Mali Finance

Rapport Centrale d'Informations Clientèle

Juin 2004

Mali Finance

Rapport Centrale d'Informations Clientèle

Juin 2004

Soumis à :

USAID/Mali

Par :

Chemonics International Inc
Contrat No. 688-00-03-00069-00

Mars 2005

La Centrale d'Informations Clientèle
Pour les IMF de Bamako et Périphérie

Pour le compte de APIM/Mali
Sur financement de l'USAID/Mali
Avec l'Assistance Technique de Mali Finance et
Weidemann Associates Inc.

Préparé par:
Vincent Akue, Consultant International, Spécialiste en SFD
Mamadou Coulibaly, Consultant Local, Spécialiste en TIC

Juin 2004

Table des matières

i . Contexte et justification de l'étude 8
ii. Les objectifs de cette étude9
iii. Méthodologie de l'étude 9
I. ANALYSE INSTITUTIONNELLE 9
1.1. L'inventaire institutionnel 9
1.2. Les unités opérationnelles 11
1.3. Le plateau minimum pour l'unité de base 13
II. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA CENTRALE 15
2.1. Choix stratégiques 15
2.2. Expérience du Bénin et leçons apprises 15
2.3. La position de la BCEAO 16
III. LE MODELE POUR LA REGION DE BAMAKO ET KATI 17
3.1. Les axes stratégiques 17
3.2. Autres choix stratégiques 18
IV. MODULES FONCTIONNELS DE LA CENTRALE 19
4.1. Enregistrement des Unités opérationnelles 19
4.2. Collecte et saisie des données du canevas 19
4.3. La vérification des données 21
4.4. La centralisation des informations 21
4.5. Production des rapports de centralisation 22
4.6. La consultation des données 22
4.7. Les flux d'informations 23
4.8. Limitations et recommandations 23
V. INFRASTRUCTURE ET ORGANISATION DE LA CENTRALE 24
5.1. Architecture logique et physique de la centrale 24
5.2. La gouvernance et l'unité de gestion 25
5.3. L'assistance technique 26
VI. MISE EN EOUVRE DE LA CENTRALE 28
6.1. La création d'une centrale des impayés à Bamako 28
6.1.1. La saisie des données initiales 28
6.1.3. Mise à jour mensuelle 29
6.1.4. La fiche du projet 30
6.1.4. Le chronogramme 31
6.1.5. Avantage et inconvénients de ce choix 33
6.2. Création d'une centrale intégrale (centralisation des encours) 33
6.2.1. Saisie des données initiales 33
6.2.3. Mise à jour mensuelle 34
6.2.4. Avantages et inconvénients 34
VII. EVALUATION FINANCIERE 35
7.1. L'investissement initial 35
7.2. L'exploitation et le plan de financement 39
7.3. Autres options pour la tarification des services de la centrale 40
7.3. Les coûts internes 41
CONCLUSIONS 43

Liste des Sigles Utilisés

AFD Agence française de Développement

ALAFIA	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Bénin
APIM/Mali	Association Professionnelles des Institutions de Microfinance au Mali
APBEF	Association Professionnelle des banques et établissements financiers
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole.
CAS/SFD	Cellule d'Appui et de Suivi des Systèmes Financiers Décentralisés
CIC	Centrale d'Informations Clientèle
CdR	Centrale des Risques
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et Crédit Auto-gérées
FCFA	Unité monétaire de la Communauté Financière de l'Afrique regroupant 7 pays de la région dont le Mali
IMF	Institution de Microfinance
MALI FINANCE	Projet USAID d'Appui Conseil au Mali exécuté par Chemonics International
PARMEC	Programme d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit.
PDSF	Programme de Développement du Secteur Financier
SFD	Système Financier Décentralisé.
SIG	Système d'Information de Gestion.
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UMEOA	Union Monétaire et Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
U.O.	Unité Opérationnelle
USAID Mali	Agence de Développement et de Gestion de l'aide bilatérale des Etats Unis au Mali
WAI	Weidemann Associates, Inc.,

Les personnes et organismes rencontrés

Au Mali

LES RESEAUX

Camec National
M. Boubacar Diagouraga, Directeur
Kondo Jigima
M. O. Traoré, Directeur
M. Guindo, Responsable Financier
Missélini
M. Dikite, Directeur
M. Moussa Bagayoko, Responsable Financier
Jemini
M. Ibrahima K. Traoré
M. Boubacar Traoré
M. Allassane Barry
Nyesigiso
Mme Gisèle Gagnon
M. Sissoko
M. Sidibé
Piyeli
Mme Kaba Soumare, Directrice
M. Yacouba Samaké
Tonus
M. Doumbia, Directeur
Jigiyaso Ba
M. Sanogo, Directeur
Canef
M. Goita, Responsable Financier

APIM/Mali
Monsieur Ibrahim Balla Camara , Secrétaire Exécutif de APIM/Mali

BCEAO/ Mali
M. Diaby, Directeur du Crédit
Mme Sow, Centrale des Bilans
M. Sy, Chargé des Statistiques de la Microfinance

Le comité de la centrale
Mme Koulibaly Hawa, PIFD/GTZ
M. Bakari Diarra, Coordinateur de la cellule CAS/SFD
M. Nouhoum Sankaré, ACDI
M. Nourou Ly, PDSF.

Mali Finance
Jean Francois Guay
Jacques Diara

La Coopération Internationale au Crédit Mutuel (CICM) au Mali
M. Antoine Didonna

Au Bénin

CARE International
Planet Finance
PADME
Vita Finance
FECECAM
USAID/Bénin
Focus Group avec PADME, ALAFIA, Planet Finance, PAPME, CARE International.

INTRODUCTION

La présente étude commanditée par APIM/Mali (Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Mali) a pour objet la détermination du plan de mise en œuvre de la Centrale des informations clientèle pour les Institutions de Microfinance Membres de l'APIM intervenant dans la région de Bamako. Cette étude s'appuie sur les conclusions de l'étude de faisabilité menée en 2002 avec l'assistance technique de Weidemann Associates Inc,.

L'étude s'est déroulée du 15 mars 2004 au 30 juin 2004 dans le cadre de l'assistance technique qu'apportent Mali Finance pour le renforcement des capacités de l'APIM/Mali. Elle est financée par l'USAID/Mali. Elle a pour but de déterminer le plan de mise en œuvre de la Centrale des Risques pour la région de Bamako.

Deleted: au

i . Contexte et justification de l'étude

Face au problème de détérioration constante de la qualité du portefeuille de crédits dans les réseaux, l'APIM/MALI a commandité en 2002 une étude sur la faisabilité d'une centrale des risques pour les institutions de Microfinance au Mali.

L'étude menée par une équipe pluridisciplinaire de quatre consultants avec l'appui technique et financier de l'USAID / Weidemann Associates a conclu à la pertinence de la mise en place rapide dans les principales zones de concentration de réseaux, de centrales de risque régionales visant à échanger des informations clientèle relatives aux engagements et aux impayés.

L'étude a également formulé les recommandations suivantes:

- La nécessité d'un cadre légal qui à la fois organise les échanges d'informations clientèle et protège le droit privé des débiteurs. La CAS/SFD en collaboration avec la BCEAO, l'APIM/MALI et l'APBEF, devra rapidement œuvrer dans ce sens.
- La structure de gestion de la centrale pourrait être logée au niveau de l'APIM/MALI qui devra jouer un rôle d'animation et de coordination au niveau national et régional.
- La mise en place d'un comité de pilotage chargé de gérer le processus de mise en place des centrales.
- Un rapprochement avec les initiatives déjà en cours dans la sous-région
- La prise en compte des leçons apprises de l'expérience de la BCEAO, notamment concernant l'utilisation du support papier.
- La poursuite au niveau des réseaux des mesures de renforcement du contrôle interne, la mise en place d'une centrale des risques ne devant pas être perçue comme la panacée à tous les problèmes d'impayés et de dégradation du portefeuille des SFD.

L'ampleur du problème de détérioration de la qualité du portefeuille des crédits dans les réseaux a amené l'APIM/MALI à accélérer le processus de mise en place de la centrale des risques à travers la tenue le 20 novembre 2003 au siège de l'APIM/MALI d'une rencontre entre elle et ses principaux partenaires (CAS/SFD, PDSF, PIFD/GTZ, USAID/Mali Finance). Un comité de la Centrale a été ainsi créé. La présente étude fait suite à la requête du comité visant à mettre rapidement en œuvre la centrale des risques pour les IMF au Mali.

ii. Les objectifs de cette étude

L'étude vise les objectifs suivants:

- Établir les coûts internes par IMF ou par réseau de la région de Bamako et périphérie suite à l'adhésion à la centrale des incidences de paiement (les crédits en souffrance seulement) ou des encours ;
- Établir les coûts relatifs à la mise en place de la Centrale de risque, en fonction de la possible réplication du modèle du Bénin. Les coûts d'investissement et de fonctionnement annuel devront bien être détaillés. De la même façon, les coûts d'ajustement des réseaux informatiques des IMF s'il y a lieu, devront être estimés, et les coûts de formation des employés des IMF, si nécessaire;
- Établir clairement les étapes du processus d'affaires subséquentes avec un échéancier réaliste pour l'implantation en douceur d'une centrale de risque dans la région de Bamako et Kati.

iii. Méthodologie de l'étude

La méthodologie mise en oeuvre s'articule ainsi:

- Analyse institutionnelle des IMF membres de l'APIM/Mali et intervenant dans les régions de Bamako et Kati. Cette étude a été menée par un consultant local sous la supervision du consultant principal. Elle a permis d'exécuter les diligences suivantes:
    - Mise à jour de l'inventaire institutionnel
    - Diagnostic SIG pour les SFD membres de l'APIM. Le SIG s'entend ici le sous-système de gestion des informations clientèle, qu'il soit manuel ou informatisé
    - Détermination des coûts liés à la production régulière et à l'échange d'informations par les membres potentiels
- Visite d'exploration à la Centrale du Bénin
- Elaboration du schéma directeur de la centrale et rencontre avec le Comité pour valider les pistes majeures. Cette rencontre s'est déroulée le 9 avril 2004 à Bamako. L'observation majeure a porté sur la nécessité de faire une étude méticuleuse par IMF pour mieux comprendre les besoins et les contraintes par rapport à la mise en place de la centrale.
- Elaboration du plan détaillé de création, y compris le chronogramme avec les processus et le dossier financier.

