



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION**



PROJET PROFESSIONNEL DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du MBA en Finance Islamique

1^{ère} Promotion

Année académique 2017-2018

**Projet d'un " POOL MUDARABA" à Hydro Mali
Pétrole pour le commerce d'hydrocarbures au Mali**

Préparé par :

Siaka BOGORO

Sous la direction de :

M. Mamadou DIOP

Avril 2019

Dédicace

Je dédie ce projet à toute ma famille ainsi qu’à tous les acteurs de la finance islamique au Mali, en Afrique et partout dans le monde.

Remerciements

Mes remerciements vont à l’endroit de tout le personnel de Hydro Mali Petroleum SA et plus particulièrement son Directeur Général Délégué M. TOURE Boubacar qui a jugé utile toutes études allant dans le sens de la promotion sociale du personnel et pouvant bénéficier de façon directe ou indirecte à l’entreprise.

Mes remerciements vont également à l’endroit de la Direction du CESAG pour l’initiative salvatrice de ce premier MBA de finance islamique ainsi qu’à tout le corps enseignant qui est intervenu pour l’encadrement de cette première promotion de MBA en finance islamique et plus particulièrement le chef de programme le Dr DIAW Abdou Karim.

Je remercie mon Directeur de mémoire M. DIOP Mamadou pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de l’encadrement de ce travail.

Liste des tableaux

Tableau 1 : chiffre d’affaires des sept dernières années de Hydro Mali Petroleum

Tableau 2: chiffre d’affaires des cinq dernières années de KERSI

Tableau 3 : Importations de produits pétroliers au Mali de 2012 à 2017

Tableau.4 : Modèle de reporting commercial

Tableau 5 : Modèle de reporting financier du projet

Tableau 6 : Prévision des achats

Tableau 7 : prévision des ventes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des schémas/figures

Fig.1 : Schéma standard d’une mudarabah

Fig.2 : Evolution du chiffre d’affaires de Hmp

Fig.3 : Evolution du chiffre d’affaires de KERSI

Fig.4 : Evolution de la consommation de produits pétroliers au Mali

Fig.5 : Cycle de gestion de projet

Fig.6 : Flux opérationnels du projet

Fig.7 : Schéma du circuit de décaissement

Fig.8 : Schéma du circuit d’encaissement

Fig.9 : Interface du système d’information de HMP

Fig.10 : Interface du Module ‘‘Projets’’ du SIG de HMP

Fig.11 : Exemple de capture d’écran de la plateforme de géolocalisation

Fig.12 : Diagramme GANTT du cycle d’exploitation du commerce d’hydrocarbures : import-vente

Fig.13 : Axes d’approvisionnement (principal et secondaire)

Fig.14 : Diagramme GANTT de planning des activités du projet

Liste des Abréviations

- BBA** : Bay Bithaman Ajil
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- CCI** : Chambre de Commerce Internationale
- CESAG** : Centre Africain des Etudes Supérieures en Gestion
- DEF** : Diplôme Etudes Fondamentales
- DEUG** : Diplôme d’Etudes Universitaire Générales
- DFC** : Département Financier et Comptable
- DNCC** : Direction Nationale ? du Commerce et de la Concurrence
- F CFA** : Franc de la Communauté Financière d’Afrique
- FSEG-UB** : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l’Université de Bamako
- FSJE** : Faculté des Sciences Juridiques et Economiques
- HMP** : Hydro Mali Petroleum
- INCOTERMS** : International Commercial Terms
- ISC-BS** : Institut Supérieur de Commerce Business School
- KIH**: KERSI International Holding
- KM²** : Kilomètre carré
- LCL** : Le Crédit Lyonnais
- MBA**: Master of Business Administration
- MTE** : Mathématique Technique Economie
- OBP** : Obligation Bancaire de Paiement
- OHADA** : Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- ONAP** : Office National des Produits Pétrolier
- ONU** : Organisation des Nations Unies
- OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
- PDG** : Président et Directeur Général
- RCCM**: Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
- RUU** : Règles et Usances Uniformes
- SIG** : Système Intégré d’Information et de Gestion
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des annexes

Annexe 1 : Contrat type Mudaraba projet

Anexe 2 : Contrat type mandat d’investissement (Wakala)

Annexe 3 : Compte d’exploitation prévisionnel du projet sur 6 mois

Annexe 4 : Matrice de gestion des risques du projet

Annexe 5 : Organigramme de l’entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

INTRODUCTION	2
Chapitre 1 : Présentation détaillée du projet et méthodes de collecte données	6
1.1. Revue de littérature, présentation du secteur d’activité et du projet	6
1.2. Méthodes de collecte des données.....	15
Chapitre 2 : Présentation du promoteur et Etude des besoins (ou du marché)	17
2.1. Présentation du promoteur	17
2.2 Etude des besoins ou du marché	20
Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet	26
3.1. Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet.	26
3.2. Propositions marketing et financières du projet.	39
Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités	43
4.1. Résultats attendus du projet	43
4.2. Perspectives et planning des activités	47
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	55
<u>ANNEXES</u>	56

Résumé du projet

Nom du projet	HMP MUDARABA POOL
Initiateur du projet	BOGORO Siaka
Structure destinataire du projet	Hydro Mali Petroleum sa (HMP)
Objet du projet	Mobiliser des fonds pour le financement du commerce d’hydrocarbures au Mali à travers la société Hydro Mali Petroleum sur les principes de la Mudaraba
Acteurs	-HMP -Institution de finance islamique -Investisseurs
Objectifs du projet	Entre autres : -Relancer les activités de HMP -Ouvrir la voie de financements non bancaires du cycle d’exploitation à HMP -Fédérer plusieurs acteurs du domaine des Hydrocarbures au Mali autour d’une structure qui bénéficie d’une certaine notoriété dans le secteur malgré la baisse de ses activités -Participer au développement du modèle financier islamique
Montants à mobiliser	2,8 à 3 milliards de Francs CFA
Période de l’investissement	Une première opération sur 6 mois renouvelable sur la base de bons résultats obtenus
Résultats attendus	-Une augmentation subséquente du volume des activités de HMP, -Une remobilisation de ressources humaines -Des résultats mensuels d’environ 10% du montant mobilisé.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

La société Hydro Mali Pétroleum, qui était en 2014 parmi les premiers importateurs nationaux d’hydrocarbures au Mali, a été secouée en fin 2014 par le décès de son promoteur, actionnaire unique et Administrateur Général. Cet évènement s’est traduit par un certain sentiment de réserve et de méfiance du système bancaire vis-à-vis de la société. Plusieurs partenaires, notamment des établissements bancaires qui étaient plus motivés par une confiance en la personne physique même de l’administrateur promoteur, ont en effet ralenti voir même suspendu leurs opérations de financement de l’activité de l’entreprise. Ainsi la société a perdu plus de 69% des facilités de trésorerie accordées par le système bancaire entre 2014 et 2015. Cela s’est traduit par une baisse drastique des volumes importés et du chiffre d’affaires de la société (-85% entre 2014 et 2017) malgré son potentiel reconnu comme étant la société de droit national la mieux structurée et la mieux organisée. Ce constat dénote d’une certaine philosophie du système financier plus orienté sur la sécurité totale de ses fonds que l’accompagnement et le financement du potentiel réel des acteurs économiques. Il apparait donc nécessaire de trouver un système de financement plus tourné vers le potentiel et la capacité des acteurs à rentabiliser les moyens mis à leur disposition même si pour cela il faut prendre plus de risque.

‘‘HMP Mudaraba pool’’ est un projet qui consiste, dans une première phase, à négocier auprès d’une institution financière offrant des produits financiers islamique la constitution d’un pool d’investissement destiné au financement du secteur des hydrocarbures. La seconde phase consiste à mobiliser auprès de l’institution financière sous forme de fonds d’un revolving *mudaraba*, un montant de 2.8 milliards de FCFA pour le financement d’opérations d’importations et de distribution d’hydrocarbures par la société Hydro Mali Petroleum SA sur une période d’une année extensible selon la volonté des différentes parties et les résultats à l’issu de la première année.

Les hydrocarbures constituent le premier produit de la balance commerciale du Mali avec plus de 40% des opérations d’importation. Les besoins de consommation du pays augmentent d’année en année et les stocks de réserve ne sont pas assez conséquents pour couvrir une large période de consommation. Cela impose un approvisionnement régulier et soutenu du pays. Ainsi, ce secteur est un enjeu très stratégique pour le pays dont la gestion relève d’une question presque de souveraineté nationale. En dépit de cet enjeu, le Mali a opté pour une privatisation entière et totale de l’approvisionnement du pays en hydrocarbures.

Le secteur est investi par de grandes sociétés multinationales. Quelques sociétés privées nationales mènent la concurrence aux cotés de ces grandes multinationales du pétrole. Les opérateurs économiques nationaux ont manifesté un certain intérêt pour le secteur avec la multiplication des acteurs du marché. Ces initiatives restent très éparpillées et ne permettent pas une synergie d’action pour une meilleure organisation du secteur. Le renforcement de la part de marché des nationaux à travers la relance des activités commerciales de l’une des sociétés privées nationales de référence qui a vu son activité chuter depuis 2015 nous semble être essentiel pour le renforcement du contrôle national sur le dit secteur. Pour ce faire, nous avons pensé à un mode de financement participatif basé sur la mobilisation de fonds auprès de nationaux intéressés par le secteur pour organiser l’investissement autour de cette société qui jouit d’une certaine notoriété au plan national en matière d’organisation et de gouvernance.

Le projet a pour objectif global le renforcement de la présence des sociétés nationales dans le secteur des hydrocarbures. Spécifiquement, il s’agit de :

- développer notre capacité de développement et de structuration de produits financiers islamiques en fonction de problèmes bien précis.
- relancer l’activité de Hydro Mali Petroleum ;
- faire la promotion des méthodes islamiques de financement participatif des entreprises et autres activités en dehors de l’actionnariat ;
- servir de test à la création de pools de financements dédiés au sein des institutions de finance islamique au Mali;

L’intérêt de ce projet se situe dans son caractère multidimensionnel qui, non seulement permet de relancer une société en difficulté, mais aussi ouvre la voie de recours à d’autres méthodes de mobilisation de l’épargne pour l’investissement en dehors du circuit bancaire actuel et aussi et surtout la possibilité d’organiser l’investissement autour d’entités viables avec des méthodes assez souples sans recourir à l’actionnariat assez complexe à organiser.

Pour la réalisation de ce travail, la démarche consiste à :

- faire des recherches documentaires sur les notions essentielles du commerce du pétrole, du financement du commerce et de la finance islamique et ses moyens de financement du commerce.

- réaliser un entretien personnalisé avec les administrateurs de la société Hydro Petroleum Mali, les institutions de finance islamique établis au Mali, et différents opérateurs économiques du secteur des hydrocarbures tout en leur soumettant l’idée du projet pour apprécier leur intérêt par rapport à un tel projet.

-discuter avec la Direction Générale de Hydro Mali sur la faisabilité du projet en mettant en exergue les moyens matériels, humains, et la structure organisationnelle nécessaire pour le projet

Dans un deuxième temps, il s’agira de convaincre l’administration de Hydro Mali sur le fait d’abriter le projet puis négocier avec une institution financière islamique pour s’engager dans ledit projet.

Le travail va s’articuler autour de deux grandes parties :

La première grande partie sera consacrée dans son premier chapitre à une revue de littérature sur les différents éléments relatifs au commerce du pétrole et de ses sous éléments sur le plan international, national ainsi que les moyens utilisés pour le financement du dit commerce. Nous évoquerons également dans cette partie de la méthode que nous utiliserons pour la collecte des données.

En deuxième chapitre de la première partie, nous traiterons des besoins du marché et ferons aussi une présentation des acteurs de la gestion du projet (promoteur et structure de gestion).

La deuxième grande partie du travail va exposer le projet dans ses aspects juridiques, technico-organisationnels, marketing et financiers, le planning des activités et les résultats attendus à suite de la réalisation du projet.

Une conclusion générale (qui fera le résumé du projet, ses limites et les compétences et connaissances acquises par les promoteurs à la suite de ce travail, et une bibliographie des différents ouvrages, articles et liens internet utilisés ainsi que des documents annexes) viendra clôturer le document.

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE
DES BESOINS

Chapitre 1 : Présentation détaillée du projet et méthodes de collecte données

Ce chapitre partira d’une présentation du secteur du pétrole, de son commerce, des aspects liés au financement de son commerce pour ensuite faire un aperçu sur notre projet de financement du secteur au Mali à travers un importateur. Il donnera également un aperçu global sur la méthodologie de recueil des informations et données ayant servi au montage de notre projet. Le chapitre se subdivise en deux sections dont la première est consacrée à la revue de littérature et la présentation du secteur des hydrocarbures au Mali, en deuxième section nous parlerons de nos méthodes de collecte d’informations pour les besoins de ce projet.

1.1. Revue de littérature, présentation du secteur d’activité et du projet

Cette section sera consacrée au cadre théorique de notre projet et nous permettra de faire une large présentation de son secteur d’activité.

1.1.1 Le commerce international du pétrole

Utilisé depuis l’antiquité comme source d’énergie, l’exploitation du pétrole sous une forme industrielle est partie de l’initiative de l’américain Drake en 1859. De cette période à nos jours, le pétrole constitue la principale source d’énergie avec plus de 31% de la consommation d’énergie dans le monde en 2016¹ et cela malgré la découverte de diverses autres sources d’énergie. Grace à sa propriété de contenir plusieurs sources d’énergie, le pétrole demeure encore un produit incontournable dans notre quotidien.

Sur le plan commercial, sa découverte, son exploitation et sa commercialisation restent un enjeu stratégique et même une source de puissance économique dans le monde actuel. Les pays grands producteurs de pétrole exercent grâce à ce rôle une influence très notable sur les décisions économiques du monde. Certains se sont regroupés au sein de l’OPEP (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole) créée en 1960 comme un cartel de contrôle de la production et du commerce de pétrole. Cette organisation contrôle près de 40% de la production mondiale de brut et ce contrôle donne une particularité au marché du pétrole par rapport aux autres marchés. L’organisation manipule ouvertement les volumes offerts sur le marché et agit dans un effort coordonné de ses membres dans lequel chacun dispose d’un quota de production.

¹ Site internet de : La finance pour tous

Le pétrole brut permet de produire des éléments comme l’essence, le gasoil, le kérosène, le fuel, la graisse, les lubrifiants, les bitumes, des produits servants à la pétrochimie... Sa vente est organisée principalement en deux marchés :

Le marché « spot ou gré à gré » : sur ce marché, l’offre provient de compagnies extractrices de pétrole brut et la demande des raffineurs qui le transforment en produits utilisables par les clients finaux. Les raffineurs passent généralement par des agents spécialisés en négoce qui achètent les quantités nécessaires aux raffineries et qui revendent les excédents éventuels. Les transactions sont basées sur des transferts physiques des barils de pétrole.

Le marché à terme : la caractéristique principale de ce marché est le fait que les transactions s’effectuent en général sur papier sans un transfert physique des barils.

1.1.2 Le secteur des hydrocarbures dérivés du pétrole au Mali

Le Mali est un vaste pays continental à moitié désertique situé en Afrique de l’Ouest. Il couvre une superficie de 1 241 235 KM² et fait frontière avec la Côte d’Ivoire au Sud, le Burkina Faso au Sud-Est, le Niger à l’Est, l’Algérie au Nord, la Mauritanie au Nord-Ouest, le Sénégal à l’Ouest et la Guinée Conakry au Sud-Ouest. Cinq de ces voisins frontaliers sont des pays côtiers à savoir (la Côte d’Ivoire, le Sénégal, la Guinée Conakry, l’Algérie et la Mauritanie).

Situation socio-politique : classé comme l’un des pays les plus pauvres au monde, le Mali vit les séquelles d’une crise sécuritaire et institutionnelle née en 2012. En effet, en 2012, une rébellion séparatiste surgit au nord du pays et prend le contrôle de 2/3 du territoire national en chassant l’armée et les services de l’Etat avec l’appui de groupes terroristes qui finissent par y instaurer une *Qatiba islamiste* (Etat). Au même moment au sud, un coup d’Etat militaire renverse le président de la république d’alors et plonge ainsi le pays dans une crise institutionnelle. En janvier 2013, une intervention militaire Française dans le pays pour appuyer les forces armées nationales permet de reprendre le contrôle des zones du nord aux mains des groupes terroristes. De leur débâcle face à cette intervention et la reprise du territoire, les groupes armés terroristes changèrent de tactique faisant connaître au pays les premiers attentats terroristes de son histoire et maintinrent la pression et l’insécurité avec des attaques sporadiques. En Avril 2013, l’ONU (Organisation des Nations Unis) vote une résolution pour le déploiement d’une mission multi dimensionnelle de sécurisation de Mali. Les efforts combinés de la force Française et de l’ONU ont permis d’établir un climat de sécurité provisoire. Une élection présidentielle et des législatives organisées à partir de juillet 2013 permettront de trouver une solution à la crise institutionnelle. Le pays reste toujours sujet d’une

insécurité résiduelle et d’une pression exercée par de groupes armés et terroristes qui dès la libération du territoire et la présence de forces de maintien d’ordre, changent en permanence leurs modes opératoires et restent imprévisibles dans leurs attaques et autres attentats.

Sur le plan économique, le pays est classé parmi les 25 pays les plus pauvres au monde avec la 23^{ème} place ex aequo selon le classement 2017 de la Banque Mondiale. Le pays ne dispose pas de production nationale suffisante de produits de première nécessité et est fortement dépendante d’importations essentiellement à partir des ports maritimes de ses voisins côtiers. Malgré la présence de bassins sédimentaires le pays ne dispose pas encore de gisement de pétrole brut et est fortement tributaire des importations de chez ses voisins. La consommation nationale d’hydrocarbures est estimée à environ 1,8 millions² de tonnes métriques en 2017. Le marché qui était occupé par les seules sociétés multinationales comme Total, Shell, Mobil Oil, Texaco et BP a été libéralisé à la faveur de réformes du secteur en 1992. Cette réforme a eu comme effet, l’émergence d’une nouvelle classe d’opérateurs nationaux dans le secteur. En 2017, on notait la présence de 80 opérateurs-importateurs dont 75 nationaux et 5 sociétés multinationales. La mobilisation de fonds pour le financement des opérations d’approvisionnement en hydrocarbures du pays par ces importateurs se fait essentiellement par crédits ordinaires de banques. La structure organisationnelle et la taille des opérateurs nationaux étant en général en deçà des exigences et critères de mobilisation d’outils de financement beaucoup plus sophistiqués.

1.1.3 Les modes de financement et de règlement du commerce international

Du fait de la globalisation, l’activité commerciale de nos jours s’est assez développée et est devenue très complexe. Il est apparu nécessaire de le codifier en vue de donner un langage plus ou moins commun aux différents acteurs du domaine. Des institutions internationales de promotion et de coordination du commerce ont été mises en place. Ainsi la Chambre de Commerce Internationale à Paris a codifié, publié et met à jour un ensemble de règles de fonctionnement de la chaîne logistique internationale sous le nom de ‘‘INCOTERMS’’ (International Commercial Terms). Ces termes publiés pour la première en 1936 permettent la mitigation de plusieurs risques opérationnels du commerce international. A la suite de ces règles (INCOTERMS), la CCI a également travaillé avec le secteur de la finance internationale sur une internationalisation des termes relatifs au financement de l’activité commerciale transnationale. Il s’agit de la définition d’un ensemble de techniques de paiement elles-mêmes

² ONAP : Statistiques de consommation d’hydrocarbures en 2017

sou tendus par divers moyens ou instruments de paiement pour le règlement de créances nées de transactions commerciales entre acteurs évoluant sous différentes règles et lois financières. Ces règles sont regroupées sous l’acronyme de RUU (Règles et Usances Uniformes).

1.1.3.1 Les moyens de paiement du commerce international

1.1.3.1.1 Techniques de paiement

Les techniques de paiements sont des pratiques adoptées dans le cadre des RUU pour faciliter les relations commerciales internationales et assurer une mitigation des risques inhérents aux transactions financières liées aux opérations de commerce transnational. Il s’agit essentiellement de l’encaissement simple, de la remise documentaire et du crédit documentaire.

L’encaissement simple

« Il consiste à ce que la marchandise ou le service soit payé soit: d’avance (ce qui n’est pas toujours possible en fonction du contrôle des changes dans le pays de l’acheteur), au comptant ou à échéance avec matérialisation d’une traite ou non » (selon Hubert M. 2017, P.181)

La remise documentaire

« La remise documentaire est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu mandat d’un exportateur (le vendeur) d’encaisser une somme due par un acheteur contre remise des documents. Le vendeur fait établir les documents de transport à l’ordre d’une banque. Cette banque doit remettre les documents commerciaux et de transport à l’acheteur, contre paiement ou acceptation d’effets de commerce. La remise documentaire est soumise à des règles et usances uniformes (RUU 522) » (selon Hubert M. 2017, P.181)

La lettre de crédit documentaire

« Il s’agit de l’engagement irrévocable d’une banque de payer à vue ou à échéance un bénéficiaire (le vendeur) contre remise de documents représentatifs de l’opération commerciale. Seule la stricte conformité des documents à l’engagement bancaire permet d’obtenir le paiement (crédit documentaire). C’est une technique pratiquée depuis plusieurs siècles. Afin d’uniformiser les pratiques et le sens des termes, la Chambre de commerce internationale a adopté en 1933 la première édition des Règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires. La dernière version date de 2007, les RUU 600. » (Selon Hubert M. 2017, P.184)

1.1.3.1.2 Instruments de paiement

- **Le crédit documentaire**

« Une promesse donnée par un banquier de l’importateur à un exportateur étranger, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu’il apporte à l’aide des documents énumérés la preuve de l’expédition des marchandises à destination du pays importateur, ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis» (selon une définition de LCL - Crédit Lyonnais repris par Hubert M.2017, P.184)

- **L’Obligation Bancaire de Paiement**

Est la dernière-née des instruments de paiement de la Chambre Internationale du Commerce. Il s’agit d’un instrument similaire à la lettre de crédit documentaire traditionnelle « en vertu de laquelle, une banque a l’obligation de payer sur présentation physique des documents requis. En vertu de l’OBP, une banque a également l’obligation de payer sur présentation électronique des documents requis. L’objectif principal de l’OBP consiste à appliquer aux transactions à compte ouvert ce qui est déjà disponible pour le crédit documentaire traditionnel »³

- **Les garanties et cautionnements :**

La caution ou garantie est utilisée dans le commerce intérieur ou international depuis l’antiquité ; mais son utilisation à grande échelle remonte aux années 1970⁴. Ces outils découlent d’un climat de méfiance qui s’est accentué au fil du temps surtout avec le commerce international qui devient de plus en plus risqué. Les garanties et cautionnements bancaires dans le cadre du commerce sont des engagements par signatures donnés par les banques à des tiers (en général des fournisseurs) en faveur de leurs clients. Selon GRATH A., 2016, P.81-82 « les garanties ou lettres de crédit stand-by peuvent être définies comme tout arrangement par lequel une banque s’engage irrévocablement à payer sur requête d’un donneur d’ordre une somme d’argent à un bénéficiaire conformément aux termes de la garantie Au regard de cela et les obligations qu’elle couvre, une garantie bancaire est toujours un engagement de payer (tout ou partie) une somme d’argent, mais ne garantit pas l’effectivité d’une livraison actuelle ou toutes autres obligations que le donneur d’ordre pourrait avoir envers le bénéficiaire ». En somme, par ces outils, la banque s’engage à payer à la place de l’entreprise si celle-ci ne respecte pas ses obligations de payer.

