces

---

1/ Voir Tableau 6. Les impositions indirectes frappant la production pourraient être considérées comme une source nouvelle de recettes budgétaires, mais il est probable qu'elles remplacent pour une large part des droits précédemment perçus à l'importation de marchandises actuellement produites sur le plan national. Le produit des droits et taxes à l'importation n'est pas vraiment le fruit de l'activité économique des entreprises publiques. Toutefois, il est possible que SOMIEX et les autres entreprises commerciales d'Etat aient facilité la perception de ces impositions. Etant donné l'inefficacité actuelle des administrations des douanes, les recettes totales auraient probablement été très inférieures si les importations ne s'étaient pas effectuées par le canal des entreprises d'Etat.

2/ Le prêt de la Banque mondiale pour le projet de chemin de fer a été accordé directement à la société ferroviaire, et celle-ci assure le service de la dette. Le crédit fournisseur, par exemple pour la fourniture de camions pour la R.T.M., est remboursé directement par les entreprises publiques. Certains autres investissements trouvent leur source dans des donations de pays étrangers et n'entraînent pas, de ce fait, un service de la dette à la charge du gouvernement.

investissements. Toutefois, le gouvernement assure le service de la dette extérieure, dont le montant est inscrit au budget. Les provisions pour le service de la dette extérieure représentent donc une dépense budgétaire du chef des entreprises publiques.

11. Deux opérations financières spéciales ont eu lieu entre le gouvernement et les entreprises publiques en 1966/67: la compensation des créances et une donation en capital du gouvernement à certaines entreprises (consolidation de la dette). La première opération a été effectuée parce que, voulant réduire le déficit des finances publiques, le gouvernement ne s'était pas acquitté d'une part importante de la dette qu'il avait contractée envers les entreprises publiques du fait de l'achat de biens et de services. De leur côté, les entreprises ont différé le paiement des impôts mis à leur charge, de sorte que les créances se sont accumulées de part et d'autre. En juin 1968, le Trésor et les entreprises se sont mis d'accord pour opérer la compensation de ces créances. Cependant, il est resté un solde dans le cas de la plupart des entreprises, car les dettes de l'une et de l'autre parties ne s'équilibraient pas exactement: au 31 décembre 1968, l'ensemble des comptes était pratiquement équilibré, les factures non réglées par le gouvernement représentant au total 0,75 milliard de FM, et les arriérés d'impôts non acquittés par les entreprises publiques se montant à 0,80 milliard de FM. La deuxième opération financière a été le résultat de négociations entre le Gouvernement français et le Gouvernement malien; elle concerne la réorganisation du système bancaire du Mali. Il est apparu que la situation financière de certaines entreprises publiques devait être améliorée afin de les mettre mieux en mesure de satisfaire à la réglementation édictée par la nouvelle Banque centrale (BCM) en matière de crédit. Après avoir étudié les états financiers des principales entreprises publiques une commission franco-malienne a proposé d'effectuer, au profit de 13 entreprises publiques, un don en capital pour un montant total de 4,7 milliards de FM. La donation s'est inscrite dans un cadre extra-budgétaire et avait un double but. La plus grande partie du total, soit environ 3,7 milliards de FM, devait servir à consolider les dettes des entreprises vis-à-vis de l'ancienne Banque centrale (BRM). Ces dettes ont été prises en charge par le gouvernement. D'autre part, un don en capital, représentant au total 0,9 milliard de FM environ, a été accordé essentiellement pour le remboursement des crédits fournisseurs et les investissements urgents.

12. On trouvera au Tableau 6 le relevé de l'ensemble des opérations budgétaires de l'Etat intéressant les entreprises publiques. En 1967/68, les recettes budgétaires effectives provenant des entreprises publiques ont atteint au total 5,83 milliards de FM, dont 5,48 milliards sous la forme d'impositions (mesurées par les sommes mises en recouvrement), et le solde sous la forme de versements de bénéfices. Les dépenses au titre des entreprises publiques ont représenté, d'autre part, 1,03 milliard de FM, dont 0,53 milliard pour les subventions courantes et 0,50 milliard pour le service des emprunts extérieurs pour les entreprises publiques. Le solde de la contribution nette au financement des autres dépenses budgétaires a été de 4,80 milliards de FM. Durant la même année, les

entreprises publiques ont réduit de 0,28 milliard de FM leur arriéré net d'impôts, ce qui a fourni des ressources additionnelles pour le financement du budget, mais les impôts dus, soit 1,57 milliard de FM, ont été compensés par les créances des entreprises publiques sur le Gouvernement central, créances résultant principalement du non paiement de factures<sup>1/</sup>. Après ces ajustements, les recettes budgétaires provenant des entreprises publiques ont été de 4,54 milliards de FM en espèces, et la contribution nette en espèces au financement du budget - compte tenu des dépenses - a atteint 3,51 milliards de FM.

13. Les relations financières des entreprises publiques avec le système bancaire (Trésor y compris) se caractérisent par une réduction de l'endettement net de ce secteur au cours de ces dernières années. Les engagements nets des entreprises publiques, qui avaient augmenté de 1,4 milliard de FM en 1965/66 et de 0,25 milliard de FM en 1966/67, ont diminué de 0,88 milliard en 1967/68 et de 1,15 milliard dans la deuxième moitié de 1968 (tous ces chiffres étant nets de remboursements ou d'emprunts et tenant compte des changements survenus dans le montant des dépôts - voir Tableau 7). A fin décembre 1968, l'ensemble des entreprises publiques avait encore auprès de la BDM un endettement total à court terme de 9,29 milliards de FM et bénéficiait d'avances du Trésor pour un montant de 0,81 milliard de FM. D'autre part, le chiffre total de leurs dépôts auprès de la BDM était de 2,38 milliards de FM et celui de leurs dépôts dans les comptes de chèques postaux, de 0,67 milliard de FM, ce qui laissait apparaître, par solde, un endettement net de 7,05 milliards de FM. Les statistiques mensuelles révèlent que la plus grande partie de ces dettes représente des engagements à court terme qui sont renouvelés périodiquement. Les mouvements saisonniers ont été modiques, passant par un minimum à l'automne et par un maximum au début du printemps. Les mouvements des dépôts ont été plus irréguliers. Il n'existe de statistiques pour les entreprises prises une à une que depuis quelques mois. Ces statistiques révèlent que plus de 80 pour cent de l'endettement existant en décembre 1968 était le fait de quatre entreprises et que huit autres n'avaient aucune dette envers la BDM. Les dépôts étaient concentrés dans une proportion correspondante et appartenaient principalement au nombre très limité d'entreprises industrielles qui avaient des bénéfices substantiels. Les dépôts de la SOMIEX ont fluctué considérablement. La réduction des prêts accordés par le système bancaire, que les totaux susindiqués font apparaître pour l'ensemble du secteur des entreprises publiques, a été le fait d'un petit nombre de sociétés; la grande majorité d'entre elles n'ont pas été en mesure de réduire leur endettement faute de moyens de trésorerie.

---

<sup>1/</sup> Le chiffre de la compensation et celui des impôts sont ceux qui ont été indiqués par le Département des contributions du Ministère des finances. Les statistiques du Trésor indiquent que la compensation opérée a porté sur une somme de 0,86 milliard de FM.

## Résultats économiques

14. Les résultats des entreprises publiques préoccupent le gouvernement et la plupart des directeurs de ces sociétés. Les problèmes qui se sont posés sont dus principalement à l'existence d'une capacité inemployée, à l'insuffisance des capitaux d'investissement, au manque de liquidité et à une adaptation médiocre aux conditions du marché. Des insuffisances dans l'application des méthodes de gestion moderne, et des faiblesses dans les relations entre les entreprises publiques et le gouvernement ont également contribué à la médiocrité des résultats obtenus pour ces problèmes (voir le chapitre C). Le résultat global a été la faible productivité de la plupart des entreprises par rapport aux normes internationales. Les prix loco-usine de certains produits industriels maliens sont plus élevés que les prix à l'importation des produits comparables, droits de douane compris, même depuis la dévaluation. La plus grande partie de la production nationale a été protégée contre la concurrence étrangère par des prohibitions à l'importation ou par des droits de douane élevés. Lorsque la protection est inopérante, les importations illicites de produits manufacturés, comme les allumettes et les appareils récepteurs de radio, sont devenues de sérieux problèmes pour les entreprises industrielles publiques. Dans d'autres cas, la protection a permis aux entreprises publiques d'opérer avec profit parce qu'elles étaient en mesure de pratiquer au Mali des prix élevés à la consommation.

15. Les cas de capacité inemployée sont nombreux, et le chiffre total est important. En 1968, 55 pour cent seulement en moyenne de la capacité industrielle a été utilisée; certaines des entreprises de construction et de transport n'ont pas utilisé tout leur matériel. Dans les industries de la transformation des produits agricoles en vue de l'exportation, les problèmes sont dus principalement à l'insuffisance des matières premières. Les industries des biens de consommation ont pâti de l'insuffisance de la demande due à la faiblesse du pouvoir d'achat d'une grande partie de la population et au manque de possibilités de commerce avec les pays voisins. Alors qu'il y a excédent de capacité en ce qui concerne la production proprement dite, les investissements en installations de complément, comme les installations de stockage des matières premières, des produits et des pièces de rechange, sont souvent insuffisants, il en a résulté des déséquilibres.

16. La pénurie de capitaux d'investissement et le manque de liquidité sont liés à plusieurs facteurs:

- (a) La plupart des entreprises récemment créées n'avaient pas assez de capitaux au départ. Dans les cas où les investissements ont été financés par l'aide étrangère, le gouvernement n'a pas fourni aux sociétés nouvelles les capitaux d'exploitation voulus.

- (b) Les ressources financières de la BDM, la seule banque du secteur de l'économie publique, proviennent presque exclusivement de ses opérations de réescompte auprès de la Banque centrale. La plupart des entreprises n'ont aucune possibilité de financement bancaire à moyen ou à long terme. Les investissements nouveaux sont donc limités à l'autofinancement et aux crédits étrangers.
- (c) Certaines entreprises ont connu une sérieuse baisse de liquidité par suite du non-paiement des biens et des services fournis au gouvernement. En conséquence, ces entreprises ont différé le paiement de leurs impôts afin de compenser ces créances.

17. Les politiques d'investissement, de production et de commercialisation n'ont pas toujours été bien adaptées aux conditions du marché. Toutefois, ces politiques ne relèvent pas toujours exclusivement de la volonté de l'entreprise considérée; elles sont également soumises à l'agrément des pouvoirs publics. Certains investissements, comme ceux qui ont été effectués dans la fabrique d'allumettes et dans l'usine de céramique, n'étaient pas fondés sur une évaluation complète du marché, de sorte qu'il y a eu capacité excédentaire ou production nouvelle qui ne correspondait pas à la demande. En général, les politiques de prix pratiquées n'étaient pas assez souples et étaient entravées par des mesures gouvernementales de contrôle des prix. Les prix, qui dans certains cas ont été taxés à des niveaux peu réalistes, ont entraîné des pénuries sévères et, dans d'autres cas, un approvisionnement pléthorique. Face à ce déséquilibre, les réactions ont été trop lentes, par exemple, après que les conditions du marché eurent changé de façon fondamentale par suite de récoltes déficitaires, ou lorsque les exportations illicites se furent développées après la dévaluation. Les incitations salariales à la production, comme le travail aux pièces, n'ont été utilisées que dans un très petit nombre de cas, et les salaires des directions n'ont pas été liés aux résultats d'exploitation.

#### Perspectives d'investissement

18. Pour la période quinquennale du premier plan de développement (1961/62-1965/66), on peut estimer à 11,8 milliards de FM le total des investissements nouveaux dans les entreprises publiques<sup>1/</sup>, soit une moyenne d'environ 2,4 milliards de FM par an, dont 2,1 milliards ont été financés par des fonds d'origine étrangère et le solde, par le budget d'équipement. En 1966/67 et en 1967/68, l'usine textile a été construite

---

<sup>1/</sup> Sur ce total, 5,9 milliards de FM ont été consacrés à l'investissement industriel, 3,9 milliards aux transports et télécommunications (y compris l'Office des postes avec 0,24 milliard), et 2,1 milliards à l'hôtellerie. L'investissement de 4,7 milliards de FM dans l'Office du Niger n'est pas compris dans le total ci-dessus. (Bilan de l'Exécution du Premier Plan, deuxième partie, p. 149 et suivantes.)

grâce à un investissement de 3,1 milliards de FM financé par l'aide chinoise, et certaines entreprises ont eu recours à l'autofinancement pour réaliser des agrandissements limités<sup>1/</sup>. Au surplus, l'Office du Niger a construit une raffinerie de sucre, également grâce au concours financier de la Chine. On n'a aucun renseignement précis sur les investissements pour le renouvellement du matériel. Toutefois, il semble que, dans la plupart des entreprises, les renouvellements ont été négligeables et inférieurs au chiffre de la dépréciation courante<sup>2/</sup>.

19. Un programme rectificatif de trois ans pour 1970-72, qui en est actuellement au stade de la préparation finale, doit déterminer de nouvelles priorités d'investissement dans le secteur des entreprises publiques. Pour cette période de trois années, les besoins d'investissement que les entreprises ont indiqués à la mission représentent au total près de 13 milliards de FM, dont environ 5 milliards prévus par Air Mali pour les investissements en matériel nouveau et pour les investissements complémentaires liés à la construction du nouvel aéroport, et 3 milliards de MF par l'Energie du Mali pour les installations de production énergétique et le réseau de distribution. L'investissement total ci-dessus représente certainement un maximum pour les entreprises existantes, mais il ne comporte aucune prévision d'investissement pour des industries nouvelles. Etant donné la situation financière du secteur des entreprises publiques et les perspectives du budget gouvernemental, il ne fait guère de doute que le financement des investissements nouveaux devra être assuré principalement par des capitaux d'origine étrangère.

### C. Contrôle de l'Etat, gestion et assistance technique

20. Les entreprises publiques sont des sociétés qui ont leur propre budget et sont placées sous le contrôle de l'Etat. Celui-ci leur fournit des capitaux d'investissement ou des biens d'équipement - que l'on peut considérer comme représentant sa participation à leur capital social - et il leur fournit une assistance technique gratuite. Les entreprises publiques sont assujetties à la même législation fiscale et à la même réglementation commerciale générale que les sociétés privées. Après déduction de l'impôt de 50 pour cent sur les sociétés, la répartition des bénéfices nets fait l'objet de négociations entre l'entreprise et le Trésor.

21. Le système de contrôle gouvernemental des entreprises publiques a fait l'objet d'une refonte au cours de l'année écoulée. Jusqu'au mois de novembre 1968, un ministère spécial (le Ministère de tutelle) était chargé de surveiller et de contrôler toutes les entreprises publiques; le ministre était responsable devant le gouvernement de l'exploitation de l'entreprise. Depuis lors, ce ministère a été supprimé, et la fonction

---

1/ En 1967/68, les investissements nouveaux ont atteint un total de 0,8 milliard de FM et ont été réalisés par cinq entreprises, dont le supermarché de SOMLEX qui y a consacré 0,5 milliard de FM.

2/ Les investissements de renouvellement de ces dernières années peuvent être estimés à 0,2 - 0,4 milliard de FM par an et la dépréciation, à un total de 1,2 - 1,4 milliard de FM par an.

de surveillance a été dévolue aux ministères qui ont la responsabilité du secteur économique dans lequel les entreprises opèrent. Par exemple, le Ministère des transports a la responsabilité des cinq sociétés publiques de transports, le Ministère de l'Industrie et des Travaux Publics, celle des sociétés industrielles, et le Ministère des Finances, celle des trois grandes sociétés commerciales. Le Ministère des finances a également la responsabilité générale de la gestion financière de toutes les entreprises publiques; il nomme, pour chaque entreprise, le chef comptable qui lui fait rapport. Les directeurs des entreprises publiques sont nommés par le Conseil des ministres. Un comité de gestion, composé de la haute direction des entreprises et de délégués des employés et du parti politique, conseille le directeur et a la responsabilité des décisions principales en matière de gestion. Le ministère responsable approuve les politiques des prix, des salaires et des investissements.

22. Le système actuel de contrôle des pouvoirs publics a été critiqué pour son manque d'efficacité et de coordination. Les membres du Comité de gestion n'ont pas toujours les connaissances générales nécessaires en économie, en gestion et en planification. Aussi les directeurs ont-ils souvent de grandes latitudes. Mais aucune incitation de caractère financier n'est liée aux résultats d'exploitation; de ce fait, si les contrôles ne sont pas efficaces, il n'y a aucune certitude que les efforts soient optimisés. La coordination, par le gouvernement, des plans de production - élément essentiel, dans une économie où la formation des prix n'obéit pas au mécanisme du marché - n'a pas été toujours très heureuse. La création d'un organe administratif chargé de la coordination des entreprises publiques est actuellement envisagée.

23. Dans la plupart des entreprises, les méthodes modernes de gestion n'ont été appliquées que de façon sporadique, faute de personnel formé. Les résultats obtenus sur le plan économique ont souffert de ces insuffisances, qui se font sentir principalement dans les domaines de l'organisation et de la comptabilité. La planification et l'organisation de la production et des services sont souvent insuffisantes; c'est également le cas des opérations de vérification courante des produits et d'entretien du matériel. Dans ces domaines, les responsabilités de la gestion ne sont pas toujours très bien définies. En ce qui concerne la comptabilité, les principales entreprises tiennent maintenant leurs livres de façon convenable en vue de l'analyse à posteriori de leur situation financière, mais les méthodes de comptabilité n'ont pas été adaptées aux besoins de l'analyse courante des coûts. Dans certains cas, la documentation ne permet pas au gouvernement ou à des experts indépendants de vérifier les comptes. L'évaluation des stocks et des créances sur les clients pose des problèmes dans la plupart des cas. Il n'existe, dans le cas de quelques petites entreprises et de l'Office du Niger, aucun bilan et aucun état des profits et pertes, et le chiffre d'affaires annuel, ainsi que les résultats d'exploitation, ne peuvent être qu'estimés. Le goulot d'étranglement dans le domaine du personnel d'encadrement et de gestion se situe actuellement aux niveaux intermédiaire et inférieur, et plus particulièrement dans le domaine de la planification de la production, de l'organisation et de la comptabilité. La plupart des directeurs sont parfaitement conscients des principaux problèmes économiques qui se posent à leur entreprise. Bien que certains aient été dans la politique et qu'ils n'aient eu au début qu'une mince expérience de leurs nouvelles fonctions, ils ont, au cours des années acquies une formation en cours d'emploi.

24. Une assistance technique a été fournie à certaines entreprises sur le plan bilatéral. Dans les entreprises industrielles financées par des pays étrangers, des techniciens ont généralement été envoyés par ces pays, tout au moins pour la période de mise en route. C'est ainsi que, dans l'usine de textiles chinoise, la COMATEX, 60 experts environ envoyés par le pays donateur ont formé les travailleurs et surveillé la production pendant les premiers mois. Dans certaines entreprises créés avant l'accession à l'indépendance, des aides techniciens français ont travaillé à titre temporaire ou permanent. Au surplus, il y avait, en 1966/67, 180 employés environ dans les entreprises publiques, dont 70 environ affectés à des travaux de formation ou à des activités techniques à l'Office du Niger.

25. Depuis 1966, les experts étrangers travaillent également dans le pays sous la direction du Gouvernement malien ou de la Banque centrale. Ils sont financés pour la plupart par le Fonds d'aide et de coopération de la France (FAC) ou par l'aide multilatérale et ont fait plusieurs études spéciales de plusieurs entreprises. Les mesures suivantes ont été prises:

- (a) En 1966, sous la direction de l'ancienne Banque centrale (BRM), la situation économique de plusieurs des grandes entreprises, comme SOMIEX, Air Mali, RTM et TUB, a été analysée. En 1967, ces études ont porté sur dix entreprises et ont été dirigées par l'ancien Ministère de tutelle. Il en a résulté que SOMIEX a été réorganisée et qu'une nouvelle section de la distribution et de la recherche a été créée; la société de construction SONEIRA a considérablement réduit le nombre de ses travailleurs; enfin, Air Mali a amélioré son système de comptabilité.
- (b) Dans la même année, le cabinet Bourgeois, entreprise française de comptabilité, a réalisé une étude de la situation financière des entreprises publiques, qui a été financée par le FAC. Cette étude a fourni à la Commission franco-malienne les éléments de ses recommandations en ce qui concerne la capitalisation des entreprises publiques.
- (c) La même firme comptable a maintenant établi un bureau à Bamako et fournit aux entreprises publiques une assistance technique financée par le FAC. Jusqu'ici, le cabinet Bourgeois a établi des bilans et des états des profits et pertes pour une douzaine de sociétés. Il a également organisé un programme de formation de comptables.
- (d) Une mission du Bureau international du travail (BIT) est arrivée dans le pays dans les premiers mois de 1969 pour effectuer des études complètes en ce qui concerne plus particulièrement la réorientation du secteur des entreprises publiques après la libéralisation des échanges, et dans un contexte plus libéral, à l'égard des entreprises privées. La mission fournit également des conseils en ce qui concerne les méthodes de gestion, surtout dans le domaine de l'organisation et de la planification, et

elle a établi un programme de formation de personnel de direction et d'encadrement. Le groupe est constitué par une douzaine d'experts dans différents domaines de la gestion; il a à sa tête un expert français, M. Kiriloff, qui avait précédemment effectué des études sur les entreprises publiques pour le compte de l'ancienne Banque de la République du Mali. Ce projet est financé par le Fonds spécial des Nations Unies et le séjour de certains experts durera trois années.