I. ANALYSE INSTITUTIONNELLE

1.1. L'inventaire institutionnel

Au Mali, les Institutions de microfinance sont regroupées en trois grandes catégories :

- les mutualistes ;
- les institutions qui font du crédit solidaire ;
- les caisses villageoises d'épargne et crédit auto-gérées (CVECA).

La présente étude porte sur un échantillon des institutions membres de l'APIM/Mali et intervenant dans la région de Bamako et de Kati. Les critères de sélection de l'échantillon sont les suivants:

- Etre membre de l'APIM Mali
- Avoir les informations disponibles au niveau du ministère des finances (la CAS/SFD) pour la période 2002 -2003. Les CVECA sont exclues du champ d'analyse, ces structures étant exclusivement implantées en dehors de Bamako et de Kati
- Etre de taille raisonnable
- Avoir au moins un point de vente dans la région de Bamako ou Kati.

Le tableau ci-après présente la situation des IMF retenues dans l'échantillon par rapport au total des IMF intervenant dans la région.

Situation des IMF intervenant dans Bamako et Kati
2002- 2003
(Montant x 1 000 Fcfa)

		2002			2003		
N°	**IMF**	**Encours de crédit**	**Créances en souffrance**	**%**	**Encours de crédit**	**Créances en souffrance**	**%**
Institution Mutualistes							
1	Kafo Jiginew	9,486,813	425,225	4%	11,036,497	703,929	6%
2	Nyésigiso	5,557,484	107,343	2%	6,107,981	287,661	5%
3	Jéméni	1,853,505	118,389	6%	2,286,718	83,391	4%
4	Kondo Jigima	1,619,089	177,005	11%	1,016,697	333,124	33%
5	Jigiyaso Ba	206,641	2,644	1%	285,074	9,705	3%
6	Camec Nationale	139,870	16,734	12%	234,074	29,532	13%
7	Tonus	18,118	1,687	9%	27,244	6,085	22%
Institutions de Crédit Solidaire							
8	Piyeli	465,587	34,695	7%	627,094	30,016	5%
9	Miselini	456,832	2,665	1%	526,176	10,333	2%
10	CANEF	326,373	13,835	4%	314,178	28,562	9%
	Total échantillon	**20,130,312**	**900,222**	**4%**	**22,461,733**	**1,522,338**	**7%**
	Autres	63,751	1,909	3%	-	-	-
	Total global	**20,194,063**	**902,131**	4%	**22,461,733**	**1,522,338**	7%

Sources: rapports d'activités 2002 de la CAS/SFD et rapport provisoire 2003 de la CAS/SFD

Observations:

- Les cinq réseaux les plus importants sont : Kafo-Jiginew, Nyèsigiso, Jemeni, Kondo Jigima et Piyeli. La prise en compte de ces grands réseaux est recommandée dans les termes de référence ;

- Les taux de créances en souffrance au 31/12/2003 les plus élevés ont été observés à Kondo JIGIMA (33%), à TONUS (22%), à CAMEC (13%), et à CANEF (9%);

- Kafo-Jiginew a l'encours le plus important au niveau national; cependant, son encours de crédit à Bamako est pour l'instant faible, l'institution étant en cours

d'installation. Mais il devra croître rapidement avec la création prévue de nouveaux points de vente dans la région de Bamako.

- L'encours total de l'échantillon représente 96% du portefeuille des IMF de Bamako et Kati. Les créances en souffrance correspondent à environ 99% du total pour les IMF de la région.

La cartographie des IMF de l'échantillon se présente comme suit:

Implantation des IMF
dans la région de Bamako et à Kati

IMF	**Com. I**	**Com. II**	**Com. III**	**Com. IV**	**Com. V**	**Com. VI**	**KATI**	***TOTAL***
Institutions Mutualistes								
Nyesigiso	2	4	1	2	3	5	2	**19**
Jemeni	1	3	3	2	3	2	1	**15**
Kondo	1	4	1	2	4	2	1	**15**
JIGIYASO BA	2	3	1	1	2	4	0	**13**
CAMEC					1		1	**2**
Kafo Juginew		1						**1**
Tonus							6	**6**
Institutions de crédit solidaire								
Piyeli		1		1	1			**3**
Miselini	2	4	2	3	3	3	1	**18**
CANEF	1			1		1	1	**4**
TOTAL	**9**	**20**	**8**	**12**	**17**	**17**	**13**	**96**

Kafo-Jiginew vient de s'implanter dans la commune II de Bamako où les opérations n'ont véritablement commencé qu'en 2004.

1.2. Les unités opérationnelles

Les unités opérationnelles sont les structures ou les regroupements d'IMF au sein d'un même réseau qui auront la charge de communiquer régulièrement à la centrale les informations requises et de recevoir en retour des informations centralisées. Elles définissent l'architecture de la centrale du point de vue opérationnelle et des relations avec les participants. Par exemple, même si Miselini dispose de 18 caisses de base dans la région, et si toutes les informations sont saisies et communiquées par le siège pour le compte des 18 caisses, le siège sera considéré comme l'unité opérationnelle par rapport au fonctionnement de la centrale.

Analyse par Unité Opérationnelle
Région de Bamako et Périphérie

Institutions	**Nbre de caisses / Antennes**	**Nbre d'unités opérationnelles actuelles**	**Commentaires**
Nyésigiso	19	19	Toutes les caisses sont autonomes et produisent tous les mois des rapports d'activité et gèrent leur comptabilité client. Sept caisses sont informatisées.
Jéméni	15	15	Toutes les caisses sont informatisées et autonomes pour la production des informations.
Kondo Jigima	15	15	Toutes les caisses sont autonomes. Elles produisent tous les mois des rapports d'activité et gèrent leur comptabilité client. 8 sur 15 caisses disposent chacune d'un ordinateur.
Piyeli	3	3	Les 3 antennes sont informatisées et autonomes pour le système de comptabilité client, mais les décisions d'octroi sont prises au siège.
Miselini	18	1	Les antennes ne sont pas autonomes; les informations sont centralisées et traitées au siège qui gère la comptabilité client.
CANEF	4	4	Toutes les antennes produisent les rapports et sont autonomes pour la gestion de la clientèle. Mensuellement, les rapports manuels des caisses sont consolidés sur Excel.
Jigiyaso Ba	13	13	Toutes les antennes produisent les rapports mensuels et sont autonomes. Les opérations sont manuelles.
Camec Nationale	2	2	Chaque caisse est autonome; les opérations sont manuelles.
Tonus	6	1	Toutes les antennes produisent les rapports mensuels et sont autonomes. Tonus a des caisses implantées en dehors de Kati ville dans des localités ne disposant pas d'électricité.
Kafo Jiginew	1	1	Les opérations viennent de démarrer. Cette caisse devrait être autonome.
Total	96	74	

Au total, 74 caisses de base répondent au profil retenu pour une unité. Les 22 autres caisses de base dépendront des unités opérationnelles pour la centralisation de leurs informations.
Cette configuration est une ébauche qui devrait servir de point de départ pour les discussions à mener avec les réseaux. Au final, il appartient à chaque réseau conformément à l'option prise lors de l'atelier de restitution du 7 juillet 2004 à Bamako de désigner et de structurer les unités opérationnelles.

Les choix faits seront ensuite validés par l'équipe technique de la centrale. Les critères de validation seront la conformité au plateau minimum et la charge de travail. Les simulations faites indiquent une charge de travail maximum de cent (100) dossiers actifs, représentant 2 jours de travail par mois pour les unités informatisées et cinquante (50) dossiers pour les unités non informatisées pour qu'une unité opérationnelle soit

performante: tenir les obligations vis à vis de la centrale sans avoir à recruter du personnel nouveau et sans alourdir de manière significative la charge de travail du personnel existant.

Le tableau ci-après indique le stock d'impayés par unité opérationnelle si le schéma de centralisation des impayés de un jour et plus est retenu:

Analyse du portefeuille d'impayés par Unité Opérationnelle
Région de Bamako et Périphérie

Institutions	**Nbre de caisses /antennes**	**Nbre U.O.**	**Estimations**			
			Nbre de crédits en 2003	**Nbre de crédits en souffrance en 2003**	**Nbre de crédits impayés en 2003**	**Nbre de dossiers impayés par U.O.**
Nyésigiso	19	19	4,497	193	386	20
Jéméni	15	15	3,454	351	702	47
Kondo Jigima	15	15	1,979	364	728	49
Piyeli	3	3	15,292	904	1,808	603
Miselini	18	1	11,431	56	112	112
CANEF	4	4	11,743	550	1,100	275
Jigiyaso Ba	13	13	2,075	19	38	3
Camec Nationale	2	2	1,991	260	520	260
Tonus	6	1	1,043	49	98	98
Kafo Jiginew	1	1	-	-	-	
Total	**96**	**74**	**53,505**	**2,746**	**5,492**	

Le nombre de créances en souffrance en 2003 a été estimé à partir des réalisations de 2001 et 2002. Nous avons considéré que le nombre de créances en retard correspondrait au double des créances en souffrance estimées pour la même période.