³ tfig.unece.org

⁴ /www.glossaire-international.com

1.1.3.2 La finance islamique et le financement du commerce

Depuis les années 1960, dans la recherche de méthodes et de moyens pérennes pour des échanges commerciaux répondants aux objectifs de tous les acteurs, le monde s’est intéressé aux méthodes d’une civilisation musulmane qui a rayonné par ses échanges pendant une longue période. De nos jours, de nombreux acteurs du commerce s’accordent à reconnaître ces méthodes islamiques comme un moyen efficace pour le développement du commerce. Ces méthodes sont connues aujourd’hui sous le nom de ‘‘finance islamique’’ et ne cessent de susciter l’intérêt à travers le monde entier.

Bien qu’elle ne soit pas réservée seulement aux musulmans, la finance islamique obéit à des prescriptions et principes tirés de la Shari’a (loi islamique) :

- Prohibition de certains secteurs commerciaux (vin, alcool ; porc ; industrie pornographique ; jeux de hasard ; ...)
- Prohibition du *riba* (l’intérêt sur les prêts et dans certains échanges), *gharar* (asymétrie d’information en matière contractuelle), *maysir* (jeux de hasard, jeux à somme nulle...)
- Finance participative avec promotion de l’entrepreneuriat ; incitation à assumer la prise de risque de manière non exagérée; partenariat basé sur le partage des risques, des profits et des pertes, ...
- Fixation de modalités spécifiques pour l’échange de certains biens de même nature tels que l’or, l’argent, le blé, l’orge... (change instantané et à quantités égales)

Le financement islamique du commerce

La déclinaison des principes fondamentaux de la finance islamique en instruments a donné lieu à l’apparition de produits et concepts qui lui sont spécifiques malgré certaines similitudes avec les méthodes conventionnelles. On peut ainsi distinguer des instruments de financement tels: « *Al Mourabaha* », « *Al Salam* », « *Al Istisnaa* », « *Al Ijara* »; des instruments participatifs tels que: « *Al Mudharaba* » et « *Al Moucharaka* », « *Al Sukuk* ». Ces divers mécanismes et méthodes sont utilisés pour la mobilisation des ressources nécessaires au financement des échanges. La différence avec la finance conventionnelle se situe au niveau de certains contrats sur lesquelles sont adossés les transactions. Mais des techniques telles que la lettre de crédit, les garanties et

cautionnements, le crédit documentaire sont entre autres techniques utilisées aussi bien par la finance conventionnelle que par la finance islamique. La plupart de ces techniques sont des engagements par signature de la banque. Dans son livre intitulé ‘‘finance islamique’’, dans un tableau comparatif finance conventionnelle-finance islamique F.GUERENGER énumère les opérations islamiques de financement du commerce suivantes : *la Wakalah* ou le mandat, *la Kafalah* ou garantie/caution, *la Mourabaha*, *la Moucharaka*. Il fait également une correspondance entre les deux systèmes suivant laquelle il assimile par exemple la *Kafalah* à la garantie bancaire, le crédit export à la *Mourabaha*... La différence fondamentale entre la finance conventionnelle et la finance islamique se situe essentiellement au niveau des financements par octroi direct de fonds. Dans ces cas, tandis que la finance conventionnelle octroie directement de la liquidité aux commerçants par endettement, la finance islamique utilise des techniques essentiellement basés sur les contrats *Mourabaha*.

1.1.3.2.1 La structuration sur contrat *Mourabaha*

La *Mourabaha* est un contrat de vente de pratique préislamique très ancienne que l’islam a adopté tout en l’encadrant et corrigeant les quelques vides juridiques. Il s’agit d’une vente dans laquelle, le vendeur a l’obligation de dévoiler à l’acheteur son coût de revient de la marchandise objet de la vente ainsi que la marge qu’il compte réaliser sur la vente. Ce contrat de vente est très largement adopté par les banques et autres institutions financières de la finance islamique moderne. La *Mourabaha*, également connue sous le nom de *bai Bithaman Ajil (BBA)* dans certaines zones ou encore *Bay’Muajjal* dans d’autres, constitue l’un des produits phare de la finance islamique moderne malgré des critiques et réserves formulées à son encontre par certains juristes et écoles de pensée islamiques. La vente *Mourabaha* est utilisée par les banques et institutions financières islamiques pour le financement d’opérations de commerce, de consommation, d’équipement etc....

Pour le financement du commerce, la *Mourabaha* est en général structurée pour des montages financiers ad hoc souvent très complexes qui couvrent aussi bien le court terme que le long terme. Le montage est généralement réalisé de la manière suivante dans les institutions de finance islamique:

-le commerçant/importateur sollicite l’institution financière pour le financement de son opération d’achat de marchandises avec un fournisseur bien déterminé et à un prix bien précis (présentation de facture pro-forma du fournisseur) ;

-l’institution financière procède à l’achat de la marchandise selon les termes de la facture pro forma qui lui a été soumise par son client commerçant après avoir obtenu de celui-ci une promesse unilatérale de rachat de la marchandise indiquée ;

-l’institution financière signe avec le commerçant/importateur un contrat de vente de la même marchandise au commerçant au prix de revient auquel elle ajoute une marge bénéficiaire convenue entre les deux parties ;

-le commerçant/importateur procède au paiement du prix convenu selon les termes de paiement fixés dans le contrat de vente (paiement échelonné en général ou en une seule tranche, soit au comptant soit à terme).

La flexibilité de l’activité financière islamique basée sur les principes du *fiqh al muamalat* (droit islamique des affaires) selon lesquels « Tout est permis sauf ce qui est spécifiquement interdit par les textes de la *sharia* (loi religieuse) » permet la structuration de différents modes de financement de l’activité économique selon le besoin.

1.1.3.2.2 Le projet de financement par Mudaraba

Selon F. GUERENGER 2009. P92-93. « le cas classique de la rencontre d’un entrepreneur riche d’un savoir-faire mais pauvre en capitaux et, à l’inverse, d’un investisseur à la recherche d’un projet entrepreneurial dans lequel il ne souhaite pas s’impliquer autrement que financièrement trouve son expression juridique et financière, en droit Français, notamment dans le commandite. L’apporteur de capitaux peut aussi apparaître comme un partenaire dormant.

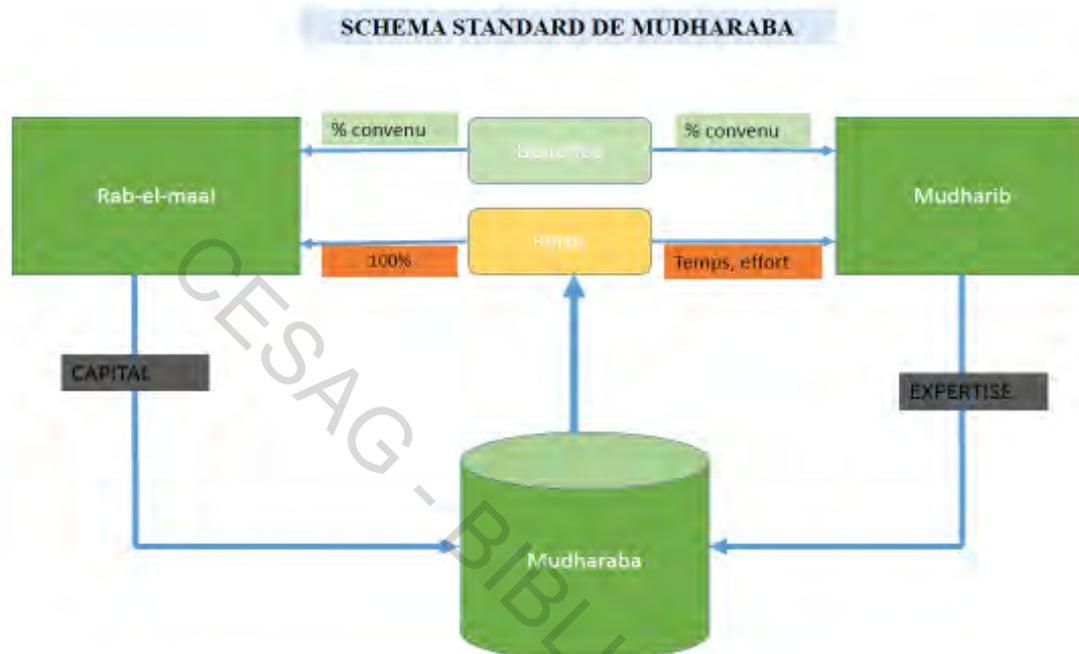
La finance islamique propose un produit comparable appelé *Mudaraba*. »

Ce parallèle résume bien les correspondances dans les modes de financements conventionnels et islamiques de l’économie. Ce mode de financement par partenariat est assis sur le contrat du même nom qui fonctionne de la manière suivante et avec sa terminologie propre :

«Le financier (banque) ou (*Rab el maal*) apporte les capitaux pendant que l’entrepreneur (*Mudarib*) apporte son savoir-faire et son travail...

Au terme du projet, le financier reprend son capital et un partage du profit est opéré entre les deux contractants selon une clé de répartition convenue au départ. » (F. GUERENGER, 2009..P93.)

Fig1 :



La *Mudharaba*, fait ainsi partie des contrats de types *amanah* (confiance ou trustee). Elle insiste dans ses principes de fonctionnement sur l’autonomie de gestion de l’entrepreneur (*mudharib*) et la nécessité pour le financier (*Rab el maal*) d’avoir une confiance non seulement en la capacité technique de l’entrepreneur pour la bonne conduite de l’affaire, mais également en son honnêteté quant à l’utilisation efficace des ressources mises à sa disposition. La responsabilité de l’entrepreneur en cas de perte n’est engagée que lorsque sa mauvaise foi et/ou sa négligence sont prouvées. Le droit à rémunération du financier apporteur de fonds, loin d’être un gain passif comme proscrit, en islam est basée sur la prise de risque de perte de sa mise selon le principe islamique du ‘‘*ghourm al ghoun*’’ (le risque justifie le gain). Ainsi, toute perte non imputable à la négligence/mauvaise volonté de l’entrepreneur est totalement chargée sur le capital de la *Mudharaba* et entraîne donc une perte totale ou partielle de la mise de l’investisseur apporteur de fonds.

(M. GUERENGER 2009. P93. qualifie la *Mudharaba* en ces termes « Le *Mudharaba* est considéré comme la technique essentielle du financement islamique de l’économie ». Cette forme

d’organisation de l’investissement peut être structurée de diverses manières et peut intervenir dans différentes phases de la vie des organisations. Ses règles particulières très différentes de l’actionnariat permettent une certaine liberté aux différentes parties sur l’organisation de l’investissement. Ainsi, une *Mudaraba* peut servir à la création d’une nouvelle activité, à relancer ou à développer une activité existante. Dans notre contexte, il s’agit d’organiser l’investissement autour de la relance de l’activité déjà existante d’une société qui a besoin d’apports supplémentaires en capitaux mais dont les promoteurs ne sont pas aussi favorables aux principes de modification de la structure du capital par actionnariat. La *Mudaraba* apparaît dans ce contexte comme la meilleure solution de financement d’une telle activité.

1.2. Méthodes de collecte des données

Les données d’un projet sont l’ensemble des paramètres sur lesquels sont construites les différentes phases d’un projet. Pour la fiabilité des données utilisées, il faut mettre en œuvre des méthodes très rigoureuses, et très efficaces de collecte de ces informations.

Pour la collecte des données et informations de notre projet, nous avons utilisé les méthodes suivantes :

1.2.1 La recherche documentaire :

Cette méthode a été utilisée notamment pour la collecte de données concernant le secteur des hydrocarbures au Mali. Il s’agit entre autres des documents de l’ONAP (l’Office National des Produits Pétrolier) du Mali, de la DNCC (Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence). Certains textes réglementaires de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest) ont également été consultés. Divers livres et articles traitant de thèmes relatifs au sujet ont également fait l’objet de consultation.

En tant que principale intéressée par ce projet, les documents commerciaux et financiers de l’entreprise Hydro Mali Pétroleum SA ont été largement étudiés et mis à contribution. Il s’agit notamment des états financiers des années 2013 à 2017, des états de reporting 2018, des rapports commerciaux et logistiques des mêmes années. Les documents de KERSI International Holding qui est une des entreprises sous la même administration ont été également exploités, surtout pour les données logistiques et le système de géolocalisation des produits du projet.

1.2.2 La recherche internet

A travers notamment des sites comme ceux de la CCI ou ICC (Chambre du Commerce Internationale), OMC (Organisation Mondiale du Commerce), du Ministère Malien des

Finances, de la Direction Nationale des Douanes du Mali ont également servi d’éléments de collecte de données.

1.2.3 Les difficultés:

L’entrée très récente de la finance islamique dans la sous-région Ouest Africaine notamment dans la zone UEMOA n’a pas rendu aisée notre tâche. Ainsi donc, on peut noter l’absence de données et de documents-statistiques de référence sur la pratique de la finance islamique dans la zone. Une certaine méfiance des acteurs du commerce des hydrocarbures au Mali face à des demandes d’informations est un des obstacles majeurs dans l’obtention d’informations fiables sur certains aspects du circuit commercial des produits pétroliers. Ainsi donc, les sources et références ne sont pas assez étoffées et une grande partie des informations et éléments dans ce document est basée sur notre propre vécu et nos expériences des cinq (05) années passées dans le secteur.

L’absence d’institutions de finance islamique pratiquant ce type de financement est un autre handicap de nos recherches. En effet, cette absence d’institutions nous a privé du fait de vivre ou d’apprendre d’une expérience similaire. Mais pensons que c’est de cela que notre projet tient sa particularité et son originalité.

Chapitre 2 : Présentation du promoteur et Etude des besoins (ou du marché)

Ce chapitre fera l'état des besoins qui justifient le montage d'un tel projet ou du vide qu'il est sensé combler. Il fera en premier lieu une présentation de personnes (physiques et/ou morales) en charge de la conception, montage et mise en œuvre du projet.

2.1. Présentation du promoteur

Cette section sera consacrée à la présentation des acteurs à l'origine de la conception et du montage de ce projet. Il s'agit notamment de la structure qui parraine le projet et qui devrait accueillir sa mise en œuvre et de l'initiateur en charge de la conception et du montage.

2.1.1 Présentation de l'initiateur du projet :

L'agent à l'initiative de ce projet est un cadre employé de la finance de l'entreprise désignée comme *mudarib* dans ce présent document.

Parcours académique : Des études fondamentales à partir de Octobre 1993 respectivement aux écoles fondamentales des villages de Bongosso pour le 1^{er} cycle et Kouniana pour le (2^{ème} cycle sanctionnées par le Diplôme Etudes Fondamentales (DEF) en 2002, il est orienté au Lycée Technique de Bamako en section économie. En 2005 Il obtint au sein de cet établissement le Baccalauréat Technique Malien en série Mathématique Technique Economie (MTE).

Après le Baccalauréat, il s'inscrit à la faculté des Sciences Juridiques et Economiques (FSJE) de l'université de Bamako en section Sciences Economiques. En 2007, il passe le Diplôme d'Etudes Universitaires Générales (DEUG) de Sciences économiques et s'oriente vers la section sciences de gestion pour une License (Bac+3) en 2008 puis une maîtrise (Bac+4) en 2010 de la FSEG-UB (Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'Université de Bamako) née de la scission entre la section juridique et économique de la FSJE.

En novembre 2017, il entame des études post universitaires à l'Institut Supérieur de Commerce Business School (ISC-BS) de Bamako pour un Master (Bac+5) en Comptabilité, Contrôle et Audit puis en octobre 2017 au Centre Africain des Etudes Supérieurs en Gestion (CESAG) pour la première promotion du MBA (Bac+5) en Finance Islamique.

Parcours professionnel : Après un premier stage pratique entre novembre 2008 et juillet 2009 au cabinet Expertise Comptable Sako à Bamako, il rejoindra le même cabinet en fin décembre 2010 après l'obtention de sa maîtrise en gestion comme Assistant stagiaire puis Assistant

Chargé de dossiers comptables et auditeur junior. De ce passage au cabinet, il se familiarise avec divers types de comptabilité, divers problèmes comptables, fiscaux et de gestion.

En février 2014, il est contacté par le groupement Hydro Mali Petroleum SA (commerce d’hydrocarbures) et KERSI Int. Holding SA (transport d’hydrocarbures) pour effectuer un test d’un mois au département finance-comptabilité afin d’intégrer l’équipe comptable du groupement. Il intègre définitivement le dit groupement en mars 2014 en qualité de Comptable-responsable de la gestion des stocks de pièces de rechange pour le compte de KERSI Int. Holding SA avec pour mission de reconstituer les stocks en quantités et valeurs, actualiser et mettre en application des procédures de gestion efficace de ces stocks, gérer les magasins et faire l’enregistrement systématique de tous les mouvements dans le système d’information ERP de l’entreprise. En juin 2015 il est promu Chef Comptable de la même entité. La mission était de prendre en main toutes les opérations comptables de la société dont la comptabilité était accessoire à celle de Hydro Mali Petroleum, constituer et former une équipe de comptable pour le fonctionnement autonome de section comptabilité de KERSI. A partir de février 2016 il devient le Chef Comptable pour les deux entités du groupement.

Ambition : A la suite de ce programme de MBA en Finance islamique, l’initiateur de ce projet ambitionne non seulement de contribuer à le rendre effectif au sein de Hydro Mali Petroleum mais aussi de prendre une part active dans son fonctionnement. En tant qu’un des rares et premiers diplômés en finance islamique au Mali, l’initiateur compte prendre activement part à la vulgarisation de cette finance. Cette participation se fera d’abord avec cette finance en tant que discipline académique à travers une participation à l’enseignement, la sensibilisation et la formation dans le domaine mais également en tant que mode de financement essentiel dans le processus de développement économique et social du pays. Une sensibilisation du monde universitaire pour l’insertion de la discipline dans les cursus de formations en finance est l’une des actions prévue dans ce sens. La création d’un fonds *waqf* pour l’aide sociale, la création d’un réseau de caisses de micro finance islamique spécialisées, la mise en place d’un fonds d’investissement agricole sont, entre autres, des projets en réflexion.

2.1.2 Présentation de la structure d’accueil du projet

Créée en 2003 sous le numéro RCCM Ma-BKO.2003-B-672 du registre de commerce du district de Bamako, Hydro Mali Petroleum Ltd est une société anonyme de droit Malien spécialisée dans le secteur des hydrocarbures. Elle a été fondée par un jeune commerçant Malien du nom de Mamadou LAH. La société intervient dans tout le Mali pour les activités de

distribution d'hydrocarbures notamment l'Essence, le Gasoil, le Pétrole lampant, le Jet A1, le Fuel 180. Elle dispose d'un parc important de plus de 150 camions citernes de différentes capacités (de 55 000 Litres à 10 000 Litres ???) équipés de système de géolocalisation, permettant de suivre à chaque instant la position de chaque camion. Sa stratégie commerciale est essentiellement axée sur le commerce en gros et assise sur quelques gros clients distributeurs et des clients institutionnels. Elle dispose également d'un réseau de distribution grand public à travers 13 stations-services sur l'étendue du territoire national du Mali.

Sous le leadership de son fondateur et PDG, qui avait pour vision de se hisser à la hauteur des sociétés multinationales dans le secteur des hydrocarbures au Mali, HMP est parvenue à se classer au rang des premiers importateurs Maliens de produits pétroliers en 2013-2014. Son succès était également porté par une équipe jeune, dynamique constituée de compétences de tous bords ainsi que des outils de travail à la hauteur de l'ambition. Ainsi donc, elle mit en place une structure organisationnelle, un système d'information ERP et un système de management à l'image des multinationales. Cette structuration, en plus de lui conférer une place de choix en terme de part d'activité, lui conféra également une certaine notoriété et la réputation d'entreprise privée Malienne du secteur la mieux structurée et la plus dynamique.

Structure organisationnelle de l'entreprise:

Hydro Mali Petroleum qui est une société anonyme à actionnaire unique avec administrateur général est organisée autour de :

a-Administrateur Général : il assure un rôle de d'orientation de la politique globale de l'entreprise ainsi que d'autres entreprises liées directement ou indirectement. Il est assisté dans ce rôle par des attachés de diverses spécialités et a également sous son contrôle un service d'audit interne qui intervient sur toutes les entreprises dans son administration.

b-Une Direction Générale Déléguée: elle assure la mise en œuvre de la politique générale et des orientations données par l'administrateur général et bénéficie d'une large autonomie et d'une délégation de pouvoirs pour mener sa politique. Elle comprend un Directeur Général Délégué avec un/une assistante de direction, un service de gestion des ressources humaines et des agents d'appui tel que la permanence du système informatique.

c-Un Département Financier et Comptables (DFC) : Il assure la mise en œuvre de la politique financière de l'entreprise. Elle est dirigée par un Directeur Financier et Comptable et gère la comptabilité, la trésorerie, les stocks et l'approvisionnement.

d-Un Département Commercial : ce Département met en œuvre la politique commerciale de la société. Elle assure la vente et le recouvrement. Elle comprend un service réseau de distribution grand public (réseau de stations-services) ; et des agents dédiés à la gestion de la clientèle grossiste et les institutionnels.

Le Système Intégré d’Information et de Gestion (SIG) : le système d’information de l’entreprise est géré depuis 2012 à travers un logiciel intégré de type ERP qui intègre plusieurs modules permettant un suivi de l’ensemble des opérations de l’entreprise de l’initiation jusqu’au dénouement. Le système repose sur un serveur de sauvegarde interne et sous la supervision d’experts externes qui interviennent en cas de dysfonctionnement.

Un évènement déterminant :

En novembre 2014, le leader et PDG de la société décède à l’âge de 35 ans, ce qui porta un coup très dur à l’activité et au dynamisme de la société. L’entreprise a été placée sous administration provisoire de deux administrateurs par décision de justice puis sous administration définitive des mêmes administrateurs sur décision consensuelle des héritiers de feu le PDG Mamadou LAH.

L’évènement de la mort du PDG amena certains partenaires de taille dont la relation était assise sur la confiance en la personne du PDG à interrompre subitement leur collaboration. Les conséquences furent immédiates sur l’activité avec une chute de plus de 75% du chiffre d’affaires sur l’exercice 2015. Par la suite, certains hauts cadres et bonnes compétences qui ne se retrouvaient pas dans les orientations de la nouvelle administration démissionnèrent.

2.2 Etude des besoins ou du marché

Cette section fait ressortir les besoins réels auxquels le projet doit apporter des solutions. Il s’agit notamment de faire une genèse de la situation de Hydro Mali, son évolution par rapport à celle du secteur d’activité et de faire ressortir les raisons qui peuvent expliquer cette évolution.

2.2.1 Présentation des tendances de l’activité de l’entreprise

Cette présentation consistera à montrer dans un tableau les chiffres d’affaires réalisés par Hydro Mali sur une période de sept ans mais aussi à travers un graphique et une analyse synthétique, l’évolution rétrospective de l’activité de l’entreprise sur les sept dernières années à compter de 2011.