- (e) D'autres études en matière de comptabilité et de planification industrielle ont été effectuées récemment ou sont actuellement en cours. Elles sont financées par le FAC et par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

#### D. Recommandations

26. Les efforts entrepris par le Gouvernement malien en vue d'assurer une exploitation plus efficace des entreprises publiques devraient se concentrer à la fois sur le climat économique et sur la gestion. Toutefois, en régime économique libéralisé, la possibilité d'encourager l'activité économique dans le domaine privé devrait également être prise en considération, en particulier avant de créer de nouvelles entreprises publiques ou avant de procéder à d'importants investissements nouveaux. Le code des investissements, qui fait actuellement l'objet d'une révision, pourrait être d'une grande utilité, mais les expériences faites dans d'autres pays montrent que les bailleurs de fonds étrangers sont également sensibles à l'existence d'une politique économique générale saine et stable. Pour certaines entreprises publiques actuelles, la transformation en entreprises d'économie mixte pourrait être une source de capitaux et de technologies supplémentaires. L'ensemble du secteur des entreprises publiques pourrait également être renforcé si certaines des petites entreprises non rentables étaient entièrement transférées au secteur privé et si les rares ressources de gestion étaient concentrées dans les entreprises les plus importantes.

27. De lourdes restrictions à l'importation ont créé un climat artificiel pour l'exploitation des entreprises publiques. La concurrence effective a été indûment limitée dans certaines industries, ce qui a réduit la nécessité de se maintenir face aux inventions nouvelles et à l'amélioration des normes de comportement des autres pays. En conséquence, les restrictions à l'importation destinées à isoler les entreprises publiques de toute concurrence étrangère devraient être supprimées et, sous réserve d'une protection tarifaire modérée, on devrait laisser ces entreprises opérer dans toute la mesure du possible en régime de libre concurrence. Une telle politique, qui est importante dans le concept plus large de la libéralisation des échanges, devrait être introduite progressivement afin de donner aux entreprises le délai nécessaire pour s'adapter aux conditions nouvelles. Cela réduirait également les incitations qui poussent aux importations illicites, ce qui, dans certains cas, a sévèrement sapé le système de restrictions commerciales et exposé certaines entreprises publiques à des formes peu souhaitables de concurrence. A cet égard,

l'administration des douanes doit être améliorée; c'est probablement un programme complet de formation qui permettrait de la transformer. Le commerce interafricain devrait être encouragé de façon à assurer de plus larges débouchés, tout particulièrement pour les produits industriels et les produits agricoles transformés.

28. Les mesures rigides de contrôle des prix instituées par le gouvernement sont un autre facteur qui a influé défavorablement sur le climat économique des entreprises publiques en entraînant certaines pénuries et, parfois, des situations pléthoriques sur les marchés des matières premières et des biens de consommation. Les entreprises publiques ne peuvent opérer en toute efficacité que si toute la structure des contrôles des prix au Mali est libéralisée. Les entreprises publiques devraient pouvoir pratiquer, pour les produits et les services qu'elles fournissent, des prix qui leur permettent de s'assurer un approvisionnement suffisant en matières premières. Cela est particulièrement important pour les industries de transformation et pour le commerce céréalier. Ces branches d'activité n'ont pu s'approvisionner suffisamment en matières premières d'origine agricole et en bétail, et, en conséquence, elles n'ont pu utiliser qu'une faible partie de leur capacité, car les prix à la production étaient taxés à des niveaux très inférieurs à ceux auxquels pouvaient s'effectuer les exportations illicites. La libéralisation des prix réduirait les incitations à la contrebande.

29. Les efforts tendant à améliorer la gestion des entreprises publiques devraient se concentrer sur la formation du personnel, notamment dans les catégories intermédiaires et inférieures. On ne pourra remédier de façon permanente à la plupart des insuffisances actuellement observées dans le domaine de l'exploitation que si les entreprises ont un effectif satisfaisant en personnel dûment formé. Dans le domaine de l'organisation, la lacune la plus sérieuse dans la plupart des entreprises industrielles ne se situe pas dans le secteur des procédés de production à proprement parler, mais dans les fonctions de complément, comme les installations de stockage et les services d'entretien. Dans les sociétés de construction et de transport, la planification des opérations et l'entretien du matériel constituent des goulots d'étranglement. Les responsabilités de gestion dans ces domaines critiques devraient être mieux définies. Certaines sociétés commerciales sont surchargées de fonctions sociales et politiques qui entravent la réalisation optimale de leurs objectifs économiques. La comptabilité est un domaine qui devrait également faire l'objet d'une attention spéciale. Dans certaines petites entreprises, l'introduction d'un système comptable répondant à des normes minimales est devenue maintenant une nécessité urgente, alors que les grandes entreprises de commerce et de transports en sont arrivées à un stade de leurs opérations où le système comptable devrait devenir un instrument de l'analyse courante des coûts.

30. On trouvera dans la partie du présent rapport qui contient une analyse spéciale certaines recommandations relatives à des entreprises individuelles, et il n'est besoin d'ajouter ici que quelques remarques d'intérêt général. Un système d'incitations monétaires devrait être un instrument efficace du relèvement de la productivité dans la plupart des

entreprises publiques. Ce n'est que dans un très petit nombre de cas que le salaire des employés maliens présente actuellement une corrélation directe avec la productivité du travail. Le système de rémunération aux pièces, au lieu du salaire horaire, devrait être adopté de façon plus générale. La rémunération des cadres supérieurs et des directeurs devraient comporter une prime qui serait fonction des résultats d'exploitation. Autre détail d'importance capitale pour que l'exploitation soit efficace: il est indispensable d'étudier de façon plus complète la situation du marché et de mieux adapter à la demande non seulement la production courante, mais encore les travaux d'extension et la création de nouvelles entreprises. Les approvisionnements nationaux en matières premières et la demande de biens de consommation doivent être évalués de façon plus réaliste que cela n'a parfois été le cas dans le passé. Le coût des différentes possibilités d'importation devrait également être étudié, et la fourniture, aux consommateurs maliens, de produits industriels à des prix de revient aussi bas que possible devrait être un objectif prioritaire, de même que les considérations de balance de paiements et d'emploi. Les répercussions de la production nouvelle sur le budget de l'Etat devraient également être prises en considération. En évaluant le produit de l'impôt prévu et les virements de bénéfices des entreprises publiques, il convient également de tenir compte de la compensation des dépenses qu'entraîne le service de la dette correspondant aux nouveaux prêts d'investissement et de la baisse du produit des taxes à l'exportation des matières premières et des droits et impositions à l'importation des produits finis.

31. En dehors des autres activités d'assistance technique, la mission du BIT et le cabinet Bourgeois procèdent actuellement à des études détaillées tendant à l'amélioration de la gestion et de la comptabilité d'un certain nombre d'entreprises publiques. Ces deux groupes accomplissent également une oeuvre de formation dans ces domaines. Leur activité est d'une grande importance pour le secteur des entreprises publiques et devrait être appuyée par tous les moyens possibles. Des efforts devraient également être déployés en vue d'une mise en oeuvre rapide de leurs recommandations. Les entreprises devraient mettre à profit leurs programmes de formation pour atténuer la pénurie critique de personnel de gestion dont elles souffrent et pour assurer la continuité des progrès accomplis lorsque ces programmes d'assistance technique auront pris fin. Il est recommandé que la mission du BIT soit prorogée et, plus particulièrement, que sa portée soit élargie et s'étende aux problèmes techniques de l'exploitation des entreprises publiques qui doivent être résolus pour que disparaissent les difficultés actuelles.

Table 1. Mali: The Role of State Enterprises in the Economy  
Importance des Entreprises Publiques dans l'Economie, 1966/67

	Gross Value Added at Market Prices Valeur ajoutée brute (au Prix du Marché)		Value Added at Factor Costs Valeur Ajoutée (au Coût des Facteurs)		Salaries and Social Charges Salaires et Charges Sociales		Number of Employees Effectifs Employés		Average Annual Salary Salaire Moyen Annuel
	In billions MF (In % of B) En milliards FM (En % de B)		In billions MF (In % of A) En milliards MF (En % de A)		In billions MF (In % of A) En milliards FM (En % de A)		In 1,000 (In % of A) En 1.000 (En % de A)		In 1,000 MF En 1.000 FM
Public enterprises <sup>1/</sup> Entreprises publiques <sup>1/</sup>	7.49	(7.2)	5.77	(75.4)	3.58	(21.9)	11.32	(39.1)	320
Modern private enterprises <sup>2/</sup> Entreprises privées modernes <sup>2/</sup>	2.49	(2.4)	1.88	(24.6)	1.35	(8.3)	3.95	(13.7)	340
Public administration <sup>3/</sup> Administrations publiques <sup>3/</sup>	<u>11.42</u>	<u>(11.0)</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>11.42</u>	<u>(69.8)</u>	<u>13.64</u>	<u>(47.2)</u>	<u>840</u>
A. Modern enterprises and administration Entreprises modernes et administration	21.40	(20.6)	7.65	(100.0)	16.35	(100.0)	28.91	(100.0)	570
Small and other enterprises <sup>4/</sup> Petites et autres entreprises <sup>4/</sup>	30.3	(29.1)	25.1		...		16.1		...
Agriculture Agriculture	<u>52.3</u>	<u>(50.3)</u>	<u>51.6</u>		<u>...</u>		<u>...</u>		<u>...</u>
B. GDP PIB	104.0	(100.0)	84.4		...		...		...

Source: Mission estimates based on data supplied by the Mali Government.

Estimation de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement du Mali.

1/ Excluding Office du Niger and SONAREM; including Post Office.

Office du Niger et SONAREM ne pas compris; y compris l'Office des Postes.

2/ Excluding enterprises with a turnover of less than MF 5 million annually.

Enterprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à FM 5 million.

3/ Including financial institutions.

Y compris institutions financières.

4/ Including handicraft, traditional trade and services and--for statistical reasons--Office du Niger (some 3,100 industrial employees) and SONAREM (some 550 employees).

Y compris artisanat, commerce et services traditionnels et, pour des raisons statistiques, Office du Niger (environ 3.100 employés industriels) et SONAREM (environ 550 employés).

Table 2. Mali: Selected Data for Public and Modern Private Enterprises by Sectors,  
Principales Données pour les Entreprises Publiques et Privées Modernes (par Secteurs), 1966/67

	Gross Value Added at Market Prices Valeur Ajoutée Brute (au Prix du Marché)		Value Added at Factor Costs Valeur Ajoutée (au Coût des Facteurs)		Salaries and Social Charges Salaires et Charges Sociales		Number of Employees Effectifs Employés		Average Annual Salary Salaire Moyen Annuel	
	In billions MF (In %)	En milliards FM (En %)	In billions MF (In %)	En milliards FM (En %)	In billions MF (In %)	En milliards FM (En %)	In 1,000 (In %)	En 1.000 (En %)	In 1,000 MF	En 1.000 FM
Public enterprises Entreprises publiques	7.49	(75.1)	5.77	(75.4)	3.58	(72.6)	11.32	(74.1)	320	
SOMEX	2.37	(23.8)	1.18	(15.4)	.28	(5.7)	1.31	(8.6)	210	
Other trade, Autre commerce	.61	(6.5)	.48	(6.3)	.19	(3.9)	.50	(3.3)	390	
Industry, Industrie <sup>1/</sup>	1.37	(13.7)	1.14	(14.9)	.60	(12.2)	2.70	(17.7)	220	
Energy, Energie	0.62	(6.2)	.59	(7.7)	.33	(6.7)	0.71	(4.6)	460	
Transport(s), Telecommunication(s) <sup>2/</sup>	1.97	(19.8)	1.90	(24.8)	1.86	(37.8)	4.96	(32.5)	370	
Constr., public works; Constr., travaux publics	0.38	(3.8)	.36	(4.7)	.23	(4.7)	0.72	(4.7)	320	
Services, Services	.17	(1.7)	.13	(1.7)	.08	(1.6)	.42	(2.7)	180	
Modern private enterprises <sup>3/</sup> Entreprises privées modernes <sup>3/</sup>	2.49	(24.9)	1.88	(24.6)	1.35	(27.4)	3.95	(25.9)	340	
Trade except oil, Commerce sauf petrole	.31	(3.1)	.28	(3.7)	.28	(5.7)	.59	(3.9)	470	
Oil companies, Negoce du petrole	.37	(3.7)	.36	(4.7)	.08	(1.6)	.11	(0.7)	710	
Industry, Industrie	.37	(3.7)	.27	(3.5)	.21	(4.3)	1.10	(7.2)	190	
Transport, Transports	.25	(2.5)	.20	(2.6)	.14	(2.8)	0.27	(1.8)	520	
Construction, Construction	.76	(7.6)	.53	(6.9)	.59	(12.0)	1.67	(10.9)	350	
Services, Services	.43	(4.3)	.24	(3.1)	.05	(1.0)	.22	(1.4)	240	
Total modern enterprises Total entreprises modernes	9.98	(100)	7.65	(100)	4.93	(100)	15.27	(100)	320	

Source: Mission estimates based on data supplied by the Mali Government.  
Estimation de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement du Mali.

1/ Excluding Office du Niger and SONAREM.  
Office du Niger et SONAREM ne pas compris.

2/ Including PTP.  
Y compris l'Office des Postes.

3/ Enterprises with a turnover of more than MF 5 million annually.  
Enterprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 5 millions de FM.

Tab. 3. Mali: Turnover of Public Enterprises  
Chiffre d'Affaires des Entreprises Publiques, 1961-1967/68

(In billions of Mali francs)  
(En Milliards de Francs Maliens)

	1961	1962	1963	1964 <sup>1/</sup>	1964/65	1965/66	1966/67	1967/68
SOMIEX								
SOMIEX	3.4	7.7	9.7	7.0	14.0	14.3	13.1	19.3
Other trade								
Autres activités commerciales	0.1	0.4	0.8	0.7	1.6	2.2	3.4	4.5
Industry <sup>2/</sup>								
Industrie <sup>2/</sup>	0.1	0.2	0.9	0.5	1.3	1.9	3.1	5.1
Energy								
Energie	0.5	0.8	0.9	0.6	1.0	1.1	1.1	1.4
Transport(s)								
Telecommunication(s) <sup>3/</sup>	1.5	2.6	2.6	1.6	3.6	3.7	4.1	5.1
Construction, public works								
Construction, travaux publics	--	0.8	1.0	0.6	1.2	1.0	0.8	0.7
Services								
Services	--	--	--	--	0.2	0.2	0.3	0.3
<b>Total</b>	<b>5.6</b>	<b>12.4</b>	<b>15.9</b>	<b>11.0</b>	<b>22.9</b>	<b>24.5</b>	<b>25.9</b>	<b>36.4</b>

(In per cent)  
(En pourcentage)

SOMIEX	62	62	61	63	61	59	50	53
Other trade								
Autres activités commerciales	1	2	5	7	7	8	14	12
Industry <sup>2/</sup>								
Industrie <sup>2/</sup>	2	2	5	4	6	8	12	14
Energy								
Energie	9	7	6	5	5	5	4	4
Transport(s)								
Telecommunication(s) <sup>3/</sup>	26	21	17	15	16	15	16	14
Construction, public works								
Construction, travaux publics	--	6	6	6	5	4	3	2
Services								
Services	--	--	--	--	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>100</b>							

Sources: Report on the Public Enterprises, 1967. Mission estimates based on data supplied by the Mali Government.

Rapport sur les Sociétés d'Etat, 1967. Estimations de la mission fondées sur les années fournies par le Gouvernement du Mali.

1/ First six months.

Premiers 6 mois.

2/ Excluding Office du Niger and SONAREM - non compris Office du Niger et SONAREM.

3/ Including PTP - Y compris l'Office des Postes.

4/ Including MF 0.3 billion turnover of COMATEX (estimated share for period).

Y compris FM 0.3 milliard chiffre d'affaires de COMATEX (évaluation pour la période considérée)

Table 4: Mali: Turnover of Nontraditional Enterprises<sup>1/</sup> 1964/65 and 1966/67 - Chiffre d'Affaires des Entreprises Modernes<sup>1/</sup> 1964/65 et 1966/67

(In billions of Mali francs - En milliard de Francs Maliens)

Sector - Secteur	1964/65				1966/67				Sector in % of Total Secteur en % de Total		
	State enterprises Entreprises publiques in Billions MF (%) en Milliard FM (%)	Private Enterprises Entreprises privées in Billions MF (%) en Milliard FM (%)	Total		State Enterprises Entreprises Publiques in Billions MF (%) en Milliard FM (%)	Private Enterprises Entreprises Privées in Billions MF (%) en Milliard FM (%)	Total				
Trade except petroleum Tous commerces sauf pétrole	15.52	(80)	3.79	(20)	19.31	16.46	(88)	2.15	(12)	18.61	50
Petroleum companies Négocier du Pétrole	--	(--)	3.44	(100)	3.44	--	(--)	3.80	(100)	3.80	10
Industry <sup>2/</sup> Industrie <sup>2/</sup>	1.28	(35)	2.42	(65)	3.70	3.09	(59)	2.17	(41)	5.26	14
Energy Energie	1.01	(100)	--	(--)	1.01	1.10	(100)	--	(--)	1.10	3
Transport, telecommunication <sup>3/</sup> Transport, télécommunications <sup>3/</sup>	3.64	(91)	0.36	(9)	4.02	4.15	(86)	0.68	(14)	4.83	13
Construction, public works Construction, travaux publics	1.19	(26)	3.40	(74)	4.59	0.79	(28)	2.02	(72)	2.81	7
Services Services	0.25	(37)	0.43	(63)	0.68	0.35	(36)	0.61	(64)	0.96	3
Total	22.89	(62)	13.82	(38)	36.73	25.94	(69)	11.43	(31)	37.37	100

Sources: Enquête industry-commerce, 1968. Mission estimates based on data supplied by the Mali Government.  
Enquête industrie-commerce, 1968. Estimations de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement du Mali.

- <sup>1/</sup> Excluding enterprises with a turnover of less than MF 5 million annually.  
Entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à FM 5 million.  
<sup>2/</sup> Excluding Office du Niger and SONAREM.  
Office du Niger et SONAREM non compris.  
<sup>3/</sup> Including PTP.  
Y compris l'Office des Postes.

Table 5. Mali: Net Results of Public Enterprises  
 Résultats nets des Entreprises Publiques, 1961-1967/68

(In billions of Mali francs)  
 (En Milliards de Francs Maliens)

	1961	1962	1963	1964/65 <sup>1/</sup>	1965/66	1966/67	1967/68
SOMIEX	0.35	0.90	1.00	1.09	0.86	0.77	0.36
Other trade Autres activités commerciales	0.01	0.04	0.00	-0.04	-0.02	0.02	0.01
Industry <sup>2/</sup> Industrie <sup>2/</sup>	-0.01	-0.00	0.03	-0.30	0.03	0.51	0.56 <sup>3/</sup>
Energy Energie	0.02	0.08	0.09	0.07	0.06	0.04	-0.00
Transport Transports	-0.57	-1.20	-1.66	-1.38	-0.49	-0.39	-0.31
Construction, public works Construction, travaux publics	--	0.04	0.04	0.07	0.04	0.01	-0.05
Services Services	--	--	--	--	--	--	--
Total	-0.20	-0.14	-0.51	-0.49	0.48	0.96	0.55

Sources: Mission estimates based on data supplied by the Mali Government.

Estimations de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement du Mali

<sup>1/</sup> 18 months. 18 mois.

<sup>2/</sup> Excluding Office du Niger and SONAREM - Office du Niger et SONAREM non compris.

<sup>3/</sup> Profits of COMATEX not included (MF 0.51 billion accrued April-December 1968).

Les bénéfices de COMATEX non compris (FM 0.51 milliard courus Avril-Décembre 1968).

Table 6. Mali: Public Enterprises, Financial Relations  
with the Central Government  
Enterprises Publiques, Relations Financières avec le Gouvern-  
ment Central, 1967/68

(In billions of Mali francs - En milliards de Francs Maliens)

	Accrued Emissions	Arrears Paid, Net Arrières Payés, Net	Compensated Compensé	Paid in Cash Payé en Numeraires
I. Contributions to budget receipts Contributions aux recettes budgétaires	<u>5.83</u>	<u>0.28</u>	<u>-1.57</u>	<u>4.54</u>
Direct taxes Impôt directs	0.55 <sup>1/</sup>	0.00	-0.48	0.07
Indirect taxes on production Taxes indirectes	2.75	0.29	-0.98	2.06
Customs duties Droits de douane	2.18	-0.01	-0.11	2.06
Transferred profits Revenus transférés	0.35 <sup>2/</sup>	--	--	0.35
II. Share in budget expenditures Part en dépenses budgétaires	<u>1.03</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>1.03</u>
Subsidies Subventions	0.53 <sup>3/</sup>	--	--	0.53
Foreign debt service Service sur la dette étrangère	0.50 <sup>4/</sup>	--	--	0.50
Net contribution (I-II) Contribution net (I-II)	4.80	0.28	-1.57	3.51

Source: Mission estimates based on data supplied by the Malian Government.

Estimations de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement du Mali.

1/ Of which FM 0.50 billion taxes on profits.

De cela MF 0.50 milliard B.I.C.

2/ Originating from cigarette factory. SOMIEX paid 50 per cent profit taxes but retained remaining profits. No profits were transferred in 1966/67 and in 1965/66.

Versé par l'usine de cigarettes. SOMIEX a payé 50 per cent B.I.C., mais retenu des profits restants. Il n'y avaient pas de versements de profit en 1966/67 et en 1965/66.

3/ Of which MF 0.33 billion transfers to mineral research company SONAREM. Current subsidies amounted to MF 0.06 billion in 1966/67 and MF 0.05 billion in 1965/66; excluding SONAREM.

De cela des transferts de FM 0.33 milliards à la compagnie de recherche minéral SONAREM. Subventions courantes étaient FM 0.06 milliard en 1966/67 et FM 0.05 milliard en 1965/66; SONAREM non compris.

4/ Estimate.

Estimation.