A l'évidence, les réseaux comme Piyeli, Miselini, Canef et Camec Nationale nécessiteraient un dispositif spécial pour la saisie des données initiales.

1.3. Le plateau minimum pour l'unité de base

Le plateau minimum présente l'inventaire des conditions requises pour une IMF désireuse de participer à la Centrale d'Informations Clientèle. Il comporte:

- L'existence d'un système de gestion du portefeuille Client, qu'il **soit manuel ou informatisé**
- La capacité à produire les informations clientèle requises et contenues dans le canevas: Informations bien structurées tant sur le crédit que sur le client, et sous une forme directement utilisable par la centrale: fichier Excel de préférence
- La capacité à maintenir et exploiter une base de données à partir des produits de la centrale des informations clientèle. Il importe de noter que les supports de communication seront exclusivement magnétiques : disquette et CD-ROM. Par conséquent, il faut au moins un ordinateur doté d'un lecteur de CD-ROM par réseau.
- La disponibilité de compétences humaines ayant la capacité de produire à temps et d'utiliser les informations pour l'amélioration de la qualité du portefeuille

- La conformité du système de classification des comptes avec les instructions de la BCEAO pour garantir la fiabilité des informations. Ce dernier point n'a pas fait l'objet d'investigation, mais sera couvert dans les actions de renforcement de capacités dans le cadre de l'assistance technique à fournir à la centrale au démarrage de ses activités.

Les analyses détaillées par réseau sont présentées en annexe de ce rapport.

Les unités opérationnelles sont classées en catégories A ou B selon leur niveau de confort par rapport au plateau minimum. La catégorie A signifie que l'unité présente un profil adéquat et la catégorie B indique que les conditions (plus particulièrement la capacité à maintenir en interne une base de données des risques) ne sont pas à l'état actuel réunies.

La typologie des unités opérationnelles par réseau est présentée dans le tableau ci-après:

Classification des Unités Opérationnelles par réseau

Institutions	Nbre de caisses/ Antennes	Nbre d'unités opérationnelles		
		Total	Catégorie A	Catégorie B
Nyésigiso	19	19	7	12
Jéméni	15	15	15	0
Kondo Jigima	15	15	8	7
Piyeli	3	3	3	0
Miselini	18	1	0	18
CANEF	4	4	0	4
Jigiyaso Ba	13	13	0	13
Camec Nationale	2	2	2	0
Tonus	6	1	0	6
Kafo Jiginew	1	1	1	0
Total points d'opération	**96**	**74**	**37**	**37**

Ainsi 37 unités sont classées A et les 37 autres sont classées B. Un programme de renforcement de capacités conséquent est proposé pour permettre aux unités de la catégorie B de prendre part à la centrale dès le démarrage. Ce diagnostic constitue la base de la détermination du besoin en assistance technique (mise à niveau des systèmes et méthodes de classification pour chaque IMF, formation et suivi du personnel, équipement informatique, etc) en vue de renforcer les capacités des unités opérationnelles.

II. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA CENTRALE

2.1. Choix stratégiques

L'approche stratégique spécifiée dans les Termes de Référence de l'étude est progressive et consiste à mettre en œuvre, dans un premier temps une centrale d'échange d'informations dans le district de Bamako et de la préfecture de Kati, et d'étendre dans un deuxième temps l'expérience à d'autres régions.

Le choix technologique est également indiqué: il s'agit d'examiner une possible réplication du modèle du Bénin tout en gardant en perspective, l'évolution vers une centrale intégrale permettant d'échanger les informations à la fois sur les engagements et les impayés. Pour rappel, l'étude de faisabilité avait examiné en plus du modèle béninois, d'autres modèles, particulièrement en Amérique du Sud et en Jordanie. A la différence du modèle béninois, les autres expériences sont des structures à gestion entièrement privée pouvant englobant à la fois les encours des institutions de microfinance, mais aussi ceux des autres organismes non financiers engagés dans les opérations de crédit à la clientèle.

2.2. Expérience du Bénin et leçons apprises

Le consultant principal a mené une visite exploratoire au Bénin du 5 au 7 mars 2004. Il a rencontré les principaux acteurs de la centrale des incidents du Bénin, à savoir, CARE International au Bénin, Planet Finance, PADME, PAPME, Vita Finance, FECECAM et ALAFIA, l'Association Professionnelle des IMF au Bénin.

Les leçons apprises peuvent être énumérées comme suit:

- Echange des incidents de Cotonou: la centrale du Bénin centralise uniquement les incidents de paiement, plus particulièrement les créances en retard de plus de 30 jours. Son envergure se limite à quelques IMF (12 membres dont 9 actifs sur la quarantaine d'IMF visées) intervenant dans la région de Cotonou. La centrale comporte environ 40 000 clients. Le plus grand réseau du pays, FECECAM n'a adhéré que récemment.
- Choix technologique: La centrale du Bénin est une plateforme web: la base de données est disponible sur Internet et peut être interrogée en ligne, pourvu que le membre en règle vis-à vis de ses cotisations dispose du matériel informatique et du réseau nécessaire à savoir: connectivité et ordinateur avec un processeur adéquat (à partir de Pentium II) et un écran d'une résolution d'au moins 1024 pixels pour avoir tous les éléments du site ensemble.
  Les supports sont également magnétiques: disquette et CD-ROM; des innovations sont introduites: l'utilisation des ordinateurs de poche (les Palm Pilot) pour favoriser la transmission des données et la circulation de l'information au sein de réseaux.
- Le plateau technique comporte un ordinateur portable (pour loger le logiciel de traitement et la base de données) et le matériel nécessaire pour assurer la sauvegarde et la sécurité des données. La présence d'un technicien plein temps est requise. Le coordonnateur est employé à mi-temps.
- L'applicatif est évolutif et développé en interne: la première version a été développée grâce à l'assistance technique canadienne. Les évolutions ont été développées en équipe par les membres de la centrale, Planet Finance et CARE International. Il s'agit par exemple du module CSV qui permet de faire l'interface avec les ordinateurs portables Palm Pilot.

- Fonctionnement: les structures membres envoient les informations sur les clients en retard (de plus d'un mois), ceci au plus tard le 10 du mois sous format électronique: Email, CD-ROM, disquette. Les données sont centralisées et les données du site sont mises à jour. Une copie de la base de données simplifiée sur CD-ROM est retournée aux SFD membres ayant fait la demande. Les autres peuvent interroger le site directement.
- Expérimentation en cours pour quatre centrales régionales: indépendamment de la centrale de Cotonou et de la périphérie, CARE International a initié des tests pour les centrales rurales; les structures membres envoient les informations sur les créances en retard de plus de 30 jours entre le 05 et le 12 du mois suivant sous format papier (parfois sur disquette pour les caisses informatisées) ainsi qu'une fiche de suivi par courrier rapide. Les données centralisées sont retournées par l'unité de gestion mise en place au niveau local par CARE sous format papier ou sur disquette.
- CARE International et Planet Finance constituent les acteurs clés de la centrale: le projet initié par CARE International en 2000 a permis à cinq IMF (FINADEV, CFAD, VITAL FINANCE ET CONVERGENCE 2000) de centraliser les informations sur les impayés. CARE s'est par la suite appuyé sur Planet Finance pour apporter l'assistance technique nécessaire.
- Le dispositif est léger: la cellule de gestion de la centrale est logée dans les bureaux de Planet Finance, le coordonnateur de la centrale est à temps partagé sur la centrale; seul l'informaticien est employé à plein temps. Les coûts sont couverts à 100% par les ressources de la centrale.
- La démarche est volontariste et participative: en période de crise ou de blocage, toutes les IMF participantes se mobilisent et mettent leur savoir-faire à contribution: mise à disposition de staff ayant des compétences en SIG. Le travail se fait en équipe et en général, les membres affichent une satisfaction pour le travail accompli.
- Volonté d'aller à la centrale intégrale et de recentrer sur l'Association Professionnelle. Le Consortium ALAFIA tente à présent de jouer un rôle de premier plan et les discussions sont en cours en vue de lui transférer la propriété, le développement et la gestion de la centrale. De même des études ont été menées pour évoluer vers une centrale intégrale.
- Les difficultés existent. Entre autres, la question de l'identifiant, les retards dans l'envoi des données, la fiabilité des informations produites, une portée limitée liée au fait que seules les informations négatives sont partagées.

2.3. La position de la BCEAO

La BCEAO a clarifié sa position sur les initiatives nationales de création de centrale des risques pour les institutions de microfinance. En réponse aux sollicitations des institutions de microfinance de la sous-région, la BCEAO a inscrit dans son plan d'action 2004-2007, la réalisation d'une centrale des risques BCEAO pour le secteur de la microfinance. Par conséquent, toute initiative d'envergure au niveau national serait en conflit avec le projet régional. Cette position a été formellement notifiée à l'Association Professionnelle des IMF du Bénin, lorsqu'elle a sollicité l'approbation de la BCEAO pour mettre sur pied une centrale des encours au niveau national. Cependant, la BCEAO accueillerait favorable les initiatives d'envergure limitée qui permettraient entretemps aux institutions de sécuriser leur portefeuille.

Au vu de ce qui précède, on peut penser que l'utilisation du concept de centrale de risques devra être écartée. **L'équipe recommande d'utiliser le concept de Centrale d'Informations Clientèle (CIC) à la place de Centrale de Risques.** Ainsi, le concept de Centrale d'Informations Clientèle sera utilisé à travers ce document en remplacement de l'appellation Centrale de Risques figurant dans les Termes de Référence.