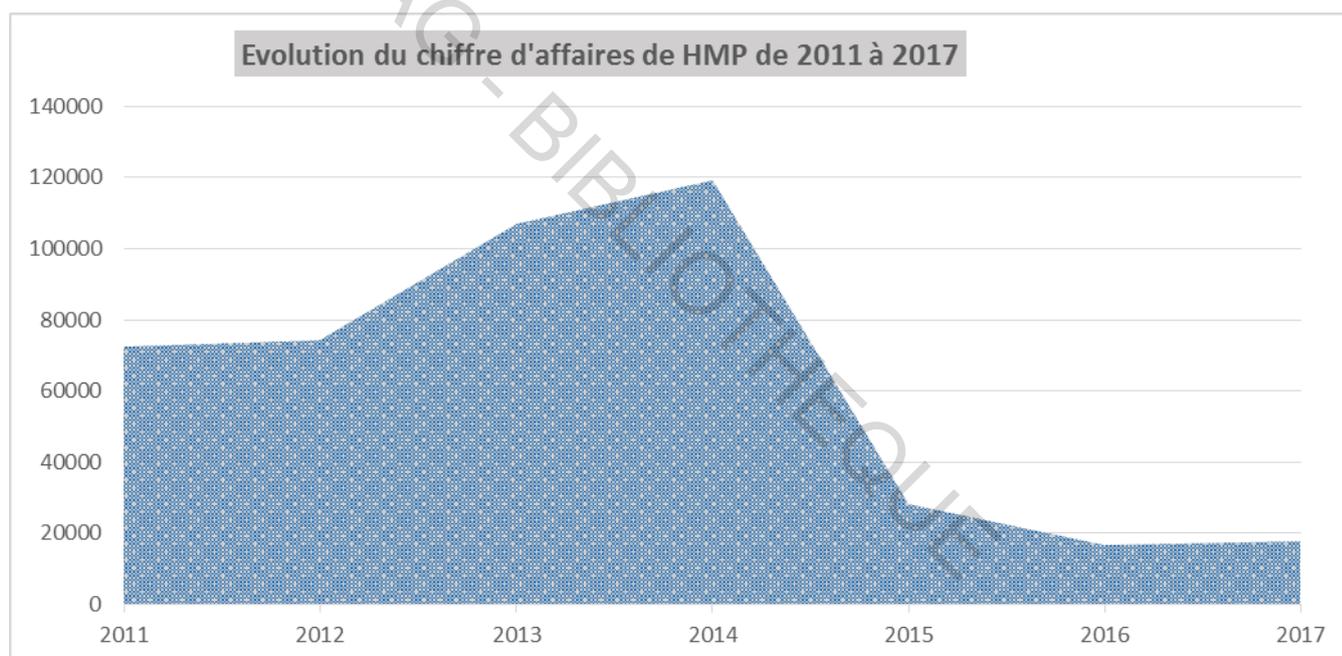
Tableau 1 : chiffre d’affaire des 7 dernières années de Hydro mali (millions de francs CFA)

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Montants	72 311	74 283	106 896	119 419	28 025	16 680	17 838

Source : SIG HMP

Sur ce tableau, les années 2013 et 2014 se démarquent nettement avec des chiffres de plus de 100 milliards de francs CFA. Ces années correspondent à la période de gloire de la société suivies par un chiffre de moins de 30 milliards, soit moins du tiers en 2015 qui s’explique notamment par la perte du PDG fondateur de l’entreprise et de la quasi-totalité de ses relations d’affaires.

Fig.2 : EVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES DE HMP (en millions de FCFA)



Source : Par nous même

A la lecture des tendances de l’activité commerciale ci-dessus, il ressort qu’après un pic de 119 milliards en 2014, la société n’a réalisé que 28 milliards sur l’année suivante soit une perte de 76% de son activité en 2015. La chute a continué en 2016 mais dans une proportion moindre (environ 41% de moins par rapport à 2015). En somme, de la disparition de son PDG en 2014 à fin 2017, la société a perdu 85% de son chiffre d’affaires.

Cette évolution est d’autant plus inquiétante qu’en fin du troisième trimestre de 2018, le chiffre d’affaire global réalisé n’était que d’environ 400 millions de francs CFA soit une baisse de 95% environ par rapport à la même période de l’année précédente (2017).

Sur le plan social, cette chute drastique de l’activité de l’entreprise s’est matérialisée par une vague de licenciements pour motif économique à la suite de départs volontaires de certains cadres et bonnes compétences. Une première vague de licenciements intervint en Novembre 2017 puis une deuxième vague en Avril 2018.

Une conséquence directe sur KERSI International Holding SA

Kersi International Holding SA (KIH) est une société anonyme de droit Malien créée en 2007 par Feu Mamadou LAH actionnaire unique et également promoteur de Hydro Mali Petroleum sa (HMP). Elle est spécialisée dans le transport de produits pétroliers et la gestion de parc auto de camions citernes pour le transport d’hydrocarbures. L’idée de création d’une société de transport entre en droite ligne dans un processus de contrôle de toute la chaîne d’importation d’hydrocarbures. De ce fait, l’essentiel du service de transport de KIH devait s’effectuer pour le compte de HMP. La chute des activités de cette dernière a eu de facto des conséquences directes sur l’activité de KIH. Le tableau ci-dessous retrace l’évolution de l’activité de KIH. Il est à noter qu’en plus du fait que les deux sociétés appartiennent à la même personne, elles ont également une unicité de direction (le même personnel travaille dans les deux sociétés).

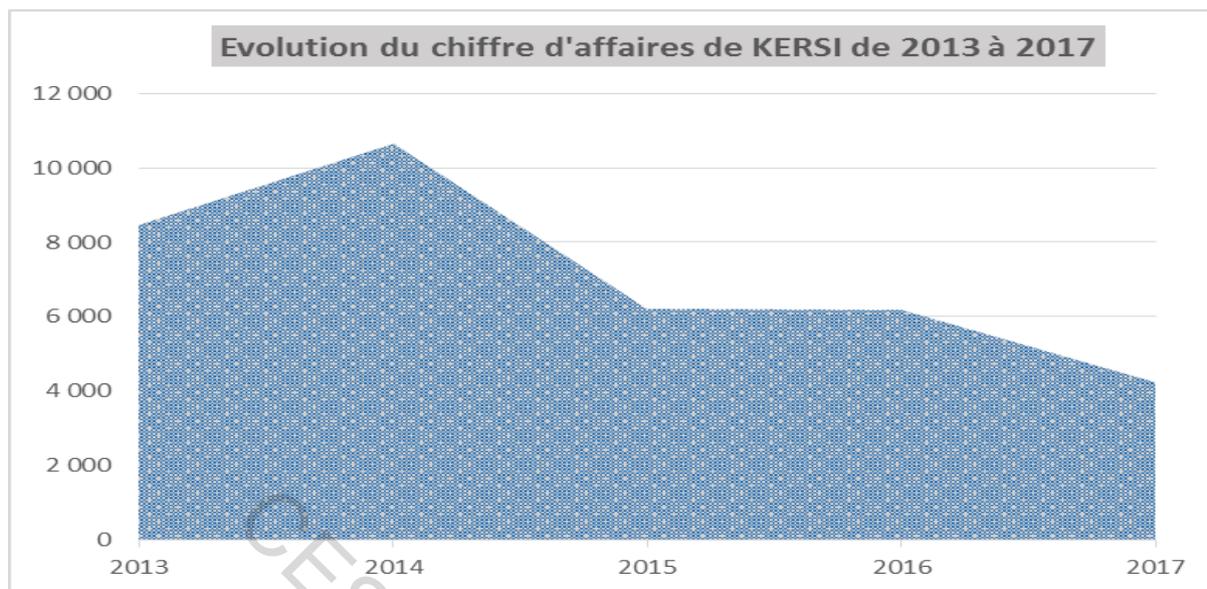
Tableau 2: chiffre d’affaire des cinq dernières années de KERSI (millions de francs CFA)

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Montants	8 459	10 659	6 219	6 183	4 224

Source : SIG KIH

Tout comme HMP, une analyse des tendances de l’activité de KIH fait ressortir une chute de plus de 40% en 2015 par rapport à 2014 conséquence directe du décès du PDG fondateur et de la chute des activités de HMP qui est son client principal avec plus de 60% de son activité. Après une légère stabilité entre 2015 et 2016, elle chute de nouveau de 32% en 2017 par rapport à 2016. Cette situation a eu pour conséquence une vague de licenciements d’une partie du personnel pour motif économique.

Fig. 3 : Evolution du chiffre d’affaire de KERSI (en millions de FCFA)



Source : Par nous même

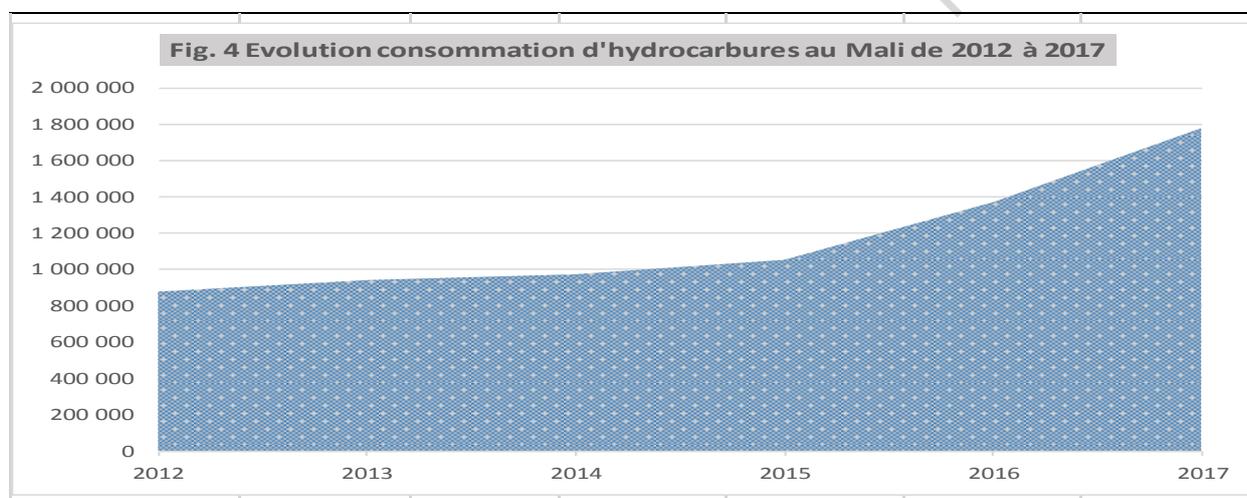
2.2.2 Analyse de l’évolution du secteur des hydrocarbures au Mali

Le tableau et le graphe ci-dessous retracent l’évolution des importations d’hydrocarbures recensées par l’Office National des Produits Pétroliers sur les six (06) dernières années à compter de 2012.

Tableau 3 : Importations de produits pétroliers au Mali de 2012 à 2017 (en milliers de litres)

ANNEES	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL	881 796	944 199	978 313	1 056 864	1 373 574	1 783 204

Source : ONAP



Source : Par nous même

L’analyse de ce tableau ainsi que du graphique ci-dessus nous montre une forte croissance de la consommation d’hydrocarbures au Mali de 2012 à 2017. La courbe évolutive a une tendance croissante mais assez faible entre 2012 et 2015 mais à partir de 2015, la courbe prend une allure ascendante très forte (près de 30% entre 2015-2016 et 2016-2017).

2.2.2.1 Analyse comparative de l’évolution de l’entreprise par rapport à celle du secteur d’activité :

Une lecture de l’évolution des ventes de carburant par Hydro Mali Petroleum sur la période de 2012 à 2017 montre une forte croissance de l’ordre de 43,9% entre 2012 et 2013. La même tendance à la hausse a continué sur la période 2013-2014 mais dans une moindre mesure (11,7%). En 2015, on constate une chute drastique de la courbe évolutive de l’ordre de 76,5% par rapport à 2014. Les périodes 2015-2016 et 2016-2017 n’ont pas connue une meilleure évolution puis que la baisse du niveau de la courbe continue mais dans une allure plus modérée (environ 30% de baisse entre 2015-2016 et une légère hausse entre 2016-2017).

Au même moment, la consommation nationale de produits pétroliers a suivi une tendance totalement contraire à celle de l’activité de HMP (une faible croissance entre 2012 et 2014) et en 2015 au moment où l’activité de HMP chute, la courbe de consommations d’hydrocarbures connaît une forte croissance. Cette tendance à la hausse a continué également entre 2016 et 2017.

2.2.2.2 Analyse de l’offre à travers les acteurs du secteur

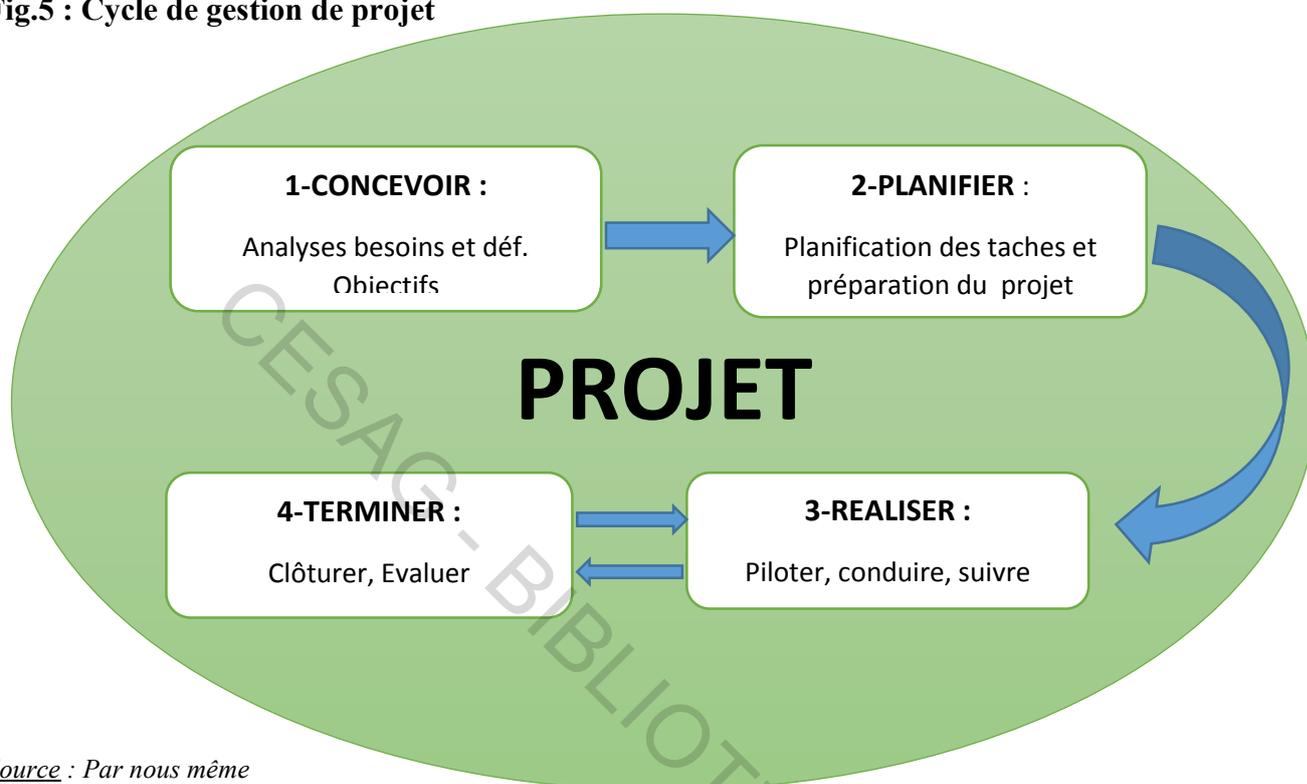
La période sous étude s’est caractérisée par une prolifération d’importateurs d’hydrocarbures au Mali. D’une trentaine d’importateurs en 2012, l’on s’est très rapidement retrouvé avec 80 importateurs en 2017. Ce lot d’importateurs se caractérise par un manque d’homogénéité (de même que plusieurs importateurs sont entrés sur le marché, les disparitions d’importateurs d’une année à autres sont également courantes). A part les multi nationales comme Total Mali, Shell, Star Oil, les importateurs nationaux se caractérisent par leur faible longévité dans le secteur. Ils sont très nombreux et ne constituent individuellement que de très faibles acteurs par rapport au volume total des importations du secteur (70% des acteurs ont assuré moins de 1% sur le volume total sur 2017)

DEUXIEME PARTIE :
ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet

Dans ce chapitre, nous allons indiquer les différents paramètres de mise en œuvre opérationnelle du projet et des différentes interactions entre ses acteurs et parties prenantes.

Fig.5 : Cycle de gestion de projet

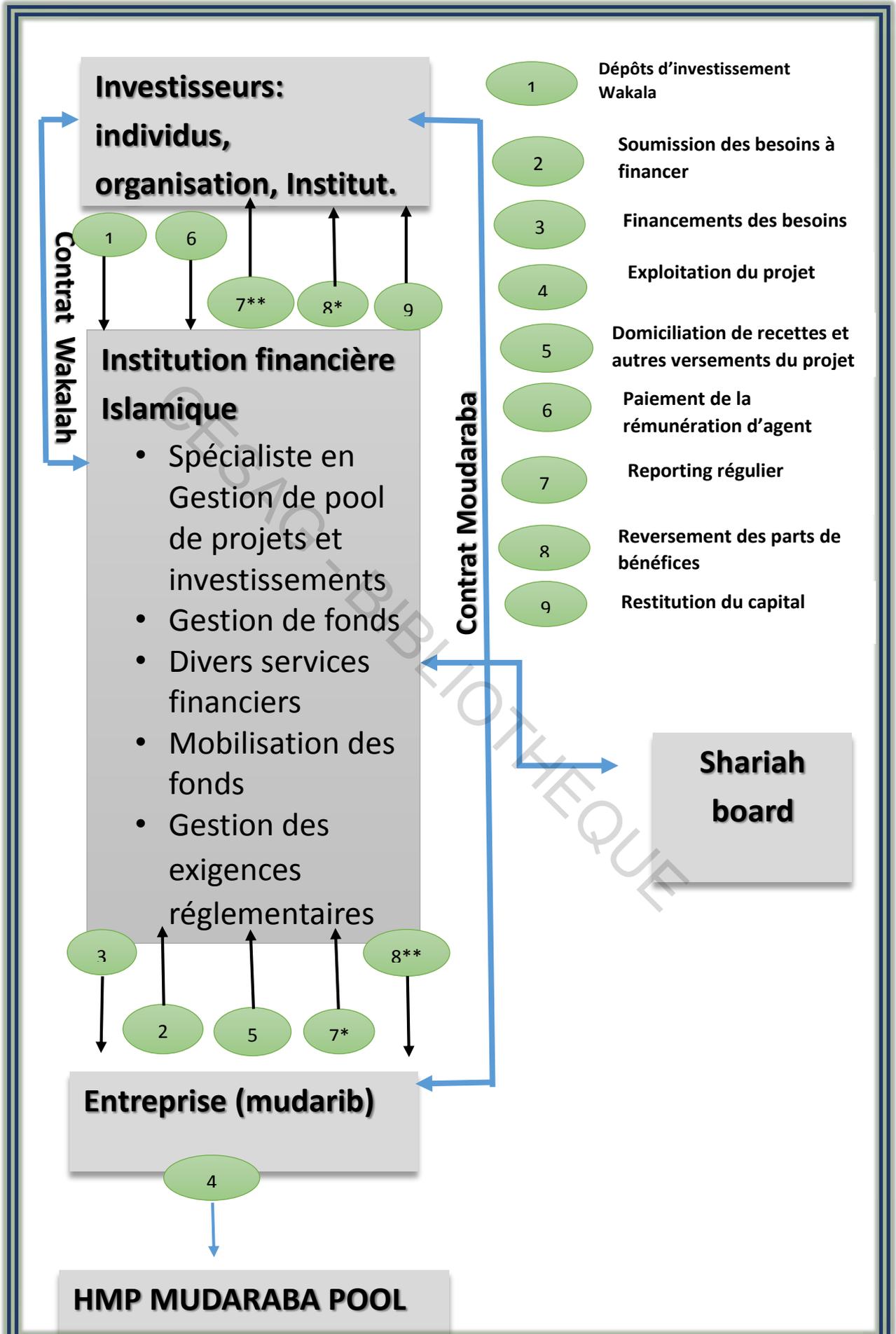


Source : Par nous même

En subdivisant la gestion de projet principalement en quatre phases : une phase de réflexion/conception, une phase de montage/planification, une phase d'exécution/opérationnelle et une phase d'évaluation, l'une des phases les plus cruciales du processus est la partie opérationnelle. Elle est l'objectif pour la phase de montage/réflexion et la base du suivi/évaluation. La réussite du projet est fortement tributaire d'une bonne définition des paramètres de l'exécution opérationnelle. Dans ce chapitre, nous allons déterminer l'ensemble des contours pour la phase opérationnelle du projet. Cela inclut les montages juridiques, commerciaux et financiers du projet.

3.1. Propositions juridique, technique et organisationnelle du projet.

A ce niveau, il s'agit de définir l'ensemble des parties prenantes au projet, des contrats qui vont régir les relations entre les différents acteurs, les paramètres techniques de mise en œuvre du projet et les différentes structures autour des quelles va s'articuler la vie pratique du projet.



3.1.1 Les parties prenantes au projet

Le projet pour son opérationnalisation et sa réussite doit mettre en relation deux catégories acteurs: des acteurs directs et des intervenants indirects.

Les acteurs directs :

Cette catégorie d’acteurs est constituée par ceux qui participent au projet soit en tant qu’apporteurs de fonds, soit en apporteurs de force de travail, soit en représentants mandatés par l’un des acteurs précédemment cités.

3.1.1.1 Les investisseurs *rab al maal* :

Cette partie est constituée de diverses personnes physiques ou morales souhaitant investir dans le secteur des hydrocarbures au Mali et qui accepteront de participer à ce projet. La préférence sera donnée à ceux évoluant déjà dans le domaine des hydrocarbures ou qui ont une connaissance assez poussée du secteur pour faciliter la communication avec les autres acteurs du projet et la compréhension des différents comptes rendus. La nécessaire exposition des différents contours du projet, les implications, limites du champ d’action et des responsabilités de chaque acteur seront très déterminants à ce niveau. Ils devront au préalable accepter de confier à l’institution financière choisie la gestion de leur fonds qu’ils comptent investir dans le projet sous forme de mandat d’investisseur (*Wakalah*). Les investisseurs évoluant dans le secteur des hydrocarbures désirant jouer un rôle de distributeurs pourront entrer directement dans un contrat commercial avec l’entreprise *mudarib*. Dans le cadre de leur rôle d’apporteurs de fonds, les investisseurs ne devront avoir aucun rôle opérationnel dans l’exécution du projet et tous droits leur revenant par rapport au projet seront gérés par l’institution financière dans le cadre du contrat *Wakalah* (voir modèle de contrat *Wakalah* en annexe 2).