Tab. 7. Mali: State Enterprises, Relations with Banking System  
 Entreprises Publiques, Relations avec le Système  
 Bancaire, 1965/66-1968

(In billions of Mali francs - En milliards de Francs Maliens)

	Change in Period <sup>1/</sup> Changement Pendant la Période <sup>1/</sup>				Absolute Amounts Chiffres absolus December 31, 1968
	1965/66	1966/67	1967/68	II. 1968	
Liabilities BRM/BDM Engagements BRM/ADM	-1.80	-0.52	1.07	0.77	-9.29
Treasury advances Avances du Trésor	-0.08	0.05	-0.54	-0.24	-0.81
Deposits Dépôts	0.5	0.22	0.35	0.62	3.05
with BRM/BDM avec BRM/BDM	(0.32)	(0.34)	(0.38)	(0.31)	(2.38)
with PCS avec CCP	<u>(0.2)<sup>2/</sup></u>	<u>(-0.12)</u>	<u>(-0.03)</u>	<u>(0.31)</u>	<u>(0.67)</u>
Net balance Solde net	-1.4	-0.25	0.88	1.15	-7.05

Source: Mission estimates based on data supplied by the Malian Government.  
 Estimations de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement  
 du Mali.

- <sup>1/</sup> Minus = borrowing  
 Moins = endettement  
<sup>2/</sup> Estimate  
 Estimation

## II. ETUDE DES PRINCIPALES ENTREPRISES

32. Dans les analyses qui suivent, des comptes profits et pertes et des bilans des entreprises importantes du Mali, on a utilisé cinq ratios:

- (a) On a choisi comme ratio de solvabilité le rapport entre l'actif réalisable à court terme (qui est la somme des stocks, des effets à recevoir et du numéraire en caisse) et le passif exigible;
- (b) On a pris pour évaluer l'endettement de la société le rapport entre le passif total et l'actif net (capital, réserves et bénéfices non distribués, moins le report des pertes);
- (c) On a considéré, pour évaluer dans quelle mesure les ressources propres de la société étaient investies dans des bâtiments, des machines, etc, le rapport entre l'actif immobilisé et l'actif net. Généralement, ce rapport ne doit pas être supérieur à 1 pour une entreprise industrielle et à 0,75 pour une société commerciale;
- (d) On a estimé la fréquence de rotation des stocks par le rapport entre les ventes annuelles (au prix coûtant ou en unités de produits) et les stocks à la fin de la période; et
- (e) On a calculé la durée moyenne de la période de recouvrement des créances en multipliant le montant des effets à recevoir par 365 et en divisant le chiffre obtenu par celui des ventes annuelles à la valeur marchande<sup>1/</sup>.

33. On a choisi ces cinq ratios pour deux raisons. La première est que des rapports plus compliqués, dans lesquels interviendraient davantage d'éléments, pourraient amplifier des inexactitudes possibles dans les rapports financiers des entreprises. La deuxième est que ces cinq ratios sont utilisés par un grand nombre de sociétés américaines comme étalons

---

<sup>1/</sup> Il faut noter que, dans les pays francophones, on inverse généralement les termes des deuxième et troisième ratios et on prend en considération le capital de la société au lieu de l'actif net. Ces cinq mêmes ratios ont été employés, avec ces légères variantes, par M. Henri Bourgois en 1967 dans une étude sur la situation financière des entreprises nationales du Mali.

de mesure pour l'évaluation de leurs affaires. Cela ne veut pas dire, bien entendu, qu'il ne faut pas tenir compte, quand on fait des comparaisons avec les chiffres américains, de la situation particulière des entreprises nationales ni des conditions d'exploitation qui ne sont pas les mêmes au Mali et aux Etats-Unis<sup>2/</sup>.

#### A. SOCIETES COMMERCIALES

##### La SOMIEX

34. La Société malienne d'import-export (SOMIEX), créée en 1960, est de beaucoup la plus importante des entreprises du secteur public au Mali avec 53 pour cent du chiffre d'affaires total des sociétés nationales en 1967/68. Elle s'occupe de commerce extérieur et de commerce intérieur de gros et de détail. La SOMIEX a le monopole des importations des biens de consommation essentiels, comme le sucre, le sel, la farine, le lait en poudre, ainsi que du ciment, et elle a également le monopole des exportations d'arachides<sup>2/</sup>. Par contre, la société est tenue de se conformer aux objectifs sociaux et politiques du gouvernement dans les domaines du commerce et de l'approvisionnement. Les problèmes les plus importants qui se posent à elle proviennent: a) du fait que ces objectifs ne peuvent pas être entièrement maintenus dans un système commercial libéralisé et b) de l'existence de stocks excessifs dont la cadence de rotation est extrêmement lente.

35. Parmi les obligations qui découlent des objectifs sociaux se trouvent celles de desservir tous les districts du pays et de vendre les mêmes produits au même prix dans toutes les régions, bien que les frais de transport et de stockage soient beaucoup plus élevés dans des zones septentrionales éloignées et peu peuplées qui sont inaccessibles pendant plusieurs mois de l'année. Les prix sont fixés par le gouvernement, qui n'accorde pour la plupart des produits qu'une marge brute ne dépassant pas 15 à 20 pour cent. Après la dévaluation, les prix de détail des produits importés n'ont été augmentés que d'environ 45 pour cent en moyenne; bien que pour la plupart d'entre eux les prix à l'importation aient presque doublé. Pour les produits de consommation essentiels, l'augmentation

<sup>2/</sup> Les tableaux donnent, chaque fois que cela est possible, les ratios d'entreprises américaines comparables, sous la forme de trois chiffres. Le chiffre du haut est celui du moins bon du quart supérieur; le chiffre du milieu (souligné) est celui de la moyenne; le chiffre du bas est celui du meilleur du quart inférieur. (Les ratios de toutes les entreprises américaines considérées appartenant à la même branche d'activité ont été disposés de telle façon que le meilleur ratio soit en haut et le plus mauvais en bas. Le chiffre qui se trouve juste au centre est donc le chiffre moyen, celui qui est situé à mi-chemin entre ce dernier et le chiffre le plus haut est le moins bon du quart supérieur et celui qui est situé entre le chiffre moyen et le chiffre le plus bas est le meilleur du quart inférieur.)

<sup>3/</sup> Jusqu'à la fin de 1968, la SOMIEX était le seul agent de vente de la plupart des entreprises industrielles nationales, mais depuis la libéralisation du commerce, ces entreprises vendent également à des commerçants du secteur privé.

autorisée n'a été que de 25 pour cent et quelques-uns de ceux-ci sont encore vendus à perte. En ce qui concerne le commerce extérieur, la SOMIEX exécute dans une large mesure les accords bilatéraux conclus entre le Gouvernement du Mali et les gouvernements étrangers (qui sont pour la plupart ceux de pays socialistes). Bien que la société ait participé à la négociation de ces accords et qu'elle ait pu ainsi indiquer ses besoins, elle a eu initialement des difficultés à évaluer la demande du marché pour beaucoup de produits et elle a accumulé pour certains d'entre eux des stocks qui sont invendables ou dont la cadence de rotation est lente. Cependant, à mesure qu'elle améliore sa connaissance du marché, elle peut progressivement mieux adapter ses achats aux besoins. Toutefois, les accords bilatéraux limitent le choix des fournisseurs, des produits ainsi que des qualités, et il en résulte un manque de souplesse quand les estimations de la demande sont loin de la réalité ou quand les préférences des consommateurs changent. La SOMIEX a été obligée aussi, dans certains cas, d'accepter et de vendre des produits en provenance de pays de la zone avec laquelle avaient été passés des accords bilatéraux pour se procurer les devises locales nécessaires aux projets financés en partie grâce à l'aide extérieure.

36. Depuis que le Gouvernement a pris, en novembre 1968, des mesures de libéralisation, la SOMIEX se trouve dans une situation plus difficile. Les objectifs sociaux, et surtout le maintien des mêmes prix dans tout le pays, étaient fondés sur la forte position que l'entreprise occupait auparavant sur le marché. Le commerce privé a maintenant, tout naturellement, concentré son activité sur les produits rentables et sur les régions centrales, laissant à la SOMIEX les activités moins intéressantes et subventionnées. Il n'y a aucun doute qu'il est maintenant urgent de réorienter toute la politique commerciale de la SOMIEX vers des objectifs économiques. On envisage de le faire, à la fois dans la société et au gouvernement, mais jusqu'à présent on n'a pas répondu à la question capitale, qui est de savoir dans quelle mesure on peut maintenir la servitude des objectifs sociaux dans le cadre d'un régime commercial plus libéral.

37. La création dans le pays d'industries comme celles des tissus, des cigarettes et des allumettes a eu aussi une influence défavorable sur les bénéfices de la SOMIEX. Ces produits coûtaient généralement moins cher à la société quand elle les importait que maintenant qu'elle les achète aux producteurs locaux. Cependant, pour la plupart d'entre eux, le prix de détail est resté le même. D'autres problèmes résultent aussi du fait qu'il y a encore beaucoup d'importations frauduleuses. Des commerçants du secteur privé offrent parfois à des prix relativement bas des marchandises pour lesquelles les droits de douane n'ont pas été payés ou ne l'ont été que partiellement, alors que les entreprises nationales acquittent les droits à l'importation calculés au taux légal.

38. Les investissements qui ont été faits dans un supermarché moderne, situé à Bamako et ouvert en octobre 1968, figurent parmi les plus importants de ces dernières années. Ce supermarché fait actuellement des bénéfices et son chiffre d'affaires mensuel est d'environ

65 millions de francs maliens. De nouveaux supermarchés sont en projet à Bamako et dans d'autres villes. Les dépenses d'investissement sont estimées à environ 1 milliard de francs maliens pour les quelques années à venir.

39. Les situations financières (voir Tableau 8) montrent que la SOMIEX est actuellement dans une phase où ses bénéfices diminuent fortement, alors qu'elle avait fourni la plus grande part des bénéfices du secteur des entreprises nationales jusqu'en 1966/67. Ses bénéfices nets sont descendus à 361 millions de francs maliens en 1967/68 contre 770 millions l'année précédente. Les chiffres provisoires pour la deuxième moitié de 1968 font ressortir une perte de 127 millions de francs maliens (avant provision pour dépréciation des stocks). Cette évolution défavorable est la conséquence des difficultés dont nous avons parlé plus haut. En outre, la perte estimée pour la deuxième moitié de 1968 a été causée par la vente au rabais de stocks anciens. Les ventes brutes ont augmenté et sont passées à 19.336 millions de francs maliens en 1967/68 contre 12.964 millions l'année précédente. Cependant, cet accroissement de 49 pour cent peut être attribué presque entièrement à la hausse des prix après la dévaluation. Pendant la deuxième moitié de 1968, le chiffre d'affaires a été de 9.262 millions de francs maliens et il est resté stable si on le compare à celui de la période correspondante de l'année précédente (9.250 millions).

40. L'analyse des bilans et des comptes profits et pertes (voir Tableaux 9 et 10) montre que la plupart des ratios que nous avons choisis comme critères des résultats d'exploitation des entreprises du secteur public ne sont pas du tout au niveau de ce qu'on attend d'entreprises privées comparables dans un monde où règne la concurrence. Alors que les ratios 1 à 3 se sont améliorés quelque peu depuis 1964/65, la cadence de rotation des stocks s'est ralentie considérablement et la période moyenne de recouvrement des créances s'est légèrement allongée. La direction de la société doit porter toute son attention particulièrement sur ces deux aspects du problème. Elle a aussi beaucoup à faire pour améliorer la situation financière, car l'endettement est encore élevé, même pour une entreprise nationale.

41. Le ratio actif réalisable/passif exigible (ratio de liquidité) s'est un peu amélioré ces dernières années, mais n'est pas encore comparable aux ratios moyens des entreprises commerciales de gros et de détail des Etats-Unis exerçant leurs activités dans les branches qui sont essentiellement celles de la SOMIEX (voir Tableau 10). Le ratio passif total/actif net s'est considérablement amélioré depuis 1964/65, mais il est encore relativement élevé. Le ratio immobilisation/actif net est normal et a peu varié ces dernières années. La cadence de rotation des stocks est extrêmement lente. En 1967/68, le total des stocks à la fin de la période était supérieur au total des ventes annuelles (estimés au prix coûtant). Si on ne tient compte que des stocks de marchandises destinées au marché local, à l'exclusion de ceux de produits destinés à l'exportation, la cadence de rotation est encore plus lente et absolument sans commune mesure avec celle des entreprises analogues des Etats-Unis. Cette lenteur

peut être attribuée en partie à la nécessité d'entretenir des stocks dans les zones reculées du pays qui sont inaccessibles pendant plusieurs mois de l'année. Néanmoins, les chiffres montrent que les stocks sont excessifs et qu'il faut les réduire pour rendre l'exploitation plus rentable. Les données provisoires pour la fin de décembre 1968 indiquent que leur valeur se montait à 10.535 millions de francs maliens, contre 10.561 millions à la fin de juin 1968. Cela prouve que, pendant la seconde moitié de 1968, ils n'ont pas été sensiblement réduits malgré la vente au rabais de stocks anciens. La période moyenne de recouvrement des créances a été de 105 jours en 1967/68 (98 jours pour le commerce extérieur), ce qui est beaucoup plus long que la normale pour des entreprises comparables de gros et de détail aux Etats-Unis. Cet état de choses provient certainement en partie de la mauvaise volonté mise par le Trésor public à payer régulièrement les dettes de l'Etat aux entreprises publiques, mais il est évident qu'il y a aussi d'autres clients qui mettent trop longtemps à régler leurs factures.

44a. La situation financière de la SOMIEX a continué de se dégrader en 1969, cette société ayant enregistré un important déficit. Ces résultats défavorables étaient principalement imputables à des marges de prix insuffisantes et à la liquidation à perte de certains stocks. Après avoir examiné la situation de la SOMIEX, le Gouvernement a décidé, en mai 1970, que la Société devrait en principe être autorisée à pratiquer sur le marché intérieur des prix suffisamment élevés pour assurer une exploitation rentable. Il reste à savoir si ce principe sera mis en pratique.

**Tableau 8 : MALI - SITUATION FINANCIERE DE LA SOMEX DE 1965-66 à 1967-68**  
(en millions de francs maliens)

B I L A N									
Actif	30.6.66 <sup>1/</sup>	30.6.67 <sup>1/</sup>	30.6.67	30.6.68	Passif	30.6.66 <sup>1/</sup>	30.6.67 <sup>1/</sup>	30.6.67	30.6.68
Immobilisations	595	934	1.597	1.759	Dévaluation de la réserve			3.832	3.832
Stocks	4.767	5.927	9.553	10.561	Réserves	1.562	1.801	1.801	2.830
Sommes à recevoir	5.681	5.538	6.229	6.916	Dettes à moyen & long ter.	1.048	1.048	2.097	2.097
En caisse	959	419	419	617	Passif exigible à court terme	7.828	8.500	8.598	10.733
Résultats de l'exercice					Autres postes du passif	700	700	700	
	<u>12.002</u>	<u>12.819</u>	<u>17.798</u>	<u>19.853</u>	Résultats de l'exercice	<u>863</u>	<u>770</u>	<u>770</u>	<u>361</u>
						<u>12.002</u>	<u>12.819</u>	<u>17.798</u>	<u>19.853</u>

  

COMPTE D'EXPLOITATION								
Débit	1965/66 <sup>1/</sup>	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68	Crédit	1965/66 <sup>1/</sup>	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68	
Stocks au début de l'exercice	4.305	4.977	9.553	Stocks à la fin de l'exercice	4.977	6.199	10.766	
Achats	7.039	7.683	11.465	Ventes brutes	13.787	12.964	19.336	
Salaires et charges	251	282	293	Autres recettes	36	124		
Impôts	3.204	3.017	3.274					
Autres dépenses	1.816	2.324	4.074					
Intérêts versés	106	106	142					
Amortissement	305	181	582					
Bénéfice de l'exercice	<u>1.695</u>	<u>718</u>	<u>719</u>	Pertes de l'exercice				
	<u>18.800</u>	<u>19.287</u>	<u>30.102</u>		<u>18.800</u>	<u>19.287</u>	<u>30.102</u>	

  

COMPTE PROFITS ET PERTES								
Pertes de l'exercice				Bénéfices de l'exercice	695	718	719	
Résultats de l'exercice (bénéfice net)	863	770	361	Résultats de l'exercice (pertes nettes)				
Pertes sur exercices antérieurs	-	-	255	Bénéfices des exercices antérieurs	-	30		
Pertes exceptionnelles	-	-	103	Bénéfices exceptionnels	-	22	0	
	<u>-</u>	<u>770</u>	<u>719</u>		<u>-</u>	<u>770</u>	<u>719</u>	

Source : Chiffres fournis par le Gouvernement du Mali et estimations de la mission.

<sup>1/</sup> Valeurs avant la dévaluation.

Tableau 9 : MALI - RATIOS FINANCIERS DE LA SOMIEX DE 1964/65 à 1967/68  
(en millions de francs maliens)

	30.6.65 <sup>1/</sup>	30.6.66 <sup>1/</sup>	30.6.67 <sup>1/</sup>	30.6.67	30.6.68
Actif réalisable	11.882	11.405	11.885	16.201	18.094
Passif exigible	8.536	7.828	8.500	8.598	10.733
Ratio 1	1,39	1,46	1,40	1,89	1,59
Passif total	10.236	9.575	10.248	11.395	12.830
Actif net	2.110	2.425	2.571	6.403	7.023
Ratio 2	4,85	3,94	4,00	1,78	1,83
Immobilisations	463	595	934	1.597	1.759
Actif net	2.110	2.425	2.571	6.403	7.023
Ratio 3	0,22	0,25	0,36	0,25	0,25
Ventes annuelles, au prix coûtant	11.985 <sup>2/</sup>	6.387	6.514		10.327
Stocks au prix coûtant	4.765	4.767	5.927	9.553	10.561
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)	2,52	1,34	1,10		0,98
Sommes à recevoir	4.292	4.330	14.355	3.899	5.554
Ventes annuelles aux prix du marché	14.072 <sup>2/</sup>	13.823	13.088	13.088	19.336
Ratio 5 (période de recouvrement des créances en jours)	112	114	121	110	105
Ventes annuelles, au prix coûtant ) ventes locales		5.193	5.469		8.056
Stocks, au prix coûtant ) seulement	3.797	3.995	4.855		8.579
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)		1,30	1,12		0,94
Sommes à recevoir ) ventes locales	2.932	2.785	3.100	3.100	3.837
Ventes annuelles, au prix du marché ) seulement	11.290	11.690	11.226	11.226	14.091
Ratio 5a (période de recouvrement des créances, en jours)	94	86	99	99	98
Ventes annuelles au prix coûtant) Exportations		1.193	1.044		2.271
Stocks, au prix coûtant ) seulement	508	772	1.074		1.981
Ratio 4b (cadence de rotation des stocks)		1,55	0,97		1,15
Sommes à recevoir ) Exportations	1.361	1.545	1.255	799	1.717
Ventes annuelles, aux prix du marché ) seulement	2.780	2.134	1.862	1.862	5.245
Ratio 5b (période de recouvrement des créances en jours)	177	266	221	153	118

Source: Voir Tableau 8

<sup>1/</sup> Valeurs avant la dévaluation

<sup>2/</sup> Chiffres annuels estimés sur la base d'une période comptable de 18 mois.

Tableau 10 : MALI - A TITRE DE COMPARAISON : RATIOS FINANCIERS <sup>1/</sup>  
DE CERTAINES SOCIÉTÉS COMMERCEAUX DES ÉTATS-UNIS POUR 1967

	SONIEX	Commerce de gros aux E. U.			Commerce de détail aux E.U.		
		Épiceries	Habille- ment 2/	Quincaill- eries	Épiceries	Habille- ment 2/	Quincaill- eries
Ratio 1 (actif réalisable/ passif exigible)	1,69	3,04 <u>2,08</u> 1,61	4,79 <u>2,48</u> 1,86	4,67 <u>2,79</u> 1,95	2,59 <u>1,86</u> 1,38	4,48 <u>2,71</u> 1,91	7,86 <u>3,64</u> 2,47
Ratio 2 (passif total/ actif net)	1,83	0,93 <u>1,51</u> 2,34	0,58 <u>1,05</u> 1,42	0,51 <u>0,82</u> 1,37	0,59 <u>0,94</u> 1,47	0,56 <u>1,06</u> 1,61	0,42 <u>0,59</u> 1,17
Ratio 3 (Immobilisations/ actif net)	0,25	0,10 <u>0,23</u> 0,56	0,02 <u>0,06</u> 0,14	0,06 <u>0,15</u> 0,29	0,43 <u>0,67</u> 0,98	0,04 <u>0,11</u> 0,21	0,06 <u>0,13</u> 0,27
Ratio 4 (ventes nettes/ stocks)	0,98 0,94 <sup>3/</sup> 1,15 <sup>4/</sup>	15,8 <u>10,7</u> 3,1	10,0 <u>6,9</u> 4,9	5,8 <u>4,3</u> 3,3	22,5 <u>16,5</u> 12,9	4,9 <u>3,6</u> 2,8	5,5 <u>3,8</u> 2,8
Ratio 5 (période de recouvrement des créances en jours)	105 99 <sup>3/</sup> 119 <sup>4/</sup>	9 <u>14</u> 21	22 <u>44</u> 66	35 <u>44</u> 54	- - -	- - -	- - -

<sup>1/</sup> Pour les définitions, voir page 26, paragraphe 32.

<sup>2/</sup> Vêtements et fournitures pour hommes et jeunes gens.

<sup>3/</sup> Ventes locales seulement.

<sup>4/</sup> Exportations seulement.