III. LE MODELE POUR LA REGION DE BAMAKO ET KATI

3.1. Les axes stratégiques

Les grands axes de la Centrale d'Informations Clients (CIC) de Bamako et Kati s'articulent ainsi:

- La centrale est d'envergure limitée: il s'agira d'une solution intermédiaire, l'enjeu est de tenter de régler les questions de surendettement au niveau de Bamako et plus tard dans les autres centres de concentration tout en restant dans le périmètre défini par la BCEAO.
- Il s'agit d'une solution de proximité qui s'appuie sur les capacités existantes des caisses de base. La centrale ne cherche pas à régler toutes les questions liées à la faiblesse des systèmes d'information de Gestion (SIG) dans les caisses et les réseaux. Les solutions sont envisagées dans le cadre d'autres programmes d'appui aux IMF membres de l'APIM.
- Vu les disparités dans les systèmes d'informations clientèle, il est défini un plateau minimum auquel devront adhérer toutes les IMF participantes. Le support papier est exclu. Les supports magnétiques: disquette, CD-ROM. Email et ordinateur de poche (les Palm) sont privilégiés.
- L'approche est progressive: la centralisation portera sur les impayés (retard de un jour et plus) auprès des institutions de la région de Bamako et périphérie; l'expérience sera ensuite étendue aux autres centres de concentration.
- Adéquation entre les systèmes et les capacités: la centrale devra être simple et pratique; pour chaque IMF membre, la charge de travail induite ne devra pas dépasser une journée/homme par mois.
- Le partenariat avec la centrale du Bénin sera mis à profit afin de capitaliser le savoir-faire existant dans la région. Des arrangements sont envisagés pour assurer le transfert de compétence.
- La mise en place d'un site Internet n'est pas pertinente; son utilisation à ce stage ne sera limitée qu'à quelques rares réseaux, vu le niveau de développement des technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la majorité des réseaux. Elle pourrait être envisagée plus tard en coordination avec le programme de renforcement des SIG entrepris par le PDSF.
- La centrale devra atteindre son autonomie financière dès la deuxième année d'exploitation: les services seront payants, la subvention servira à couvrir les investissements de départ et le renforcement de capacités institutionnelles nécessaires au démarrage de la centrale. La structure de gestion sera en adéquation avec le choix technologique fait et les charges administratives seront contenues dans les limites des revenus générés.
- Le service de base concerne la centralisation des données; la centrale devra développer des services auxiliaires lui permettant de générer des revenus supplémentaires.

3.2. Autres choix stratégiques

La question de seuil

Le dispositif en place (appui technique, support informatisé et capacités de stockage de la centrale) devrait permettre de communiquer et de centraliser toutes les données, qu'elles soient relatives aux encours ou aux impayés uniquement.

Si l'option est retenue de centraliser uniquement les impayés, toutes les données sans exclusive, quels que soient la durée et le montant, devront être centralisées. La question peut être réexaminée si la décision était prise de centraliser les encours.

La question du respect du droit privé des clients

Une des valeurs fondamentales de la centrale est la confidentialité ou la capacité de l'institution à protéger les clients contre une utilisation abusive et non autorisée des informations centralisées. A cet effet, la centrale mettra en œuvre cinq dispositifs conjoints: 1) la possibilité pour tout client d'avoir accès aux informations le concernant et contenues dans la base de données des risques; 2) les informations seront restituées de manière globale sans aucune indication des institutions qui portent le risque; 3) une IMF se pourra éditer et imprimer que les risques relatifs au réseau auquel elle appartient; 4) le personnel de la centrale devra s'engager formellement à ne pas divulguer les informations reçues concernant les divers clients; 5) les IMF devront s'engager à ne pas utiliser les informations reçues des autres confrères pour démarcher et détourner leur clientèle.

Cette question sera constamment examinée par le bureau de concertation qui pourrait mettre en place un Comité chargé de protéger le droit privé des clients.

Le cadre légal

Deux choix sont possibles pour accueillir la Centrale d'Informations Clientèle.

Le premier consiste à créer une nouvelle personne morale qui aurait pour objet exclusif, de gérer cette Centrales. Cette structure aurait une personnalité juridique autonome des IMF participantes.

Il s'agira de créer une association régie par l'ordonnance 41-PCG de 1959 ou un Groupement d'Intérêt Economique régi par l'acte uniforme de l'OHADA.

Le second choix consiste à contractualiser la mission. Il s'agit de passer entre les IMF participantes à la mission, une convention leur permettant de gérer avec l'efficacité et la confidentialité nécessaires et à moindre coût, une Centrale répondant au besoin d'échanges d'informations.

Selon cette seconde formule, au moyen d'une convention, toutes les IMF participantes se verront préciser leurs droits et obligations, les mécanismes de fonctionnement de la Centrale. Ainsi, la centrale pourrait opérer sous la coupole de l'Association Professionnelle des IMF.

IV. MODULES FONCTIONNELS DE LA CENTRALE

Les fonctions essentielles de la centrale concernent l'inscription des unités opérationnelles, la collecte régulière des données, la centralisation les déclarations d'inscription d'impayés (ou d'encours) des institutions participantes, la production des états de la centrale, la ventilation des états aux IMF participantes.

Les supports de communication vers la centrale et à partir de la centrale sont magnétiques: disquette, CD-ROM ou Email.

4.1. Enregistrement des Unités opérationnelles

L'enregistrement se fera par unité opérationnelle; le numéro affecté contiendra l'identifiant du réseau auquel appartient l'unité opérationnelle.

Tableau # 01: Informations à fournir pour obtenir un numéro

Les éléments recommandés sont :

Nom de l'U.O.	Non de l'unité opérationnelle
Nom du réseau	Nom du réseau auquel appartient l'unité opérationnelle
No d'agrément de la CAS/SFD	No d'agrément du réseau
Adresse	Adresse complète de l'UP
No de tél	Numéro de téléphone de l'unité opérationnelle
No de fax	Numéro de fax de l'unité opérationnelle
Email	Adresse Email de l'unité opérationnelle
Responsable	Responsable de l'unité opérationnelle et qui sera l'interlocuteur
Fonction Resp.	Responsabilité habituelle du responsable de l'U.O.
Directeur Réseau	Le nom du directeur de réseau

L'identifiant de l'unité opérationnelle constituera le champ d'entrée pour l'identifiant du client. En d'autres termes, un client sera toujours rattaché à une unité opérationnelle.

4.2. Collecte et saisie des données du canevas

Le canevas comprend trois tableaux distincts: les informations relatives à l'identification du client, la description du crédit et ou les informations sur l'encours et les informations ayant trait aux garanties.

Tableau # 2: Identification du Client

Les éléments recommandés sont :

Numéro de l'U.O.	Numéro d'identification de l'Unité Opérationnelle
Nom et prénoms	Nom et prénoms du client
Sexe	Masculin ou féminin
Date de Naissance	Utiliser la carte d'identité si elle existe
Lieu de Naissance	Utiliser la carte d'identité si elle existe
Nationalité	Utiliser la carte d'identité si elle existe
Profession	Utiliser la carte d'identité si elle existe
Adresse résidence	Elle est composée de la région ou District /Ville ou commune/ Quartier et numéro de la porte
Secteur d'activité	Indique le métier principal de l'emprunteur; répertoire à élaborer
Adresse du lieu de travail	Le lieu de travail est composé de la région ou District /Ville ou commune/ Quartier et numéro de la porte
No CI	Numéro de la carte d'identité

Ce premier tableau est rempli une seule fois et communiqué au moment de l'enregistrement du nouveau client. Les informations serviront à émettre un numéro d'identifiant unique (NIU) pour le client. Par la suite, le NIU constituera le champ d'entrée pour les enregistrements successifs concernant le même client. Il appartient à l'IMF ayant demandé l'inscription du client de solliciter les mises à jour nécessaires lorsque les données du NIU viennent à changer.

Tableau # 3: Description du Crédit : impayés de un jour et plus

Les éléments recommandés pour le crédit sont :

Numéro d'id_client	Identifiant du client généré à l'enregistrement du nouveau client
Nombre de crédits déjà obtenus	Nombre de crédits déjà obtenus par le même client
Type de crédit en cours	Indiquer la nature du crédit, typologie à élaborer
Date de déblocage du crédit	Date de mise en place du crédit à déclarer
Montant du crédit	Le montant en Fcfa
Date de retard	Date de la première échéance en retard
Montant en retard	Montant des échéances en retard
Nombre de jours de retard	Nombre de jours de retard
Capital restant dû	Capital restant dû
Montant rééchelonné	Montant rééchelonné
Statut du prêt	Indiquer s'il est en contentieux ou pré-contentieux
Caution	Décrire la Caution
Garantie	Indiquer les Garanties obtenues sur ce prêt
Date de mise à jour	Indiquer la date de la dernière mise à jour

Ce tableau n'est pas exhaustif et peut évoluer sur la demande des membres de la centrale.

Tableau # 4: Description des encours de crédit

Numéro_client	Numéro d'identification du client
Nombre de crédits déjà obtenus	Nombre de crédits déjà obtenus
Date d'octroi du prêt en cours	Date d'octroi du prêt en cours
Montant du prêt	Montant du prêt en cours
Montant encours	Montant de l'encours
Montant en retard	Montant des échéances en retard
Nombre de jours de retard	Nombre de jours de retard par rapport à la première échéance
Capital restant dû	Capital du prêt restant dû sur les impayés
Montant rééchelonné	Montant des impayés ayant fait l'objet de rééchelonnement
Statut du prêt	Indiquer s'il est normal, en contentieux ou pré-contentieux
Caution	Nature et montant de la caution, par exemple, l'épargne obligatoire
Date de mise à jour	Date de la dernière mise à jour

Ce tableau également peut évoluer pour répondre aux besoins plus spécifiques des membres de la centrale

Tableau # 5: La description des garanties

Les éléments suivants sont proposés:

Numéro d'identification du client	Numéro d'identification du client
Garanties physiques	Les garanties physiques offertes
Garantie morale	Liste des membres du groupe de solidarité

La saisie des données relève de la responsabilité de chaque unité opérationnelle. La centrale mettra à la disposition des unités opérationnelles les masques de saisie sur Excel contenant les informations relatives aux tableaux 1 à 5.