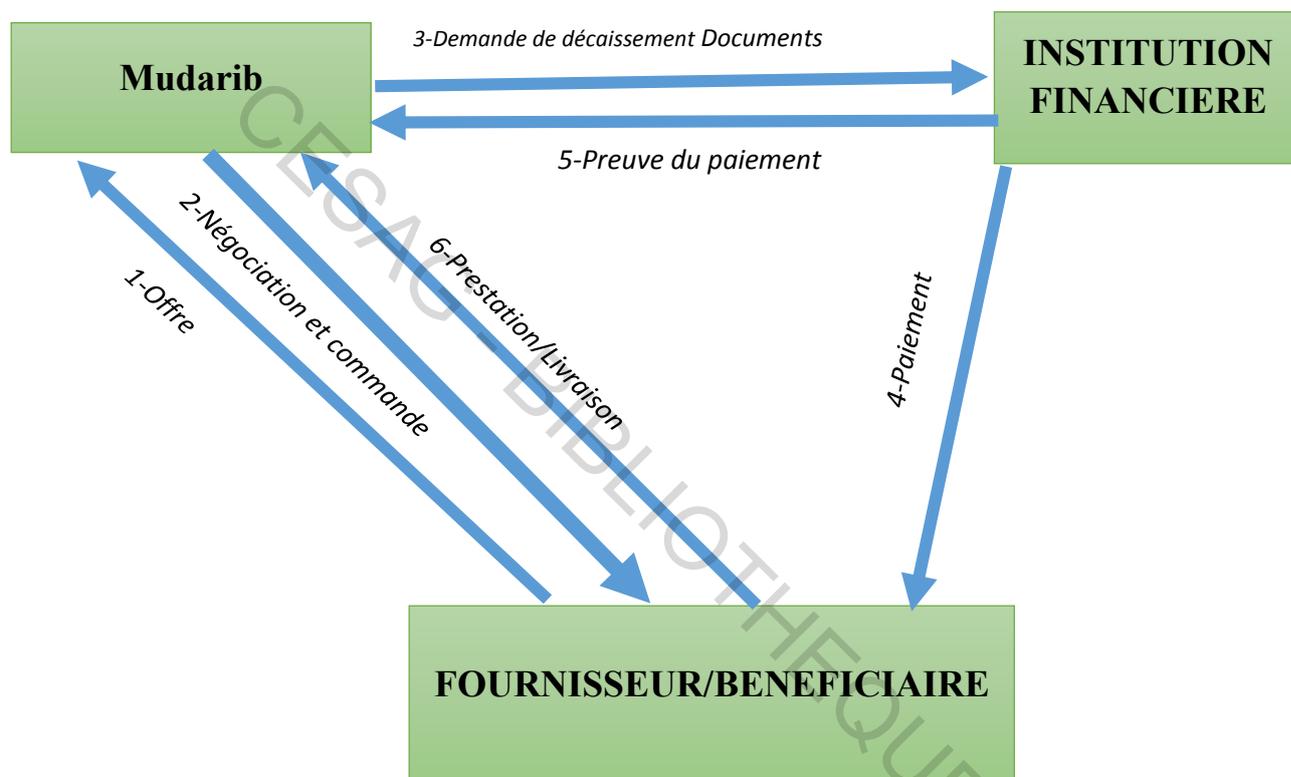
3.1.1.2 L’institution financière :

Intermédiaire financier du projet, l’institution financière doit être soit une banque islamique ou une banque conventionnelle avec une branche islamique. Elle aura à travers sa notoriété un rôle d’agent trustee des investisseurs (agent de confiance). Elle devra faire des offres d’agent d’investissement et offrir des services de dépôts d’investissement. L’institution financière sera le principal acteur de suivi externe du projet et travaillera dans ce sens avec une cellule de coordination mise en place par l’entreprise. L’institution s’occupera principalement de :

***Suivi des décaissements :** en tant que détenteur des fonds, l’institution financière doit mettre en place des procédures spécifiques concernant le décaissement des fonds destinés notamment

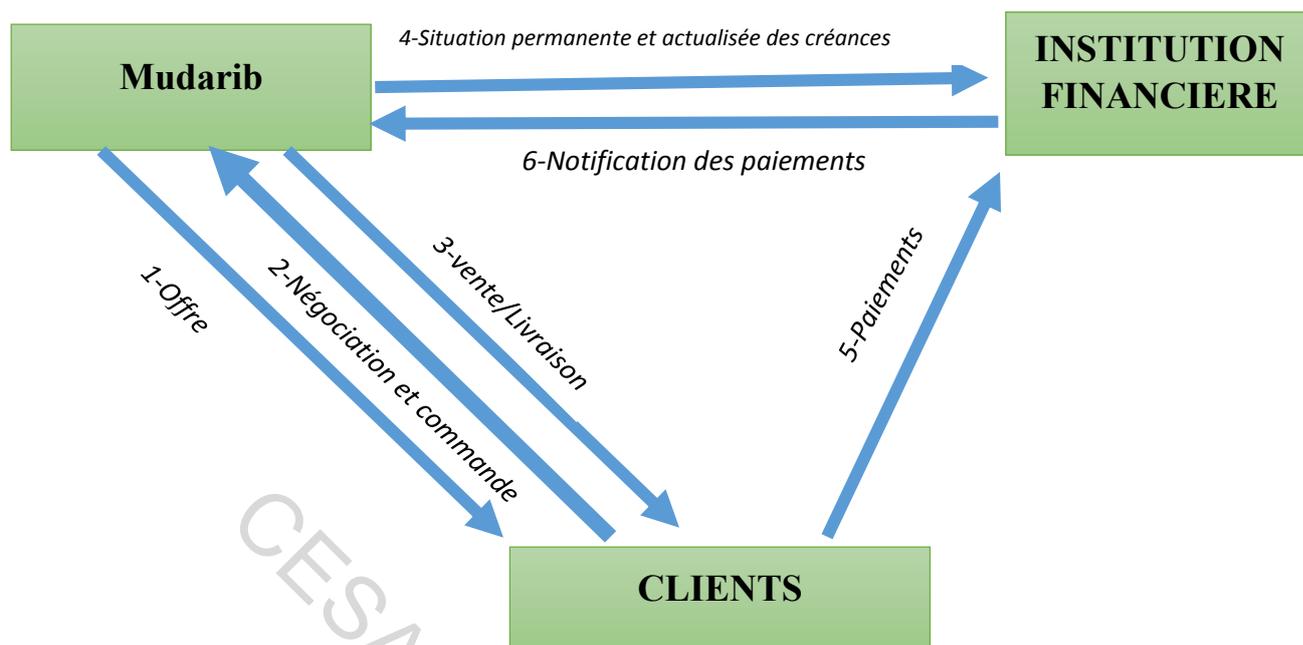
au paiement des fournisseurs et autres prestataires du projet. Pour l’achat de produits par exemple, l’entreprise *Mudarib* avec sa connaissance du marché et de l’environnement international du commerce des hydrocarbures est responsable de la recherche des meilleures offres fournisseurs, de la négociation des termes de livraison-paiement, des procédures de transport, transit, dédouanement. L’institution financière interviendra pour faire les paiements aux différents fournisseurs sur la base de documents (factures et autres) dûment expliqués et soumis par le *mudarib* et qui sont en liaison avec le projet.

Fig.7 : Schéma du circuit de décaissement :



***Les encaissements** : un des rôles essentiels de l’institution financière sera l’encaissement de tous les paiements issus des différentes opérations commerciales du projet. A ce titre, elle devra mettre à la disposition de l’entreprise *mudarib* un compte bancaire qui sera indiqué aux clients pour la domiciliation des paiements de leurs factures. L’institution devra également mettre à la disposition de l’entreprise une plateforme de suivi des mouvements du dit compte ou à défaut, adressera une notification à l’entreprise à l’occasion de chaque réception de fonds avec les références du débiteur pour que celle-ci actualise la situation de ses créances clients.

Fig.8 : Schéma du circuit d'encaissement :



***Autres prestations et services** : l'institution financière au-delà de son rôle contractuel dans ce projet, devra fournir au *mudarib* des services bancaires qui seront nécessaires à l'exécution des opérations de ce projet. Il s'agit entre autres de lettres de crédit à l'importation des produits pétroliers, services de cautionnement auprès de l'administration notamment des douanes et des impôts ; mise à contribution de son réseau et de sa relation bancaire pour l'exécution le cas échéant de transactions financières complexes liées au projet.

3.1.1.3 L'entreprise *Mudarib* et ses liens

Il s'agit d'un négociant importateur qui achète un produit à l'étranger pour le revendre sur le territoire national. Dénommé ‘‘entreprise’’ dans les termes de ce projet, elle est le principal acteur opérationnel du projet. Son expertise et son expérience dans le domaine de l'importation et la distribution d'hydrocarbures sur l'ensemble du territoire national du Mali sont les principaux critères de son choix. La notoriété est aussi l'un des critères déterminant dans la désignation de l'entreprise parmi la multitude de sociétés évoluant dans le secteur. Ce dernier critère est le plus déterminant dans la recherche de partenaires investisseurs. L'entreprise doit disposer également d'une organisation solide, d'organes de contrôle et des procédures bien assises qui inspirent confiance et qui soient citées en référence sur le plan national dans le secteur.

3.1.1.3.1 Cellule de coordination

Cette cellule est le mécanisme de suivi autonome du projet mis en place par l’entreprise *Mudharib*. Elle sera en charge de l’activité de rapportage du projet. A ce titre, elle fournira de façon régulière un reporting intégré des informations financières, commerciales et de gestion du projet aux différents acteurs. Elle sera composée d’au moins un agent et travaillera au sein de l’entreprise *mudharib*. Le ou les agents peuvent être, soit des travailleurs salariés de l’entreprise (travaillant sur d’autres activités de l’entreprise ou détachés pour le projet uniquement), soit un ou des prestataires externes. Dans le cas où le/les agents est/sont un/des prestataire(s) le montant de la prestation sera considéré comme une charge de la *Mudharaba*. Il en sera de même pour la masse salariale du personnel détaché. Pour le personnel intervenant sur d’autres activités, seule la quote part de leur rémunération revenant au projet sera affectée comme charge de la *Mudharaba*.

La cellule devra comprendre au moins une personne familière avec les procédures, contrats et règles de fonctionnement de la *Mudharaba*, du fonctionnement du commerce d’hydrocarbures (notamment les procédures financières d’importation, la chaîne logistique et accessoires). A défaut d’élément polyvalent, la cellule devra comprendre toutes ces compétences sus citées.

3.1.1.3.2 Les transporteurs :

L’un des aspects incontournables dans ce projet est certainement le transport. En effet, la situation d’enclavement du Mali impose aux importateurs une gestion de l’aspect transport avec une attention particulière pour assurer une réussite de leurs projets d’approvisionnement du pays en produits étrangers. Le projet doit faire intervenir essentiellement deux acteurs à ce niveau :

a) **Le transport maritime** : ces acteurs interviendront dans les cas où par arbitrage une livraison aux points d’achats sera plus favorable qu’un prix rendu aux différents ports d’approvisionnement du Mali (Dakar, Abidjan, Cotonou, Lomé, Tema...). Dans ces cas de figures, il sera fait recours à des compagnies de transport maritime pour assurer l’acheminement à l’un des ports d’accès du Mali. L’entreprise *mudharib*, conclura en toute indépendance un contrat de transport avec ces compagnies. Les charges liées à ce contrat comme toutes autres charges directes seront directement imputées au projet. L’institution financière sera sollicitée à ce niveau à travers ces services de mobilisation et financement pour le commerce international.

b) **Le transport terrestre**: contrairement au transport maritime, le projet devra faire obligatoirement appel à des compagnies spécialisées en transport de produits pétroliers par route à partir des ports d'accès jusqu'aux différents points de livraison clients du projet. Pour ce faire, l'entreprise s'appuiera essentiellement sur son partenaire privilégié dans ce domaine (la société KERSI International Holding) qui assure déjà la gestion de la flotte de camions citernes du *mudarib* et qui a démontré une certaine efficacité dans l'exécution de divers contrats. La prévision de décaissement dans l'estimation du coût total des opérations devra assurer à ce niveau une fluidité (l'administration et la gestion de cette société de transport étant assurées par les mêmes dirigeants de l'entreprise *mudarib*).

3.1.1.3.3 Les transitaires :

Le transit frontalier des produits pétroliers est un aspect très déterminant dans le circuit commercial des pays enclavés. L'entreprise *mudarib* est déjà en partenariat avec des sociétés de transit qui ont déjà prouvé leur capacité à assurer un service efficace de transit pour des opérations d'envergure. Les dépenses de transit sont prévues dans le budget de décaissement du projet. Le contrôle indirect par l'entreprise *mudarib* de l'une des sociétés de transit est élément de maîtrise des risques liés à cette catégorie d'acteurs du projet.

3.1.1.3.4 L'administration fiscale et douanière :

Il s'agit notamment à ce niveau de l'administration des douanes (dédouanement). Le processus de dédouanement des produits pétroliers de ce projet sera assuré par l'entreprise *mudarib* à travers son service spécialisé dans ce domaine. L'institution financière sera mise à contribution à travers ses produits de cautionnement ‘‘*kafala*’’. La *kafala* de l'institution financière auprès de l'administration des douanes permettra l'enlèvement des produits, leur vente et le recouvrement avant le paiement des droits de douane y afférent, évitant ainsi tout doute ou toute rétention des produits par l'autorité pour besoins de dédouanement. Cette gestion de ce partenaire incontournable sera très déterminante également dans la maîtrise des délais d'acheminement des produits au client final du projet et une accélération de tout le cycle commercial.

3.1.1.3.5 Dépôts de transit :

Ces acteurs vont intervenir, au besoin, pour assurer un stockage temporaire des produits du projet. La ligne de décaissement du projet doit couvrir les charges éventuelles liées au stockage dès qu'elles sont effectives. Cela évite tout risque lié à cet acteur du projet.

3.1.2 La nature des contrats entre les différentes parties :

Les transactions financières et commerciales sont assises en islam sur des contrats obéissant aux principes de la *sharia*. Ainsi donc, dans toute opération qui fait référence à la finance islamique, il est important et même primordial de définir la nature du ou des contrats qui doivent régir la relation entre les différentes parties prenantes à l’opération. Pour les besoins de ce projet, nous avons identifié quatre principaux contrats sur lesquels seront assises les différentes transactions financières et commerciales entre les acteurs comme suit :

3.1.2.1 Entre les investisseurs et l’institution financière :

Les institutions de finance islamique sont des intermédiaires financiers. Dans cette optique, le projet s’intéressera à une banque ou établissement financier islamique qui offre des services d’agent gestionnaire. Son rôle sera d’offrir à nos potentiels investisseurs des comptes d’investissement régis par les principes du **contrat WAKALA** (contrat d’agence). L’institution sera le *wakil* (agent) des investisseurs pour l’investissement de leurs fonds dans l’activité du ‘‘Pool Mudaraba’’ de commerce d’hydrocarbures par Hydro Mali Petroleum.

3.1.2.2 Entre l’institution financière et l’entreprise financée

L’entreprise (Hydro Mali), devra ouvrir un compte courant bancaire dans l’institution financière désignée. Ce compte assis sur un contrat de type **WADIAH** est destiné à abriter toutes les transactions financières du projet. L’entreprise devra par ailleurs fournir à l’institution financière un engagement/promesse (**Wa’ad**) ferme et irrévocable de domiciliation de toutes ses transactions financières de vente liées au projet sur ce compte ouvert dans les livres de l’institution financière.

L’entreprise et l’institution financière devront ensuite s’engager dans un contrat où l’institution sera facilitateur financier des opérations d’achat/importation selon les besoins de l’entreprise *mudharib* avec un pack de services tels que : (**REVOLVING MURABAHA, lettre de crédit documentaire, cautionnement ou KAFALA**) pour l’achat régulier d’une quantité d’hydrocarbures sur la période du projet.

3.1.2.3 Entre les investisseurs et l’entreprise financée :

L’entreprise qui abrite le projet sera liée aux détenteurs de fonds par un contrat de type **Mudharaba** avec l’entreprise comme *Mudharib* et les investisseurs comme *Rab-el-maal*. Le contrat de *Mudharaba* s’étendra sur la durée du projet et pourra faire l’objet de renouvellement à la suite de la bonne exécution du premier contrat par l’entreprise *Mudharib*. L’entreprise disposera d’une large autonomie de gestion de l’activité du projet et malgré la liaison

contractuelle, et pour le respect des termes du contrat *Mudaraba*, toute collaboration entre ces deux parties devra se faire par l'intermédiaire de l'institution financière représentant des investisseurs dans la gestion du contrat. Une autre relation contractuelle pourra lier les deux parties dans le cadre de l'exécution du projet notamment la frange des investisseurs évoluant dans le secteur des hydrocarbures et désirant assurer un rôle de distributeur agréé des produits du projet.

De la cellule de coordination

Cette cellule sera constituée par des employés salariés de l'entreprise *Mudharib*. Son activité principale de reporting régulier sera assise sur une promesse *Wa 'ad* ferme de l'entreprise *Mudharib*. Elle s'engagera à fournir des informations financières, commerciales et de management du projet à l'institution financière principalement mais également au besoin apporter des éclaircissements directement aux investisseurs "*Rab-el-maal*" sur demande de l'institution financière. Elle travaillera avec le système d'information de l'entreprise de type ERP pour donner l'information sur toute la chaîne (approvisionnement-logistique, commerciale)

Les acteurs indirects : les rapports entre l'entreprise *mudharib* et les autres acteurs indirects de ce projet ci-dessus cités seront régis essentiellement par des contrats de prestation de services.

3.1.3 Structure organisationnelle du projet

Ce projet sera organisé autour des différents acteurs de sorte à assurer une fluidité de l'information et un même niveau d'information des différentes parties prenantes.

3.1.3.1 Management

Le management opérationnel du projet est du ressort de l'entreprise *Mudharib* qui dispose d'une expérience avérée dans ce domaine à travers ses activités habituelles. La mise à disposition par l'entreprise de son équipe managériale est partie intégrante de la participation de cette dernière au projet. Ce management devra prévoir un rapportage régulier aux différents acteurs du projet et la mise à disposition d'une équipe dédiée qui assurera l'interface avec les autres acteurs. Le système de management doit privilégier la mise en confiance des investisseurs. A ce titre, il sera nécessaire pour l'entreprise de :

***Assurer et renforcer l'autonomie de la direction** : La nature unipersonnelle de l'actionnariat de Hydro Mali Petroleum est en soit un motif suffisant de méfiance à l'égard d'une telle entreprise. Pour mettre des investisseurs de tout bord en confiance par rapport à l'entreprise,

cette dernière doit fournir de façon régulière tous les éléments mettant en évidence l’autonomie de gestion de l’administration et la direction générale de la société par rapport aux héritiers et ayant droit de Feu Mamadou LAH et toute autre influence externe.

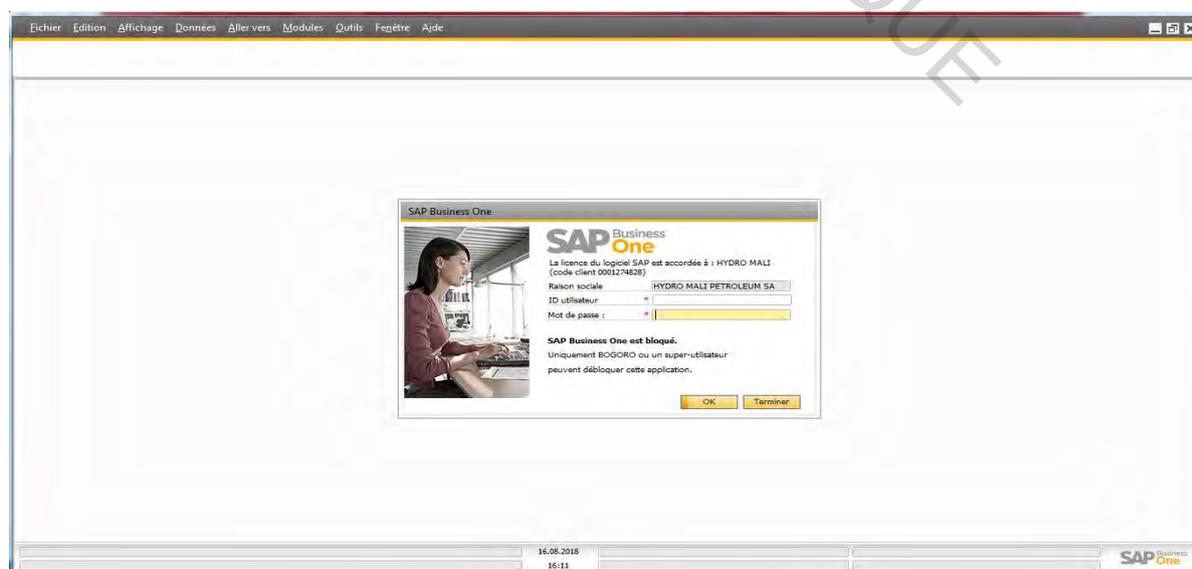
***Des organes de contrôle** : Pour les besoins du projet, il sera nécessaire pour l’entreprise de renforcer son système de contrôle interne et externe. Il s’agit, à l’interne notamment, du renforcement du service d’audit interne, la mise en place d’un système de contrôle de gestion, la révision des procédures et du contrôle interne pour intégrer les spécificités liées au projet. Au plan externe, donner la large ouverture à chaque partie prenante de commettre une mission d’audit ou autres vérification sur l’ensemble des aspects du management de l’entreprise. Il faudra en outre, recourir aux services d’un Commissaire aux comptes qualifié, pour la certification légale des comptes.

3.1.3.2 Système d’information

Le système d’information est dans une organisation comme les veines, ou le système nerveux dans le corps humain. Une bonne circulation de l’information dans une organisation est cruciale pour sa réussite. Pour ce faire, il est nécessaire, dès la phase de conception d’un projet ou d’une activité, de mettre un accent particulier sur la définition des paramètres du système d’information.

Pour les besoins de ce projet, le système d’information déjà existant dans l’entreprise *mudarib* sera mis à contribution.

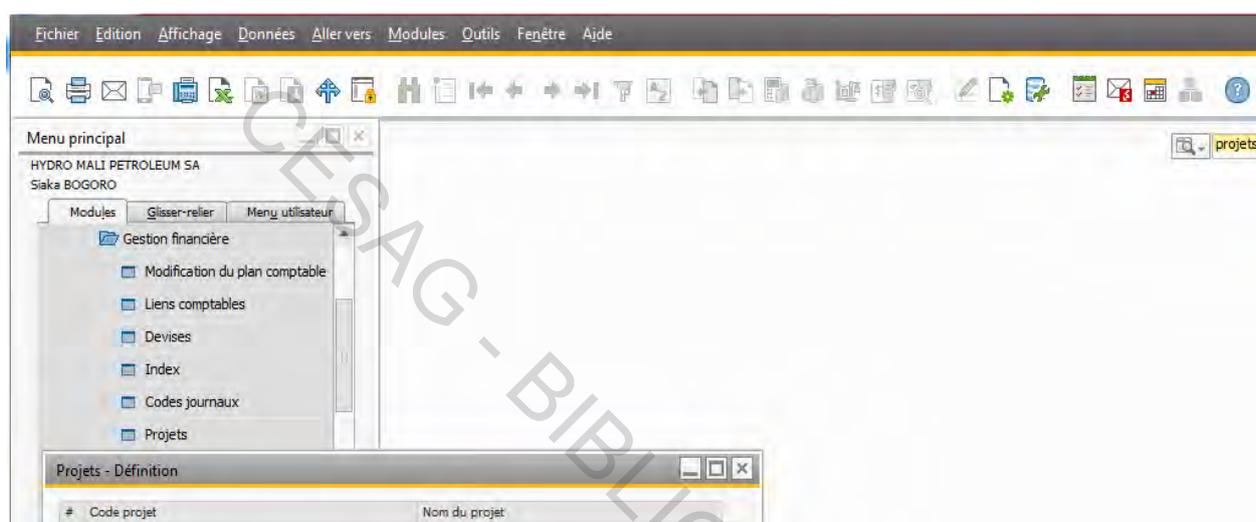
Fig.9 : Interface du système d’information de HMP



Source : SIG HMP

***La comptabilité** : la comptabilité des opérations de ce projet sera gérée au même titre que les autres opérations de l’entreprise. Une spécialisation des opérations sera opérée au niveau du sous module comptabilité analytique de gestion du SIG de l’entreprise. Cette spécialisation se fera à deux niveaux : la création du projet ‘‘POOL MUDARABA’’ dans le menu projets du SIG et la création dans le menu axe analytique de sous sections rattachées au projet ‘‘MUDARABA POOL’’ pour subdiviser le projet en sous-ensembles qui puissent permettre d’élargir le champ d’analyse des données

Fig.10 : Interface du Module ‘‘Projets’’ du SIG de HMP



Source : SIG HMP

***Le reporting** : la création du projet en sous entité et en sous-ensembles obligera tous les intervenants dans le traitement de l’information opérationnelle et financière à toujours rattacher les différentes opérations et informations au projet et à ses sous-ensembles analytiques. Ce traitement de l’information facilite le travail de reporting qui relève de la cellule de coordination du projet. Pour les besoins d’information des acteurs n’ayant pas accès au SIG de l’entreprise, la cellule de coordination fera un extrait sur une base mensuelle de l’information traitée dans le SIG qu’elle se chargera de vérifier et de répartir entre les différents acteurs selon leurs besoins. Il s’agira notamment d’un reporting financier, commercial et logistique

+ **Reporting financier et commercial** : ce reporting fera la remontée permanente de l’information financière aux différents acteurs directement concernés par le projet mais aussi à de potentiels investisseurs dans le projet qui le demanderaient pour mieux orienter leur décision d’investissement.