Source : Dun and Bradstreet, Inc., Key Business Ratios in 125 lines, 1967, New-York , 1969

## L'OPAM

42. L'Office des produits agricoles du Mali (OPAM) s'occupe du commerce des céréales et des fruits. Il a été créé en 1965 et il a succédé à l'Office des céréales, qui avait été mis sur pied en 1959. Il exerce ses activités dans trois domaines. Le premier est la collecte des céréales produites dans le pays - surtout le mil, le riz et le maïs - et leur distribution aux consommateurs du Mali. Cela implique essentiellement un transfert des trois régions dont la production est normalement excédentaire vers les trois régions où elle est généralement déficitaire. L'OPAM a pris comme règle de conduite d'entretenir, pour faire face aux besoins imprévus, un stock de réserve d'environ six mois de consommation en plus des stocks saisonniers. La société utilise ses propres moyens de transport, mais elle emploie aussi ceux de la compagnie de chemins de fer, de la société de transports fluviaux, de la société de transports routiers et d'autres sociétés. La propre capacité de transport de l'OPAM est insuffisante et il en est de même de sa capacité de stockage; on peut estimer à 200 millions de francs maliens ses besoins d'investissement pour le stockage. L'OPAM a eu le monopole du commerce des céréales à l'exception de la campagne 1968/69 lorsque le commerce privé a également été autorisé à acheter des céréales aux paysans à la fois pour leur propre compte et en qualité d'acheteurs pour le compte de l'OPAM. Le deuxième domaine d'activité de l'Office est le blanchiment du riz, qu'il pratique sur une échelle modeste et qui est complémentaire du commerce de cette céréale. Le troisième est l'achat de fruits, surtout de mangues, et de plusieurs sortes de légumes pour l'exportation. Ce dernier domaine, qui n'a compté que pour 4 pour cent du chiffre d'affaires total en 1967-68, est plein de promesses et devrait être développé.

43. Le commerce des céréales s'est heurté ces dernières années à certaines difficultés, provenant d'une part de ce que trop de services et d'autorités s'en occupaient et d'autre part de ce qu'une structure rigide des prix encourageait le commerce clandestin dans certaines parties du pays et la contrebande aux frontières.

44. Avant les réformes de 1968, l'OPAM obtenait des crédits de la BDM (autrefois la BRM) pour l'achat des céréales et il les répartissait entre les gouverneurs des régions qui les distribuaient à leur tour aux organes locaux des Sociétés mutuelles de développement rural (SMDR) ou à d'autres organisations rurales (groupements ruraux). Quelquefois, les chefs des administrations locales (chefs d'arrondissement) jouaient également un rôle dans la distribution des fonds et dans la collecte des produits. Il s'est avéré que ce système n'était pas satisfaisant, surtout parce que les responsabilités n'étaient pas clairement délimitées et parce que le contrôle des opérations et des fonds n'était pas efficace. Les SMDR ont été supprimées avant la campagne 1968-69. Pendant cette campagne, l'OPAM a employé 60 commerçants sélectionnés du secteur privé comme acheteurs et il leur a avancé les fonds nécessaires. Dans l'intervalle, l'OPAM avait dû passer par profits et pertes une créance sur les anciennes SMDR d'environ 350 millions de francs maliens qui leur avaient été avancés mais qui n'avaient pas été employés à l'achat de céréales.

45. Le prix du mil à la consommation était avant 1968 à peu près le même dans tout le pays malgré la différence importante des frais de transport et des autres frais de distribution entre les régions. Il en résultait un trafic clandestin vers la région de Bamako où les prix de vente de l'OPAM étaient majorés pour compenser dans une large mesure les frais de transport vers les régions les plus reculées du pays, essentiellement la sixième région dans l'extrême nord. Cependant, en 1968, l'OPAM a commencé à appliquer des prix de vente différents suivant les régions pour tenir compte des différences moyennes de frais de transport.

46. Pendant la campagne 1968-69, en raison d'une mauvaise récolte et de la contrebande vers l'étranger, l'OPAM n'a pu collecter qu'environ 6.000 tonnes de mil, soit 10 pour cent du tonnage de l'année précédente. Les prix avaient beaucoup augmenté dans les pays voisins, où la récolte avait été également déficitaire. Alors qu'au Mali le prix officiel à la production avait été fixé à 16 francs maliens le kilo, dans les pays voisins les prix atteignaient 60 francs CFA le kg (120 francs maliens). Les commerçants privés qui avaient été choisis comme acheteurs par l'OPAM ont trouvé plus avantageux de faire des affaires pour leur propre compte et d'exporter en contrebande une partie importante des récoltes qu'ils avaient achetées avec des fonds fournis par l'OPAM et qu'ils devaient livrer à cet Office. Cela a aggravé la forte pénurie de céréales au Mali et a obligé le Gouvernement à en acheter et à demander une aide alimentaire extérieure. Les disponibilités ont été insuffisantes même dans quelques-unes des régions où la production était généralement excédentaire. Les agriculteurs avaient réduit leurs propres stocks à un niveau anormalement bas parce que des commerçants privés leur avaient offert des prix qui étaient parfois plus du double du prix officiel à la production. Le mercantilisme présumé de la part du commerce privé en 1968-69 a conduit le Gouvernement à restaurer le monopole de l'OPAM, du moins pour la campagne 1969-70.

47. Les pertes que l'OPAM a subies ces dernières années, sauf en 1966-67, sont probablement un peu sous-estimées (voir Tableau 11), car il n'a pas été pleinement tenu compte de la détérioration des stocks. La situation financière de l'Office est loin d'être satisfaisante. Le passif exigible est important par rapport à l'actif réalisable et à l'actif net. Il en résulte que les ratios sont très médiocres (voir aussi le Tableau 10 à titre de comparaison).

48. L'expérience montre que la politique des prix est d'une importance capitale. Il faut faire preuve de plus de souplesse, tant sur le marché de la production que sur le marché de la consommation. Les prix que l'OPAM pouvait payer étaient souvent trop bas pour lui permettre d'acheter une quantité suffisante de produits agricoles et, bien qu'ils aient été relevés en 1969, il n'est pas du tout certain que l'OPAM sera en mesure d'acheter à l'avenir suffisamment de denrées agricoles pour satisfaire aux besoins du marché aux prix auxquels il doit les vendre. En 1969-70, lors du rétablissement du monopole de l'OPAM pour l'achat des céréales, la récolte avait été bonne et l'OPAM a par conséquent acheté d'importantes quantités de denrées agricoles aux prix fixés par le Gouvernement. Cependant, lors des années de mauvaise

récolte il est peu probable que les agriculteurs écoulent leurs produits aux prix fixés, ce qui les encouragera à vendre leurs grains illicitement aux commerçants privés. En outre, l'OPAM n'a pu faire de bénéfices étant donné les prix auxquels il doit revendre les céréales. En fait, pour la campagne 1969-70, la marge entre son prix d'achat et son prix de vente a été réduite. L'OPAM ne peut pas opérer avec succès dans de telles conditions, surtout tant que des mesures efficaces n'auront pas été prises pour empêcher les pratiques commerciales illicites à l'intérieur et la contrebande vers l'extérieur. Il n'y a en réalité que deux solutions. L'une consiste à autoriser l'OPAM à entrer en concurrence sur un pied de complète égalité avec le commerce privé, en achetant et en vendant au cours du marché. L'autre consiste à adopter un système de prix minimaux ou prix plancher sans tenter d'empêcher ces prix d'être dépassés ou de maintenir les prix de détail à un niveau déterminé. Dans un système de ce genre, l'OPAM achèterait quand les récoltes seraient abondantes et vendrait ses stocks quand elles seraient mauvaises pour limiter la hausse des prix. Bien que le Gouvernement ait été peu disposé jusqu'à accepter l'une ou l'autre de ces solutions, il a toutefois convenu en mai 1970 que l'OPAM soit en principe autorisé à vendre à des prix rémunérateurs. Il se peut cependant que la crainte de conséquences défavorables sur le coût de la vie pour la population urbaine retarde la mise en pratique de cette décision.

**Tableau 11 : MALI - SITUATION FINANCIERE DE L'OPAM DE 1965/66 A 1968**  
(en millions de francs maliens)

BILAN PASSIF									
Actif	31.8.67 <sup>1/</sup>	31.8.68	31.12.68 <sup>2/</sup>	Passif	31.8.67 <sup>1/</sup>	31.8.68	31.12.68 <sup>2/</sup>		
Immobilisations	209	373	358	Réserves	1	67	63		
Stocks	870	1.466	1.366	Dettes à moyen et long terme	-	-	-		
Sommes à recevoir	1.505	1.547	1.133	Passif exigible à court terme	2.376	2.779	2.250		
En caisse	77	317	160	Subventions	308	935	935		
Résultats de l'exercice	24	73	226	Résultats de l'exercice					
	<u>2.686</u>	<u>3.781</u>	<u>3.248</u>		<u>2.686</u>	<u>3.781</u>	<u>3.248</u>		

  

COMPTE D'EXPLOITATION									
Débit	1965/66 <sup>1/</sup>	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68	9.12.68 <sup>2/</sup>	Crédit	1965/66 <sup>1/</sup>	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68	9.12.68 <sup>2/</sup>
Stocks au début de l'exer.	49	116	973	1.466	Stocks à la fin de l'exercice	116	870	1.466	1.366
Achats	1.032	2.195	2.216	514	Ventes Brutes	1.072	1.938	2.250	696
Salaires et charges )		43	77	41	Autres recettes			111	42
Impôts )	219	4	7	1					
Autres dépenses )		355	761	176					
Intérêts versés	41	44	9	19					
Amortissement	13	14	40	18					
Bénéfice de l'exercice		36			Pertes de l'exercice	166	258	461	
	<u>1.354</u>	<u>2.803</u>	<u>4.034</u>	<u>2.265</u>		<u>1.354</u>	<u>2.803</u>	<u>4.034</u>	<u>2.265</u>

  

COMPTE PROFITS ET PERTES					
	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68		1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68
Pertes de l'exercice		258	Bénéfices de l'exercice	36	
Résultats de l'exer. (bénéf. net)			Résultats de l'exer. (perte nette)	24	78
Pertes sur exercices antérieurs	60	7	Bénéfices sur exercices antérieurs		147
Pertes exceptionnelles		2	Bénéfices exceptionnels		41
	<u>60</u>	<u>267</u>		<u>60</u>	<u>267</u>

Source : Voir Tableau 8

1/ Valeurs avant la dévaluation

2/ Chiffres provisoires

Tableau 12 : MALI - RATIOS FINANCIERS DE L'OPAM DE 1966-67 A 1968  
(en millions de francs maliens)

	31.3.67 <u>1/</u>	31.8.68	31.12.68 <u>2/</u>	
Actif réalisable	2.452	3.330	2.664	
Passif exigible	2.376	2.779	2.250	
Ratio 1	1,03	1,20	1,18	
Passif Total	2.376	2.779	2.250	
Actif net	309	1.002	998	
Ratio 2	7,69	2,77	2,26	
Immobilisations	209	373	358	
Actif net	309	1.002	998	
Ratio 3	0,67	0,37	0,36	- 38 -
Ventes annuelles, au prix coûtant	1.442 <u>3/</u>	1.723	644 <u>4/</u>	
Stocks, au prix coûtant	370	1.466	1.366	
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)	1,41	1,18	...	
Sommes à recevoir	1.041	1.016	674	
Ventes annuelles, aux prix du marché	1.938 <u>3/</u>	2.250	696 <u>4/</u>	
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	212	165	...	

1/ Valeurs avant la dévaluation

2/ Chiffres provisoires

3/ Période de 14 mois, ratios calculés sur une période de 12 mois

4/ Période de 4 mois

Source : Voir Tableau 3

## L'UNICOOP

49. La société commerciale dénommée Union des coopératives (UNICOOP) a été créée en 1966. Elle importe surtout des articles d'épicerie, des vêtements, des tissus et des voitures automobiles. Elle a cinq magasins de détail à Bamako (une épicerie, une quincaillerie et trois magasins de produits textiles) qui entrent pour 70 pour cent dans le chiffre d'affaires total. Ses clients de gros sont surtout les unions coopératives des régions (qui desservent les coopératives locales des cercles ou coopératives de base), les établissements publics comme les écoles et les bases militaires, ainsi que quelques grossistes privés. L'UNICOOP entretient aussi un garage avec atelier de réparations et un centre artisanal, qui produit surtout des tapis pour l'exportation.

50. Les activités de la SOMIEX et de l'UNICOOP sont complémentaires pour la plupart des produits, cette dernière s'attachant surtout aux produits importés non essentiels et de prix élevé. Cependant, l'UNICOOP achète à la SOMIEX environ 5 pour cent de ses articles d'épicerie (surtout des denrées de consommation de base dont la SOMIEX a le monopole). Quelques autres produits (la bière et les boissons sans alcool) sont également vendus par les deux sociétés. L'UNICOOP les a ajoutés à la liste de ses articles pour avoir une gamme plus étendue de marchandises. Les importations de la société sont fixées chaque année dans le programme d'importations du gouvernement. Environ 80 pour cent d'entre elles proviennent des pays avec lesquels le Mali a des accords de compensation. Pour les autres importations, en provenance de pays dont la monnaie est convertible (surtout la France, par l'intermédiaire de l'Office de l'UNICOOP à Paris), il se pose un problème de liquidités, car l'UNICOOP doit les payer avant leur expédition, tandis qu'elle n'a pas à le faire avant leur réception pour celles qui proviennent des pays de la "zone de compensation". Ce sont les licences d'importation et les moyens de financement, bien plus que la demande, qui limitent les importations de la plupart des produits.

51. Les prix de détail sont contrôlés par le Gouvernement et ce sont les mêmes que ceux de la SOMIEX. La marge accordée pour la plupart des produits n'est pas supérieure à 15 ou 20 pour cent du prix normal à l'importation, mais il peut se faire que, grâce à des rabais accordés par les fournisseurs ou à des occasions particulières, la marge réelle soit plus élevée. L'UNICOOP fait généralement aux coopératives une remise de 12 pour cent sur leurs achats en gros et leur accorde un délai de trois mois pour payer. Les prix de détail des coopératives locales tiennent compte des frais de transport et sont contrôlés par les autorités locales.

52. Une gestion souple a contribué à rendre bénéficiaires les opérations de la société dans le domaine commercial en 1966/67 et en 1967/68, bien qu'il y ait eu après la dévaluation une diminution du pouvoir d'achat, notamment en ce qui concerne les produits non essentiels d'un prix élevé. Le garage et son atelier de réparations ont travaillé à perte, surtout parce que le stock de pièces de rechange était trop important par rapport à sa cadence de rotation. L'UNICOOP est concessionnaire au Mali de quatre producteurs européens d'automobiles et elle est obligée, en conséquence, d'avoir des pièces de rechange pour tous les modèles importés. On espère qu'avec l'accroissement de la circulation au Mali cette branche d'activité deviendra bénéficiaire. Le centre

artisanal a été très déficitaire à cause de difficultés de commercialisation de ses produits et on envisage de le détacher de l'UNICOOP. (Le centre artisanal n'est pas inclus dans les situations financières des Tableaux 13 et 14).

53. C'est dans le domaine du financement que la société a rencontré ses principales difficultés. Les capitaux ont manqué pour les investissements ainsi que les fonds pour le financement des importations et des autres opérations. Les mauvais ratios actif réalisable/passif exigible et passif total/actif net sont la conséquence de cette pénurie de capitaux et de fonds. (Voir Tableau 14 et, pour comparaison, Tableau 10). Les investissements prévus, se montant au total à 1,5 milliard de francs maliens, concernent un magasin de détail dans chacune des six régions et un petit supermarché dans la zone résidentielle de Bamako.

54. Il faudrait que le Gouvernement réexamine la nécessité de contrôler les prix de l'UNICOOP, tout au moins ceux de tous les articles non essentiels, où les objectifs sociaux n'entrent pas en ligne de compte. L'UNICOOP, qui n'a le monopole d'aucun produit, devrait être autorisée à concurrencer librement les négociants privés dans le cadre d'un système commercial libéralisé. Si le marché peut supporter des prix plus élevés et des marges bénéficiaires plus importantes en ce qui concerne les articles non essentiels, cela peut permettre à l'UNICOOP de tirer avantage du pouvoir d'achat de ceux qui ont de gros revenus et de réaliser de plus grands bénéfices au profit du budget de l'Etat.

Tableau 13 : MALI - SITUATION FINANCIERE DE L'UNICOOP POUR 1966/67 - 1967/68

(en millions de francs maliens)

Actif	<u>BILAN</u>		Passif		
	30 juin 1967 1/2/	30 juin 1968		30 juin 1967 1/2/	30 juin 1968
Immobilisations	14	19	Réserves	11	63
Stocks	224	373	Dettes à long et moyen terme		
Sommes à recevoir	30	70	Passif exigible	204	375
En caisse	2	29	Subventions		30
Résultats de l'exercice			Résultats de l'exercice	55	31
	<u>270</u>	<u>499</u>		<u>270</u>	<u>499</u>

COMPTE D'EXPLOITATION

Débit	<u>1966/67 1/2/ 1967/68</u>		Crédit	<u>1966/67 1/2/ 1967/68</u>	
Stocks au début de l'exercice	15	260	Stocks à la fin de l'exercice	242	408
Achats	644	872	Ventes brutes	533	865
Salaires et charges	14	30	Autres recettes		
Impôts	1	17			
Autres dépenses	16	33			
Intérêts versés	4	7			
Amortissement	35	16			
Bénéfices de l'exercice	40	38	Pertes de l'exercice		
	<u>776</u>	<u>1.273</u>		<u>776</u>	<u>1.273</u>

Source : Voir Tableau 0

1/ Valeurs avant la dévaluation

2/ Non-compris le garage

Tableau 14 - MALI - RATIOS FINANCIERS DE L'UNICOOP POUR 1966/67 ET 1967/68

(en millions de francs maliens)

	30.6.67 1/ 2/	30.6.68
Actif réalisable	256	480
Passif exigible	204	375
Ratio 1	1,25	1,28
Passif total	204	375
Actif net	66	93
Ratio 2	3,09	4,03
Immobilisations	14	19
Actif net	66	93
Ratio 3	0,21	0,20
Ventes annuelles, au prix coûtant	417	724
Stocks, au prix coûtant	242	408
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)	1,72	1,78
Sommes à recevoir	-	69
Ventes annuelles, aux prix du marché	533	865
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	-	29

1/ Valeurs avant la dévaluation

2/ Non compris le garage

Source : Voir Tableau 8

B - SOCIETES INDUSTRIELLES

Le COMATEX

55. L'usine de filature et de tissage du Combinat textile (COMATEX) est entrée en production en avril 1968. Elle a été financée par la Chine continentale, qui a fourni aussi le matériel. Le pays donateur a accordé également une assistance technique à tous les échelons de la production ; il a mis 60 chinois à la disposition de la société pendant les premiers mois de son fonctionnement, surtout pour apprendre aux ouvriers maliens à se servir du matériel. Le COMATEX emploie uniquement du coton de production locale, qui lui est fourni surtout par l'Office du Niger. L'usine fonctionne 24 heures par jour et utilise à plein sa capacité de production, qui est de 800 tonnes de fibre et de 9,1 millions de mètres de tissu. La plupart des produits sont teints, mais l'usine ne dispose pas de matériel pour imprimer les étoffes. La production est adaptée au marché malien et elle satisfait à un peu moins de la moitié de la demande intérieure.

56. L'exploitation a été bénéficiaire pendant les neuf premiers mois (voir Tableau 16) et on espère que dans les années à venir la société apportera une contribution importante au budget de l'Etat. Il faut noter que le montant relativement élevé des bénéfices de 1968 (plus du tiers du chiffre d'affaires) est dû en partie au fait que le COMATEX a pu acheter ses matières premières au prix favorable de 160 francs maliens le kilo, très inférieur à la fois au prix du marché mondial et à celui qu'obtient la SOMIEX pour le coton qu'elle exporte (303 francs maliens le kilo) et aussi à ce que le COMATEX a le monopole de la production industrielle des cotonnades et bénéficie d'une forte protection contre la concurrence étrangère grâce aux restrictions apportées aux importations.

57. Le COMATEX est l'une des rares entreprises publiques maliennes qui ait eu dès le début une base financière convenable et qui soit par conséquent dans une excellente situation à ce point de vue. La plupart de ses ratios financiers soutiennent favorablement la comparaison avec ceux des usines de tissage des Etats-Unis (voir Tableau 16). Le service de la comptabilité est bien organisé et les rapports financiers ont été reconnus absolument exacts par des experts-comptables indépendants. Bien que la société fasse de gros bénéfices, elle ne devrait épargner aucun effort pour améliorer encore son exploitation. Elle devrait commencer par instaurer des primes de productivité. Il faut bien se rendre compte que le COMATEX opère actuellement dans des conditions favorables, qui sont maintenues artificiellement et qui constituent une charge pour le consommateur malien. Il est donc souhaitable que le COMATEX atteigne un degré de productivité qui, non seulement permette de réduire la protection dont il jouit, mais aussi garantisse une exploitation bénéficiaire même dans un cadre plus ouvert à la concurrence.