4.3. La vérification des données

La vérification consiste à faire des analyses de cohérence et de conformité avec les formats prescrits. Des contrôles de consistance de l'information seront incorporés dans l'application. Les clients pourront corriger rapidement les incompatibilités constatées de manière à permettre à la centrale de tenir ses délais de production: une semaine au grand maximum.

4.4. La centralisation des informations

L'architecture logique est composée de la base de données ACCESS 2000 professionnel sous Windows offrant une capacité de 2G0 qui permet d'enregistrer environ 200 000 clients. La centralisation se fera hors ligne. La base de données inclura des données historiques nécessaires pour identifier clairement les mauvais clients et mettre à jour les cas de cavalerie.

La centrale du Bénin a développé un logiciel de centralisation utilisant la même solution, ACCESS 2000 Microsoft. L'Association Professionnelle du Bénin offre sa collaboration dans le sens de la réplication de leur système au Mali. Cette solution présente un double avantage: 1) elle est moins coûteuse; elle ne nécessite pas un grand investissement et permet à la centrale du Mali de mettre en place une solution intermédiaire en attendant le développement du produit de la BCEAO 2) elle permet un démarrage rapide de la centrale du Mali; la centrale du Mali pourrait faire l'économie de temps pour le développement et les phases de test.

Sur un autre plan, elle permet aux deux associations d'échanger et de s'enrichir des expériences mutuelles.

4.5. Production des rapports de centralisation

Le progiciel permet la production de rapports et d'informations relatifs à la centralisation des risques. L'Unité de Gestion de la Centrale d'Informations Clientèle fera parvenir mensuellement à chaque déclarant un exemplaire de l'état récapitulatif des risques recensés (impayés ou encours) et le tableau de répartition par objet de crédit des risques (liste non exhaustive).

Pour le transfert et le stockage chez les utilisateurs, les données seront codifiées grâce au système de cryptage. Chaque unité opérationnelle ne peut éditer et imprimer que les données relatives à sa propre base de données et à celles des autres unités appartenant à son réseau en utilisant son mot de passe. Elle peut par contre interroger toute la base de données et imprimer le résultat de sa requête. Les informations seront restituées de manière globale sans aucune indication des institutions qui portent le risque.

Les rapports de la Centrale seront historisés et des études périodiques permettront d'analyser l'évolution des données dans le temps et de proposer de nouveaux produits de la centrale.

Ces rapports et informations seront diffusés selon une périodicité de 30 jours et le cas échéant à la demande. Les membres en règle de leur cotisation ont accès à un service de base: rapport ventilé sur support magnétique à la convenance du client: Disquette, CD-ROM, Email. Les services supplémentaires seront payants. Les tarifs restent à être déterminés.

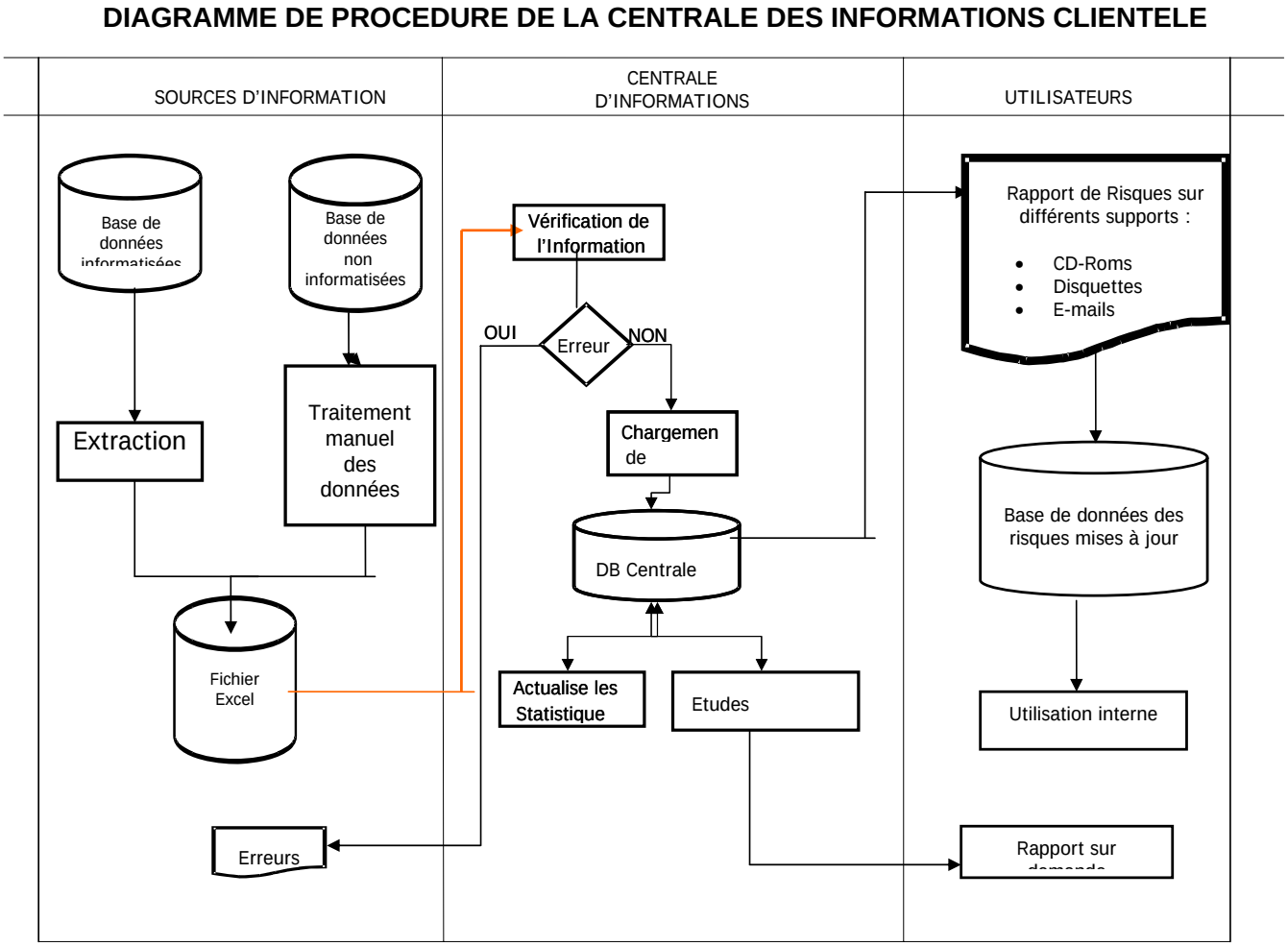
4.6. La consultation des données

Le CD-ROM ou la disquette diffusée par l'unité de Gestion devra contenir un extrait de la base de données de la centrale et des fonctionnalités permettant à chaque utilisateur de faire des recherches en autonomie.

Le progiciel doit offrir différentes manières d'effectuer leurs recherches, à savoir:

- une recherche contextuelle, avec laquelle l'utilisateur choisit parmi une liste d'éléments de contexte celui qui l'intéresse;
- une recherche classificatoire qui permette de choisir un code de classification;
- une recherche par rubrique-clé à définir au moment de l'installation et du paramétrage du logiciel.

4.7. Les flux d'informations



4.8. Limitations et recommandations

Absence d'identifiant unique

La première limitation porte sur la non-existence d'identifiant unique à Bamako et sa périphérie. Le dispositif mis en place consiste à combiner plusieurs déterminants pour attribuer un numéro d'identifiant. La gestion de ce dispositif peut se révéler assez complexe. Son efficacité dépendra de la participation de tous les membres de la centrale.

Nous recommandons un contrôle systématique de l'identité au moment de la mise en place de tout nouveau prêt. Le contrôle consistera à vérifier tous les éléments du tableau # 2 transmis à la centrale au moment de l'enregistrement du nouveau client. Il est de la responsabilité de l'unité opérationnelle qui a fait la déclaration de demander les mises à jour subséquentes lorsque des changements sont constatés.

Identification des membres du groupe

Il a été constaté lors de l'étude que les institutions accordant des crédits aux groupements n'enregistrent que les renseignements sur une seule personne (le chef du groupe) et exceptionnellement une deuxième personne (Trésorière cas de JIGIYASO BA). Pour l'obtention d'un nouveau prêt dans une autre institution, le groupe peut changer de chef. Dans ces conditions, il devient difficile, voire impossible d'identifier le groupe d'une part et les autres membres d'autre part.

Pour une meilleure participation à la vie de la centrale, nous recommandons à ces institutions de prendre les filiations de tous les membres du groupement afin de pouvoir les fournir à la centrale au cas où leur crédit serait impayé. Un travail supplémentaire consistant à recueillir les informations comme indiqué au canevas de données sur tous leurs clients actuels s'ajoutera aux tâches de ces dites institutions au moment de la saisie des données initiales.

Non obligation de production des documents légaux

A Miselini, la production d'un document d'identification n'est pas obligatoire. Elle l'est dans les autres réseaux où, à coté de la carte d'identité, des documents comme le permis et les certificats de naissance sont acceptés. Conformément au canevas proposé, les réseaux désirant participer à la centrale devront identifier leurs clients à partir de la carte d'identité.