Tableau.4 : Modèle de reporting commercial

HYDRO MALI PETROLEUM LTD SA								
SOLDE INTERMEDIAIRE DE GESTION (SIG)								
31-juil-19								
Dévise XOF								
Sommaire								
Réf.	ACTUEL	juil-19	août-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	Total
	Statistique des Achats (En L)							
	Volume Achats Ghana							-
	Volume Achats Sénégal							-
	Volume Achats Cote d'ivoire							-
	Volume Achats Niger							-
	Volume Achats Local							-
	TOTAL ACHATS GASOIL	-	-	-	-	-	-	-
	Volume Achats Ghana							-
	Volume Achats Sénégal							-
	Volume Achats Cote d'ivoire							-
	Volume Achats Niger							-
	Volume Achats Local							-
	TOTAL ACHATS ESSENCE	-	-	-	-	-	-	-
	Volume Achats Ghana							-
	Volume Achats Sénégal							-
	Volume Achats Cote d'ivoire							-
	Volume Achats Mali							-
	Volume Achats Niger							-
	Volume Achats Burkina Faso							-
	TOTAL ACHATS PETROLE	-	-	-	-	-	-	-
	Volume Achats Ghana							-
	Volume Achats Sénégal							-
	Volume Achats Cote d'ivoire							-
	Volume Achats Mali							-
	Volume Achats Niger							-
	Volume Achats Cotonou							-
	TOTAL ACHATS JETA	-	-	-	-	-	-	-
	Statistique des Ventes (En L)							
	Volume Ventes HMP							-
	TOTAL Ventes GASOIL	-	-	-	-	-	-	-
	Volume Ventes HMP							-
	TOTAL Ventes ESSENCE	-	-	-	-	-	-	-
	Volume Ventes HMP							-
	TOTAL Ventes JetA	-	-	-	-	-	-	-
	Volume Ventes HMP							-
	TOTAL Ventes PETROLE	-	-	-	-	-	-	-

Source : Par nous même

Ce tableau récapitulera l'ensemble des données relatives aux achats et ventes en termes de volumes de produits tout en spécifiant les différents axes de provenance des produits vendus de façon périodique. La périodicité de ce rapport sera de référence un (1) mois mais il sera fourni à tout moment à l'acteur du projet qui le demande. D'autres tableaux donnant les détails des ventes par principaux clients ainsi que l'état des créances de ces clients seront associés à ce rapport.

Tableau 5 : Modèle de reporting financier du projet

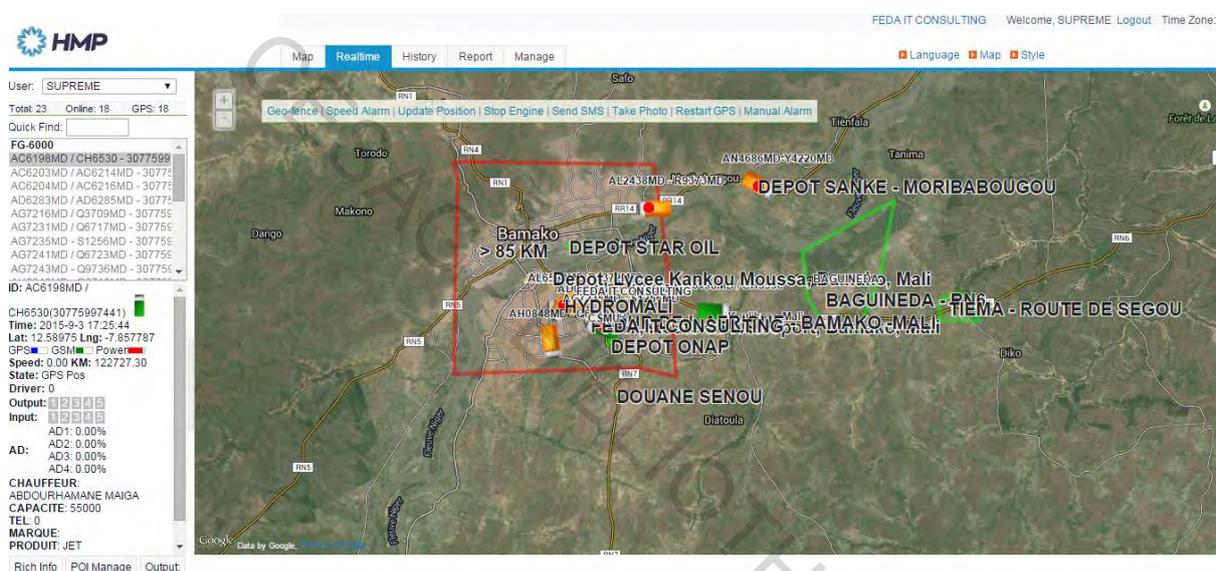
HYDRO MALI PETROLEUM LTD SA								
SOLDE INTERMEDIAIRE DE GESTION (SIG)								
31-juil-19								
Devise XOF								
<u>Sommaire</u>								
	ACTUEL	juil-19	août-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	Total
Réf.	Solde Intermediaire de Gestion							
TA	Ventes de marchandises	-	-	-	-	-	-	-
RA	Achats de marchandises	-	-	-	-	-	-	-
RB	- Variation de stocks	-	-	-	-	-	-	-
	Marge Brute sur Marchandises(MB marc)	-	-	-	-	-	-	-
TC	Ventes de produits fabriqués	-	-	-	-	-	-	-
TD	Travaux, services vendus	-	-	-	-	-	-	-
TE	Production stockée (ou déstockage)	-	-	-	-	-	-	-
TF	Production immobilisée	-	-	-	-	-	-	-
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-	-	-	-	-	-	-
RD	- Variation de stocks	-	-	-	-	-	-	-
	Marge Brute sur Matières(MB Mat)	-	-	-	-	-	-	-
TH	Produits accessoires	-	-	-	-	-	-	-
	Chiffre d'affaire(CA)	-	-	-	-	-	-	-
TK	Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-
TL	Autres produits	-	-	-	-	-	-	-
RE	Autres achats	-	-	-	-	-	-	-
RH	- Variation de stocks	-	-	-	-	-	-	-
RI	Transport	-	-	-	-	-	-	-
RJ	Services extérieurs	-	-	-	-	-	-	-
RK	Impôts et taxes	-	-	-	-	-	-	-
RL	Autres charges	-	-	-	-	-	-	-
	Valeur Ajoutée(VA)	-	-	-	-	-	-	-
RP	Charges de personnel	-	-	-	-	-	-	-
	Excédent Brut d'exploitation (EBE)	-	-	-	-	-	-	-
TS	Reprises de provisions d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-
TT	Transferts de charges d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-
	Résultat d'exploitation (RE)	-	-	-	-	-	-	-
UA	Revenus financiers	-	-	-	-	-	-	-
UC	Gains de change	-	-	-	-	-	-	-
UD	Reprises de provisions financières	-	-	-	-	-	-	-
UE	Transferts de charges financières	-	-	-	-	-	-	-
SA	Frais financiers	-	-	-	-	-	-	-
SC	Pertes de change	-	-	-	-	-	-	-
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions financières	-	-	-	-	-	-	-
	Résultat Financier (RF)	-	-	-	-	-	-	-
	Résultion des activités ordinaires (RAO)	-	-	-	-	-	-	-
UK	Produits des cessions d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
UL	Produits H.A.O.	-	-	-	-	-	-	-
UM	Reprises H.A.O.	-	-	-	-	-	-	-
UN	Transferts de charges	-	-	-	-	-	-	-
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
SL	Charges H.A.O.	-	-	-	-	-	-	-
SM	Dotations H.A.O.	-	-	-	-	-	-	-
	Résultion Hors activités ordinaires (RHAO)	-	-	-	-	-	-	-
SQ	Participation des travailleurs	-	-	-	-	-	-	-
SR	Impôts sur le résultat	-	-	-	-	-	-	-
	Résultat Net (RN)	-	-	-	-	-	-	-

Source : Par nous même

Ce tableau, en conformité avec le modèle OHADA des soldes intermédiaires de gestion, permettra de fournir en permanence une synthèse de l'information comptable et financière du projet aux différents acteurs. D'autres rapports plus spécifiques seront produits à la demande des différents acteurs du projet.

+**Reporting logistique** : Il sera de deux (02) niveaux : l’information liée au transport terrestre sera basée sur la plateforme de géolocalisation des camions/citernes du partenaire KERSI International Holding. Les camions dédiés au transport de chaque axe sur cette plate-forme sont séparément identifiables par une iconographie. Le tracking des camions est fait en temps réel et un accès dédié est réservé aux acteurs qui le désirent pour également suivre les opérations. Des reportings réguliers seront effectués par l’équipe de Management du projet et des rapports automatiques sont générés par le système et envoyés aussi aux acteurs sur la position de chaque camion.

Fig.11 : Exemple de capture d’écran de la plateforme de géolocalisation



Source : Plateforme de géolocalisation de KERSI International Holding SA

3.2. Propositions marketing et financières du projet.

Ce chapitre est consacré à la définition des paramètres concernant le macro environnement et l’environnement interne du projet. Il s’agit pour notre cas, des paramètres relatifs à la concurrence, l’Etat à travers le circuit douaniers, les moyens logistiques, la chaîne de distribution et la politique de recouvrement.

3.2.1 Modèle de marketing distribution-commercialisation

Le modèle marketing-commercial est crucial dans la phase d’exécution d’une opération ou projet à but commercial, les politiques commerciales et marketing doivent être bien définies au moment de la conception du projet. Le modèle consiste à l’établissement d’une cartographie des éléments sur la concurrence, les moyens humains et logistiques dont nous disposons et la façon dont ils seront mis en relation pour la bonne exécution du projet. Il s’agit de définir et

analyser les forces et faiblesses, les opportunités et menaces de l’environnement. Il intègre donc des éléments aussi bien endogènes qu’exogènes qu’ils soient déjà maîtrisés ou non.

3.2.1.1 Analyse de la concurrence :

Le secteur des hydrocarbures au Mali est caractérisé depuis sa libéralisation, à la faveur de réformes en 1992, par la présence de multitudes de sociétés et entreprises importatrices de petites et moyennes tailles. En 2017, selon les statistiques de l’Office National des Produits Pétroliers quatre-vingt (80) sociétés et entreprises ont participé aux opérations d’approvisionnement du Mali en hydrocarbures. Plus de 70% de ces entreprises importatrices ont assuré individuellement moins de 1% de la quantité totale importée en 2017 (voir annexe liste des importateurs et volumes en 2017).

3.2.1.2 La distribution/commercialisation

La chaîne de distribution sera organisée de la manière suivante :

3.2.1.2.1 Des grossistes :

Il s’agit de quelques clients agréés qui disposent d’une certaine surface financière et commerciale qui leur permet de commander, écouler et payer de grandes quantités de produits dans de brefs délais. La priorité sera donnée aux personnes morales et physiques ayant participé au financement des opérations d’approvisionnement à travers le pool d’investisseurs (*Rab el maal*). Ces derniers déjà acteurs du secteur ou désirant évoluer dans le secteur mais sans toutefois participer au processus d’importation.

Cette catégorie de distributeurs en raison des volumes distribués bénéficiera de conditions commerciales et financières particulières telles que des remises spéciales, des prix préférentiels, des délais de paiement clients assez attractifs.

3.2.1.2.2 La clientèle institutionnelle :

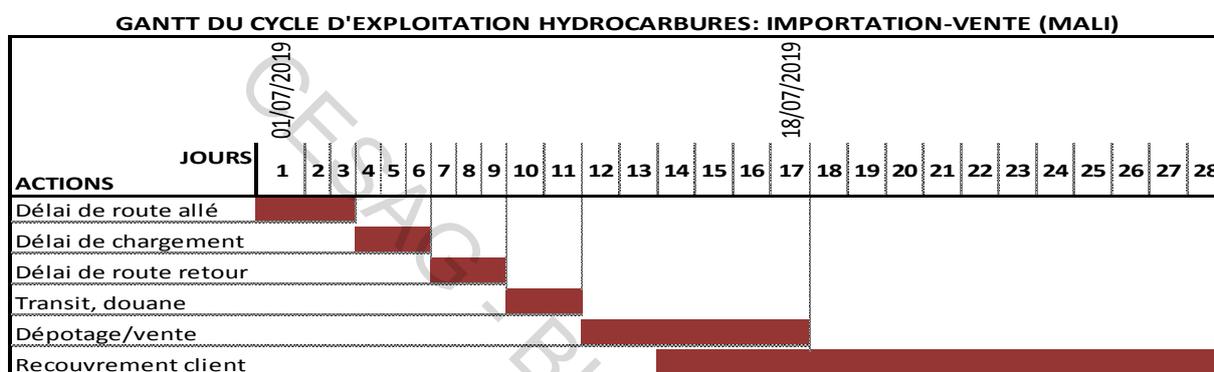
Cette catégorie de client sera l’un des cibles privilégiées du projet. Elle est constituée d’institutions et entreprises consommatrices de quantités régulières et assez substantielles de produits pétroliers et qui font des appels d’offre de fournitures ou proposent des contrats sur négociation pour la couverture de leurs besoins de consommation en produits pétroliers. Elle a l’avantage d’une certaine stabilité à travers des contrats bien ficelés, sûrs et basés sur des quantités assez précises, donnant ainsi la possibilité à l’entreprise *mudarib* de pouvoir faire des projections plus précises sur les rendements du projet.

3.2.1.2.3 Des clients divers :

A côté des deux canaux de distribution ci-dessus cités, il est prévu également dans le cadre de ce projet un système de distribution grand public. Ces ventes concerneront les quantités en excédant des besoins des clients bien connus. De tels excédants seront proposés à divers clients demandeurs qui sont en mesure de payer en cash à des prix très concurrentiels.

3.2.2 Paramètres financiers du projet.

Ce paragraphe fait le point du cycle de financement du projet de l’achat jusqu’au recouvrement des créances clients et la restitution du fond de la *Mudharaba* au partage des profits.



Source : Par nous même

3.2.2.1 Système de financement de l’approvisionnement et la chaine logistique :

Ce cycle est crucial pour la réussite d’une activité commerciale telle que celle de Hydro Mali et de ce projet.

Fig.13 : Axes d’approvisionnement (principal et secondaire)



----- Axes principaux

----- Axes secondaires

Source : Par nous même

***Achat de marchandises** : l’achat de produits de ce projet sera effectué auprès d’un réseau de fournisseurs déjà constitué par l’entreprise *mudarib* à travers son activité habituelle. Les achats se feront essentiellement par mobilisation de lettre de crédit documentaire à travers l’institution financière. La zone de livraison à l’entreprise *mudarib* sera étudiée à l’occasion de chaque achat et selon les conditions du fournisseur et autres acteurs du circuit d’approvisionnement.

En raison d’une longue période de quasi absence sur la scène des grands distributeurs de produits pétroliers dans le pays, il est prévu pour un début du projet, une entrée timide sur le marché en attendant que principalement les clients reprennent confiance à la continuité des approvisionnements de la société. De ce fait, les quantités initiales des importations seront de :

Tableau 6 : Prévision des achats

Produits	Qtités init. Prévues (millions litres)	Prix unit.prév. avec douane
Super sans plomb	3	503
Diesel (Gasoil)	2	435

Source : Par nous-même (voir plus en annexe 3)

***La logistique** : selon la zone de livraison du fournisseur, l’acheminement au Mali et aux dépôts des clients sera assuré soit par une combinaison maritime-terrestre ou terrestre uniquement. La voie ferroviaire reste une option applicable à chaque fois que cela sera possible et jugée plus avantageuse. La partie terrestre sera assurée par KERSI International Holding qui est une société de droit Malien spécialisée dans le transport d’hydrocarbures par camions citernes et avec laquelle l’entreprise *mudarib* a une unicité de direction (appartenance au même actionnaire et sous la même administration). En fonction du programme de distribution des clients et de leur cycle commercial, l’entreprise, à travers la cellule de coordination fournira de façon régulière, un programme de livraison aux prestataires chargés du transport des produits du projet. Le contrat avec les prestataires de transport devra prévoir l’obligation pour ceux-ci de mettre à la disposition de l’entreprise *mudarib* un système de traçage en temps réel des produits. Il s’agit par exemple d’une plateforme de géolocalisation qui permettra à la cellule de coordination de mieux suivre les programmes de livraison clients et d’anticiper sur les éventuels retards liés à des problèmes d’ordre technique ou administratif sur la chaîne logistique-livraison.

3.2.2.2 Politique de recouvrement:

Dans le cadre de ce projet, tout comme pour les autres activités de HMP, la priorité en matière commerciale sera donnée aux demi-grossistes. Cette cible est choisie pour son caractère assez

liquide qui lui permet de faire des achats de gros volumes et en cash si des conditions de ventes au comptant leur sont proposées.

Cette politique commerciale permettra de recouvrer assez rapidement les ventes et de remettre les fonds pour de nouveaux achats.

Pour les clients institutionnels et autres qui achètent avec délais de paiement, le délai moyen de créance client sera de 15 jours (deux semaines) pour les clients grossistes et de 30 jours pour les clients institutionnels.

Tableau 7 : Prévision des ventes

Produits	Qtités init. Prévues (millions litres)	Prix moyen vente en gros
Super sans plomb	3	670
Diesel (Gasoil)	2	580

Source : Par nous-même (voir plus en annexe 3)

Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités.

Ce chapitre fera le point des estimations des différents résultats attendus du projet pour les différents acteurs que ce soit de façon directe ou indirecte. Dans ce chapitre également nous donnerons une idée sur le planning opérationnel du projet notamment une estimation sur les dates et évènements importants.

4.1. Résultats attendus du projet

Dans cette section nous analyserons les résultats attendus sous deux angles : l’impact pour les différents acteurs directement impliqués et l’impact indirect sur l’environnement global du projet.

4.1.1 Pour les acteurs directs:

Les résultats pour ces acteurs sont entre autres liés à la gestion des risques d’investissement, le développement d’activité et des retours sur investissements.

4.1.1.1 Les investisseurs :

Une réduction des risques d’investissement: dans le cadre de ce projet, l’investissement est organisé autour d’une entreprise et d’une activité dont les investisseurs apporteurs de fonds ont une parfaite connaissance. Ce projet *Mudaraba* offre dans ce contexte aux apporteurs de fonds un cadre d’investissement avec plus de maîtrise des risques. En effet, la mise sur une entreprise existante qui dispose d’une expérience avérée dans son domaine d’activité constitue en soi un gage d’une relative maîtrise des risques d’investissement. L’intervention de l’institution financière par laquelle passent toutes les transactions financières du projet et qui est en même temps l’agent investisseur des apporteurs de fonds est également une assurance supplémentaire de la maîtrise acceptable des risques liés au projet. Un autre assez important aspect de la maîtrise des risques sur investissement réside dans le fait qu’une partie de la vente sera assurée par les/certains apporteurs de fonds eux-mêmes.

Un retour sur investissement : la capacité de l’entreprise *mudarib* à faire des bénéfices à l’image de ses données financières de sa période de pleine activité est une bonne base d’espérance de retour sur investissement. Le compte d’exploitation prévisionnel du projet illustre les retombées attendues sur l’investissement dans ce projet. La possibilité offerte par le projet aux investisseurs évoluant dans le secteur des hydrocarbures de pouvoir contracter une relation commerciale indépendante de leur statut d’apporteurs de fonds et dans des conditions

très favorables est un autre avantage du projet pour cette catégorie d’intervenants. En effet, la préférence donnée aux apporteurs de fonds désireux d’intervenir dans le circuit de distribution permet à ceux-ci de s’assurer un gain à deux niveaux. Ils gagneront une marge commerciale sur la redistribution des produits importés dans le cadre du projet et assurent également au projet et à leurs propres investissements, une rentabilité dont une partie leur reviendra dans le cadre de la distribution des profits du projet.

4.1.1.2 L’entreprise *Mudarib*

La chute spectaculaire et continue du chiffre d’affaires de Hydro Mali Petroleum SA témoigne à suffisance la menace de faillite qui pèse sur cette entreprise malgré son potentiel et le renom dont elle jouit encore dans le milieu du commerce d’hydrocarbures au Mali. Cette menace est encore plus accentuée avec la réticence de ses propriétaires actionnaires à ouvrir l’actionnariat mais également leur hésitation à apporter des fonds supplémentaires à l’activité.

Comme cible principale, le projet aura pour effet de renverser la tendance du chiffre d’affaires de l’entreprise et remettre en activité l’éventail de ressources humaines et matérielles dont dispose l’entreprise et qui est en sous activité depuis quelques années. L’objectif du projet de fédération de plusieurs acteurs du secteur autour de l’entreprise *mudarib* permettra l’apport de nouvelles expériences et idées pour renforcer le potentiel de l’entreprise. Une reprise de l’activité de Hydro Mali est en outre un lueur d’espoir pour les employés licenciés pour motif économique, et qui, pour certains se retrouvent déjà dans une situation de précarité car même si le vide laissé par HMP dans le secteur en terme de volumes importés est comblé, il n’en est pas de même pour les emplois salariés. La multitude de sociétés qui ont émergé entre temps n’ont pas de structures organisationnelles leur permettant d’absorber les emplois dégagés.

4.1.1.3 L’institution Financière

Malgré une faiblesse de ce type d’activité dans nos institutions financières surtout dans la zone UEMOA, la gestion de pool d’investissement reste un des rôles dévolus aux institutions financières. Dans une perspective islamique, malgré la priorité ou préférence donnée par les institutions financières islamiques aux produits de vente comme la *Mourabaha*, la *Mudaraba* reste l’un des fondements de l’économie islamique. Ainsi disait F. GUERENGER 2009. P93 « Le *Mudaraba* est considéré comme la technique essentielle du financement islamique de l’économie ». Ce projet permettra donc à l’institution financière de mieux s’insérer dans cette logique de l’économie islamique. Le projet créera une double source de création de produit bancaire pour l’institution : des revenus d’un contrat *Wakalah* entre elle et les investisseurs

apporteurs de fonds ; divers produits bancaires sur le processus d’approvisionnement récurrent de l’entreprise en marchandises pour les besoins du projet (notamment les commissions substantielles relatives aux crédits documentaires). Le projet sera également un vivier d’un flux permanent de liquidités à travers le compte bancaire ouverts à cet effet par l’entreprise auprès de l’institution financière.

Ce projet se veut également un modèle au niveau de l’institution financière pour attirer d’autres promoteurs et porteurs de projets vers les modes de financements islamiques. A ce titre, bien que n’étant que *Wakil* dans ce projet, l’institution financière pourra citer ce projet en exemple et dupliquer son modèle pour des projets où elle sera elle-même l’apporteur principal de fonds à travers ses propres fonds ou des fonds de *Mudaraba* non restrictifs. Elle pourra donc faire de la publicité avec le succès et les bons résultats de ce projet. Le projet permettra le développement des capacités de gestion de financement de cette nature et de faire naître de multiples idées de montages financiers pour la poursuite des activités de l’institution financière.

4.1.2 Impact indirect

Bien que le projet soit monté pour une catégorie bien précise d’acteur, son exécution aura des retombés sur biens d’autres acteurs de la sphère économique.

4.1.2.1 Secteur des hydrocarbures au Mali :

Le secteur des hydrocarbures au Mali est caractérisé par la présence d’une multitude de microsociétés qui, pour la plupart, manquent de structures organisationnelles consistantes. Les volumes importés de plus de 70% de ces entreprises sont inférieurs à 1% de la quantité totale importé en 2017. Seulement deux (02) des 75 entreprises nationales atteignent la barre des 10% de la quantité nationale importé en 2017. Cette caractéristique rend ces entreprises vulnérables aux aléas du marché.