Tableau 15 - MALI - SITUATION FINANCIERE DU COMATEX EN 1968  
(en millions de francs maliens)

<u>BILAN</u>					
Actif	31.3.68	31.12.68	Passif	31.3.68	31.12.68
Immobilisations	3.057	2.880	Réserves	3.268	3.268
Stocks	268	603	Dettes à moyen et long terme	635	635
Sommes à recevoir	200	710	Passif exigible	8	310
En caisse	385	533	Subventions d'équipement		
Résultats de l'exercice			Résultats de l'exercice		515
	<u>3.910</u>	<u>4.727</u>		<u>3.910</u>	<u>4.727</u>

<u>COMPTES D'EXPLOITATION</u>					
Débit	12.3.68		Crédit	12.3.68	
Stocks au début de l'exercice	268		Stocks à la fin de l'exercice	603	
Achats	657		Ventes brutes	1.407	
Salaires et charges	196		Autres recettes		
Impôts	163				
Autres dépenses	18				
Intérêts versés	-				
Amortissement	189				
Bénéfice de l'exercice	515		Pertes de l'exercice		
	<u>2.011</u>			<u>2.011</u>	

<u>COMPTE PROFITS ET PERTES</u>					
	12.3.68			12.3.68	
Pertes de l'exercice			Bénéfice de l'exercice		
Résultats de l'exercice (bénéfice net)	515		Résultats de l'exercice (pertes nettes)	515	
Pertes sur exercices antérieurs			Bénéfices surexercices antérieurs		
Pertes exceptionnelles			Bénéfices exceptionnels		
	<u>515</u>			<u>515</u>	

Source : Voir Tableau 8

Tableau 16 : MALI - RATIOS FINANCIERS DU COMATEX POUR 1968

(en millions de francs maliens)

	31/12/68	Ratios américains dans la même branche d'activité
Actif réalisable	1.846	4,32
Passif exigible	310	<u>3,00</u>
Ratio 1	5,95	2,24
Passif total	945	0,22
Actif net	3.783	<u>0,35</u>
Ratio 2	0,25	0,60
Immobilisation	2.880	0,45
Actif net	3.783	<u>0,55</u>
Ratio 3	0,76	0,66
Ventes annuelles, au prix coûtant		6,8
Stocks au prix coûtant		<u>5,7</u>
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)		3,9
Sommes à recevoir	205	26
Ventes annuelles aux prix du marché	1.407 <u>1/</u>	<u>53</u>
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	40	58

1/ Période de 9 mois, ratio calculé pour une période de 12 mois.

Source: Voir tableau 8

#### La SONATAM

58. La Société nationale des tabacs et allumettes du Mali (SONATAM) comprend l'usine de cigarettes Djoliba, créée en 1966, et une fabrique d'allumettes créée en 1965. Ces deux établissements industriels ont été financés et construits par la Chine continentale. La production des cigarettes a été interrompue pendant plusieurs mois en 1969 après un incendie qui a détruit environ 700 tonnes de tabac (près des trois quarts du stock total), ainsi que tout le stock de papier à cigarettes et de matériaux de conditionnement, et qui a endommagé l'une des chambres de fermentation. D'après des estimations provisoires, le montant des dégâts s'est élevé à près de 0,5 milliard de francs maliens. Aucune police d'assurance ne les couvrait, parce que les négociations à ce sujet étaient encore en cours au moment de l'incendie.

59. Pendant la première année de son exploitation, la fabrique de cigarettes dépendait entièrement pour ses matières premières d'importations en provenance de la Chine continentale. Cependant, depuis 1966/67, elle emploie également du tabac de production locale, qui couvre maintenant la moitié de ses besoins. L'Office du Niger fournit environ 50 pour cent de ce tabac produit dans le pays. Le prix moyen du tabac importé est de 636 francs maliens le kilo, tandis que le prix à la production du tabac malien, de qualité inférieure et pour la plus grande part non classé, va de 250 à 350 francs maliens le kilo. On s'efforce actuellement, dans le cadre d'un programme du FED et au moyen d'une équipe de conseillers de la SONATAM, d'améliorer la qualité du tabac de production locale, surtout en fournissant une assistance technique aux producteurs.

60. En 1967/68, la fabrique a fonctionné à environ 75 pour cent de sa capacité de production, qui est de 600 tonnes de tabac donnant 25 millions de paquets de cigarettes par an. Plus de 80 pour cent des cigarettes fabriquées étaient des "Liberté", vendues au détail 120 francs maliens le paquet de 20, et les autres étaient pour la plupart des "Unité", vendues au détail 140 francs maliens le paquet. Le coût de production des "Unité", qui contiennent environ 70 pour cent de tabac importé, était de 65 francs maliens le paquet (dont 28 pour cent pour les matières premières, 7 pour cent pour la main-d'oeuvre, 5 pour cent pour l'amortissement, 46 pour cent pour les impôts indirects sur la production et 14 pour cent pour la gestion et les divers coûts de production), et le prix à l'usine allait de 90 à 100 francs maliens suivant l'importance de la commande. La SOMIEX absorbait plus de 80 pour cent de la production totale et l'UNICOOP la majeure partie du reste. Des quantités marginales étaient exportées vers les pays voisins. Depuis la fin de 1968, les cigarettes sont aussi vendues directement à des détaillants privés et les premiers résultats montrent qu'il pourrait se faire que plus de la moitié de la production totale soit bientôt écoulée par cette voie. Les prix à la fabrique et les prix de détail sont contrôlés par le gouvernement. Tous les grossistes paient le même prix à la fabrique, mais la SOMIEX est remboursée de ses frais de transport jusqu'à ses entrepôts locaux.

61. Pendant les trois dernières années, la fabrique de cigarettes a fait des bénéfices importants, qui se sont élevés à près de la moitié de son chiffre d'affaires total (voir tableau 17). En 1967/68, son bénéfice net a été de 701 millions de francs maliens, dont la moitié environ a été transférée au gouvernement et le reste a été utilisé pour financer des investissements, pour accumuler des réserves (5 pour cent du bénéfice net) et pour alimenter le fonds social (2 pour cent du bénéfice net). En vertu du code des investissements, la SONATAM est exonérée de l'impôt sur les bénéfices jusqu'en 1971. Les résultats de 1968/69 pâtiront des dégâts causés par l'incendie et de l'interruption de la production. Les ratios financiers (voir Tableau 18) ont été excellents, en raison des gros bénéfices réalisés. Celui de la cadence de rotation des produits finis a été élevé, mais celui de cette même cadence pour les matières premières a été inférieur à l'unité, ce qui indique l'existence d'un stock relativement gros. La période de recouvrement des créances a été longue, mais elle est restée dans des limites raisonnables.

62. Les bénéfices de la SONATAM sont dus en partie à ce qu'elle a le monopole de la production nationale et à ce qu'elle est protégée contre la concurrence étrangère par des tarifs douaniers élevés et des licences d'importation (le tabac importé pour la production locale de cigarettes est exonéré de droits de douane). Il existe cependant, dans une certaine mesure, une concurrence représentée par des cigarettes importées en contrebande et fabriquées surtout dans les pays voisins. Ces cigarettes sont vendues au marché noir, à des prix très voisins des prix officiels de celles qui sont produites dans le pays. S'il n'est pas possible de lutter plus efficacement contre la contrebande, il serait indiqué, du point de vue des recettes de l'Etat, de libéraliser les importations dans une certaine mesure et de profiter des recettes possibles en droits de douane, qui pourraient plus que compenser une diminution éventuelle des transferts de bénéfices opérés par la SONATAM. Cependant, avant de prendre une telle mesure, il faudrait procéder à une étude approfondie de la situation du marché. Il faudrait aussi que les rapports entre les prix soient tels que la SONATAM puisse utiliser à plein sa capacité de production. Il faut poursuivre les efforts pour améliorer la qualité du tabac de production locale de façon à réduire la proportion des matières premières importées sans nuire à la qualité des cigarettes.

63. La fabrique d'allumettes a été construite grâce à un crédit de 400 millions de francs CFA remboursables en 40 ans sans intérêt. Sa capacité de production est de 45 millions de boîtes d'allumettes par an, mais elle n'en produit que 15 millions parce que le marché malien est limité. Le fait que la capacité est beaucoup trop forte constitue la principale faiblesse de la fabrique. Les produits chimiques employés pour la production sont importés à 100 pour cent, mais depuis 1968 le bois est acheté sur place. Au début de 1969, le pays a été inondé d'allumettes de contrebande qui étaient vendues au marché noir 13 à 15 francs maliens la boîte, et 10 pour cent seulement de la production nationale ont été vendus au prix officiel de 20 francs. C'est pourquoi ce prix a été abaissé à 15 francs, surtout par la réduction de la marge commerciale. Le prix à la fabrique est de 10,50 francs maliens la boîte et les coûts de production - sur la base de 15 millions de boîtes par an - peuvent être estimés à 8,16 francs maliens la boîte, dont 26 pour cent pour la main-d'oeuvre, 21 pour cent pour les autres coûts en monnaie locale, 16 pour cent pour les produits importés, y compris les taxes, et 37 pour cent pour l'amortissement. On ne dispose pas de bilan ni de compte profits et pertes pour la fabrique d'allumettes.

64. En 1970, le Gouvernement a autorisé la SONATAM à importer des cigarettes et allumettes dans un effort visant à enrayer la contrebande et dans l'espoir que les recettes provenant de ces importations permettraient à la société nationale de vendre sa propre production meilleur marché.

Tableau 17: MALI - SITUATION FINANCIERE DE LA SONATAM DE 1965/66 à 1967/68

(en millions de francs maliens)

Bilan								
Actif	30/6/66 <sup>1/</sup>	30/6/67 <sup>1/</sup>	30/6/68	Passif	30/6/66 <sup>1/</sup>	30/6/67 <sup>1/</sup>	30/6/68	
Immobilisation	398	378	564	Réserves	441	551	967	
Stocks	70	416	384	Dettes à moyen et long terme	--	--	--	
Sommes à recevoir	304	457	832	Passif exigible	190	294	476	
En caisse	44	191	365	Subventions d'équipement				
Résultats de l'exercice				Résultats de l'exercice	215	597	701	
	<u>817</u>	<u>1.441</u>	<u>2.144</u>		<u>817</u>	<u>1.441</u>	<u>2.144</u>	
Compte d'exploitation								
Débit	1965/66 <sup>1/</sup>	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68	Crédit	1965/66 <sup>1/</sup>	1966/67 <sup>1/</sup>	1967/68	
Stocks au début de l'exercice	...	70	486	Stocks à la fin de l'exercice	...	337	431	
Achats	...	529	227	Ventes brutes	445	1.034	1.850	
Salaires et charges	37	65	74	Autres recettes	...	12	19	
Impôts	169	117	608					
Autres dépenses	.	26	66					
Intérêts versés		--	--					
Amortissement	22	59	106					
Bénéfices de l'exercice	<u>215</u>	<u>516</u>	<u>732</u>	Pertes de l'exercice	...	1.383	2.300	
	...	1.383	2.300					
Compte profits et pertes								
Pertes de l'exercice				Bénéfices de l'exercice	215	516	732	
Résultats de l'exercice (bénéfice net)	215	597	701	Résultats de l'exercice (pertes nettes)		80		
Pertes sur exercices antérieurs			31	Bénéfices sur exercices antérieurs		0	0	
Pertes exceptionnelles		0		Bénéfices exceptionnels				
	<u>215</u>	<u>597</u>	<u>732</u>		<u>215</u>	<u>597</u>	<u>732</u>	

1/ Valeurs avant la dévaluation.

Source: Voir Tableau 8.

Tableau 18: MALI - RATIOS FINANCIERS DE LA SONATAM DE 1965/66 A 1967/68  
(en millions de francs maliens)

	30/6/66 <sup>1/</sup>	30/6/67 <sup>1/</sup>	30/6/68
Actif réalisable	418	1.064	1.581
Passif exigible	190	294	476
Ratio 1	2,20	3,62	3,32
Passif total	190	294	476
Actif net	656	1.148	1.668
Ratio 2	0,29	0,26	0,29
Immobilisations	398	378	564
Actif net	656	1.148	1.668
Ratio 3	0,61	0,33	0,34
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)			
pour les matières premières	....	0,83	0,74
pour les produits finis	....	49	93
Sommes à recevoir	246	284	509
Ventes annuelles aux prix du marché	445	1.034	1.850
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	201	99	100

<sup>1/</sup> Valeurs avant la dévaluation.

Source: Voir Tableau 8.

#### La SEPOM

65. La Société d'exploitation des produits oléagineux du Mali (SEPOM), qui a son siège à Koulikoro, a été créée en 1962 pour prendre la suite d'une entreprise privée française. Une nouvelle usine a été construite par la République fédérale d'Allemagne avec un crédit d'aide étrangère de 7,7 millions de deutsche marks et elle a été terminée en 1964. Les vieilles installations démodées ont été fermées mais, en 1968, elles ont été remises en service pour compléter celles de l'usine nouvelle. Celle-ci comprend une huilerie, qui peut traiter annuellement 30.000 tonnes d'arachides en coques pour produire environ 10.800 tonnes d'huile, et une savonnerie dont la capacité annuelle est de 3.000 tonnes. Cette dernière a été financée avec un crédit accordé par des fournisseurs allemands. Les plans actuels d'investissements prévoient une expansion de la savonnerie pour porter sa capacité de production à 6.000 tonnes par an, l'acquisition de matériel pour la production de bouteilles en plastique pour le conditionnement de l'huile et la construction d'installations supplémentaires, notamment pour

le traitement des noix de karité et des graines de coton. Ces matières premières peuvent remplacer partiellement les arachides et les perspectives de commercialisation des produits finis qui en proviennent, surtout du beurre de karité, sont encourageantes.

66. L'approvisionnement en arachides a constitué le principal problème de la société pendant les premières années d'exploitation, car on ne pouvait utiliser que moins d'un tiers de la capacité de traitement de l'huilerie. La production totale annuelle d'arachides au Mali peut être estimée à environ 135.000 tonnes en année normale, mais une partie de la récolte est consommée telle quelle et le reste est pour la plus grande part exporté en application d'accords bilatéraux. On a estimé qu'il n'était pas nécessaire de construire une deuxième huilerie, qui était prévue dans l'accord d'aide du Gouvernement allemand, parce que les disponibilités en matières premières ne justifiaient pas cette construction. A part une petite installation démodée de l'Office du Niger, qui est utilisée surtout pour le traitement des graines de coton, l'usine de Koulikoro est la seule huilerie industrielle du Mali. C'est pendant la campagne 1968/69 que l'approvisionnement en matières premières a été suffisant pour la première fois, parce que la SEPOM, en vertu de la nouvelle politique commerciale du gouvernement, a pu acheter directement sur le marché. Au début de 1969, la société a acquis 17.500 tonnes d'arachides, pour la plus grande part directement des producteurs, au prix de 31,8 francs maliens le kilo. Elle emploie également maintenant des noix de karité et des graines de coton comme matières premières et elle a acheté 8.500 tonnes des premières à 25,4 francs maliens le kilo, la graine de coton étant disponible à 15 FM le kilo. Elle a importé de Côte d'Ivoire des palmistes pour la savonnerie, en partie pour remplacer des produits oléagineux de plus grande valeur qu'elle fabrique elle-même.

67. Les perspectives de commercialisation sont bonnes pour la SEPOM et une partie de la production peut être exportée. On estime la demande intérieure d'huile d'arachides à environ 2.200 tonnes par an au prix de détail de la SOMLEX, qui est de 175 francs maliens le litre. Le reste de la production est exporté vers l'Europe et vers les pays voisins. La qualité de l'huile est supérieure à la norme du marché mondial à cause de sa grande pureté. La majeure partie du beurre de karité, qui était auparavant utilisé pour la production du savon, est maintenant exporté vers l'Europe à des prix voisins de 200 francs maliens le kilo. Il y a une demande croissante de ce produit pour la fabrication des cosmétiques et du chocolat. Les tourteaux de graines de coton et d'arachides sont exportés, tandis que le savon ne convient qu'au marché intérieur.

68. L'exploitation de la SEPOM est bénéficiaire depuis 1963, mais une perte apparaît en comptabilité pour le semestre se terminant le 31 décembre 1968 (voir Tableau 19). Comme les résultats des années précédentes ont été obtenus avec une partie seulement de la capacité de production de l'usine, les perspectives sont bonnes pour les années à venir, surtout si les investissements prévus sont entrepris, ce qui permettrait de traiter un plus gros volume de noix de karité. La situation financière de la société est saine et l'analyse de ses comptes fait apparaître des ratios satisfaisants.

Tableau 19: MALI - SITUATION FINANCIERE DE LA SEPOM POUR 1967/68 et 1968

(en millions de francs maliens)

Actif	Bilan		Passif		
	30/6/68	31/12/68		30/6/68	31/12/68
Immobilisations	898	864	Réserves	1.120	1.113
Stocks	431	1.042	Dettes à moyen et long terme		
Sommes à recevoir	362	321	Passif exigible	555	1.160
En caisse	2	7	Subventions d'équipement		
Résultats de l'exercice		39	Résultats de l'exercice	18	
	<u>1.693</u>	<u>2.273</u>		<u>1.693</u>	<u>2.273</u>

  

Débit	Compte d'exploitation			1967/68	Fév. 1968
	1967/68	Fév. 1968	Crédit		
Stocks au début de l'exercice	213	431	Stocks à la fin de l'exercice	431	1.042
Achats	1.386	954	Ventes brutes	1.573	458
Salaires et charges	87	42	Autres recettes	10	4
Impôts	102	34			
Autres dépenses	95	20			
Intérêts versés	1	7			
Amortissement	94	50			
Bénéfice de l'exercice	35		Pertes de l'exercice		34
	<u>2.014</u>	<u>1.538</u>		<u>2.014</u>	<u>1.538</u>

  

Compte profits et pertes					
Pertes de l'exercice		34	Bénéfices de l'exercice	35	39
Résultat de l'exercice (bénéfice net)	18	5	Résultats de l'exercice (pertes nettes)		
Pertes sur exercices antérieurs	14	1	Bénéfices sur exercices antérieurs		
Pertes exceptionnelles	3	39	Bénéfices exceptionnels		
	<u>35</u>			<u>35</u>	<u>39</u>

1/ Valeurs avant la dévaluation.

Source: Voir Tableau 8.

Tableau 20: MALI - RATIOS FINANCIERS DE LA SEPOM POUR 1967/68

(en millions de francs maliens)

	30/6/68	31/12/68
Actif réalisable	795	1.370
Passif exigible	555	1.160
Ratio 1	1,43	1,18
Passif total	555	1.160
Actif net	1.138	1.113
Ratio 2	0,49	1,04
Immobilisations	898	864
Actif net	1.138	1.113
Ratio 3	0,79	0,78
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)		
Matières premières	3,9	...
Produits finis	30	...
Sommes à recevoir	214	
Ventes annuelles aux prix du marché	1.573	...
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	50	

Source: Voir Tableau 8

#### La SONEA

69. La Société nationale d'exploitation des abattoirs (SONEA) comprenait deux branches, la branche commerciale, créée en 1962, et l'abattoir, financé par le FED et terminé en 1964. Ces deux branches tenaient des comptabilités séparées. En mai 1969, il a été entrepris de transformer la SONEA en un Office malien du bétail et de la viande (OMBEVI) en créant trois branches relativement indépendantes. En 1964, une entreprise mixte, la SEPAM, avait été créée avec 40 pour cent de capitaux français et 60 pour cent de capitaux maliens. Son but était d'étudier les possibilités d'exportation de viande vers la France. La société avait pris à sa charge la plupart des exportations de la SONEA vers les pays voisins. La SEPAM a subi des pertes importantes qui ont été partiellement couvertes par la SONEA. Elle a cessé d'exister en 1967.

70. Le principal problème de la SONEA provient de l'insuffisance de son approvisionnement en bétail. Les installations d'abattage de Bamako, qui ont été construites pour traiter normalement 10.000 tonnes de viande par an (au maximum 14.000 tonnes) ont fonctionné à 31 pour cent seulement

de leur capacité de production en 1967/68, et à 20 pour cent pendant le premier mois de 1969, au lieu de 42 pour cent il y a deux ans. Il existe un deuxième abattoir à Gao, ville qui est le centre d'une région d'élevage, mais cette installation, financée par la Yougoslavie, n'a jamais fonctionné. La SONEA souffre d'un grave handicap qui l'empêche d'acheter suffisamment de bêtes : c'est que les prix officiels auxquels elle est obligée de se conformer sont inférieurs aux prix réels du marché. Il en résulte de fortes exportations frauduleuses vers les pays voisins, où les prix sont beaucoup plus élevés que ceux fixés par le Gouvernement malien et payés par la SONEA - surtout depuis la dévaluation du franc malien. En outre, l'abattage de bêtes pour le compte de bouchers privés, qui comptait il y a quelques années pour la moitié de l'activité de l'abattoir, a fortement diminué. Les bouchers préfèrent abattre leurs bêtes clandestinement pour éviter d'avoir à payer l'impôt sur le chiffre d'affaires, de 45 francs maliens par kilo de viande, et les frais d'abattage (taxe sur le bétail), de 21 francs maliens par kilo, perçus par la SONEA. Il a été décidé en mai 1969 de supprimer l'impôt sur le chiffre d'affaires pour l'abattage des bêtes pour le compte des bouchers privés et de réviser les tarifs des redevances imposées pour cet abattage de façon à fixer un taux uniforme de 3.000 francs maliens par animal, quelles que soient la taille et la qualité. On espère encourager ainsi les bouchers privés à utiliser les installations de la SONEA, au moins pour les animaux les plus gros et les meilleurs destinés au marché de Bamako.

71. En 1967/68, la SONEA a vendu 1.774 tonnes de viande, dont 1.491 tonnes sur le marché intérieur (377 tonnes dans ses propres magasins de détail, 620 tonnes à des détaillants privés et la majeure partie du reste à des services publics) et 283 tonnes à l'exportation (219 tonnes à la Côte d'Ivoire et 64 tonnes au Ghana). La Côte d'Ivoire ne demande que de la viande de qualité supérieure et celle-ci est expédiée en camions réfrigérés. Le prix moyen à Abidjan est de 370 francs maliens le kilo. Le marché du Ghana est considéré comme plus favorable parce qu'il accepte de la viande de qualité moyenne. Le prix y est de 367 francs maliens le kilo et les expéditions sont faites par Air Mali.

72. La SONEA commence à coopérer avec les producteurs de poisson de Mopti et elle vend maintenant environ deux tonnes de poisson frais par semaine à Bamako, où le prix moyen à la consommation est de 225 francs maliens le kilo contre 125 francs à la production à Mopti. Elle projette de développer le marché de Bamako et de créer des magasins de détail à Ségou et dans d'autres villes situées entre Mopti et Bamako pour mieux utiliser la capacité des camions réfrigérés de cinq tonnes de la SONEA.