Nous recommandons que l'utilisation de la carte d'identité soit généralisée à tous les réseaux, aussi bien à la mise en place du premier crédit qu'aux renouvellements successifs. Il faut noter cependant que les numéros de carte d'identité ne sont pas uniques et qu'à l'expiration, les emprunteurs ont la possibilité de la renouveler sous un autre numéro.

V. INFRASTRUCTURE ET ORGANISATION DE LA CENTRALE

5.1. Architecture logique et physique de la centrale

Trois grandes composantes constitueront le système:

- Un système de gestion de bases de données (SGBD): le logiciel ACCESS 2000 ou plus Professionnel sous Windows
- Un logiciel d'exploitation: transfert sous convention avec le Consortium Alafia

- Un ordinateur robuste abritant la base de données des risques.

L'architecture physique comporte:

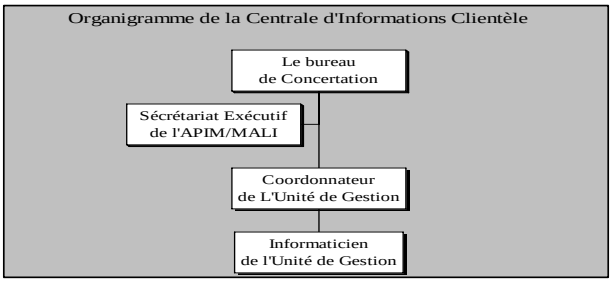
- Deux postes de travail dont un est placé sous la responsabilité (mot de passe spécifique) de l'administrateur du système qui est en même temps le coordonnateur de l'Unité de Gestion de la centrale; un second poste de travail est placé sous la responsabilité du staff de soutien technique;
- Un compte Email;
- Un dispositif rigoureux de sécurité: sauvegarde et système de stockage hors site, reprise de données et protection par mot de passe, système de cryptage pour les extraits de la base de données.

5.2. La gouvernance et l'unité de gestion

L'unité de gestion sera logée à APIM et la gouvernance sera assurée par le bureau de concertation

Le bureau de concertation

Sa mission est de permettre aux responsables de réseaux d'échanger, de se concerter et d'examiner les questions relatives aux meilleures pratiques de sécurisation des portefeuilles des membres. Le bureau de concertation constitue l'organe central d'animation et de gestion de la centrale des Informations Clientèle. Il regroupe tous les premiers responsables des IMF participantes et le secrétariat exécutif de l'APIM.



Les membres du bureau se réuniront chaque mois pour échanger les leçons apprises et examiner les questions liées à la collaboration entre réseaux. Une réunion trimestrielle sera organisée pour examiner le rapport d'activités de la centrale, analyser les difficultés rencontrées dans le fonctionnement et prendre les mesures correctives nécessaires.

Le secrétariat du bureau de concertation est assuré par le coordonnateur de l'unité de gestion.

L'Unité de Gestion de la Centrale d'Informations Clientèle

Sa mission est de collecter, centraliser et transmettre en toute sécurité et confidentialité les données reçues des membres.

L'unité de gestion sera ainsi structurée:

- **Un coordonnateur de projet:**

Il sera utilisé à plein temps sur le projet pendant la première phase du projet, soit dix huit (18) mois. A partir de la deuxième phase, il consacrera 50% de son temps au projet et en

troisième phase, 25% de son temps. Le reste de son temps pourra être utilisé pour la mise en place des centrales régionales.

Les tâches principales du Coordonnateur s'analysent comme suit:

- Collecter, centraliser, et transmettre les données de risque
- Veiller à la confidentialité des données
- Veiller au bon fonctionnement des systèmes
- Assurer la gestion des opérations de la centrale
- Gérer les adhésions et les conventions signées
- Valider les propositions d'unités opérationnelles faites par les responsables de réseau
- Coordonner le programme d'assistance technique
- Assurer le secrétariat du bureau de concertation.

Le coordonnateur mettra également en œuvre la stratégie de viabilisation de la centrale à développer en concertation avec le bureau de concertation; ceci implique le développement de produits générateurs de revenus pour la centrale: statistiques et analyses de tendance, réalisation d'études spécifiques sur demande des membres de la centrale.

En tant que secrétaire du bureau de concertation, le rôle du coordonnateur est de:

- Organiser les réunions de la centrale et la réception de divers documents
- Tenir les procès-verbaux de toutes les réunions.

Le secrétaire du bureau de concertation ne prend pas part au vote des décisions et est tenu au strict secret des délibérations concernant les données portées à sa connaissance.

Il est placé sous la supervision du Secrétaire Exécutif de l'APIM qui est aussi membre du bureau de concertation.

- **Le staff de soutien technique**

Il est employé plein temps sur le projet. De niveau BTS en technologie de l'information et de la communication, il assure le bon fonctionnement technique des systèmes et propose les améliorations nécessaires. Il vérifie les données transmises par les membres, procède à la centralisation de même que la diffusion des données. Il veille au stockage approprié et à la sécurité des données. Il assure la formation du staff des unités opérationnelles.

Il devra jouter un rôle central dans la mise au point des divers tableaux présentés aux points 4.1 et 4.2. ci-dessus.

Il disposera d'un moyen pour effectuer des déplacements fréquents vers les unités opérationnelles en vue de leur apporter l'assistance et l'appui nécessaires.

5.3. L'assistance technique

L'assistance technique comporte les volets suivants:

- La revue des systèmes client des membres et l'harmonisation des systèmes de classification des comptes clients; la revue institutionnelle a permis de mettre en exergue des pratiques différentes et non conformes aux instructions de la BCEAO, notamment la classification des créances rééchelonnées parmi les créances saines. A l'évidence, ces pratiques posent des problèmes de fiabilité des données communiquées. Il est prévu un appui pour assister les IMF à se conformer aux instructions de la BCEAO.

- L'appui technique de la centrale du Bénin pour le transfert du logiciel et la formation du personnel. L'assistance technique comporte le transfert du logiciel et l'appui sur place à l'unité de gestion par un spécialiste de la Centrale du Bénin. Trois visites sont prévues: 1) une première d'une semaine pour implanter le logiciel et former le staff, en particulier l'informaticien de l'unité de gestion à la maîtrise des fonctionnalités du système; 2) une deuxième d'une semaine également pour l'assistance au démarrage; une troisième plus tard (3 à 4 mois après le démarrage) pour le suivi et un plan d'action pour gérer les évolutions.

- Le développement d'applicatif servant de passerelle entre les systèmes de gestion informatisés et le système d'exploitation de la centrale des Informations de manière à permettre une extraction automatique des données. Il pourrait s'agir d'interventions spécifiques par réseau compte tenue de la grande diversité de logiciels métier utilisés dans le secteur à Bamako: Sibanque, MicroBanker, SAF 2000, etc.

- Renforcement de capacités des IMF à travers la formation du staff des unités opérationnelles. Il est important de noter que la saisie des données et leur communication à la centrale relève de la responsabilité de chaque unité opérationnelle. Le but visé par ce volet est de doter les unités opérationnelles et le reste du staff des réseaux des compétences nécessaires pour exercer pleinement cette responsabilité et participer activement à la dynamique de la centrale. Ce volet comporte la formation des formateurs de réseau et l'assistance pour la réplication des formations au sein des réseaux.

- Equipement de certaines unités opérationnelles en matériel informatique: un ordinateur et un onduleur afin de mettre leurs moyens en adéquation avec le plateau minimum requis pour un bon fonctionnement de la centrale. Ce volet concerne les unités opérationnelles de la catégorie B. Une quote-part de 25% sur le prix d'acquisition du matériel est prévue par bénéficiaire.

- L'assistance technique pour la saisie des données initiales: chaque unité opérationnelle prendra en charge cette opération dont les volumétries sont indiquées au point 6.1. ci-après. Un dispositif d'appoint sera mis en place pour les unités opérationnelles pour lesquelles le temps de saisie devra dépasser une semaine. De même, toutes les unités bénéficieront de l'appui de consultants qui seront chargés de coordonner le processus, de mettre les ressources logistiques en place et de faire la revue de conformité et de qualité des informations saisies. Les consultants seront supervisés par le staff de soutien technique de la centrale, notamment l'informaticien. Des modules comme "Comment collecter les données et comment faire efficacement les saisies" devront faire partie du programme de formation et de renforcement de capacités envisagé.

- La prise en charge d'une partie des investissements et dépenses de fonctionnement sous forme de fonds de roulement dans la phase de démarrage de la centrale: il s'agit de l'architecture physique et logique de la centrale et du salaire du coordonnateur et de l'informaticien pendant 18 mois.

- L'assistance au démarrage de la centrale: il s'agit de la mise à disposition de compétence dans la phase préparatoire du projet qui ne devrait pas dépasser une période de quatre mois.

VI. MISE EN EOUVRE DE LA CENTRALE

Deux phases sont envisagées:

- La création tout de suite d'une centrale des impayés à Bamako avec une possible réplication des expériences dans les régions.
- La création en deuxième phase d'une centrale intégrale (portant sur les encours); le lancement de cette phase dépendra des évolutions observées du projet de la BCEAO.

6.1. La création d'une centrale des impayés à Bamako

6.1.1. La saisie des données initiales

Les éléments de volumétrie

La base de données comportera environ 6 000 enregistrements. L'adhésion est ouverte aux banques.

En moyenne, une durée de 10 minutes est prévue pour la collecte et la saisie des données de base
(les saisies initiales à réaliser au démarrage de la centralisation) pour une caisse entièrement informatisée. Un temps de 15 minutes est prévu par enregistrement pour les caisses semi-informatisées. La durée sera de 20 minutes pour les caisses à opérations entièrement manuelles. Ces quantités ont été déterminées à partir d'observations réelles faites sur le terrain.