Le caractère fédérateur de ce projet de plusieurs acteurs du domaine autour d’une structure déjà très expérimentée dans le domaine constitue une certaine solution à la vulnérabilité de ces entités. En effet, l’une des cibles du projet comme apporteurs de fonds est constituée par la plupart de ces entreprises qui évoluent tant bien que mal dans le circuit d’importation. Il s’agit, de les inviter à rejoindre un ensemble viable et solide autour de l’entreprise *mudarib* en y apportant leurs fonds en tant qu’investisseur et devenir de facto des clients privilégiés pour la distribution des hydrocarbures importés dans le cadre du projet. En bref, elles doivent laisser le statut d’importateur à l’entreprise *mudarib* et se concentrer sur la distribution sur le marché national.

Cette configuration permet une meilleure organisation du secteur et une fluidité des opérations et du circuit d’importation dont les intervenants seront réduits à quelques grandes entités bien connues. Ces entités disposeront d’une certaine force et capacité de négociation auprès de fournisseurs (négociant internationaux ou raffineurs de pétrole), de l’administration surtout douanière et des syndicats et autres acteurs directement ou indirectement liés au circuit commercial des hydrocarbures.

4.1.2.2 L’investissement :

L’augmentation continue de la consommation d’hydrocarbures au Mali nécessite des investissements supplémentaires dans le secteur. Le projet permettra d’attirer certains potentiels investisseurs qui hésitent à mettre leurs fonds dans le secteur du fait de leur manque d’expérience dans le domaine.

La flexibilité du lien contractuel de la *Mudaraba* qui permet à chacun des apporteurs de fonds de se retirer du projet à tout moment, en fonction des accords négociés, constitue une source d’attraction de l’investissement dans le projet et dans le secteur. Le projet vise une mobilisation initiale d’environ trois (03) milliards de francs CFA d’investissement de très courte durée qui est une source supplémentaire de motivation pour les apporteurs de fonds. Le projet prévoit en outre un volet d’investissement à long terme qui serait la suite logique de succès obtenus sur les investissements à très court terme.

4.1.2.3 Impact social

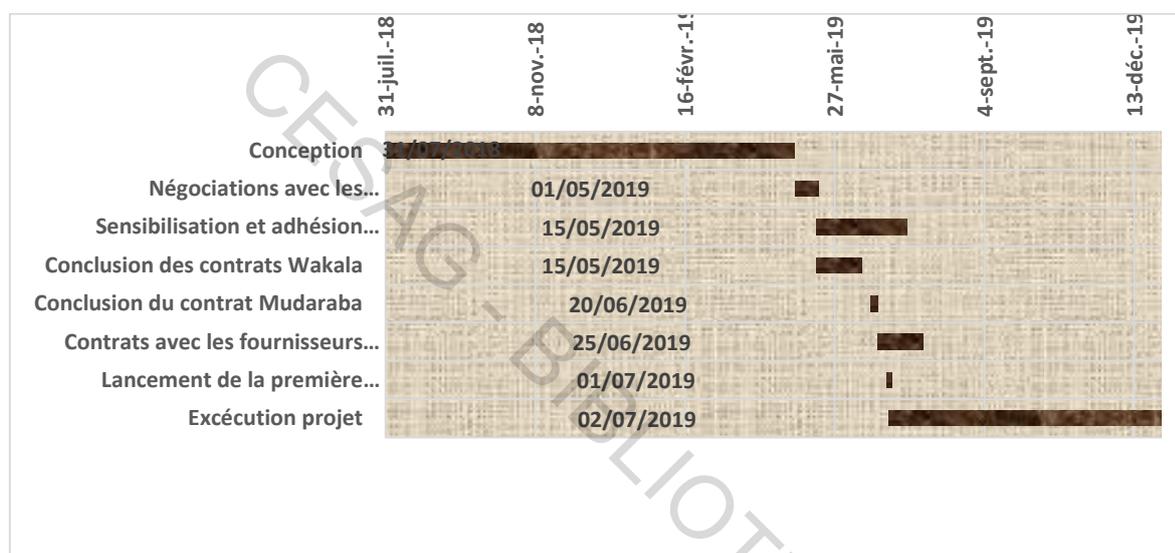
La chute continue des activités de la société Hydro Mali Petroleum a entraîné au fil du temps une dégradation de la situation financière de la société. Cette situation s’est soldée par une vague de licenciements dans un premier temps d’une partie du personnel administratif notamment commercial et dans un second temps d’une partie du personnel commercial grande distribution (gérants, pompistes et personnel d’appui des stations-services). La mise en œuvre de ce projet créera de nouveau un besoin de l’ensemble de ce personnel de commercialisation-distribution contribuant ainsi à la réouverture de 40 postes de travail dont le personnel a été licencié pour motif économique et au maintien de 48 autres emplois menacés (en chômage technique).

Ce projet de relance permettra en outre de revitaliser l’activité de KERSI International Holding et de recréer le besoin de plus de 10 postes dont le personnel a été également licencié pour difficultés d’ordre économique de la société.

4.2. Perspectives et planning des activités

Cette section définit de manière précise les chronogrammes de mise en œuvre pratique du projet. Il s’agit notamment de la phase de sensibilisation, information des investisseurs sur le projet, les étapes et périodes de conclusion des différents contrats et les délais pour la mise en place de l’organisation opérationnelle du projet. Le diagramme ci-dessous donne un aperçu général du planning de mise en œuvre du projet dont les différentes activités seront plus détaillées dans les lignes qui vont suivre.

Fig.14 : Diagramme GANTT de planning des activités du projet



Source : Par nous même

4.2.1 Informations et adhésion au projet :

Ce projet qui se veut fédérateur, va nécessiter l’adhésion obligatoire de trois principaux acteurs à savoir :

4.2.1.1 L’entreprise *mudarib* :

Cette dernière en quête de nouveaux modes de financement pour la relance de son activité est d’ores et déjà informée et associée à l’élaboration de ce projet à travers la fourniture de toutes informations nécessaire au montage et à la rédaction. Son adhésion est dès lors un acquit et les obligations qui lui incomberont pour une mise en œuvre du projet sont pour la plupart déjà remplies ou pourront l’être rapidement, le moment venu, grâce à cette adhésion dès la formulation de l’idée du projet.

4.2.1.2 L’institution financière :

La soumission du projet à des acteurs n’ayant pas directement participé à sa conception commencera par les institutions financières proposant des services financiers islamiques. Le projet sera soumis à au moins deux (02) institutions financières pour requérir leurs offres en termes de commissions, et frais liés aux autres prestations auxquelles le projet aura recours. Il pourra être soumis à une seule institution en cas d’absence d’une seconde tout en laissant une ouverture de migration vers une autre qui viendrait proposer de meilleures conditions. Deux ou plusieurs institutions pourront participer au projet, dans lequel cas, une des institutions financières jouera le rôle de chef de file, et les autres seront, soit des investisseurs, soit seront sollicités pour les services connexes en raison d’avantages qu’elles pourraient offrir pour ces services par rapport aux autres institutions. Cette phase déclenchera tout le reste du processus de sensibilisation/information. Son temps reste fortement tributaire de celui de l’analyse du projet par les institutions et leur adhésion à l’idée de collaborer pour la mise en œuvre dans les termes définis dans le montage. Un délai initial d’un (01) mois sera prévu pour cette étude et analyse par les services techniques de ou des institutions financières sollicitées.

4.2.1.3 Les apporteurs de fonds :

L’adhésion de cette catégorie d’intervenants reste l’étape la plus délicate pour la mise sur pied de ce projet. En effet, ce mode de financement tout comme tout le système financier islamique sous sa forme institutionnalisée et moderne reste très encore très méconnu dans le monde et surtout dans la zone UEMOA. Cette méconnaissance de ce modèle financier rend la sensibilisation des investisseurs plus complexe et leur adhésion plus difficile à avoir. Pour obtenir les adhérents à la hauteur des ambitions du projet, une période de 03 mois sera consacrée à la sensibilisation, à l’adhésion et la conclusion de contrats avec les investisseurs apporteurs de fonds. La sensibilisation se fera en collaboration avec l’institution financière qui jouera un rôle de premier plan à ce niveau d’autant plus qu’il s’agit pour elle avant tout d’avoir des clients en dehors même du projet. L’institution financière sera chargée à cet effet d’expliquer et de convaincre sur les biens fondés du modèle financier islamique et des avantages liés à la *Mudaraba* et le mode opératoire d’un investissement dans un pool de *Mudaraba*. L’entreprise interviendra pour exposer à chaque potentiel investisseur ses atouts dans le domaine du projet et certains paramètres financiers notamment la périodicité des investissements, de retour des fonds et des retours sur investissements.

4.2.2 Conclusion des différents contrats et mise en place organisationnelle :

La conclusion des contrats est prévue après la phase d’adhésion dûment acquise de l’ensemble des acteurs principaux dans l’ordre ci-après.

4.2.2.1 L’ouverture de compte courant par l’entreprise *mudarib*:

Ce compte courant de type *Wadiah* aura pour but de recevoir toutes les transactions financières de l’entreprise dans le cadre de ce projet. Son ouverture est indispensable pour le début du projet.

4.2.2.2 L’ouverture de compte d’investissement dédié par les investisseurs à l’institution financière (signature du contrat *Wakalah*) :

Conformément aux instructions de la banque centrale sur la pratique de la finance islamique dans la zone UEMOA qui définissent les produits standards pour la finance islamique, et conformément à l’idée de ce projet, les investisseurs devront recourir à des comptes de dépôts de type *Wakalah* auprès de l’institution financière pour le versement de tout montant à investir dans ce projet.

4.2.2.3 La signature du contrat de *Mudaraba* entre les investisseurs représentés par l’institution financière et l’entreprise *mudarib* :

Il s’agit du contrat de base de notre projet. Sa conclusion et sa signature couronnent la série des contrats incontournables pour le lancement de la première opération de ce projet.

4.2.3 Lancement de la première opération

La signature des différents contrats sera sanctionnée par une lettre adressée par l’entreprise aux parties prenantes pour leur signifier le lancement de la première opération en indiquant les dates prévues pour les premiers chargements, la date pour les paiements indispensables au démarrage.

4.2.3.1 Commande de produits

Cette action du processus opérationnel est de la compétence de l’entreprise *mudharib*. Il lui revient donc de procéder aux consultations et négociations nécessaires à travers les fournisseurs de sa base de données existante ou autres fournisseurs pour avoir les conditions les plus optimales possibles de fournitures de marchandises (produits pétroliers). Le *mudharib* passe commande chez le fournisseur choisi pour les quantités de produits conformément à ces prévisions de ventes à partir de J+7 du jour de la commande.

4.2.3.2 Mise à disposition des fonds

L’institution financière mettra les fonds à la disposition du *mudharib* sous forme de lignes de financement pour les différentes rubriques retenues de commun accord.

Pour la mise à disposition de fonds destinés à l’achat de produits, le *mudharib* devra soumettre à l’institution financière une demande de mobilisation de la ligne sur l’achat de produits, soutenue par un ordre de virement en faveur du fournisseur, une copie de la liasse de commande (offre du fournisseur et bon de commande du *mudharib*) ainsi qu’un plan prévisionnel de ventes et de recouvrements liés à partir de J+7.

Le montant à virer sera crédité sur le compte courant du *mudharib* avant d’être viré chez le fournisseur conformément à l’ordre de virement.

4.2.3.3 Acheminement du produit et vente

En prélude à chaque opération d’achat, un plan d’acheminement des produits est établi par le *mudharib*. Il établit également un plan d’écoulement des produits et le recouvrement des ventes. L’entreprise *mudharib* devra contracter avec les différents acteurs du processus d’acheminement des produits (Transport, transit, douane etc...). Il sera prévu avec l’institution financière une ligne de financement pour les éventuels besoins de liquidité (couverture des besoins en fonds de roulement courant) pour cette étape mais le *mudharib* négociera tant que possible des contrats de paiements différés avec ces différents acteurs.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION

L’analyse de la structure de l’activité de Hydro Mali Petroleum laisse voir une entreprise jadis très dynamique et en forte croissance, et qui dispose de plusieurs potentialités pour continuer cette belle croissance initiale. Cette évolution qui pouvait bien suivre celle de la consommation nationale de produits pétroliers au Mali qui a flambé à partir de 2015, a malheureusement suivi une courbe contraire. Cette chute des activités de Hydro Mali s’explique essentiellement par le manque d’accompagnement du système financier (banques surtout) qui fut un acteur essentiel de l’évolution fulgurante constatée jusqu’en fin 2014. L’attitude adoptée en fin 2014 par les banques et autres partenaires financiers de l’entreprise en pleine croissance, au décès de son promoteur, mérite que l’on se pose des questions sur la finalité recherchée par ces institutions financières. Il y a lieu également de remettre en question leurs systèmes de financement de l’économie et de se pencher sur des systèmes de financement capables de combler le vide laissé par ces banques partenaires financiers de l’entreprise.

Le projet ‘‘HMP MUDARA POOL’’, qui réfléchit dans le sens de combler ces insuffisances constatées dans le système de financement bancaire, va permettre à court terme de mobiliser 2 milliards 800 millions hors circuit bancaire et les injecter dans le financement de l’activité d’importation et de distribution d’hydrocarbures de Hydro Mali Petroleum SA. Ces fonds à la disposition de cette entreprise vont lui permettre d’importer environ 5 à 6 mille tonnes métriques d’hydrocarbures par mois soit 60 à 70 mille tonnes métriques par an avec des bénéfices nets d’environ 85 % du montant investit au bout de 12 mois à partager sur les bases de clés de répartition négociées en avance avec les investisseurs. Cette reprise permet en outre de revitaliser tout le circuit de distribution de Hydro Mali à travers son réseau de stations-services avec le rappel à l’activité de près de 50 personnes mises en chômage par faute d’activité.

Le montage de ce projet nous a donné l’occasion d’approfondir nos connaissances en matière de commerce international et surtout celui des hydrocarbures. Des notions approfondies de financements conventionnels du commerce ont été étudiées ainsi que plusieurs montages financiers islamiques pour le financement du commerce. L’étude de l’entreprise et de son environnement nous donne une vision encore plus large sur l’activité de l’entreprise et nous permet d’élargir notre champ de réflexion dans le cadre de la mise au point de stratégies de développement des activités de l’entreprise et du secteur des hydrocarbures tout entier. Ce fut également une belle opportunité de tester notre capacité à mettre ensemble diverses

connaissances acquises à travers nos enseignements théoriques reçus sur la finance islamique pour créer des solutions concrètes de financement.

L’absence de cas similaire dans l’environnement ne nous a pas donné l’occasion d’évaluer les forces et faiblesses de ce type de financement et de proposer des correctifs. Ainsi donc, dans le montage de ce projet, nous nous sommes souvent limités à nos seules connaissances théoriques sur le sujet, et à notre expérience dans le domaine d’activité du projet. L’absence quasiment d’institutions financières offrant ces modes de financements nous a limité dans le développement de notre mode opératoire. Des aspects liés à l’adhésion de tous les acteurs non pu être développés, car nécessitant une certaine avancée dans la mise en œuvre pratique du projet. Nous espérons pouvoir mieux parfaire ces aspects à la suite de différentes négociations pour la mise en œuvre opérationnelle du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages publiés :

- Hubert M. (2017), Techniques de commerce international, éditions Dunod, Paris
- GRATH A. (2016), the handbook of international trade and finance, éditions KOGAN PAGE
- MUHAMAD T. U. An Introduction to Islamic finance P.31 à 35 www.freebook4all.com
- GUERANGER F. (2009), Finance islamique, éditions DUNOD, Paris
- ISRA (2013), Islamic Legal Maxims & their Application in Islamic Finance, ISRA, Kuala Lumpur

Chapitres d'ouvrage:

- ISRA (2016), Sharia’ah contracts for Islamic financial instruments, in ISRA, Islamic Financial System: Principles & operations, 2nd edition Cagamas, Kuala Lumpur, P.195-302.
- AAOIFI (2015), Norme charaïque N°(13) La *Mudharabah* (la commandite), in AAOIFI, Normes charaïques : (1-57) texte intégral des normes charaïques pour les institutions financières islamique Rajab 1438 AH – Mars 2017 G, Manama, P.365-390

Rapport interne de l’entreprise :

- Hydro Mali Petroleum (2012), Etats financiers normalisés
- Hydro Mali Petroleum (2013), Etats financiers normalisés
- Hydro Mali Petroleum (2014), Etats financiers normalisés
- Hydro Mali Petroleum (2015), Etats financiers normalisés
- Hydro Mali Petroleum (2016), Etats financiers normalisés
- Hydro Mali Petroleum (2017), Etats financiers normalisés
- Kersi international holding sa (2012), Etats financiers normalisés
- Kersi international holding sa (2013), Etats financiers normalisés
- Kersi international holding sa (2014), Etats financiers normalisés
- Kersi international holding sa (2015), Etats financiers normalisés
- Kersi international holding sa (2016), Etats financiers normalisés
- Kersi international holding sa (2017), Etats financiers normalisés

Sites internet consultés :

<http://www.tfig.unece.org/FR/contents>

<http://www.glossaire-international.com>

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : CONTRAT TYPE MUDARABA PROJET

Le présent contrat est conclu ce jour.....

ENTRE :

1/Ci-après dénommé « la première partie » ou « la banque »

D'une part,

2/(Ci-après dénommé « la deuxième partie » ou « le Gestionnaire ».

D'autre part,

La première et la deuxième partie sont ci-après collectivement désignées par "les parties"

CONSIDERANT QUE :

- La première partie est agréée comme une banque à titre universel qui finance entre autres les projets selon la formule de participation au capital sous toutes ses formes
- La deuxième partie dispose d'une expertise avérée dans le domaine dumais il lui manque les fonds pour réaliser une activité productive.
- La deuxième partie a approché la première partie sollicitant un financement d'un projet commun. A cet effet, elle a élaboré une étude de faisabilité pour.....laquelle étude a démontré que le projet envisagé comporte des atouts de nature à générer des profits, lesquels profits sont de nature à récompenser les efforts de la deuxième partie et le financement à avancer par la première partie.
- La première partie sur la base de l'étude de faisabilité a accepté d'entrer avec la deuxième partie en partenariat sous forme de Mudharaba
- La Mudaraba dont il s'agit est le produit en vigueur dans la finance islamique par lequel une partie apporte des biens, l'autre son industrie en vue de partager les profits. La perte éventuelle est supportée par l'apporteur de biens à moins que le gestionnaire

n’ait commis une fraude, négligence ou violation des clauses du contrat Mudharaba. La gestion du projet étant exclusivement confiée à l’apporteur de l’industrie.

- La deuxième partie confirme sa parfaite connaissance des statuts de la première partie et la particularité de ses opérations en particulier quand à la prohibition des intérêts tant reçus que perçus.

CECI ETANT, IL A ETE ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIT :

Article Premier : Le préambule ci-dessus étant une partie intégrante du présent contrat en particulier quand à la définition et aux effets de la Mudharaba.

Article Deuxième : En vue d’une exécution adéquate du projet Mudharaba, il est ouvert sur les livres de la première partie un compte au nom du projet ou sera logé le capital de la Mudharaba au début de l’exercice ainsi que les recettes du projet Mudharaba au cours de l’exercice.

Les retraits s’effectueront selon les besoins fixés dans l’étude de faisabilité et qui se présentent comme suit :

.....

.....

Articler Troisième: Le capital de la Mudharaba étant arrêté à la somme de
versée en espèces au compte spécifié à l’article deuxième sus –indiqué.

Article Quatrième : La présente Moudaraba est entendue restrictive. Il en résulte que la deuxième partie s’engage à utiliser le capital de la Moudaraba selon la destination qui lui est affecté dans l’étude faisabilité soit

Article Cinquième : La durée de la Mudharaba est fixée pour une période deans qui débute à la signature des présentes. La durée de la Mudharaba peut être prolongée par accord écrit ou tacite des parties. Elle peut également d’un commun accord entre les parties être liquidée avant l’échéance.

Article Sixième : la deuxième partie qui est seule responsable de la gestion et de la supervision du projet Mudharaba s’engage à gérer le projet dans l’intérêt des deux parties. A cet effet, elle

est tenue de développer tous les moyens pour faire réussir le projet en tenant compte des clauses du présent contrat, des lois en vigueur et des usages en la matière.

Elle doit en particulier analyser les risques de la clientèle, requérir les garanties nécessaires et donner une attention particulière au recouvrement des créances.

Elle doit également s’abstenir d’encaisser ou de décaisser des intérêts et ce en application de la spécificité du régime de l’activité financière adopt e par la première partie.

Article Septième : La deuxième partie étant fiduciaire du capital de la Mudharaba, elle n’est pas autoris e à confondre le capital de la Mudharaba avec ses biens propres ou ceux des tiers ou le donner à un tiers pour faire la Mudharaba ou le prêter ou l’affecter en nantissement ou une garantie quelconque sauf autorisation spéciale de la première partie.

Article Huitième : La deuxième partie doit tenir une comptabilité selon la réglementation en vigueur. Elle doit justifier à tout moment des dépenses et recettes du projet. La première partie se réserve le droit de procéder aux vérifications des comptes soit directement par son personnel soit par une tierce personne sans que cela ne soit perçu comme étant une immixtion dans la gestion.

Article Neuvième : La deuxième partie étant dépositaire des biens de la Moudaraba ne devient pas garant du capital de la Mudharaba sauf si elle ne respecte pas les clauses du contrat Mudharaba, détourne les biens de la Moudaraba ou commet un manquement dans la gestion des biens de la Mudharaba

Pour sureté et garantie du capital de la Mudharaba contre la fraude, la négligence ou la violation des clauses du contrat, la deuxième partie affecte au profit de la première partie les garanties suivantes :

1/.....

2/.....

Article Dixième : la deuxième partie se réserve le droit de résilier le contrat Moudaraba dans l’un des cas suivants :

a/ Violation manifeste par la deuxième partie d’une des conditions contenues dans le présent contrat

b/ décès de la deuxième partie ou la perte de sa capacité

c/ lorsque la deuxième partie est déclarée en faillite ou une procédure de faillite est engagée contre elle, qu’une telle ouverture soit facultative ou obligatoire.

Article Onzième : Les bénéfices générés par le projet Mudharaba seront répartis entre les parties selon les proportions suivantes :

1/ La première partie :%

2/ La deuxième partie :%

La proportion revenant à la deuxième partie n’est cumulée avec aucune rémunération quelconque en faveur de la deuxième partie.

Article Douzième : La présente convention est régie par le droit en vigueur au Mali

Tout litige qui surviendrait à l’occasion de l’exécution ou de l’interprétation, de la présente convention et qui n’aura pas été réglé à l’amiable dans un délai d’un mois, sera soumis au Tribunal de.....

Pour l’exécution du présent avenant, les parties feront élection de domicile en leurs sièges sociaux ou adresses respectives comme indiqué ci-dessus.

Fait en autant d’exemplaires que de droits

A.....le.....

Banque

.....

Agissant en qualité d’apporteur de fonds

Agissant en qualité de Gestionnaire

ANNEXE 2 : CONTRAT TYPE MANDAT D'INVESTISSEMENT (WAKALA)

CONVENTION CADRE

DE MANDAT D'INVESTISSEMENT

La présente convention est conclue en date du.....

ENTRE:

1-

Agissant en qualité de mandant, ci-après dénommé " le mandant" d'une part,

ET

2-

Agissant en qualité de mandataire, ci-après dénommé "le mandataire" d'autre part,

Le mandant et le mandataire sont dénommés conjointement "les parties" ou "les deux parties".