73. L'exploitation de la branche commerciale a été déficitaire jusqu'en 1966/67, mais elle a été légèrement bénéficiaire en 1967/68 grâce à une révision en hausse des prix à la consommation et à un accroissement des recettes provenant de l'exportation après la dévaluation (voir Tableau 21). Les lourdes pertes héritées de la SEPAM pour les années précédentes ont été reportées en comptabilité jusqu'en 1966/67. Il en résultait pour la société vis-à-vis de la BRM des dettes importantes, qui dépassaient le montant de son capital. Il a été remédié à cette situation par un don de l'Etat en 1968. Cependant, en 1967/68, le passif exigible

restait élevé par rapport à l'actif réalisable et à l'actif net, d'où des ratios légèrement inférieurs à ceux des entreprises comparables des Etats-Unis (voir Tableau 22). La cadence de rotation des stocks était relativement lente et la période de recouvrement des créances était extrêmement longue, ce qui provenait en partie des exportations et en partie de la mauvaise volonté mise par les services publics à payer leurs factures. L'abattoir a fonctionné à perte ces dernières années, par suite d'une utilisation insuffisante de sa capacité (voir Tableau 23). Pour des raisons d'ordre social, le nombre des employés n'a pas été réduit, malgré la forte diminution de l'activité ces temps derniers. La situation financière de l'abattoir est saine, comme le montrent des ratios satisfaisants (voir Tableau 22). Cependant, la période de recouvrement des créances est trop longue.

74. L'avenir de la SONEA dépend surtout de la possibilité de mieux utiliser sa capacité de production. Il faudrait faire une étude en vue de déterminer dans quelle mesure les prix d'achat de la société pourraient être relevés de façon à inciter davantage les commerçants privés à approvisionner son abattoir. L'aboutissement des tentatives en cours visant à conclure un accord commercial pour la viande entre les pays africains d'expression française sera aussi très important pour le Mali, qui serait le plus gros exportateur.

Tableau 21 - Mali - Situation financière de la SONEA de 1965-66 - 1967-68

(en millions de francs maliens)

Bilan									
Actif	30.6.66(1)	30.6.67(1)	30.6.67	30.6.68	Passif	30.6.66(1)	30.6.67(1)	30.6.67	30.6.68
Report des pertes	172	265	265		Réserves	86	111	132	210
Immobilisation	52	54	75	72	Dettes à moyen et long terme				
Stocks	34	38	38	28	Passif exigible à court terme	417	559	589	253
Sommes à recevoir	111	282	307	467	Subvention d'équipement				
En caisse	42	24	24	2	Résultats de l'exercice				
Résultats de l'exercice	93	8	12						
	<u>503</u>	<u>670</u>	<u>721</u>	<u>568</u>		<u>503</u>	<u>670</u>	<u>721</u>	<u>568</u>

Compte d'exploitation							
Débit	1965/66(1)	1966/67(1)	1967/68	Crédit			
Stocks au début de l'exercice	52	34	38	Stocks à la fin de l'exercice	34	38	28
Achats	380	326	452	Ventes brutes	464	464	648
Salaires et charges	27	29	38	Autres recettes			
Impôts	20	57	23				
Autres dépenses	92	71	93				
Intérêts versés	11	4	4				
Amortissement	7	21	17				
Bénéfice de l'exercice			10	Pertes de l'exercice	92	41	
	<u>590</u>	<u>542</u>	<u>676</u>		<u>590</u>	<u>542</u>	<u>676</u>

Compte profits et pertes							
Pertes de l'exercice	92	41		Bénéfices de l'exercice			10
Résultats de l'exercice (bénéfice net)			6	Résultats de l'exercice (pertes nettes)	93	8	
Pertes sur exercices antérieurs	1		8	Bénéfice sur exercices antérieurs			4
Pertes exceptionnelles				Bénéfices exceptionnels		34	
	<u>93</u>	<u>41</u>	<u>14</u>		<u>93</u>	<u>41</u>	<u>14</u>

(1) Valeurs avant la dévaluation  
Source: Voir Tableau 8

Tableau 22 - Mali - Ratios financiers de la SONEA et de l'abattoir de BAMAKO de 1965-66 à 1967-68

(en millions de francs maliens)

	Abattoir Bamako		SONEA (branche commerciale)				Ratios américains pour le commerce de gros de la viande
	30.6.67	30.6.68	30.6.66(1)	30.6.67(1)	30.6.67	30.6.68	
Actif réalisable	62	80	187	344	369	496	3,25
Passif exigible	27	30	417	559	589	353	1,95
Ratio 1	2,30	2,67	0,45	0,62	0,63	1,41	1,46
Passif total	27	30	417	559	589	353	0,86
Actif net	718	709	-197	-161	-145	215	1,11
Ratio 2	0,04	0,04	....	....	....	1,64	1,57
Immobilisation	684	660	52	54	75	72	0,09
Actif net	718	709	-197	-161	-145	215	0,40
Ratio 3	0,95	0,93	....	....	....	0,34	0,65
Ventes annuelles, au prix coûtant			399	323	323	462	82
Stocks, au prix coûtant			34	38	38	28	39
Ratio 4 (cadence de rotation des stocks)			11,7	8,50	8,50	16,5	23
Sommes à recevoir	41	60	74	161	161	298	15
Ventes annuelles, aux prix du marché	60	67	464	464	464	648	21
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	249	327	58	127	127	168	29

(1) Valeurs avant la dévaluation  
Source: Voir Tableaux 8 et 10

Tableau 23 - Mali - Situation financière de l'abattoir de Bamako en 1966-67 et 1967-68  
(en millions de francs maliens)

Bilan					
Actif	30.6.67	30.6.68	Passif	30.6.67	30.6.68
Report des pertes		5	Dévaluation des réserves	135	135
Immobilisation	684	660	Réserves	583	588
Stocks	11	12	Dettes à moyen et long terme		
Sommes à recevoir	47	65	Passif exigible à court terme	27	30
En caisse	4	3	Subventions d'équipement		
Résultats de l'exercice	5	9	Résultats de l'exercice		
	<u>751</u>	<u>754</u>		<u>751</u>	<u>754</u>
Compte d'exploitation					
Débit	1966/67	1967/68	Crédit	1966/67	1967/68
Stocks au début de l'exercice	....	12	Stocks à la fin de l'exercice	....	12
Achats	....	--	Ventes brutes	60	67
Salaires et charges	22	23	Autres recettes		
Impôts	3	3			
Autres dépenses	27	25			
Intérêts versés	1	--			
Amortissement	23	25			
Bénéfices de l'exercice	....	<u>88</u>	Pertes de l'exercice	<u>5</u>	<u>9</u>
				<u>....</u>	<u>88</u>

-57-

Source: Voir Tableau 8

### La SOCOMA

75. La Société des conserveries du Mali (SOCOMA), fondée en 1964, comprend une usine pour la fabrication de concentré de tomates et de jus de fruits, financée et construite par la Yougoslavie, ainsi qu'une ferme de 3.300 hectares. La ferme devrait en principe produire la majeure partie des tomates utilisées pour la transformation. Néanmoins, jusqu'ici, 100 hectares seulement ont été mis en culture. La moitié de cette superficie est utilisée pour la culture des tomates, la superficie restante étant cultivée par les colons pour leur usage personnel. D'après les évaluations, il faudrait affecter 300 hectares à la culture des tomates, et le rendement à l'hectare devrait atteindre 25 tonnes, pour que l'exploitation de la ferme soit rentable et réponde aux besoins de l'usine de transformation. La ferme comprend en outre une plantation de manguiers et autres arbres fruitiers.

76. L'usine a une capacité de production annuelle de 1.200 tonnes de concentré de tomates, 500 tonnes de jus ou conserves de mangues et quelque 50 tonnes de jus d'autres fruits. Ces dernières années, en raison d'un approvisionnement restreint, la capacité de transformation des tomates a été utilisée à 40 pour cent environ, mais après une période de sécheresse, on s'attendait, pour la campagne 1968-69, à une réduction de moitié de la production par rapport aux années précédentes. Les tomates sont pour la plus grande partie achetées à de petits exploitants; la ferme dépendant de l'usine a jusqu'ici joué dans cette production un rôle infime. Le prix des tomates fraîches à la production en année normale a été d'environ 15 francs maliens le kilo, ce qui correspond au prix international moyen. Néanmoins, les frais de transport sont tels que le kilo de tomates rendues à l'usine revient à 25-30 francs (voir 45 francs pendant la campagne 1968-69). Des critiques ont été formulées parce que l'usine avait été construite non loin de Bamako, c'est-à-dire à environ 300 km de la principale région productrice. Le prix pour l'usine, des tomates produites par la ferme même de la SOCOMA était, par kilo, de 5 à 10 FM supérieur au prix usine des produits achetés, en campagne normale, mais légèrement inférieur à ces prix en 1968-69.

77. La production de jus de fruits a été augmentée ces derniers temps de manière à ce que soit mieux utilisée la capacité de l'usine qui, à l'origine, était censée servir presque uniquement à la transformation des tomates. Les perspectives de commercialisation des jus de fruits sur le marché intérieur et dans les pays voisins sont encourageantes et une partie de la production a également été exportée vers les pays avec lesquels le Mali a des accords de compensation. L'Allemagne de l'Est a été le plus gros client pour les conserves de tomates. Depuis le début de la campagne 1968-69, la SOCOMA vend directement au secteur privé alors que, jusqu'ici, seule la SOMIEX était l'organisme d'achat pour le marché intérieur. La SOCOMA est la seule entreprise industrielle du MALI à produire des conserves de fruits et de tomates.

78. A l'insuffisance des approvisionnements en tomates fraîches se sont ajoutés des problèmes techniques et financiers. L'équipement de l'usine provient de fournisseurs et de pays différents, d'où de graves difficultés de service et de pièces de rechange, à tel point que certaines machines ont dû être remplacées. La mise en route de la production de jus de fruits a nécessité certaines modifications de l'équipement.

79. Le bilan intégré de la SOCOMA fait apparaître des pertes s'élevant à la moitié ou plus du chiffre d'affaires total des dernières années, sauf pour 1967-68 (voir Tableau 24). La majeure partie du déficit est imputable à la ferme. En 1967-68, celle-ci a enregistré un déficit de 44 millions de FM et l'usine, pour la première fois, a réalisé un bénéfice s'élevant au total à 41 millions de FM. Au second semestre 1968, une nouvelle perte importante est apparue, due à parties égales à la ferme et à l'usine. La perte, côté usine, est imputable à la morte saison, mais les perspectives pour la campagne 1968-69 dans son ensemble n'apparaissent pas favorables, en raison de la mauvaise récolte de tomates dans les premiers mois de 1969.

80. L'analyse de la comptabilité, qui a été faite séparément pour chacune des deux unités, fait apparaître des ratios favorables pour l'usine mais une situation beaucoup moins brillante pour la ferme (voir Tableau 25). Pour l'usine, les valeurs réalisables à court terme sont élevées par rapport au passif exigible, mais elles sont composées de grosses créances sur la ferme (221 millions de FM, à la fin de décembre 1968) et de stocks importants. L'actif net a augmenté sensiblement en 1968 grâce à une subvention de 315 millions de FM fournie par le gouvernement et à une réserve pour réévaluation de 148 millions de FM. Néanmoins, les ratios financiers sont comparables aux ratios moyens d'entreprises analogues des Etats-Unis, en dépit des circonstances. Cependant, la période de recouvrement des créances sur les clients a été excessivement longue et la rotation des stocks pour les produits, aussi bien que pour les matières premières, est trop lente. Pour ce qui est de la ferme, le report à nouveau des pertes a largement contrebalancé le capital, et de ce fait l'actif net a été négatif. Le passif exigible, qui dépasse de loin l'actif réalisable, a été en grande partie accumulé vis-à-vis de l'usine.

Tableau 24: Mali: Situation financière d'ensemble de la SOCOMA, 1965/66 - 1967/68

(en millions de FM)

Actif	30.6.66 <sup>1/</sup>	30.6.67 <sup>1/</sup>	30.6.68	12.31.68	Passif	30.6.66 <sup>1/</sup>	30.6.67 <sup>1/</sup>	30.6.68	12.31.68
Immobilisations	252	230	331	315	Réserves	311	311	798	798
Stock	102	159	251	213	Dettes à moyen et long terme			79	110
Sommes à recevoir	81	21	118	300	Passif exigible à court terme	252	320	116	290
En caisse <sup>2/</sup>	2	8	43	59	Autres éléments du passif				
Résultats de l'exercice	126	213	290	311	Résultats			41	
	<u>563</u>	<u>631</u>	<u>1,033</u>	<u>1,198</u>		<u>563</u>	<u>631</u>	<u>1,033</u>	<u>1,198</u>

Compte d'exploitation									
Débit	1965/66	1966/67	1967/68	II. 1968	Crédit	1965/66	1966/67	1967/68	II. 1968
Stock au début de l'exercice	109	102	220	264	Stock à la fin de l'exercice	102	162	265	224
Achats	76	108	150	68	Ventes brutes	151	89	261	130
Salaires et charges	91	73	76	32	Autres recettes	1	1	2	1
Impôts	15	5	25	10					
Autres dépenses	22	16	23	27					
Intérêts versés	7	10	5	1					
Amortissement	32	20	32	16					
Bénéfice de l'exercice					Perte de l'exercice	98	82	3	63
	<u>352</u>	<u>334</u>	<u>531</u>	<u>418</u>		<u>352</u>	<u>334</u>	<u>531</u>	<u>418</u>

Compte profits et pertes									
Perte de l'exercice	98	82	443 <sup>3/</sup>	63	Bénéfice de l'exercice			41 <sup>4/</sup>	
Résultats de l'exercice					Résultats <sup>2/</sup>	126	213	249	311
Pertes sur exercices antérieurs	93	132	213	249	Bénéfices sur exercices antérieurs	14			
Pertes exceptionnelles			32	1	Bénéfices exceptionnels	50			2
	<u>191</u>	<u>213</u>	<u>290</u>	<u>313</u>		<u>191</u>	<u>213</u>	<u>290</u>	<u>313</u>

<sup>1/</sup> Valeurs avant la dévaluation

<sup>2/</sup> Y compris le report à nouveau des pertes

<sup>3/</sup> Ferme

<sup>4/</sup> Usine

Source: Voir Tableau 8.

Tableau 25: Mali: Ratios financiers de la SOCOMA, exploitation agricole et usine, 1966/67 - 1968

(en millions de FM)

	FERME			USINE			Ratios obtenus par les fabriques de conserves de fruits des Etats-Unis.
	30/6/67 <sup>1/</sup>	30/6/68	31/12/68	30/6/67 <sup>1/</sup>	30/6/68	31/12/68	
Actif réalisable	19	32	32	301	578	540	2.40
Passif exigible à court terme	183	215	246	269	98	44	1.63
Ratio 1	0.10	0.15	0.13	1.12	5.90	12.3	1.25
Passif total	183	240	265	269	152	135	0.52
Actif net	- 117	- 144	- 177	215	694	695	1.22
Ratio 2	....	....	....	1.25	0.22	0.19	1.53
Immobilisations	47	64	55	183	267	259	0.39
Actif net	- 117	- 144	- 177	215	694	695	0.52
Ratio 3	....	....	....	0.85	0.38	0.37	0.75
Ratio 4 (Rotation des stocks)							
a) concentré de tomates	....	....	....	0.88	1.65	....	7.6
b) conserves de mangues	....	....	....	1.32	0.54	....	5.1
c) matières premières (fer-blanc)	....	....	....	3.20	1.38	....	3.3
Sommes à recevoir	3	--	--	13	113	....	15
Ventes annuelles aux prix du marché	15	14	--	74	246	....	24
Ratio 5 (période de re- couverture des créances en jours)	75	....	....	64	168	....	40

1/ Valeurs avant dévaluation

Source: Voir Tableau 8

C. Sociétés de transport et de travaux publics

Air Mali

81. Air Mali a été créée en 1961 comme entreprise d'Etat. L'exploitation en vol a commencé la même année, encore que l'entreprise ait eu des activités commerciales l'année précédente. La compagnie exploite des services nationaux, interafricains et intercontinentaux ainsi que des services spéciaux. Son matériel volant se compose de deux Iliouchine 18 et de six avions plus petits. L'entreprise dispose de son propre service technique, mais la révision générale est confiée par contrat à des pays étrangers. La compagnie a réussi à former son propre personnel navigant et technique, et l'effectif qui s'élève au total à 500 personnes ne comprend que 28 étrangers employés au titre de l'assistance technique. En 1968, Air Mali a assuré 67 pour cent de tout le trafic passagers et 71 pour cent de tout le trafic marchandises de l'aéroport de Bamako.

82. Les comptes de la compagnie indiquent que le seuil de rentabilité est dépassé pour les vols internationaux, bien que le coefficient de remplissage ne soit que de 19 pour cent pour les services passagers et de 27 pour cent pour le fret, alors que les vols intérieurs, en dépit d'un coefficient de remplissage de 48 pour cent pour les passagers et 61 pour cent pour le fret, ne couvrent pas les frais à l'heure actuelle. Les services intérieurs ne sont pas rentables parce que la dévaluation de 1967 a augmenté considérablement les frais que n'a pas compensés suffisamment l'augmentation des tarifs. En outre, le nombre des passagers a diminué, sans doute à cause de l'augmentation des tarifs et d'une réduction générale du pouvoir d'achat. Les services spéciaux, en particulier le service des pèlerins vers La Mecque, ont été rémunérateurs, bien que les augmentations de tarifs consécutives à la dévaluation aient diminué le nombre des voyageurs.

83. La comptabilité révèle de modestes profits au cours de ces dernières années, mais les consultants seraient partisans d'ajuster certains comptes, principalement en ce qui concerne l'évaluation des sommes à recevoir et des stocks, ce qui aurait pour effet de faire disparaître les bénéfiques. Le bilan de l'exercice 1967-68, établi avec l'aide de la mission Bourgois, est le premier à refléter la plupart des ajustements suggérés (voir Tableau 27). Il indique une perte dans le compte d'exploitation, mais, en raison d'un bénéfice exceptionnel résultant d'un échange de matériel volant avec une autre compagnie, le résultat net pour l'exercice a été positif. L'analyse du bilan indique que le capital de la compagnie est modeste par rapport à son passif total et ne couvre que la moitié des immobilisations. La rotation des stocks est lente et la période moyenne de recouvrement atteint presque 10 mois, du fait surtout qu'il s'agit principalement de créances sur l'Etat, difficiles à recouvrer.

84. Les consultants estiment que les perspectives d'avenir sont encourageantes si leurs recommandations, en ce qui concerne le service commercial, l'entretien, et la gestion des stocks, sont suivies d'effet.

La compagnie envisage d'investir au cours des trois prochaines années deux milliards de FM pour la mise en place de nouveaux services et d'installations commerciales, contigus au nouvel aéroport qui se construit avec l'aide financière du FED. En outre, les deux IL 18, utilisés actuellement par Air Mali pour ses liaisons avec l'Europe, devront être remplacés par des avions à réaction plus rentables lorsque le nouvel aéroport entrera en service en 1971.

Tableau 26. Mali: Situation financière d'Air Mali, 1967/68

(en millions de FM)

Bilan			
Actif	30/6/68	Passif	30/6/68
Immobilisations	1.919	Capital, réserves	755
Stocks	567	Dettes à moyen et long termes	2.567
Sommes à recevoir	2.143	Passif exigible à court terme	1.201
En caisse	107		
Résultats de l'exercice		Résultats de l'exercice	213
	<u>4.736</u>		<u>4.736</u>

Compte d'exploitation

Débit		Crédit	
Stock au début de l'exercice	462	Stock à la fin de l'exercice	567
Achats	139	Ventes brutes	1.665
Salaires et charges	365	Autres recettes	164
Impôts	10		
Autres dépenses	1.084		
Intérêts	74		
Amortissement	536		
Bénéfice de l'exercice		Perte de l'exercice	274
	<u>2.670</u>		<u>2.670</u>

Comptes de profits et pertes

Perte de l'exercice	274	Bénéfice de l'exercice	
Résultats de l'exercice (bénéfice net)	213	Résultats de l'exercice (pertes nettes)	
Pertes sur exercices antérieurs		Bénéfices sur exercices antérieurs	
Perte exceptionnelles		Bénéfices exceptionnels	487
	<u>487</u>		<u>487</u>

Source: Voir Tableau 8.

Tableau 27. Mali: Ratios financiers d'Air Mali, 1967/68

(en millions de FM)

	<u>30/6/68</u> <sup>1/</sup>
Actif réalisable	2.187
Passif exigible	1.201
Ratio 1	2,35
<hr/>	
Passif total	3.768
Actif net	969
Ratio 2	3,89
<hr/>	
Immobilisations	1.919
Actif net	969
Ratio 3	1,98
<hr/>	
Ratio 4 (rotation des stocks)	
a. Rechanges et instruments de bord	0,99
b. Autres stocks	2,09
<hr/>	
Sommes à recevoir	1.350
Ventes annuelles aux prix du marché	1.665
Ratio 5 (période de recouvrement des créances en jours)	296
<hr/>	

Source: Voir Tableau 8.

1/ Valeurs avant dévaluation.

La R.C.F.M.

85. La Régie des chemins de fer du Mali, créée en 1960, exploite la portion malienne du chemin de fer reliant Bamako à Dakar, l'autre étant exploitée par la Compagnie nationale des chemins de fer sénégalais. Le service a été interrompu en 1961 et 1962 en raison de la situation politique. En 1967/68, sur l'ensemble des recettes, les services voyageurs ont représenté 30 pour cent, le transport de marchandises 70 pour cent (47 pour cent provenant des importations, 12 pour cent des exportations, et 11 pour cent des transports intérieurs). La capacité n'a pas été utilisée dans les meilleures conditions, mais il y a pénurie de certains types de wagons de marchandises. Bien que le personnel de la compagnie ait été réduit en 1967/68, l'effectif est encore pléthorique.