Le tableau ci-après indique par unité opérationnelle, le nombre estimé de prêts impayés (un jour et plus) et le temps nécessaire pour la saisie des données initiales:

Centralisation des créances en retard de plus de 1 jour et plus
Estimation des temps de saisie initiale

Institutions	Nbre d'U.O. par réseau	Estimations			
		Nombre de crédits en impayé 2003	Temps moyen de saisie d'un dossier de crédit (mn)	Temps total par réseau (jours)	Temps moyen par U.O. (jours)
Nyésigiso	19	386	15	12	1
Jéméni	15	702	10	15	1
Kondo Jigima	15	728	15	23	2
Piyeli	3	1,808	10	38	13
Miselini	1	112	10	2	2
CANEF	4	1,100	20	46	11
Jigiyaso Ba	13	38	20	2	0
Camec Nationale	2	520	20	22	11
Tonus	1	98	20	4	4
Kafo	1	-	-	-	-
Total	**74**	**5,492**			

La durée moyenne pour la saisie des données initiales s'établit à une semaine. Cependant, un dispositif spécial sera mis en place pour traiter les cas des institutions ayant un stock important en créances impayées rapporté au nombre d'unités opérationnelles. Des ressources supplémentaires (main d'œuvre temporaire) pourraient être mobilisées pour venir en appoint au staff de ces unités. Le coût de ce dispositif est pris en compte dans le volet Assistance Technique.

6.1.3. Mise à jour mensuelle

Deux catégories de saisies seront opérées à ce stade. Il s'agit de la saisie de nouveaux clients devenus défaillants et de la mise à jour des données relatives aux clients déjà fichés: actualisation des données par les montants recouvrés au cours du mois. Pour ces derniers, la saisie portera sur :

- date de mise à jour
- montant du capital restant dû
- montant des échéances en retard

Pour la détermination du temps de mise à jour, les estimations suivantes sont faites en considérant que la saisie de nouveaux clients et l'actualisation des fichiers existants représenteront une volumétrie de l'ordre de 20% du portefeuille, soit environ 1 200 enregistrements à terme.

Centralisation des créances en retard de plus de 1 jour et plus
Estimation des temps de mise à jour mensuelle

Institutions	Nbre d'U.O. par réseau	Estimations			
		Nombre de dossiers à mettre à jour par réseau	Nbre de dossiers par U.O.	Temps moyen de saisie d'un dossier de crédit (mn)	Temps Moyen par U.O. (jours)
Nyésigiso	19	77	4	15	0.1
Jéméni	15	140	9	10	0.2
Kondo Jigima	15	146	10	15	0.3
Piyeli	3	362	121	10	2.5
Miselini	1	22	22	10	0.5
CANEF	4	220	55	20	1.7
Jigiyaso Ba	13	8	1	20	0.0
Camec Nationale	2	104	52	20	1.6
Tonus	1	20	20	20	0.6
Kafo	1	-	-	-	-
Total	**74**	**1,098**			

A l'exception de Piyeli, la charge de travail requise est dans les normes, à savoir au maximum cent (100) dossiers pour les unités informatisées et cinquante (50) dossiers pour les unités non informatisées. La mise en place d'une solution d'interface à Piyeli devrait déboucher sur un gain de productivité susceptible de réduire considérablement le temps de travail nécessaire.

6.1.4. La fiche du projet

Les caractéristiques du modèle proposé pour la centralisation des impayés de un jour et plus pour la région de Bamako et périphérie s'analysent comme suit:

Fiche de projet
<u>Centralisation des Impayés de un jour et plus</u>

La centrale	**Les utilisateurs**
Volumétrie ▪ Base de données: environ 6 000 clients	▪ Les saisies initiales prendront en moyenne une semaine par unité opérationnelle
Informations à échanger ▪ Les données centralisées sur disquette et CD-ROM comprenant le dispositif de sécurité et de protection des droits privés des clients	▪ Tableaux # 2, 3, et 5 ▪ Toutes les créances en retard de plus d'un jour
La fréquence ▪ Une copie de la base de données sous format Excel est retournée aux unités opérationnelles au plus tard le 15 du mois	Les informations sont fournies au plus tard le 10 du mois suivant sous format Excel sur disquettes ou CD-ROM ou par Email
Architecture logique	

▪ Logiciel ACCESS Professionnel à acquérir ▪ Logiciel d'exploitation en convention avec ALAFIA du Bénin	▪ Fichier Excel mis à disposition de chaque unité opérationnelle L'utilisateur dispose en interne d'une centrale de risques simplifiée
Architecture physique ▪ 3 postes dont un (1) hébergera la base de données des risques ▪ Matériel de sécurité: sauvegarde et protection du matériel ▪ Abonnement Email	▪ Le plateau minimum à mettre en place avec acquisition en coûts partagés d'un ordinateur pour les unités classées B ▪ Fourniture diverse: disquette et CD-ROM
Ressources humaines ▪ Un coordonnateur à temps partiel ▪ Un spécialiste TIC à plein temps	▪ Par unité opérationnelle, un chargé de la centrale qui sera l'interlocuteur de la centrale
L'assistance technique ▪ Collaboration avec Alafia pour la mise en place des systèmes et suivi ▪ Formation du staff	▪ Harmonisation des pratiques en vue de fiabiliser les données ▪ Renforcement de capacités et mise à niveau du plateau minimum
Cadre légal ▪ Engagement formel du staff vis-à - vis la confidentialité ▪ Notification à la BCEAO et CAS/SFD avec des recommandations d'action et instructions	▪ Convention d'adhésion à signer par réseau. La convention devra inclure les liste des unités opérationnelles agrées
Adhésion ▪ Ouverte à toutes les IMF de Bamako et Kati, de même que les banques ▪ Attribution d'un numéro d'identifiant par unité opérationnelle	▪ Les adhésions sont faites par les réseaux ▪ Les banques peuvent adhérer
Coûts ▪ Financement propre ▪ Investissement et prise en charge de certains coûts par des partenaires juste dans la phase de démarrage	▪ Droit d'adhésion à acquitter ▪ Cotisation trimestrielle ▪ Services additionnels payants

6.1.4. Le chronogramme

Si la phase de recherche de financement s'achève à fin octobre 2004, les premiers tests peuvent être effectués en janvier 2005.

Le tableau ci-après décrit le processus de mise en œuvre et les personnes responsables pour chaque étape:

Processus de mise en œuvre de la Centrale d'Informations Clientèle (CIC)
<u>Pour les IMF de Bamako/Mali</u>

Phases	Activités	Quand	Responsabilités	Hypothèses
1	Création du Comité de pilotage	Juillet - immédiat	APIM	
2	Notification BCEAO et CAS/SFD	Juillet 2004	APIM	
3	Formalisation du cadre de coopération avec Alafia	Juillet - août 2004	APIM	
4	Recherche de financement	Août - octobre 2004	APIM	
5	Mise en place du bureau de concertation	Août 2004	APIM	
6	Recrutement du coordonnateur et de l'informaticien	Septembre – octobre 2004	APIM	Phase 6 achevée
7	Sensibilisation des IMF Pour leur adhésion	Septembre - octobre 2004	Bureau de concertation	
8	Signature de convention avec les membres et recouvrement des droits d'adhésion	Octobre 2004	Bureau et APIM	
9	Installation et équipement des bureaux	Octobre 2004	Coordonnateur	
10	Première visite du spécialiste Centrale du Bénin pour la mise en place du système et la formation du staff de la CIC	Novembre 2004	Coordonnateur	Phases 6 & 9 achevées
11	Revue et harmonisation des systèmes et validation des tableaux	Novembre 2004	Consultants à recruter par APIM	
12	Validation des résultats de l'étude par le bureau de concertation	Décembre 2004	Coordonnateur	
13	Acquisition des ordinateurs et mise en place des passerelles pour les unités informatisées	Décembre 2004	Coordonnateur	
14	Formation du staff pour la collecte et la saisie des données	Décembre 2004	Staff du CIC et consultants	
15	Saisie des données de base et validation	Décembre 2004	Les unités opérationnelles avec assistance technique du CIC	
16	Deuxième visite du spécialiste du Bénin et lancement de la centrale du Mali	Janvier 2005	Coordonnateur	Phase 15 achevée
17	Elaboration du manuel des opérations	Février – mars 2005	Coordonnateur	
18	3ème visite du spécialiste du Bénin	Mars- avril 2005	Coordonnateur	Phase 17 achevée
19	Recyclage du staff des unités opérationnelles	Juin 2005	Coordonnateur	
20	Elaboration du plan d'implantation dans les autres zones	Juillet 2005	Coordonnateur	
21	Organisation d'un atelier de partage des leçons apprises	Juillet 2005	Coordonnateur	Phase 19 achevée
22	Elaboration de requête de financement pour les centrales régionales	Juillet – août 2005	Coordonnateur	Phase 21 achevée

Il est évident que la durée de la phase de recherche de financement aura un impact déterminant sur la réalisation de ce chronogramme. D'où la nécessité d'accorder une attention toute particulière à cette activité dès à présent.

La perspective de la création de centrale dans les autres régions est prise en compte dans le processus bien qu'elle ne fasse pas partie des termes de référence de cette étude. La stratégie est de rechercher dès à présent les conditions de réplication du modèle de Bamako dans les autres régions, dans une période qui ne devrait pas excéder une année.