PREAMBULE

- Les parties à la présente convention désirent de temps en temps conclure des transactions sur la base desquelles le mandant procède au transfert des montants déterminés et désigner le mandataire pour investir le montant objet du transfert en ses lieu et place et ce, conformément au principe de la finance islamique et aux clauses et conditions de la présente convention.
- Chaque transaction d'investissement conduite et exécutée par le mandataire est soumise aux dispositions de la présente convention et aux clauses spécifiques

1- DEFINITIONS ET INTERPRETATION:

1-1 DEFINITIONS

- 1 Le taux de profit escompté:** Signifie le taux de profit communiqué au mandant dans l'offre du mandataire. C'est le taux que le mandataire escompte réaliser au cours

de l'exercice du mandat d'investissement des sommes affectées à l'investissement au nom et pour le compte du mandant conformément aux dispositions de la présente convention.

- 2 Le taux de profit réel:** C'est le taux effectivement réalisé par le mandataire par l'investissement durant la période de mandat d'investissement tel qu'effectué au nom et au profit du mandant en application des dispositions de la présente convention
- 3 Journée ouvrable:**
- 4 Manquement aux obligations:** Signifie tout cas de manquement ou tout autre cas ou toute autre circonstance tel que déterminé dans l'article 6 (cas de manquement).
- 5 Date de résiliation anticipée:** Signifie la date déterminée ou celle qui se réalise en application de l'article 6-4 (la rupture suite à un cas de manquement) et l'article 7-2 (l'acceptation de la demande de résiliation anticipée), article 7-4 (le droit de mandataire de continuer ou de résilier)
- 6 La créance:** Signifie:
 - a- Tout engagement présent au futur concernant les sommes dues au mandant (ou autre) auprès du mandataire si ce dernier retarde de les remettre
 - b- Tout montant perçu à l'occasion de toute transaction exécutée en application du mandat d'investissement
- 7 Montant de l'investissement:** signifie la transaction objet de mandat, c'est le montant figurant dans l'offre du mandataire et que le mandant devrait transférer à la date de l'investissement à condition que le montant soit supérieur ou égale au montant minimum d'investissement.
- 8 Date de l'investissement:** Signifie la date de notification figurant dans l'offre du mandataire et que le mandant est appelé à transférer au mandataire.
- 9 L'événement négatif substantiel:** Signifie l'événement ou les circonstances qui raisonnablement conduisent a un effet négatif sur l'activité ou la situation financière de l'une des parties et sur la légalité, la validité, et l'exécution de la convention ou affectant la capacité de l'une des parties d'honorer ses engagements ainsi que toutes autres échéances conformément aux dispositions de la présente convention ou tout autre contrat de mandat.
- 10 Date d'échéance:** Signifie en ce qui concerne le mandat d'investissement la date déterminée dans la notification de l'offre du mandataire à laquelle les sommes dues deviennent exigibles du mandataire au mandant.

- 11 Les sommes dues:** Signifie les sommes à régler par le mandataire au mandant à la date d'échéance de la transaction du mandat d'investissement calculées conformément à l'article 3-3 (calcul des sommes dues) et l'article 6-5 (les décaissements en cas de résiliation anticipée)
- 12 Le montant minimum d'investissement :** Signifie le montant minimum réclamé par le mandataire d'investissement en application des dispositions de la transaction d'investissement que le mandataire communique au mandant de temps en temps
- 13 Notification d'acceptation du mandant :** Signifie la notification d'acceptation envoyée par le mandant au mandataire par laquelle le mandant manifeste sa volonté d'accepter l'offre selon la forme à l'annexe 2 (modèle de notification du mandant)

Les déclarations: Signifie l'un des cas spécifiés dans l'article 5-1, 5-2, 5-3,

La monnaie convenue: c'est la monnaie indiquée dans la notification de l'offre du mandataire.

- 14 Impôt :** Signifie tout impôt actuel ou futur, taxes ou droits de douane imposés par les autorités compétentes quelle que soit leur nature concernant toutes opérations accomplies sous l'empire de la présente convention.
- 15 Contrat de mandat :** Signifie tout mandat séparé qui consacre les conditions du mandat d'investissement conclu conformément à l'article 3 (transaction du mandat d'investissement) et aux clauses stipulées dans la notification de l'offre du mandataire et la notification de l'acceptation du mandant
- 16 Transaction du mandat d'investissement :** Signifie toute transaction conclue entre le mandant et le mandataire soumise aux clauses et conditions de la présente convention et au contrat de mandat propre à la transaction.
- 17 Biens et actifs du mandat :** signifie la totalité des actifs dans lesquels le mandataire investit les montants du mandat et qui comprennent les opérations nommément spécifiées dans la notification de l'offre du mandataire.
- 18 Rémunération du mandataire :** Signifie les commissions fixées dans la notification de l'offre du mandataire et qui sont dues par le mandant au mandataire soit à la date de l'investissement ou à la date d'échéance selon l'accord des parties.
- 19 La notification de l'offre du mandant :** Signifie la notification de l'offre envoyée par le mandataire au mandant au sujet de la transaction du mandat d'investissement

selon la forme figurant à l’annexe No.1 (modèle de la notification de l’offre du mandataire)

20 La durée de la transaction du mandat d’investissement : Signifie la période qui commence à la date de l’investissement et finit a la date d’échéance ou à la date de résiliation anticipée.

1- 2 INTERPRETATION :

Dans cette convention et à moins que le contexte ne l’exige autrement, les expressions suivantes ont les significations qui leur sont données ci-après :

1/ Actifs : comprend toute propriété actuelle ou future et tous revenus et droits quelle que soit la qualification donnée.

2/ Les termes « mandant », « mandataire » ou « partie » : comprennent leurs ayant droits et cessionnaires.

3/ Le préambule : constitue une partie intégrante de la présente convention

4/ La Mudharaba : signifie la société créée conformément aux principes de la finance islamique entre deux ou plusieurs personnes où une partie avance le capital (bailleurs de fonds) alors que l’autre gère le projet (Gestionnaire) en vue de partager les bénéfices selon une clef de répartition arrêtée d’avance. Les pertes éventuelles sont supportées par les bailleurs de fonds sauf négligence imputable au gestionnaire.

5/ Les titres devant les articles : Ont pour seul objectif de faciliter la présentation et n’ont aucun effet sur l’interprétation de la convention.

1-3 Contrat séparé : Il est conclu pour chaque transaction un contrat séparé

1-4 Les droits des autres parties : Sauf stipulations contraires dans la présente convention, la personne non partie à la présente convention n’a aucun droit dans l’exécution d’aucune de ses clauses ni en d’tirer un quelconque profit.

2- TERMES ET CONDITIONS DU MANDAT D’INVESTISSEMENT

2-1 La désignation du mandataire en qualité de mandataire d’investissement

A/ le mandant désigne le mandataire pour qu’il agisse es qualité dans toute transaction relative au mandat d’investissement à conclure de temps en temps entre le mandant et le mandataire

pour investir le montant de l’investissement au nom du mandant et ce conformément aux principes de la finance islamique et aux clauses de la présente convention.

B/ Pour chaque transaction de mandat d’investissement, la désignation du mandataire débute à la date d’investissement y afférant et prend fin à la date d’échéance de la transaction.

C/ Le mandataire exerce en ce qui concerne le mandat d’investissement ses pouvoirs et prérogatives conformément aux clauses et conditions tel que stipulé dans la présente convention outre les droits et prérogatives accessoires exigés par les circonstances du mandat.

D/ Le mandataire agit dans le cadre de chaque transaction comme mandataire spécial et n’engage le mandant dans aucune opération de quelque nature qu’elle soit et il n’est aucunement présumé d’agir en dehors du mandat spécial.

E/ Le mandant est en droit de demander toutes informations sur la stratégie d’investissement adoptée par le mandataire ainsi que l’état de rendement du portefeuille du mandat.

F/ le mandant confirme qu’en entrant dans chaque opération de mandat d’investissement tel que mentionné à l’article 3 (transactions relatives au mandat d’investissement) qu’il n’a aucun droit sur les montants transférés au mandataire et aucun intérêt particulier sur les montants ainsi transférés.

2-2 L’acceptation de la désignation

En contrepartie du paiement de la rémunération du mandataire en application des clauses et dispositions de chaque contrat de mandat et éventuellement du montant d’incitation conformément aux dispositions de l’article 3-4 (calcul du paiement du montant d’incitation), le mandataire accepte sa désignation es qualité tel que mentionné à l’article 2-1 (La désignation du mandataire en qualité de mandataire d’investissement) et il s’engage à observer les clauses et conditions de la présente convention

2-3 Les obligations du mandataire

A/ Pour chaque transaction du mandat d’investissement, le mandataire s’engage à investir la totalité du montant des investissements dans les biens et actifs du mandat et ce conformément aux principes de la finance islamique.

B/ dans l’accomplissement de ses obligations en application des dispositions de la présente convention, le mandataire doit faire preuve de professionnalisme et d’une grande diligence dans la conduite des affaires.

C/ D’un commun accord entre les parties, le mandataire peut, sans y être obligé, séparer les montants d’investissement reçus dans le cadre du mandat de ses propres fonds et des autres fonds en sa possession.

D/ Le mandataire ne peut proposer la conclusion d’une transaction de mandat d’investissement qu’après avoir vérifié et mené les investigations de manière raisonnable sur la situation du marché, des précédents rendements réalisés et des attentes futures, que le profit réel à réaliser concernant la transaction serait supérieur ou égal au taux de profit escompté tel que signifié par le mandataire au mandant dans son offre.

2-4 La responsabilité du mandataire :

A/ Le mandant supporte tous les risques découlant de l’investissement accompli par la mandataire. Le mandataire ne supporte aucune responsabilité envers le mandant en particulier en cas de défaut de réalisation du taux de profit escompté exception faite de toute perte réelle et effective (ne comportant pas le manque à gagner ou le coût du financement) due à une mauvaise gestion, ou la négligence de la part du mandataire ou la présentation de rapports erronés, ou la non observation des clauses et conditions de la présente convention

B/ Il incombe au mandataire, dans les 3 jours ouvrables de la demande du mandant, de procéder à l’indemnisation du mandant sur tous frais réels ou toute perte subis par le mandant du fait de la mauvaise gestion, ou de la négligence de la part du mandataire ou de la non observation des clauses et conditions de la présente convention

3- LES TRANSACTIONS DU MANDAT D’INVESTISSEMENT

3-1 Notification et offre du mandataire : Il appartient à chaque partie au cours d’une journée ouvrable de notifier à l’autre partie, par E-mail ou fax ou par tout autre moyen de communication agréé par les parties, son intention d’entrer dans une transaction de mandat d’investissement. Il appartient au mandataire ensuite d’envoyer au mandant sa notification d’offre dans laquelle il précise les termes et conditions de la transaction du mandat d’investissement proposée.

3-2 L’acceptation du mandant :

A/ Si le mandant accepte l’offre du mandataire, il envoie à ce dernier, dans un délai ne dépassant pas une journée ouvrable avant la date d’investissement proposée, sa notification d’acceptation. Dès la réception de l’acceptation du mandant, le contrat du mandat est ainsi

conclu selon les termes contenus dans l’offre du mandataire et selon les dispositions de la présente convention.

B/ Si le mandant procède au transfert du montant de l’investissement au mandataire à la date de l’investissement conformément aux termes et conditions contenus dans l’offre du mandataire, le mandant est supposé avoir accepté l’offre du mandataire même en l’absence d’envoi préalable de l’acceptation du mandant en application de l’article 3-2 A/. Le Contrat de mandat d’investissement étant supposé avoir été conclu à la date de l’investissement. Dans ce cas il incombe au mandant d’envoyer sa notification d’acceptation au mandataire dans les meilleurs délais après la date d’investissement.

C/ Si le mandant échoue dans le transfert de la totalité du montant de l’investissement au mandataire à la date d’investissement, la transaction du mandat d’investissement, sauf accord contraire des parties, prend automatiquement fin et ne produit aucun effet. Après restitution de toute somme reçue à titre de montant de l’investissement, le mandant comme le mandataire deviennent déliés de tout autre engagement au sujet de la transaction du mandat d’investissement.

3-3 Calcul des sommes dues : A la date d’échéance de chaque transaction du mandat d’investissement, le mandataire est tenu de payer au mandant les sommes dues (au cas où elles existent) calculées comme suit :

A/ Si le taux de profit effectif est égal ou supérieur au taux de profit escompté, le mandataire est tenu de régler au mandant une somme égale au total suivant : 1/ le montant de l’investissement. 2/ un montant égal au montant de l’investissement multiplié par le taux de profit effectivement réalisé multiplié par le nombre de jours de la transaction concernée divisé par 360/365, et cela, après déduction de la rémunération du mandataire si elle n’est pas déjà réglée.

B/ Si le taux de profit effectif est inférieur au taux escompté, le mandataire doit régler au mandant une somme égale au total suivant : 1/ le montant de l’investissement, 2/ un montant égal au montant de l’investissement multiplié par le taux de profit effectivement réalisé multiplié par le nombre de jours de la transaction du mandat concernée divisé par 360/365 après déduction de la rémunération du mandataire si elle n’est pas déjà réglée.

C/ Si le taux de profit effectif est négatif, il incombe au mandataire de restituer au mandant le montant d’investissement après déduction d’une somme égale au montant de

l’investissement multiplié par 100% après déduction de la valeur absolue en pourcentage selon un pourcentage du taux de perte effective multiplié par le nombre de jours de la transaction du mandat d’investissement divisé par 360/365 après déduction de la rémunération du mandataire si elle n’est pas déjà réglée.

3-4 Calcul du montant d’incitation : Si le taux de profit effectif est supérieur au taux de profit escompté, le mandataire est tenu de verser au mandant les sommes dues selon l’article 3-3 A/ et conserver le surplus pour lui à titre d’incitation.

3-5 la rémunération du mandataire : Le mandant est tenu de régler au mandataire la rémunération convenue pour chaque transaction telle qu’elle est spécifiée dans l’offre d’acceptation du mandataire. La rémunération est due à la date de l’investissement susceptible d’exécution ou à la date d’échéance selon la convention entre le mandant et le mandataire. S’il a été convenu que la rémunération du mandataire devient exigible à la date de l’échéance, le mandataire serait en mesure de déduire sa rémunération des sommes collectées.

3-6 Le défaut de retrait avant l’échéance: A l’exception des dispositions de l’article 8 ci-après, le mandant s’engage de manière irrévocable à ne demander le retrait d’aucune somme du montant de l’investissement avant la date d’échéance concernée

4- Les décaissements :

4-1 Le dépôt du montant de l’investissement : A la date de la conclusion du contrat de mandat conformément à l’article 3-2 (l’acceptation du mandant), il incombe au mandant de déposer à la date de l’investissement dans le compte du mandataire tel que spécifié dans son offre, le montant de l’investissement.

4-2 Règlement des montants dus : A la date d’échéance de la transaction du mandat d’investissement, il incombe au mandataire de régler au mandant les sommes dues par leur dépôt au compte du mandant tel qu’indiqué dans la notification d’acceptation du mandant.

4-3 La monnaie : Tous les règlements se feront dans la monnaie dans laquelle la transaction du mandat d’investissement s’est opérée, sauf entente expresse entre les parties.

4-4 Impôts et taxes : Tous les règlements effectués en application de la présente convention ou de toute transaction en application du mandat d’investissement se feront sans déduction d’impôts ou taxes quelconques

4-5 Journées ouvrables : Si un quelconque montant est dû à une journée non ouvrable, le règlement s’effectuera le premier jour ouvrable qui suit.

5- Déclaration – Certification

Chaque partie est tenue de présenter les assurances et les engagements qui découlent du présent article 5 vis-à-vis de l'autre et ce, à la date de la présente convention.

5-1 Situation juridique: la société est valide et constituée conformément à la loi applicable et, ses dirigeants ont la pleine capacité de la représenter et de prendre des décisions en son nom, et en particulier pour la signature du présent contrat.

5-2 Les engagements contraignants: Les engagements prévus dans la présente convention sont des engagements valides, contraignants et exécutoires.

5-3 Les pouvoirs et prérogatives: Les dirigeants disposent des pouvoirs et prérogatives pour conclure et exécuter les engagements, et ils ont pris toutes les mesures nécessaires les habilitant à la conclusion de la présente convention ainsi que les transactions du mandat d'investissement mentionnées dans la présente convention.

5-4 La loi applicable: La présente convention est soumise à la loisous réserve de ne pas enfreindre les principes de la finance islamique tels que codifiés dans la les Normes AAOIFI.

6- Les cas de manquement

Chacun des cas ou circonstances mentionnés du présent article 6-1 (défaut de paiement) jusqu'à l'article 6-3 (cessation de paiement) est constitutif d'un cas de manquement

6-1 Défaut de paiement: La défaillance du Mandataire de régler tout montant dû à l'échéance au lieu et dans la monnaie convenus dans la présente convention.

6-2 Les déclarations erronées: Toute confirmation ou information communiquée par une partie à l'autre dans le cadre de cette convention qui s'avère erronée au moment de sa présentation.

6-3 La cessation de paiement: Si le mandataire s'avère incapable ou déclare son incapacité à honorer ses engagements à l'échéance, et a cessé ses paiements, et ce à la suite de difficultés financières réelles ou prévisibles, ou a commencé la négociation du rééchelonnement, de la restructuration ou de la renégociation de la dette avec un ou plusieurs créanciers.

6-4 La résiliation suite à la survenance d'un cas de manquement: Suite à la survenance d'un cas de manquement continu, le mandant peut à tout moment déclarer que toutes les transactions conclues sous l'empire de la présente convention comme étant résiliées de manière anticipée.

6-5 Les règlements en cas de résiliation anticipée suite à un cas de manquement:

Après la détermination par le mandant de la date de résiliation anticipée conformément à l'article 6-4, l'échéance de toutes les transactions du mandat d'investissement aura lieu à la date de résiliation anticipée. Il incombe au mandataire de procéder dans les meilleurs délais de régler les montants dus pour chaque transaction.

7- Résiliation anticipée

7-1 Résiliation anticipée à la demande du mandataire

Nonobstant les dispositions de l'article 6-3 (défaut de paiement) le mandant peut au cours de la durée de la transaction du mandat d'investissement notifier au mandataire la résiliation anticipée d'une ou plusieurs transactions de mandat d'investissement à condition que le mandataire n'ait déjà pris aucune mesure ou engagement antérieur.

7-2 L'acceptation de la demande de résiliation anticipée

A/ Le mandataire peut, à sa discrétion, accepter ou refuser la demande de résiliation anticipée. S'il accepte, il doit notifier son acceptation au mandant. A défaut il est supposé avoir décliné la demande

B/ Si le mandataire accepte la demande de résiliation anticipée, la date de notification adressée au mandant doit correspondre à la date de l'acceptation de résiliation anticipée quant à la transaction du mandat d'investissement. Le mandataire étant tenu de régler au mandant les montants dus.

7-3 La notification de l'éventuelle correction du taux de la marge

Si le mandataire au cours de la durée du mandat d'investissement estime que le taux de profit escompté pourrait être inférieur à celui escompté, il doit informer par écrit et sans délai le mandant tout en indiquant le taux de profit amendé que le mandataire serait en mesure de réaliser quant à la transaction concernée.

7-4 Le droit du mandant de continuer ou d'y mettre fin

Le mandant dispose de 3 jours ouvrables à compter de la date de réception de la notification mentionnée à l'article 7-3 (taux de profit corrigé) pour notifier au mandataire ce qui suit:

A/ qu'il accepte le taux de profit corrigé, et dans ce cas la transaction continue jusqu'à son échéance

B/ qu'il entend mettre fin à la transaction d'investissement. Dans ce cas, la notification du refus vaut résiliation anticipée de la transaction du mandat d'investissement, le mandataire est tenu de régler le mandant des montants dus à l'article 7-5

7-5 Montants dus en cas de résiliation anticipée:

En cas de résiliation anticipée en application de l'article 7-2 (acceptation de la résiliation anticipée) ou 7-4 (le droit du mandant de continuer ou d'y mettre fin), la date de la transaction est échue. Le mandataire est tenu de régler les montants dus dans le cadre de la résiliation manière anticipée.

8. Dispositions diverses

8-1 Résiliation

Nonobstant les droits et obligations des parties nés de la transaction du mandat d'investissement ou tous autres droits nés du manquement à l'une des clauses de la présente convention, chaque partie peut mettre fin à la présente convention suite à une notification écrite adressée à l'autre partie. La notification prend fin 15 jours après sa réception par la partie destinataire.

8-2 Effets de la résiliation

A/ Dès réception, par la partie destinataire, de la notification de mettre fin à la convention en application de l'article 8-1, les parties s'abstiennent d'engager de nouvelles opérations de mandat d'investissement, et les notifications d'offre et d'acceptation s'arrêtent.

B/ Les parties restent tenues des engagements découlant des transactions du mandat d'investissement en cours d'exécution à la date de notification écrite de résiliation.

8-3 Cession des droits

Aucune partie ne peut, sans le consentement préalable et écrit de l'autre, procéder à la cession d'un des droits découlant de la présente convention

8-4 Les amendements

Tout amendement de toute clause de la présente convention doit être mutuellement agréé par les deux parties

8-5 Non usage d'un droit

Le non usage par l'une des parties de l'un de ses droits, le fait de ne pas s'en prévaloir, ou de l'exercer dans les délais requis, ne saurait être une remise en cause de ce droit, et ne saurait être interprété comme une renonciation à ce droit.

8-6 Notifications

A/ Toutes les notifications ou demandes adressées par l'un des parties à l'autre, dans le cadre de la présente convention, sont effectuées par écrit, au moyen d'un télex ou d'une lettre, ou par E-mail. De tels avis sont considérés comme dûment effectués, une fois délivrés, par porteur, poste, télégramme ou télex à la partie destinataire, à l'adresse indiquée au paragraphe (B) du présent article, ou à toute autre adresse portée à la connaissance de la partie qui prend l'initiative d'effectuer une telle notification, ou demande

B/ Par application du paragraphe (A) du présent article, les deux parties ont indiqué comme suit leur adresse respective:

Pour

Agissant en qualité de mandant

Pour

Agissant en qualité de mandataire

8-7 La langue

La présente convention est conclue en langue française

8-8 Les frais et dépenses

Chaque partie à la présente convention consent à prendre en charge les frais et dépenses qui lui sont imputables pour la préparation et la signature de la présente convention.

9. Loi applicable – Compétence- Renonciation aux intérêts.

9-1 Loi applicable

La présente convention est soumise pour son exécution et son interprétation à la loi.....sous réserve de ne pas enfreindre les principes de la finance islamique tels qu'ils ressortent des Normes AAOIFI et des pratiques et usages dans le domaine.

9-2 Compétence – Arbitrage

Tout litige qui surviendrait entre les parties à l'occasion de la présente convention ou de tout autre accord y découlant ainsi que toute réclamation de l'une des parties envers l'autre, au

titre de la présente convention, qui ne pourraient être résolus à l'amiable entre les parties , dans un délai de 60 jours, à compter de la date de notification de la lettre adressée par l'un des parties à l'autre, fera l'objet d'un arbitrage auprès

9-3 Renonciation aux intérêts:

Les parties confirment et reconnaissent que le principe de servir ou de percevoir des intérêts dans le cadre de la présente convention contredit les principes de la finance islamique que les parties entendent observer. Il en résulte que les parties s'abstiennent à demander des intérêts de quelque nature que ce soit. Si la loi en vigueur régissant la convention donne droit aux intérêts, les parties renoncent expressément à les réclamer.

ANNEXE (I)

FORME DE NOTIFICATION DE L'OFFRE DU MANDATAIRE

Le.....

Au en qualité de mandant

Du..... en qualité de mandataire

OBJET: CONTRAT DE MANDAT D'INVESTISSEMENT

- 1/ Nous nous référons a la convention cadre conclue entre nous deux en date du.....
- 2/ la présente notification est une offre du mandataire au mandant au sens de l'article 3-1 de la convention (offre du mandataire)
- 3/ Vous avez manifesté votre intention de déposer une somme d'argent à investir par nos soins en application des termes et conditions de la convention. Nous vous notifions par la présente notre accord d'entrer ave vous dans un rapport de mandat d'investissement selon les conditions ci-après:
 - Montant de l'investissement.....
 - Monnaie.....
 - Date de l'investissement:.....
 - Date d'échéance:.....