86. L'exploitation de la compagnie est demeurée déficitaire. Néanmoins, il y a eu une amélioration en 1967/68, les pertes de l'exercice précédent qui s'élevaient à 417 millions de FM ayant été ramenées à 166 millions. Pendant le second semestre 1968, les pertes ont été de 79 millions de FM (voir Tableau 28). L'analyse financière révèle que l'actif réalisable est inférieur aux dettes à court terme (contractées pour la plupart à l'égard de fournisseurs de biens d'équipement) et que le passif total a augmenté très sensiblement au cours des dernières années alors que l'actif net de la compagnie s'est dégradé en raison des pertes subies (voir Tableau 29). La compagnie a reçu des subventions du gouvernement et du FAC les années précédentes, ainsi qu'un prêt d'équipement de l'IDA en 1967.

La R.T.M./T.U.B.

87. La compagnie de transports routiers, qui porte le nom de Régie des transports Maliens (R.T.M.), a été créée en 1961 (après qu'eut été suspendue la liaison par chemin de fer entre le Mali et le Sénégal) avec les objectifs ci-après: 1) assurer les liaisons à longue distance, en particulier avec Abidjan, Côte d'Ivoire (à l'origine en remplacement de la liaison par fer avec Dakar); 2) relier entre eux les principaux centres commerciaux du Mali; 3) aider le trafic local, en particulier pour l'acheminement des récoltes. Récemment, le Gouvernement malien a signé un "accord d'intention" avec la Compagnie transafricaine de transports routiers, exploitée par la France, en vue de former une société d'économie mixte à participation malienne majoritaire. La nouvelle compagnie comprendrait également la compagnie d'autobus T.U.B. Avant que soit effectivement créée une telle compagnie, il devait être procédé à une étude du marché et du capital de l'une et l'autre compagnie. Néanmoins, vers le milieu de l'année 1969, aucun calendrier pour l'étude et la fusion des entreprises n'avait été arrêté. C'est surtout en matière de gestion et de financement que la fusion serait avantageuse pour la Régie des transports du Mali.

88. En 1968, la R.T.M. assurait environ 20 pour cent du trafic routier du Mali, pour toutes les marchandises à l'exclusion des produits pétroliers (30 pour cent du transport long-courrier, 20 pour cent du transport moyen-courrier et 5 pour cent du transport local), le reste du trafic étant assuré par des compagnies étrangères, de petites

Tableau 28. Mali: Ratios financiers de la R.C.F.M., 1965/66 - 1968

(en millions de FM)

	30/6/65 <sup>1/</sup>	30/6/66 <sup>1/</sup>	30/6/67	30/6/68	31/12/68
Actif réalisable	1.008	1.585	1.052	1.228	1.410
Passif exigible	1.457	1.207	512	1.795	1.937
Ratio 1	0,69	1,31	2,05	0,68	0,73
Passif total	1.499	1.210	1.091	2.585	3.570
Actif net	4.490	5.345	5.103	5.013	4.923
Ratio 2	0,33	0,23	0,21	0,52	0,73
Immobilisations	5.429	5.397	5.569	6.797	7.512
Actif net	4.490	5.345	5.103	5.013	4.923
Ratio 3	1,21	1,01	1,09	1,36	1,53
Ratio 4 (rotation des stocks)	..	..	..	..	..
Sommes à recevoir	824	1.384	457	544	642
Ventes annuelles aux prix du marché	1.269	1.171	1.501	1.737	1.659
Ratio 5 (période de recouvrement des créances en jours)	237	431	111	114	141

Source: Voir Tableau 8.

<sup>1/</sup> Valeurs avant dévaluation.

Tableau 29: MALI : Situation financière de la R.C.F.M. 1965/66 - 1968

(en millions de FM)

Bilan									
Actif	6/30/661/	6/30/671/	6/30/68	13"31/68	Passif	6/30/661/	6/30/671/	6/30/68	12/31/68
Report à nouveau des pertes 2/	949	439	725	891					
Immobilisations	5.397	5.569	6.797	7.512	Capital, réserves	6.606	5.959	5.904	5.893
Stocks	174	168	237	273	Dettes, à moyen et long terme 3	579	790	1.633	
Sommes à recevoir	1.385	463	558	650	Passif exigible à court terme	1.207	512	1.795	1.937
En caisse	26	421	433	487	Subventions d'équipement	427	427	427	427
Résultats de l'exercice 2/	312	417	166	79	Résultats de l'exercice				
	<u>8.243</u>	<u>7.477</u>	<u>8.916</u>	<u>9.891</u>		<u>8.243</u>	<u>7.477</u>	<u>8.916</u>	<u>9.891</u>
Compte d'exploitation									
Débit	1965/66	1966/67	1967/68	II.1968	Crédit	1965/66	1966/67	1967/68	II.1968
Stock au début de l'exercice	156	174	155	170	Stock à la fin de l'exercice	174	155	170	213
Achats	318	518	462	964	Ventes brutes	1.007	1.087	1.428	803
Salaires et charges	768	809	832	386	Autres recettes	164	414	309	856
Impôts	4	17	21	3					
Autres dépenses	176	346	347	290					
Intérêts versés	44	4	46	34					
Amortissements	191	205	210	105					
Bénéfice de l'exercice	<u>1.657</u>	<u>2.073</u>	<u>2.073</u>	<u>1.952</u>	Perte de l'exercice	<u>312</u>	<u>417</u>	<u>166</u>	<u>79</u>
						<u>1.657</u>	<u>2.073</u>	<u>2.073</u>	<u>1.952</u>
Compte de profits et pertes									
Perte de l'exercice	312	417	166	79	Bénéfice de l'exercice				
Résultats de l'exercice (bénéfice net)					Résultat de l'exercice (pertes nettes)	312	417	166	79
Pertes sur exercices antérieurs					Bénéfices sur exercices antérieurs				
Pertes exceptionnelles					Bénéfices exceptionnels				
	<u>312</u>	<u>417</u>	<u>166</u>	<u>79</u>		<u>312</u>	<u>417</u>	<u>166</u>	<u>79</u>

Source: Voir Tableau 8

1/ Valeurs avant dévaluation

2/ Déduit du capital dans les bilans établis par la société.

compagnies privées maliennes, et à l'aide de matériel de transport propriété d'autres entreprises d'Etat. La SOMIEX et l'OPAM sont les principaux clients, mais chacune des deux sociétés utilise également ses propres moyens de transport. La part du marché revenant à la R.T.M. a diminué depuis 1961 pour se stabiliser en 1968. La société n'a pas pu utiliser sa capacité de transport dans des conditions satisfaisantes au cours de ces dernières années, en raison de la demande insuffisante, mais aussi à cause d'une mauvaise planification de l'exploitation. Les transports publics font l'objet de commandes mensuelles émanant du Ministère des transports, mais la R.T.M. ne jouit pas d'un monopole pour ces services. Les prix sont fixés et n'ont pas changé au cours des deux dernières années. Très souvent ils ne couvrent pas les frais de la R.T.M., en particulier lorsque la société ne peut pas bénéficier d'un chargement de retour. Aussi, un gros déficit a-t-il été enregistré pour cette exploitation (qui ne comprend pas le transport des produits pétroliers), et le transport local a été particulièrement peu rentable. De petits concurrents privés, cependant, font régulièrement des bénéfices en pratiquant les mêmes tarifs, parce qu'ils utilisent mieux leur capacité et parce que leur exploitation est mieux planifiée.

89. Pour le transport des produits pétroliers, la situation du marché a été plus favorable pour la R.T.M. Néanmoins, à cause de la pénurie des wagons-citernes, la société n'a pu accepter qu'une partie des commandes. Sa part du marché a été d'environ 50 pour cent, le reste étant partagé entre la Transafricaine et les entreprises privées du Mali et de la Côte d'Ivoire. Le transport des produits pétroliers, pour lequel les tarifs sont calculés sur la base d'un seul chargement aller, a été pour la R.T.M. une source de profits. La société estime que son parc actuel d'environ 30 camions citernes de capacités différentes doit être doublé pour desservir intégralement au moins les relations principales long-courrier. Elle ne dispose pas pour ce faire des capitaux voulus, et devrait avoir intégralement recours à des capitaux étrangers.

90. L'entretien des quelque 210 camions et citernes a soulevé des difficultés extrêmes. En vue de faire face au problème immédiat de transport provoqué par l'interruption des liaisons par voie ferrée avec le Sénégal, il a fallu obtenir de l'équipement de diverses sources (notamment Krupp, Leyland et Berliet). Pendant la période initiale, le pourcentage des pannes a été élevé, et l'approvisionnement en pièces de rechange et les moyens de réparation n'ont pas dans l'ensemble répondu aux besoins. Cette situation s'est améliorée avec le temps, mais ne donne pas encore toute satisfaction. Il existe à l'heure actuelle des stocks importants de pièces de rechange pour des modèles périmés. La République fédérale d'Allemagne a accepté de financer la construction d'un vaste atelier de réparation.

91. La société a éprouvé des difficultés de gestion, principalement en ce qui concerne l'organisation et la planification de l'exploitation, qu'elle essaie actuellement de résoudre grâce à une assistance technique.

Tableau 30 MALI : Situation financière de la R.T.M., 1967/68

(en millions de FM)

## BILAN

Actif	6/30/68	Passif	6/30/68
Report à nouveau des pertes	552	Capital, réserves	701
Immobilisations	258	Dettes à moyen et long termes	299
Stocks	571	Passif exigible à court terme	683
Sommes à recevoir	97	Subventions d'équipement	10
En caisse	214	Résultats de l'exercice	
Résultats de l'exercice	<u>1.692</u>		<u>1.693</u>

## Compte d'exploitation

Débit		Crédit	
Stock au début de l'exercice	292	Stock à la fin de l'exercice	290
Achats	264	Ventes brutes	510
Salaires et charges	117	Autres recettes	1
Impôts	25		
Autres dépenses	48		
Intérêts versés	21		
Amortissement	191		
Bénéfice de l'exercice	<u>958</u>	Perte de l'exercice	<u>158</u>
			<u>958</u>

## Compte de profits et pertes

Perte de l'exercice	158	Bénéfice de l'exercice	
Résultats de l'exercice (bénéfice net)		Résultats de l'exercice (pertes nettes)	214
Pertes sur exercices antérieurs		Bénéfice sur exercices antérieurs	
Pertes exceptionnelles	<u>56</u>	Bénéfices exceptionnels	
	<u>214</u>		

Source: Voir Tableau 8

Tableau 31 MALI : Ratios financiers de la R.T.M. 1967/68  
(en millions de FM)

	6/30/68
Actif réalisable	926
Passif exigible à court terme	683
Ratio 1	1,36
<hr/>	
Passif total	982
Actif net	487
Ratio 2	2,02
<hr/>	
Immobilisations	552
Actif net	487
Ratio 3	1,13
<hr/>	
Ratio 4 (Rotation des stocks)	1,14
<hr/>	
Sommes à recevoir	224
Ventes annuelles aux prix de marché	511
Ratio 5 (période de recouvrement des créances, en jours)	160

Source: Voir Tableau 8

Un système de primes a été appliqué pour les conducteurs, et est envisagé pour les personnels d'entretien. En mai 1970, le gouvernement est intervenu pour associer la société sur une base solide. Il a décidé de relever le tarif de transport des marchandises, de faire en sorte que la SNT liquide une partie de son équipement et qu'elle se borne à l'avenir à assurer l'exploitation de certains services réguliers nationaux et internationaux.

92. La comptabilité fait apparaître pour 1967/68 une perte (voir Tableau 30), mais les chiffres préliminaires indiquent que le déficit du second semestre 1968 a été moins élevé et que, dans les premiers mois de 1969, les résultats traduisent une gestion presque équilibrée. (Les résultats des exercices précédents ne sont pas comparables en raison des modifications importantes survenues dans le système d'évaluation et les méthodes comptables.) Les ratios financiers révèlent que le passif exigible à court terme est important par rapport à l'actif réalisable et que l'actif net est inférieur à la fois au passif exigible à court terme et aux immobilisations. La rotation des stocks est lente et la période de recouvrement des créances trop prolongée, du fait qu'il s'agit principalement de créances sur d'autres entreprises publiques et sur l'Etat (voir Tableau 31).

93. La compagnie d'autobus Transports urbains de Bamako (T.U.B.), créée en 1962, assure trois services différents: 1) service urbain dans Bamako même, 2) service suburbain de Bamako à Koulikoro et Kati, et 3) service interurbain de Bamako à Mopti et Bobo. Pour ces trois variétés de services, le T.U.B. doit subir la concurrence de transporteurs privés, qui dans certains cas appliquent des tarifs très nettement inférieurs. Dans le trafic urbain, trois lignes sont exclusivement desservies par T.U.B. et la compagnie assure seule environ 50 pour cent des autres relations. Les tarifs pratiqués par T.U.B. sont fixés par le gouvernement à 40 FM, alors que les transporteurs privés ne perçoivent qu'environ 25 FM. Il est envisagé de réduire les tarifs T.U.B. pour les ramener à 35 FM de manière à concurrencer plus effectivement les exploitants privés. La compagnie assure 50 pour cent du service suburbain et applique les mêmes tarifs que ses concurrents du secteur privé. Elle dispose de plus de la moitié du marché interurbain, en dépit du tarif appliqué qui est deux fois celui des transporteurs privés. Les autobus T.U.B. ont la préférence sur les longues distances pour des raisons de sécurité et de commodité. La compagnie, qui possède un parc de 50 autobus, a réalisé en 1967/68 un bénéfice net de 29 millions de FM sur un chiffre d'affaires de 351 millions de FM. Ses créances sur l'Etat, qui correspondent à des transports dont le règlement n'a pas été effectué, s'élèvent à un tiers environ de son chiffre d'affaires total annuel.

Tableau 32 MALI : Situation financière de la SONETRA 1967/68 - 1968  
(en millions de FM)

BILAN					
Actif	6.30.68	12.31.68	Passif	6.30.68	12.31.68
Immobilisations	517	464	Capital réserves	956	904
Stocks	270	227	Dettes à moyen et long terme	88	70
Sommes à recevoir	1.264	1.315	Passif exigible à court terme	1.211	1.270
En caisse	152	75	Subventions d'équipement		
Résultats de l'exercice	51	163	Résultats de l'exercice		
	<u>2.255</u>	<u>2.244</u>		<u>2.255</u>	<u>2.244</u>

Comptes d'exploitation					
Débit	1967/68	II.1968	Crédit	1967/68	II.1968
Stock au début de l'exercice	252	270	Stock à la fin de l'exercice	270	227
Achats	251	201	Ventes brutes	641	368
Salaires et charges	141	80	Autres recettes	2	10
Impôts	32	41			
Autres dépenses	51	25			
Intérêts versés	33	25			
Amortissement	149	79			
Bénéfice de l'exercice			Perte de l'exercice	47	115
	<u>960</u>	<u>720</u>		<u>960</u>	<u>720</u>

Comptes de profits et pertes					
Perte de l'exercice	47	115	Bénéfice de l'exercice		
Résultats de l'exercice (Bénéfice net)			Résultats de l'exercice (perte nette)	51	163
Pertes sur exercices antérieurs		46	Bénéfices sur exercices antérieurs		
Pertes exceptionnelles	13	5	Bénéfices exceptionnels	8	3
	<u>60</u>	<u>166</u>		<u>60</u>	<u>166</u>

Source: voir Tableau 8

Tableau 33 MALI : Ratios financiers de la SONETRA, 1967/68 - 1968  
(en millions de FM)

	6/30/68	12/31/68	Ratios pour les Entreprises des Etats-Unis 2/
Actif réalisable	1.686	1.617	2,99
Passif exigible à court terme	1.211	1.270	<u>1,72</u>
Ratio 1	1,39	1,27	<u>1,37</u>
Passif total	1.299	1.340	0,55
Actif net	905	741	<u>1,09</u>
Ratio 2	1,44	1,80	<u>1,67</u>
Immobilisations	517	464	0,28
Actif net	905	741	<u>0,51</u>
Ratio 3	0,57	0,63	<u>0,71</u>
Consommation annuelle de matières premières	182	244 <u>1/</u>	
Stocks	270	227	...
Ratio 4 (Rotation des stocks)	0,67	2,15	
Sommes à recevoir	930	936	
Ventes annuelles aux prix du marché	641	368 <u>1/</u>	...
Ratio 5 (Période de recouvrement des créances en jours)	529	465	

Source: Voir Tableau 8

1/ Période de 6 mois, ratio calculé pour 12 mois.

2/ Grands travaux, à l'exception des routes et des rues.

## LA SONETRA

94. La Société Nationale d'Entreprises et de Travaux Publics (SONETRA), fondée en 1962 et financée en totalité à l'aide de ressources maliennes, a pour mission de construire des routes et des bâtiments. La SONETRA travaille principalement pour le secteur public, mais n'a pas de monopole, sauf en ce qui concerne la construction entreprise pour le compte de pays de la zone de compensation ou financée par eux. Les principaux concurrents sont représentés par une douzaine d'entreprises françaises. En 1966/67, la part de la SONETRA dans l'ensemble de la construction routière et des autres travaux publics au Mali représentait 18 pour cent et sa part dans la construction immobilière 40 pour cent. La politique de la compagnie a été de s'associer pour certains travaux avec des entreprises de construction étrangères, de manière à bénéficier de leur expérience et de se ménager la possibilité de racheter de l'équipement d'occasion, seul moyen d'acquisition dont elle disposait avant qu'intervienne la convertibilité du franc malien. Toutefois, depuis 1964/65, année au cours de laquelle la SONETRA a utilisé son matériel au maximum, ses activités ont été réduites par suite de la baisse du volume des travaux publics, notamment ces dernières années.

95. En 1970, le Gouvernement a décidé que, compte tenu de l'expérience antérieure, la SONETRA ne pouvait pas entreprendre d'une manière économique l'exécution d'importants travaux publics. On lui a par conséquent demandé de remettre son matériel lourd à l'Armée. A l'avenir, ses activités seront limitées à la construction de bâtiments et à de petits travaux de génie civil. Son personnel a été fortement réduit.

96. Du fait qu'il existe au Mali des entreprises de construction étrangères, la SONETRA a éprouvé des difficultés à conserver son personnel hautement qualifié. Les salaires des spécialistes sont ceux des fonctionnaires, mais la SONETRA a dû en certains cas les relever afin d'être compétitive. Les salaires des ouvriers ont été légèrement supérieurs au salaire minimum (SMIG), mais n'ont pas été relevés ces dernières années.

97. En 1967/68, la Société a eu un déficit net de 51 millions de FM pour un chiffre d'affaires de 641 millions, et pour le second semestre 1968, la perte s'est élevée à 163 millions. Les années précédentes, lorsque la SONETRA fonctionnait au maximum ou presque de sa capacité, la Société réalisait un bénéfice, allant de 1 à 5 pour cent de son chiffre d'affaires. Néanmoins, les comptes des exercices précités ne sont pas comparables à ceux que l'on trouvera au Tableau 32, en raison du changement apporté aux méthodes comptables. Les ratios financiers révèlent certaines faiblesses, mais ne sont pas inférieurs aux ratios des entreprises de construction des Etats-Unis, groupées

dans le quartile inférieur d'après leurs ratios (voir Tableau 33). Néanmoins, la SONETRA a eu de sérieux problèmes de liquidités, en raison du montant des créances non recouvrées, principalement sur l'Etat, pour lesquelles en moyenne les périodes de recouvrement dépassent de beaucoup un an. En raison de cette situation, la Société a dû avoir largement recours à l'emprunt auprès de la BDM et les intérêts qu'elle doit verser constituent une charge qui explique en grande partie son déficit.

#### D. Etude sommaire des autres entreprises

##### La Librairie populaire

98. Cette entreprise, fondée en 1962, importe des livres et des fournitures de bureau, exploite 16 magasins de détail dans les principales villes du pays, et une petite imprimerie à Bamako. Pour la vente des livres scolaires qui représente 25 pour cent de son chiffre d'affaires total, la Société a le monopole au Mali. Pour les fournitures scolaires, qui représentent 40 pour cent de son chiffre d'affaires, la librairie a des concurrents à Bamako et dans les autres grandes villes. Elle subit de même la concurrence pour les fournitures de bureau, qui représentent 20 pour cent du chiffre d'affaires. La vente d'équipement sportif et d'instruments de musique, qui correspond à 10 pour cent du chiffre d'affaires total devrait, selon les perspectives, se développer favorablement. Dans le chiffre d'affaires total, les livres scolaires ne représentent que 5 pour cent. La société fournit environ 95 pour cent du marché pour tous les produits qu'elle commercialise. Le système comptable de la Librairie Populaire n'est guère satisfaisant, mais une révision est en cours. Si la société estime que la plupart de ses opérations ont été rentables, rien n'indique clairement qu'il y ait eu en fait un bénéfice net, compte tenu de la dépréciation et du stock d'invendus. En 1967/68, le chiffre d'affaires total a été voisin de 0,8 milliard de FM.

##### La Pharmacie populaire

99. Cette entreprise fondée en 1961, importe des produits pharmaceutiques et exploite environ 25 points de vente au Mali. Il existe également dans le pays des pharmacies privées. Les prix de détail de l'entreprise publique sont fixés par le Gouvernement en fonction d'objectifs sociaux. Après la dévaluation de 1967, la marge brute sur les importations a été ramenée de 30 pour cent à 12 pour cent. La société exporte également de l'alcool produit par l'Office du Niger. L'ensemble des opérations a toujours été rentable; pour le second semestre 1968, les comptes font apparaître un bénéfice net de 83 millions de FM pour un chiffre d'affaires de 302 millions.