- Rémunération du mandataire:.....
- Opération dans laquelle le montant est investi (spécifier le portefeuille) :.....

4/ Nous allons investir le montant de l'investissement dans des opérations dont le taux de profit escompté s'élève àLedit taux de profit escompté ne peut être garanti.

5/ Vous êtes priés de déposer le montant de l'investissement s'élevant àà la date d'investissement dans notre compte libellé comme suit:

- Banque:.....
- Agence:.....
- Adresse:.....
- IBAN:.....
- Swift code:.....

Ou alternativement vous nous autorisez à prélever le montant de l'investissement directement de votre compte ouvert sur nos livres.

6/ Dans le cas où vous acceptez cette offre, vous êtes prié de nous faire parvenir, en retour, une copie signée, qui vaudra notification d'acceptation.

7/ La présente lettre est soumise aux dispositions de l'article 9 de la convention

Signé par.....

Agissant en qualité de mandataire

ANNEXE (II)

FORME D'ACCEPTATION DE LA PART DU MANDANT

Le.....

Au en qualité de mandataire

Du..... en qualité de mandataire

OBJET: CONTRAT DE MANDAT D'INVESTISSEMENT

1/ Nous nous référons à la convention cadre conclue entre nous deux en date du..... et à la notification de l'offre du mandataire en date du.....

2/ la présente notification est une acceptation de notre part au sens de l'article 3-2 offre

3/ Nous confirmons notre acceptation de votre offre de conclure avec vous un mandat d'investissement selon les termes et conditions mentionnés dans votre offre et les termes et conditions de la convention cadre.

4/ Nous confirmons notre acceptation de vous nommer en qualité de notre mandataire dans la transaction du mandat d'investissement et ce, en application des dispositions de la Convention

5/ Nous vous autorisons à prélever le montant de l'investissement soit de notre compte ouvert dans vos livres sous le No.....

6/ Prière procéder au virement de toutes les sommes qui nous seraient dues à la date d'échéance à notre compte ainsi libellé:

- Banque:.....
- Agence:.....
- Adresse:.....
- IBAN:.....
- Swift code:.....

7/ La présente lettre est soumise aux dispositions de l'article 9 de la convention

Signé par.....

Agissant en qualité de mandant

ANNEXE 3 : COMPTE D’EXPLOITATION PREVISIONNEL DU PROJET SUR 6 MOIS (chiffres en millions de F CFA)

Rubrique	mois1	mois2	mois3	mois4	mois5	mois6
Recette						
Ventes carburant	3 170	3 170	3 170	3 170	3 170	3 170
revenu financier						
Total encaissement	3 170					
Achat de marchandises	2 378	2 378	2 378	2 378	2 378	2 378
marge brute	793	793	793	793	793	793
Transports	300	300	300	300	300	300
Services extérieurs	27	27	27	27	27	27
Impôts et taxes	7	7	7	7	7	7
Autres charges	107	107	107	107	107	107
Autres achats	8	8	8	8	8	8
Total charge d'exploitation (2)	449	449	449	449	449	449
Autres Frais Financiers	16	16	16	16	16	16
Impôt sur les sociétés	98	98	98	98	98	98
Total charge structure (3)	114	114	114	114	114	114
Total charges décaissables	2 941					
Résultat avant répartition	229	229	229	229	229	229
RESULTAT CUMUL	229	458	688	917	1 146	1 375

Source : nous même

ANNEXE 4 : Matrice de gestion des risques du projet

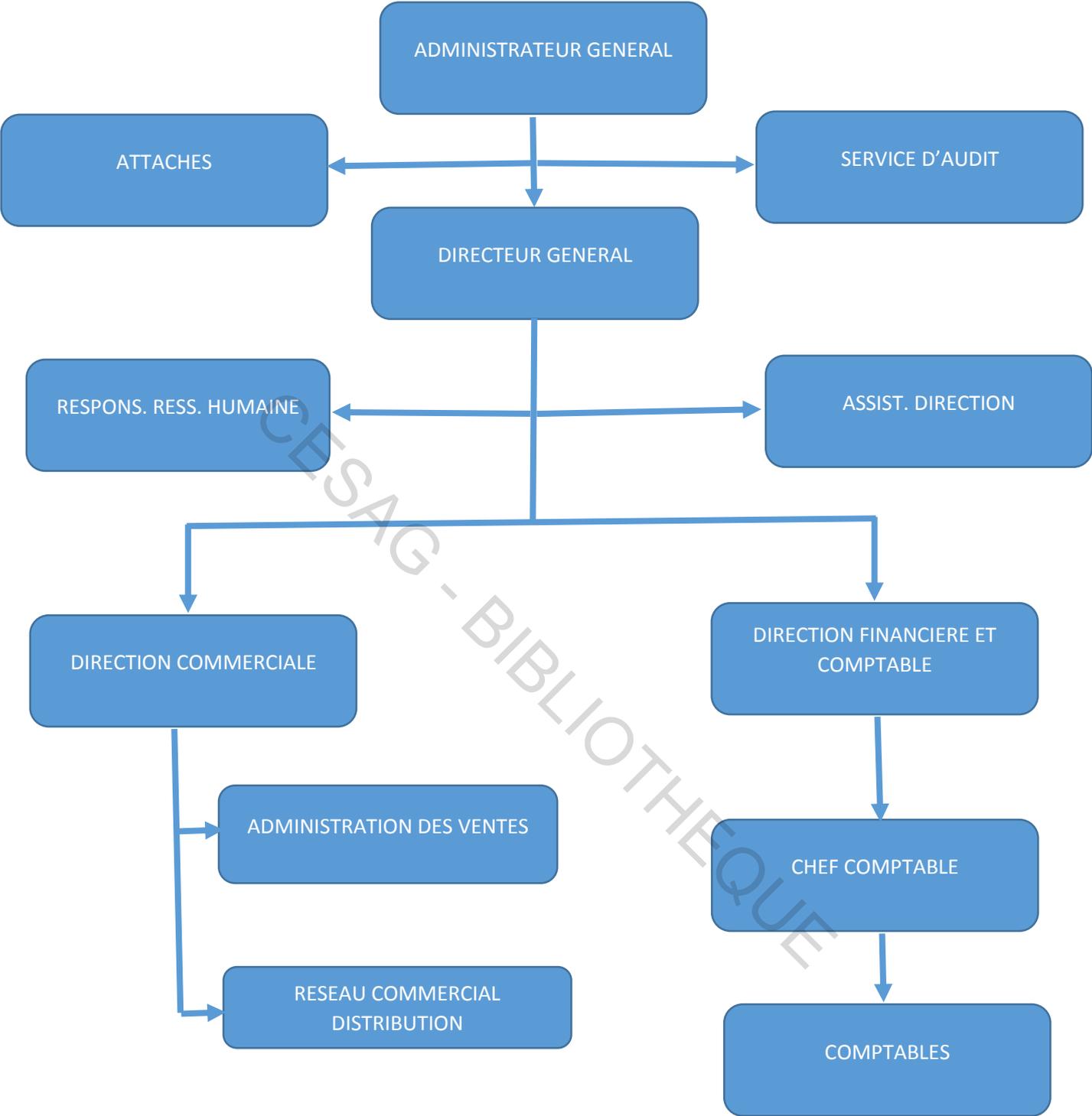
Aire du risque	Nature du risque	Causes probables	Eléments de Mitigation proposés
National	Risque politique	Les résultats de la récente élection présidentielle, n’ont pas été reconnus par une partie de la classe politique qui conteste la légitimité du Président actuel ce qui fait planer le risque d’une crise politique	Ce risque est inhérent à l’investissement et est à accepter dans le cadre de ce projet
Autres pays	Risque stabilité	Le caractère hinterland du Mali fait planer sur les opérations d’approvisionnements les risques de stabilité de chaque pays d’approvisionnement ou de transit	Les axes prioritaires seront les pays qui jouissent d’une constante stabilité et les mécanismes de suivi de l’information politico-sociale de chaque pays d’approvisionnement seront mis en place
	Risque légal	Le mécanisme Malien de taxation des produits pétroliers met le commerce d’hydrocarbures sous un encadrement très strict surtout par rapport au prix de vente. Aussi, les règles de l’UEMOA en matière de transport font planer des risques sur les transporteurs qui sont des partenaires privilégiés du projet.	Tenir compte de l’aspect réglementaire de la charge à l’essieu dans les contrats avec les transporteurs. Géolocalisation pour un suivi rapproché et en temps réel, pour être en mesure d’intervenir rapidement.
<i>Mudharib</i>	Performance	Le risque de manque de performance l’entreprise <i>mudharib</i> est très présent dans la phase opérationnelle de ce projet. Ce manque de performance peut être également lié à une mauvaise gestion du <i>mudharib</i>	-Le manque de performance de l’entreprise fait partie des risques à prendre dans le cadre de ce projet. -Ce risque sera mitigé en partie par l’intervention directe à autre titre de certains investisseurs
Produit	transport	Le transport de produits inflammables tels les hydrocarbures comporte d’énormes risques (incendie, déversement suite à accident d’un camion, vols)	-Il sera demandé aux transporteurs d’avoir des polices d’assurance incendie -Les prestations de transport étant à crédit, les pertes de produits au-delà des limites autorisées seront automatiquement déduites des factures de transport
	stockage	Il n’est pas prévu dans le cadre de ce projet des stockages de transit. Toutefois, en cas de retard dans la l’exécution du programme de vente, des dépôts de transit seront utilisés temporairement	Le risque lié à ces dépôts sera à prendre en partie tout en s’assurant que ces dépôts répondent à toutes les normes requises pour leur activité

	Prix des produits	Le contrôle et la fixation des prix des hydrocarbures par l’ONAP peut avoir des répercussions négatives sur le prix des stocks en vente ou en transit	La politique de moindre stock sera adoptée pour mitiger ce risque (bonne coordination entre les ventes et l’approvisionnement)
Tierce partie	Défaillance	Les tierces parties intervenant dans ce projet constituent un risque en soit	Il sera prévu dans le contrat de chaque tierce partie des clauses pour prendre en compte ces risques. Aussi si nécessaire, des cautions seront demandées à certains prestataires pour couvrir leurs éventuelles défaillances

Source : Par nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DE L’ENTREPRISE



ANNEXE 6 : LISTE DES IMPORTATEURS ET QUANTITES IMPORTEES EN 2017

2017

Ministère de l'Economie
et des Finances

Office National
des Produits Pétroliers



ANNEE 2017

République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi

CHARGEMENTS PAR PRODUIT ET PAR OPERATEUR
Période : 1er janvier au 31 décembre 2017

Unité : Litre

TOUS AXES CONFONDUS

N°	IMPORTATEURS	SUPERCARBURANT	PETROLE LAMPANT	JET A1	GASOIL	FUEL-OIL 180	TOTAL	%
1	A-B OIL SARL	14 461 039	-	-	12 874 279	-	27 335 318	2%
2	ABOUBACAR DIARRA	-	-	-	-	-	-	0%
3	AFRICA GLOBAL GRP	-	-	-	22 454 441	-	22 454 441	1%
4	AMANA PETROLIUM SA	13 903 896	-	-	3 230 681	-	17 134 577	1%
5	AMAWAL	1 201 299	-	-	241 061	-	1 442 360	0%
6	BATHILY PETROLE SERVICE	22 519 481	-	-	38 888 120	-	61 407 600	3%
7	BEN & CO	-	-	-	-	-	-	0%
8	BRAHIMA DIAWARA	51 948	-	-	1 895 040	-	1 946 988	0%
9	BREHIMA COULIBALY	9 796 104	481 707	-	8 627 451	-	18 905 262	1%
10	CCPP	-	-	-	-	-	-	0%
11	CGF SARL COMMERCE GENERAL FINE SARL	-	165 854	-	469 435	-	635 288	0%
12	COLUMBA GAZ	-	-	-	-	-	-	0%
13	DIA NEGOCE	1 189 610	-	-	-	-	1 189 610	0%
14	DJIRE OIL SA	84 416	-	-	737 024	-	821 440	0%
15	ESPOIRS DE DEMAIN	-	-	-	2 131 488	-	2 131 488	0%
16	ETS COULIBALY ET FRERES	946 753	-	-	1 161 476	-	2 108 230	0%
17	ETS DIONKE YARANANGORE (EDY)	-	-	-	48 899 654	17 575 510	66 475 164	4%
18	ETS MODIBO YARANANGORE (EMY)	-	-	-	-	-	-	0%
19	ETS SEKOU FOFANA	-	-	-	-	-	-	0%
20	ETS ZOLIMANA TRAORE	368 831	-	-	18 501 730	18 792 857	37 663 418	2%
21	FADDOUGOU SANOGO	-	-	-	-	-	-	0%
22	GOLFA SERVICES	2 828 571	-	-	9 444 060	-	12 272 631	3%
23	GOLFINGER SARL	3 358 442	-	-	418 685	-	3 777 127	0%
24	GROUPE YATTASSAYE ET FRERES	7 242 857	-	-	7 229 527	-	14 472 384	1%
25	GUEDE SERVICES OIL SARL	7 511 688	-	-	3 463 668	-	10 975 356	1%
26	HANNE YAYA ELIMANE ET FILS	-	-	-	-	-	-	0%
27	HYDRO MALI	6 601 299	-	6 270 603	12 238 754	-	25 110 656	1%
28	INTER CONFORT SERVICE	-	-	-	-	-	-	0%
29	KADIEL PETROLEUM CORPORATION	-	-	-	4 664 360	-	4 664 360	0%
30	LAMINE YARA ET FILS	-	-	-	-	-	-	0%
31	MADJOU SIMPARA	-	-	-	-	-	-	0%
32	MALI OIL	61 039	-	-	1 006 920	-	1 067 959	0%
33	MALI PETROLEUM COMPAGNIE	-	-	-	-	-	-	0%
34	MAMADOU BOUBOU DIALLO	-	-	-	-	-	-	0%
35	MODIBO YARANANGORE	11 153 247	-	-	16 290 657	-	27 443 904	2%
36	MS OIL SARL	-	-	-	-	-	-	0%
37	NECO SARL	-	-	-	-	-	-	0%
38	NIORO SERVICES	-	-	-	-	-	-	0%
39	OILMALI LIMITED	631 169	-	-	-	-	631 169	0%
40	OIL PLUS SARL	-	-	-	3 482 122	-	3 482 122	0%
41	PETRO BAMA SARL	1 375 325	-	-	1 384 083	-	2 759 408	0%
42	PETRO BIRGO SARL	2 198 701	-	-	93 426	-	2 292 127	0%
43	PETRO CHEIK	1 319 481	-	-	5 554 787	-	6 874 267	0%
44	PETRO GOLF	-	-	-	-	-	-	0%
45	PETROGIO SARL	3 667 532	-	-	649 366	517 347	4 834 245	0%
46	PETRO MALI	-	-	-	-	-	-	0%
47	PETRO YARA SARLU	-	-	-	-	-	-	0%
48	SAD OIL	94 805	-	-	2 895 040	-	2 989 846	0%
49	SAMPANA SA	-	-	-	-	-	-	0%
50	SBPP - SARL	13 409 091	-	-	63 354 095	-	76 763 185	4%
51	SEDIKOM	-	54 878	-	6 921 569	-	6 976 447	0%
52	SEYDOU NOUROU	6 387 013	-	-	7 867 359	-	14 254 372	1%
53	SIKA SANGARE	2 148 052	-	-	54 210	-	2 202 262	0%
54	SODIES	5 924 675	-	-	8 618 224	-	14 542 899	1%
55	SOLEIL SERVICES	468 831	428 049	-	5 709 343	-	6 606 223	0%
56	SOMAF	-	-	-	927 336	-	927 336	0%
57	SOMAPP	25 463 636	402 439	-	46 634 371	-	72 500 447	4%
58	SOMAYAF	16 028 571	-	-	38 585 928	-	54 614 500	0%
59	SOPANHY (STE PANAFRICAIN HYDRO.)	-	-	-	-	-	-	0%
60	SORONGA KARAGNARA	-	-	-	-	-	-	0%
61	SOTRACA	53 064 935	60 976	-	54 964 245	-	108 090 155	6%
62	SOYATT	95 122 078	-	-	190 159 170	-	285 281 247	16%
63	STE "H 2 A"	-	-	-	4 328 720	-	4 328 720	0%
64	STE DOUK OIL SA	-	-	-	-	-	-	0%
65	STE GAMBAY SERVICES (SGS)	10 996 104	-	-	16 190 311	-	27 186 415	2%
66	STE LAH ET FILS	115 044 156	110 976	55 351	83 878 893	-	199 089 376	11%
67	STE MALIENNE DE CARBURANTS (SMC)	1 181 818	43 902	-	1 258 362	-	2 484 083	0%
68	STE MOUSSA NIANGADO	-	-	-	8 825 836	-	8 825 836	0%
69	STE N'DIAYE ET FRERES (SNF)	-	-	-	407 151	-	407 151	0%
70	STE NEMA ET FRERES (SONEF)	453 247	-	-	2 831 603	-	3 284 850	0%
71	STE SOUMAILA COULIBALY & FILS SOCOF	4 805 195	332 927	-	5 351 788	-	10 489 909	1%
72	SYGIM-SARL	-	-	-	2 702 422	-	2 702 422	0%
73	TOP PLUS PETROLIUM TPP SARL	-	-	-	538 639	-	538 639	0%
74	TRINGA OIL	168 831	-	-	6 788 927	-	6 957 758	0%
75	ZEN PETROLEUM	-	-	-	-	-	-	0%
SOUS TOTAL 1 - GMPP		463 233 766	2 081 707	6 325 953	785 825 836	36 885 714	1 294 352 977	73%
76	LIBYA OIL MALI	498 701	-	28 354 244	17 064 591	-	45 917 535	3%
77	ORYX MALI	1 357 143	-	-	30 237 601	311 224	31 905 968	2%
78	STAR OIL MALI	1 898 701	-	31 423 124	14 364 475	114 918 367	162 604 668	9%
79	TOTAL MALI	564 935	-	11 608 856	73 246 828	3 548 980	88 969 599	5%
80	VIVO ENERGY MALI	-	-	-	111 622 837	47 830 612	159 453 450	9%
SOUS TOTAL 2 - GPP		4 319 481	-	71 386 224	246 536 332	166 609 184	488 851 220	27%
TOTAUX (SOUS TOTAUX 1 + 2)		467 553 247	2 081 707	77 712 177	1 032 362 168	203 494 898	1 783 204 198	100%

INTRODUCTION	2
Chapitre 1 : Présentation détaillée du projet et méthodes de collecte données.....	6
1.1. Revue de littérature, présentation du secteur d’activité et du projet.....	6
1.1.1 Le commerce international du pétrole.....	6
1.1.2 Le secteur des hydrocarbures dérivés du pétrole au Mali	7
1.1.3 Les modes de financement et de règlement du commerce international	8
1.1.3.1 Les moyens de paiement du commerce international.....	9
1.1.3.1.1 Techniques de paiement	9
1.1.3.1.2 Instruments de paiement.....	10
1.1.3.2 La finance islamique et le financement du commerce	11
1.1.3.2.1 La structuration sur contrat <i>Mourabaha</i>	12
1.1.3.2.2 Le projet de financement par Mudaraba	13
1.2. Méthodes de collecte des données	15
1.2.1 La recherche documentaire :.....	15
1.2.2 La recherche internet	15
1.2.3 Les difficultés:.....	16
Chapitre 2 : Présentation du promoteur et Etude des besoins (ou du marché)	17
2.1. Présentation du promoteur	17
2.1.1 Présentation de l’initiateur du projet :.....	17
2.1.2 Présentation de la structure d’accueil du projet.....	18
2.2 Etude des besoins ou du marché	20
2.2.1 Présentation des tendances de l’activité de l’entreprise	20
2.2.2 Analyse de l’évolution du secteur des hydrocarbures au Mali	23
2.2.2.1 Analyse comparative de l’évolution de l’entreprise par rapport à celle du secteur d’activité :24	
2.2.2.2 Analyse de l’offre à travers les acteurs du secteur	24
Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet.....	26
3.1. Propositions juridique, technique et organisationnelle du projet.	26
3.1.1.1 Les investisseurs <i>rab al maal</i> :	28
3.1.1.2 L’institution financière :	28
3.1.1.3 L’entreprise <i>Mudarib</i> et ses liens	30
3.1.1.3.1 Cellule de coordination	31
3.1.1.3.2 Les transporteurs :	31
3.1.1.3.3 Les transitaires :	32
3.1.1.3.4 L’administration fiscale et douanière :	32
3.1.1.3.5 Dépôts de transit :	32
3.1.2 La nature des contrats entre les différentes parties :	33
3.1.2.1 Entre les investisseurs et l’institution financière :	33
3.1.2.2 Entre l’institution financière et l’entreprise financée	33
3.1.2.3 Entre les investisseurs et l’entreprise financée :	33
3.1.3 Structure organisationnelle du projet	34
3.1.3.1 Management	34
3.1.3.2 Système d’information.....	35
3.2. Propositions marketing et financières du projet.	39
3.2.1 Modèle de marketing distribution-commercialisation.....	39
3.2.1.1 Analyse de la concurrence :	40
3.2.1.2 La distribution/commercialisation	40
3.2.1.2.1 Des grossistes :	40

3.2.1.2.2	<i>La clientèle institutionnelle</i> :	40
3.2.1.2.3	<i>Des clients divers</i> :	41
3.2.2	Paramètres financiers du projet	41
3.2.2.1	Système de financement de l’approvisionnement et la chaîne logistique :	41
3.2.2.2	Politique de recouvrement:	42
Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités.		44
4.1.	Résultats attendus du projet	44
4.1.1	Pour les acteurs directs:	44
4.1.1.1	Les investisseurs :	44
4.1.1.2	L’entreprise <i>Mudarib</i>	45
4.1.1.3	L’institution Financière	45
4.1.2	Impact indirect	46
4.1.2.1	Secteur des hydrocarbures au Mali :	46
4.1.2.2	L’investissement :	47
4.1.2.3	Impact social	47
4.2.	Perspectives et planning des activités	48
4.2.1	Informations et adhésion au projet :	48
4.2.1.1	L’entreprise <i>mudarib</i> :	48
4.2.1.2	L’institution financière :	49
4.2.1.3	Les apporteurs de fonds :	49
4.2.2	Conclusion des différents contrats et mise en place organisationnelle :	50
4.2.2.1	L’ouverture de compte courant par l’entreprise <i>mudarib</i> :	50
4.2.2.2	L’ouverture de compte d’investissement dédié par les investisseurs à l’institution financière (signature du contrat <i>Wakalah</i>) :	50
4.2.2.3	La signature du contrat de <i>Mudaraba</i> entre les investisseurs représentés par l’institution financière et l’entreprise <i>mudarib</i> :	50
4.2.3	Lancement de la première opération	50
4.2.3.1	Commande de produits	50
4.2.3.2	Mise à disposition des fonds	51
4.2.3.3	Acheminement du produit et vente	51
CONCLUSION		53
BIBLIOGRAPHIE		56
ANNEXE 1 : CONTRAT TYPE MUDARABA PROJET		58
ANNEXE 2 : CONTRAT TYPE MANDAT D’INVESTISSEMENT (WAKALA)		62
ANNEXE 3 : COMPTE D’EXPLOITATION PREVISIONNEL DU PROJET SUR 6 MOIS (chiffres en millions de F CFA)		77
ANNEXE 4 : Matrice de gestion des risques du projet		78
ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DE L’ENTREPRISE		80
ANNEXE 6 : LISTE DES IMPORTATEURS ET QUANTITES IMPORTEES EN 2017		81