### L'OCINAM

100. L'Office National Malien de Cinématographie (OCINAM) a été fondé en 1961. Cet organisme exploite une douzaine de cinémas et deux cinémas mobiles. Il existe également des cinémas privés à Bamako et dans les autres villes importantes. La comptabilité de la Société n'a pu être obtenue.

### Les Hôtelleries du Mali

101. La Société des Hôtelleries du Mali, qui a été fondée en 1962, ne comprenait que deux hôtels et deux restaurants à Bamako avant 1966, date à laquelle elle a fusionné avec l'Office du tourisme, qui exploitait quelques motels et camps de vacances. Un grand hôtel moderne (Hôtel de l'Amitié), financé et construit par la R.A.U., devrait être mis en service à Bamako en 1970. La gestion de cet hôtel serait confiée à une entreprise étrangère. La Société a encouru des pertes au cours des dernières années, en raison principalement du fait qu'il lui a fallu conserver le personnel qu'avait recruté l'Office du tourisme et aussi parce que des installations non rentables ont été ajoutées hors de Bamako. La mission n'a pas eu accès à la comptabilité. Le chiffre d'affaires est évalué à quelque 0,2 milliard de FM.

### L'ACM-ENCOM

102. L'Entreprise Malienne de Constructions Métalliques et de Menuiserie (ACM-ENCOM) a été fondée à l'origine en 1964 dans le cadre d'une société unique qui comprenait également la Compagnie de navigation ACM-CMN. La scission est intervenue en 1969. La nouvelle entreprise se compose essentiellement d'une fabrique de meubles installée à Bamako et d'une usine de travail des métaux installée à Koulikoro, qui produit essentiellement du mobilier métallique. On ne connaît rien de la comptabilité. En raison d'un chiffre d'affaires réduit, la Société a subi des déficits importants qui, en 1967/68 étaient évalués à plus de 0,1 milliard de FM; c'est-à-dire à la quasi-totalité du chiffre d'affaires pour la même année. Les perspectives néanmoins permettent d'espérer une amélioration de la situation du fait que l'usine de Bamako, dotée d'un nouvel équipement, fournit actuellement le mobilier destiné au nouvel hôtel et travaille presque au maximum de sa capacité. L'usine de travail des métaux sera peut-être convertie pour assurer d'autres fabrications ou bien elle fermera ses portes. En mai 1970; la compagnie de navigation fluviale a été autorisée à réduire son personnel.

### L'Usine céramique

103. L'Usine céramique a été fondée en 1966 dans le cadre d'un projet d'aide étrangère de la Corée du Nord. Elle a été équipée pour la production de matériel sanitaire, de vaisselle de porcelaine et de tuiles de céramique. La demande pour la porcelaine de ménage s'est révélée si insignifiante que la production a dû être interrompue; le marché pour les deux autres groupes de produits était beaucoup plus étroit qu'il n'avait été prévu, si bien qu'une partie seulement de la capacité de production a été utilisée. La production de craie, qui n'entraîne pas

dans les prévisions, a été introduite pour permettre un meilleur emploi des installations de l'usine, et la vente de ce produit représente à l'heure actuelle 75 pour cent du chiffre d'affaires total. La demande intérieure de craie n'est pas négligeable et les perspectives d'exportation sont favorables. On est en train de dresser des plans en vue de la production de plats en tôle émaillée, qui sont très largement utilisés au Mali et importés en grand nombre des pays voisins. Néanmoins, une telle réalisation n'est pas possible sans de nouveaux investissements pour lesquels aucune ressource n'a jusqu'ici été trouvée. La Société a éprouvé des difficultés financières dès le début, parce que le Gouvernement n'avait pas fourni de fonds d'exploitation. Peu de temps après que la production eut démarré, elle a été interrompue pendant quatre mois par une inondation, qui a endommagé une partie de l'équipement. Les comptes pour le second semestre 1963 font apparaître un chiffre d'affaires de 16 millions de FM et un déficit de 7 millions. Le déficit total depuis le début de l'exploitation jusqu'à fin décembre 1968 s'est élevé à 52 millions de FM.

#### La Briquetterie

104. Cette petite briquetterie a été achetée en 1962 à un particulier. Au cours des dernières années, elle a enregistré un déficit allant de 3 à 10 millions de FM, pour un chiffre d'affaires de 25 millions de FM. L'équipement est périmé, mais il est envisagé de construire un four plus grand. La briquetterie est une de ces entreprises d'Etat dont, au Mali, le caractère public se justifie difficilement, et qui serait vraisemblablement plus rentable si elle retournait au secteur privé.

#### L'Imprimerie nationale

105. Cette imprimerie a pour principale tâche d'imprimer les documents et formulaires pour le Gouvernement. On ne connaît pas la comptabilité, mais tout indique que l'exploitation est rentable, avec un chiffre d'affaires d'environ 100 millions de FM par an.

#### LA SOCORAM

106. La Société de Construction Radioélectrique du Mali (SOCORAM) a été fondée en 1966 en tant que Société d'économie mixte avec la participation minoritaire d'intérêts privés français. Elle assure le montage d'appareils radio à transistors, de tourne-disques et de magnétophones, dont les éléments sont importés en totalité. La Société, qui bénéficie d'un monopole théorique du fait de l'interdiction d'importer des produits concurrentiels, a néanmoins souffert de la concurrence considérable des importations clandestines. En 1966/67, elle a monté quelque 8.800 unités alors que sa capacité lui permettrait d'en produire 20.000. La production a été vendue en quasi-totalité. Le bénéfice a été de 27 millions de FM pour un chiffre d'affaires de 123 millions. En 1967/68, 4.500 appareils avaient été produits et environ 4.300 vendus. Des difficultés de

commercialisation sont nées d'une augmentation des prix consécutive à la dévaluation. Le chiffre d'affaires est tombé à 109 millions de FM, et le déficit a été de 9 millions. La tendance défavorable s'est confirmée pendant le second semestre 1968. La Société envisage de diversifier ses activités, notamment en construisant des antennes à usage commercial et en se consacrant à l'installation de téléphones.

#### L'Energie du Mali

107. Cette entreprise d'économie mixte dont le Gouvernement possède 55 pour cent des parts et des actionnaires français les 45 pour cent restants, a été créée en 1961 pour reprendre les activités d'une société française. Elle groupe toutes les entreprises publiques de distribution d'électricité et d'eau à travers le Mali, en vertu d'une concession de trente ans. On trouvera au Volume III du présent rapport une analyse de sa comptabilité et de ses programmes d'investissements.

#### LA SONAREM

108. La Société nationale de Recherches et d'Exploitation minières (SONAREM), fondée en 1961, est chargée de la recherche pétrolière et minérale au Mali. L'exploitation effective n'a été jusqu'ici que marginale. L'assistance technique et une partie du financement ont été fournis par l'URSS, mais depuis quelques années, la SONAREM a dû recevoir d'importants crédits budgétaires. En 1967/68, le budget de l'Etat a fourni 330 millions de FM. Cette même année, la part des dépenses affectées aux recherches pétrolières, qui les années précédentes avait représenté 50 pour cent des dépenses totales, a été ramenée à environ 30 pour cent. Les recherches se concentrent désormais plus volontiers sur le fer et l'or. La Société a procédé également à des recherches pour évaluer les ressources en eau destinée à des villages dans le nord du pays. Son activité a été entravée par le mauvais état de son équipement et par des considérations financières.

#### La SEMA

109. La Société d'Equipement du Mali (SEMA), créée en 1961, est une société franco-malienne d'économie mixte, chargée 1) des études techniques du génie civil, notamment pour la construction des routes et la construction immobilière; ces études sont exécutées par un bureau qui, en certains cas, a organisé le financement de projets; 2) de la construction de logements, dont 280 ont été bâtis en vue de la vente, sont payables en 20 ans grâce à un financement hypothécaire et à des subventions du Gouvernement et de la C.C.C.E.; et 3) de l'aménagement foncier pour la construction de maisons particulières. On ne dispose pas des comptes d'exploitation de la Société pour ces dernières années. Le chiffre d'affaires total peut être évalué à 100 millions de FM pour 1967/68.

### L'ACM-CMN

110. La Compagnie Malienne de Navigation (ACM-CMN), créée en 1962, assure le transport de passagers et de marchandises sur le Niger entre Koulikoro et Gao et possède un chantier naval. Jusqu'au 1er janvier 1969, l'ACM-CMN et l'ACM-ENCOM formaient une seule société. En 1967/68, 27 pour cent des recettes provenaient des services de passagers et de bagages, 60 pour cent des services de marchandises et le reliquat de services divers. La flotte se compose de trois paquebots dont chacun peut transporter deux cents passagers, de quelque 50 péniches et 12 remorqueurs. L'un des paquebots a été acquis grâce à un crédit de la République fédérale d'Allemagne. L'achat d'un autre est envisagé, mais aucune ressource n'a été découverte pour un tel investissement. L'exploitation est semble-t-il rentable et le chiffre d'affaires est voisin de 450 millions de FM, mais la comptabilité n'est pas connue.

### L'Office du Niger

111. L'Office du Niger est une vaste entreprise agricole dont l'activité a commencé avant l'indépendance. Les principaux produits agricoles sont le riz, le coton et la canne à sucre. La Compagnie exploite une raffinerie de sucre, une petite huilerie, une savonnerie et une distillerie. Elle dispose également d'installations d'usinage du paddy et d'égrenage du coton. La plus grande partie de la région est cultivée par des colons qui exploitent des fermes familiales, mais la superficie cultivée directement par l'Office a augmenté. La Compagnie a dû faire face à de nombreux problèmes complexes et la gestion a laissé sérieusement à désirer. En particulier, l'irrigation et le drainage ont suscité des difficultés, et par voie de conséquence, la production de coton a montré une tendance au déclin ces dernières années. L'Office n'a jamais été rentable et l'on ne dispose pas d'une comptabilité complète depuis 1964/65. Pour 1966/67, le chiffre d'affaires peut être évalué à environ 1,5 milliard de FM et le déficit à environ 300 millions. (Pour une analyse plus détaillée des difficultés de la Compagnie et des propositions d'étude, voir le Volume II, page 47 et suivantes du présent rapport.).

Tableau 34: MALI - LISTE DES ENTREPRISES PUBLIQUES, GROUPEES PAR  
MINISTERE DE TUTELLE

Ministère des finances et du commerce

1. OPAM (Office des Produits Agricoles du Mali)
2. SOMIEX (Sté Malienne d'importation et d'Exportation)
3. UNICOOP (Union des Coopératives)

Ministère de l'information

4. Imprimerie Nationale
5. Librairie Populaire
6. OCINAM (Office Malien de Cinématographie)

Ministère de la Santé publique et des affaires sociales

7. Pharmacie Populaire

Ministère de l'Industrie et des Travaux Publics

8. Briquetterie
9. COMATEX (Cie Malienne des Textiles)
10. ENCOM (Entreprise Malienne de Constructions Métalliques et Menuiserie)
11. Energie du Mali
12. SEMA (Sté d'Equipement du Mali)
13. SEPOM (Sté d'Exploitation des Produits Oléagineux du Mali)
14. SOCOMA (Sté des Conservees du Mali)
15. SOCORAM (Sté de Construction Radioélectrique)
16. SONAREM (Sté Nationale de Recherche et d'Exploitation des Ressources Minières)
17. SONATAM (Sté Nationale des Tabacs et Allumettes du Mali)
18. SONEA (Sté Nationale pour l'Exploitation des Abattoirs et Annexes)
19. SOMETRA (Sté Nationale d'Entreprise et de Travaux Publics)
20. Usine Céramique

Ministère des transports, des télécommunications et du tourisme

21. Air Mali
22. CMN (Cie Malienne de Navigation)
23. RCFM (Régie du Chemin de Fer du Mali)
24. RTM (Régie des Transports du Mali)
25. Sté des Hôtelleries du Mali
26. TUB (Transport Urbain de Bamako)

Ministère de la production

27. Office du Niger

Tableau 05: MALI : LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DU SECTEUR PUBLIC ET LEUR  
CAPACITE DE PRODUCTION A LA FIN DE  
1968

Entreprises	Capacité de production annuelle
<u>A. Transformation de produits agricoles et animaux</u>	
Rizeries Office du Niger	39.000 tonnes de paddy
Usines d'égrenage du coton Office du Niger	5.000 tonnes de coton brut
Huilleries	
Office du Niger	250 tonnes d'huile brute, 200 tonnes de savon
Koulikoro (SECOM)	30.000 tonnes d'arachides ou l'équivalent de 10.000 tonnes d'huile brute, 4.000 à 5.000 tonnes de savon
Raffinerie de sucre (Office du Niger)	4.000 tonnes de sucre raffiné
Conserverie (SOCOMA)	300.000 litres d'alcool 1.200 tonnes de concentré de tomates, 400 tonnes de conserves de mangues, 30 tonnes de jus de fruits.
Abattoirs (SONEA) Bamako	10.000 tonnes de viande 3.000 tonnes de viande
<u>B. Tabac et allumettes (SOMATAM)</u>	
Manufacture de cigarettes	600 tonnes de tabac ou 24 millions de pa- quets de cigarettes
Manufacture d'allumettes	45 millions de boites
<u>C. Matériaux de construction</u>	
Briquetterie	3.000 tonnes de briques
Marbrerie (SONETRA)	10.000 m2 de dalles de marbre
Taille de pierre (SONETRA)	17.000 m2 de pierres
Carrière de marbre (SONETRA)	1.200 tonnes de blocs
Manufacture de céramique	500 tonnes de produits finis

Tableau 35 (Suite)

Entreprises	Capacité de production annuelle
D. Divers	
Ateliers de mécanique (ACM-EMCOM et ACM-CMN)	inconnue
Usine de montage de récepteurs radio (SOCORAM)	11.000 récepteurs
Usine textile (COMATEX)	2.000 tonnes de fibres de coton ou 800 tonnes de coton filé et 1.250 tonnes de cotonnades.
Tapisserie (UNICOOP)	800 m2 de tapis
Imprimerie nationale	inconnue

Sources: Annuaire Statistique 1967 de la République du Mali. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Conjectures sur l'Industrialisation et l'Economie Industrielle du Mali, 1962-1975, Bamako 1969, et renseignements communiqués par les autorités maliennes.

Table 36: MALI - TURNOVER OF PUBLIC ENTERPRISES <sup>1/</sup>, 1961-1967/68  
(IN MILLIONS OF MALI FRANCS)

Tableau 36 : CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES <sup>1/</sup>, 1961-1967/68  
(EN MILLIONS DE FRANCS MALIENS)

	1961	1962	1963	1964/65 <sup>2/</sup>	1965/66	1966/67	1967/68
<b>A. Trade, Commerce</b>	<u>3,499</u>	<u>8,110</u>	<u>10,455</u>	<u>23,186</u>	<u>16,518</u>	<u>16,463</u>	<u>23,777</u>
SOMITEX	3,434	7,748	9,693	21,009	14,332	13,088	19,336
OPAM	--	108	337	986	1,072	1,938	2,360
UNICOOP	--	--	--	--	--	554	863
Librairie Populaire <sup>3/</sup>	--	113	180	756	730	536	780
Pharmacie Populaire	65	141	245	435	384	347	438
<b>B. Industry, Industrie</b>	<u>116</u>	<u>186</u>	<u>860</u>	<u>1,778</u>	<u>1,934</u>	<u>3,090</u>	<u>5,127</u>
COMATEX	--	--	--	--	--	--	350 <sup>4/</sup>
SONATAM	--	--	--	--	299	1,034	1,349
SEPOM	16	72	206	495	472	332	1,583
SONRA	--	39	271	561	464	524	715
SOCOMA	--	--	--	47	153	90	246
A.C.M.-FNCOM	100	28	332	549	451	394	138
SOCOPAM	--	--	--	--	--	123	109
Imprimerie Nat. <sup>3/</sup>	--	47	51	105	71	70	80
Usine Céramique <sup>2/</sup>	--	--	--	--	--	--	30
Briquetterie <sup>3/</sup>	--	--	--	21	24	23	27
<b>C. Energy, Energie</b>	<u>514</u>	<u>806</u>	<u>923</u>	<u>1,569</u>	<u>1,127</u>	<u>1,099</u>	<u>1,426</u>
(Energie du Mali)							
<b>D. Transport, Transports</b>	<u>1,020</u>	<u>2,187</u>	<u>2,257</u>	<u>4,542</u>	<u>3,155</u>	<u>3,485</u>	<u>4,412</u>
Air Mali	172	696	725	1,511	1,058	1,393	1,634
R.C.F.M.	549	648	727	1,686	1,172	1,118	1,469
R.T.M.	201	407	244	582	365	435	510
T.U.B.	--	187	235	288	177	222	351
A.C.M.-CMN	98	249	326	475	383	317	448
<b>E. Construction</b>	<u>--</u>	<u>763</u>	<u>960</u>	<u>1,769</u>	<u>993</u>	<u>795</u>	<u>735</u>
SONETSA	--	727	854	1,608	902	720	641
SEMA <sup>2/</sup>	--	36	126	161	91	75	94
<b>F. Services</b>	<u>--</u>	<u>7</u>	<u>34</u>	<u>281</u>	<u>279</u>	<u>345</u>	<u>341</u>
Hôtellerie <sup>3/</sup>	--	--	--	171	194	264	260
OCINAM <sup>2/</sup>	--	7	34	110	85	81	81
<b>Total</b>	<u>5,149</u>	<u>12,059</u>	<u>15,509</u>	<u>33,145</u>	<u>24,006</u>	<u>25,277</u>	<u>35,818</u>

Source: Report on the Public Enterprises, 1967. Mission estimates based on data supplied by the Malian Government.

Rapport sur les Sociétés d'Etat, 1967. Estimations de la mission fondées sur les données fournies par le Gouvernement du Mali.

<sup>1/</sup> Excludes Office du Niger and SONARFM. It should be noted that not all public enterprises have kept their accounts in a proper way and that in some cases valuation and accounting methods were changed from one period to another. Therefore, the figures are only indicative.

Non compris l'Office du Niger et SONARFM. Il convient de noter que les Sociétés d'Etat ne tiennent pas toutes leur comptabilité d'une manière convenable et que, dans certains cas, les méthodes d'inventaire et de comptabilité ont subi des modifications d'une période à l'autre. Par conséquent, les chiffres ne sont donnés qu'à titre indicatif.

<sup>2/</sup> 18 months - 18 mois.

<sup>3/</sup> Estimates - Chiffre estimé.

<sup>4/</sup> Estimated share, in period.  
Evaluation pour la période sous revue.

Table 37: MALI - NET PROFITS OF PUBLIC ENTERPRISES 1/ - 1961-1967/68  
(IN MILLIONS OF MALI FRANCS)

Tableau 37 : RESULTATS NETS DES ENTREPRISES PUBLIQUES 1/ - 1961-1967/68  
(EN MILLIONS DE FRANCS MALIENS)

	1961	1962	1963	1964/65 <sup>2/</sup>	1965/66	1966/67	1967/68
<b>A. Trade, Commerce</b>	<u>359</u>	<u>942</u>	<u>996</u>	<u>1,063</u>	<u>838</u>	<u>793</u>	<u>347</u>
SOMIEX	348	897	996	1,094	863	769	361
OPAM	--	-18	-43	-117	-51	-24	-78
UNICOOP	--	--	--	--	--	45	38
Librairie Populaire	--	7	5	4	...	...	...
Pharmacie Populaire	11	56	38	82	26	3	26
<b>B. Industry, Industrie</b>	<u>-9</u>	<u>-4</u>	<u>27</u>	<u>-300</u>	<u>26</u>	<u>513</u>	<u>560</u>
COMATEX	--	--	--	--	--	--	... <sup>4/</sup>
SONATAM	--	--	--	--	215	596	701
SEPOM	-9	-17	25	7	17	55	18
SONFA	--	13	2	-187	-93	-12	-4
SOCOMA	--	--	--	-106	-90	-90	-3
A.C.M.-ENCOM	...	...	...	-14	-20	-53	-123
SOCORAM	--	--	--	--	--	27	-9
Imprimerie Nat.	--	...	...	...	...	...	...
Usine Céramique	--	--	--	--	--	--	-15
Briquetterie	--	--	--	...	-3	-10	-5
<b>C. Energy, Énergie</b>	<u>15</u>	<u>79</u>	<u>93</u>	<u>69</u>	<u>63</u>	<u>42</u>	<u>-3</u>
(Energie du Mali)							
<b>D. Transport, Transports</b>	<u>-574</u>	<u>-1,200</u>	<u>-1,661</u>	<u>-1,383</u>	<u>-492</u>	<u>-393</u>	<u>-313</u>
Air Mali	...	-232	-646	-564	-240	53	33
R.C.F.M.	-419	-477	-398	-455	-312	-417	-166
R.T.M.	-155	-508	-661	-259	57	-38	-214
T.U.B.	--	17	64	-112	-7	11	29
A.C.M.-CMN	...	...	...	7	10	-2	5
<b>E. Construction</b>	<u>--</u>	<u>39</u>	<u>35</u>	<u>71</u>	<u>43</u>	<u>6</u>	<u>-51</u>
SONETRA	--	39	34	55	19	6	-51
SEMA	--	...	1	16	24	...	...
<b>Total</b>	<u>-209</u>	<u>-144</u>	<u>-510</u>	<u>-480</u>	<u>478</u>	<u>961</u>	<u>540</u>

Source: See Table 35 - Voir Tableau 35

1/ (See footnote 1/, Table 35, page 77. Results for the service sector are not available.  
Voir note 1/, Tableau 35, page 77. Resultats pour le secteur services ne sont pas disponibles.

2/ 18 months - 18 mois.

3/ Estimates - Chiffre estimé.

4/ Profits of COMATEX not included (MF 514 million accrued April-December 1968).  
Les bénéfices de COMATEX ne sont pas compris (FM 514 millions courus Avril-Décembre 1968).