6.1.5. Avantage et inconvénients de ce choix

Avantages	Inconvénients
▪ Volume modéré (6 000), ce qui devrait rendre le process moins complexe ▪ Plateaux technique et humain simples favorisant une large participation ▪ Centralisation intégrale des impayés, ce qui devrait mettre en exergue l'ampleur de la cavalerie et dissuader les clients peu véreux ▪ Temps de mise en route très court (3 mois) si le transfert du logiciel développé par la Centrale du Bénin est effectif ▪ Réplication possible dans les autres zones.	▪ Portée limitée: les informations échangées ne portent que sur les incidents ▪ Dépendance vis-à- vis d'un logiciel dont on ne maîtrise pas encore les contours. Difficile à ce point d'évaluer son niveau de flexibilité. Il est tout de même fonctionnel et les utilisateurs du Bénin sont satisfaits.

6.2. Création d'une centrale intégrale (centralisation des encours)

Elle n'est pas présentée comme une option, mais une étape dans le développement de la centrale des IMF au Mali. Le tableau ci-après indique les éléments de volumétrie si la centrale devait être créée aujourd'hui.

6.2.1. Saisie des données initiales

Cette configuration devra engager une volumétrie de l'ordre de 60 000 enregistrements. Le volume de travail est évalué ci-après en gardant les mêmes hypothèses en termes de temps de saisie par dossier:

Institutions	Nbre d'Unités opérationnelles	Nombre de crédits en cours 2003	Temps moyen de saisie d'un dossier de crédit (mn)	Temps total par réseau (Jours)	Nbre de jours par Unité op. (Jours)
Nyésigiso	19	4,497	15	141	7
Jéméni	15	3,454	10	72	5
Kondo Jigima	15	1,979	15	62	4
Piyeli	3	15,292	10	319	106
Miselini	1	11,431	10	239	239
CANEF	4	11,743	20	490	123
Jigiyaso Ba	13	2,075	20	87	7
Camec Nationale	2	1,991	20	83	42
Tonus	1	1,043	20	44	44
Kafo	1	-	-	-	-
Total	**74**	**53,505**			

Une durée maximum de deux semaines serait nécessaire pour la saisie des données initiales. Le dispositif spécial d'appoint envisagé dans le cas de la centralisation des impayés est applicable.

6.2.3. Mise à jour mensuelle

La mise à jour mensuelle consistera d'une part à saisir les mouvements sur les comptes déjà existants et d'autre part à enregistrer les nouveaux engagements. La mise à jour des comptes devrait porter sur environ 95% du portefeuille si on considère qu'en général, la fréquence des remboursements est mensuelle. Pour l'enregistrement des nouveaux clients, compte tenu de la croissance constante des portefeuilles, on peut estimer un volume compris entre 5 et 10 % du portefeuille. Le nombre d'enregistrements pourrait alors tourner autour de 60 à 65 000 par mois. A l'évidence, un tel volume poserait des problèmes de délais pour les unités opérationnelles, la majorité des systèmes étant encore manuelle.

6.2.4. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
▪ Centralisation intégrale des encours, ce qui devrait non seulement mettre en exergue l'ampleur de la cavalerie, mais aussi aider à déterminer la capacité d'endettement de chaque client ▪ Temps de mise en route relativement court si le transfert du logiciel de la centrale du Bénin est effectif ▪ Réplication possible dans les autres zones	▪ Volume relativement élevé par rapport aux capacités existantes ▪ Les temps de saisie sont longs et les mises à jour nécessiteraient le recrutement de personnel additionnel ▪ Nécessité de définir un seuil

VII. EVALUATION FINANCIERE

Les grands axes de la stratégie financière de la Centrale des Informations Clientèle pour les IMF du district de Bamako et de la préfecture de Kati sont ci-après:

- La centrale devra parvenir à son autonomie opérationnelle dès la deuxième année d'opérations; une phase pilote de 18 mois est prévue.
- Les investissements de départ de même que le programme d'appui institutionnel pourraient bénéficier du concours des partenaires au développement du secteur.
- L'essentiel des ressources internes de la centrale seront constituées de redevances des membres. Des services additionnels payants pourraient être développés au bout de la deuxième année.
- Les investissements de soutien sont assurés à partir des ressources propres de la centrale.

7.1. L'investissement initial

L'investissement initial porte sur les équipements et le mobilier de la centrale, le renforcement de capacités du staff de la centrale et celui des unités opérationnelles, l'harmonisation des systèmes avec les instructions de la BCEAO et l'équipement de certaines unités opérationnelles pour leur mise à niveau avec le plateau minimum.

Les tableaux suivants présentent les types d'investissement à réaliser de même que leurs destinations: la centrale ou les unités opérationnelles.

<u>Les investissements intangibles</u>

Composante (Montant en Fcfa)	**La Centrale**		**Unités Opérationnelles**		Total
	Partiel	**Total**	**Partiel**	**Total**	
Investissements Intangibles		**5,700,000**		**3,000,000**	**8,700,000**
Logiciel Microsoft Professionnel	500,000				
Logiciel Antivirus	200,000				
Logiciel pour la centrale	-				
Développements complémentaires	5,000,000		3,000,000		

Les développements complémentaires concernent les solutions permettant aux systèmes informatisés de générer automatiquement les données. Ils couvrent également les paramétrages qui seront nécessaires pour adapter le logiciel d'exploitation aux besoins spécifiques des IMF au Mali.

Les investissements tangibles

Composante (Montant en Fcfa)	La Centrale		Unités Opérationnelles		Total
	Partiel	Total	Partiel	Total	
Investissements tangibles		**6,000,000**		**36,000,000**	**42,000,000**
Matériel informatique	4,500,000		36,000,000		
Matériel de stockage	500,000				
Imprimante et copieur	800,000				
Graveur de CD-ROM	200,000				

Cette rubrique représente 40% des investissements initiaux. Le volet le plus important concerne l'équipement des unités opérationnelles de la catégorie B en matériel informatique. Le montant inscrit représente 75% du prix d'acquisition. Le prix moyen d'un ordinateur et d'un onduleur est estimé à 1,2 millions Fcfa. Au terme du projet, une quarante d'unités devraient être acquises. Une quote-part de 25% est prévue pour les unités bénéficiaires, soit environ 300 000 Fcfa par unité.

Pour la centrale, trois stations de travail dont un ordinateur portable sont prévues pour un montant de 5 millions de Fcfa.

Les infrastructures

Composante (Montant en Fcfa)	La Centrale		Unités opérationnelles		Total
	Partiel	Total	Partiel	Total	
Infrastructure		**8,500,000**		**-**	**8,500,000**
Achat de bureaux et chaises	3,000,000				
Aménagement et installations	2,000,000				
Equipement de bureau	3,000,000				
Meubles de rangement	500,000				

Autres investissements

Composante (Montant en Fcfa)	La Centrale		Unités opérationnelles		Total
	Partiel	Total	Partiel	Total	
4. Autres Investissements		**3,000,000**		**-**	**3,000,000**
Moto pour le staff technique	2,000,000				
Autres	1,000,000				

La moto servira pour le déplacement du staff technique de soutien.

Fonds de Roulement

Composante (Montant en Fcfa)	La Centrale		Unités opérationnelles		Total
	Partiel	Total	Partiel	Total	
Fonds de Roulement		**15,000,000**			**15,000,000**
Charges du personnel sur 18 mois	13,200,000				
Fourniture diverse	1,800,000				

Il s'agit du salaire et des charges sociales du coordonnateur et de l'informaticien. A la fin de cette période, l'informaticien sera pris en charge à 100% par la centrale. Le coordonnateur sera utilisé à temps partiel sur le projet.

L'assistance technique

Composante	La Centrale		Unités opérationnelles		Total
	Partiel	Total	Partiel	Total	
Assistance technique		**10,000,000**		**21,000,000**	**31,000,000**
Transfert de compétence et formation	8,000,000		4,000,000		
Harmonisation des systèmes			15,000,000		
Appui pour la saisie des données initiales			2,000,000		
Appui au démarrage (mise à disposition de staff)	2,000000				

Deux volets composent cette rubrique: assistance aux unités opérationnelles en vue de mettre les systèmes de gestion du portefeuille client en conformité avec les instructions de la BCEAO, l'assistance technique dans le cadre du transfert du logiciel d'exploitation et des compétences et l'assistance au démarrage de la centrale. Cette dernière composante vise à doter APIM des compétences indispensables à l'exécution du chronogramme. Ce dispositif sera en place pour une période ne devant pas excéder quatre (4 mois), le temps que le nouveau personnel soit opérationnel. Ce volet peut être contractualisé sur la base d'un cahier de charge bien précis.

Le volet formation pour les unités opérationnelles concerne le renforcement de capacités des formateurs de réseau (deux par réseau) et la supervision des formations internes à assurer par les formateurs de réseau préalablement formés.

Récapitulatif

Composantes (Montant en Fcfa)	CIC	UO	Total	%
1. Investissements Intangibles	5,700,000	3,000,000	8,700,000	8%
2. Investissements tangibles	6,000,000	36,000,000	42,000,000	39%
3. Infrastructure	8,500,000	-	8,500,000	8%
4. Autres Investissements	3,000,000	-	3,000,000	3%
5. Fonds de Roulement	15,000,000	0	15,000,000	14%
6. Assistance technique	10,000,000	21,000,000	31,000,000	29%
Total	**48,200,000**	**60,000,000**	**108,200,000**	
Répartition des investissements initiaux	**45%**	**55%**	**100%**	

Le total des investissements de départ se monte à 108,2 millions de Fcfa pour lesquels il faudra rechercher le financement. Il faut noter que plus de la moitié des investissements

recherchés sont destinés à appuyer directement les IMF désireuses de participer à la centrale.

7.2. L'exploitation et le plan de financement

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE SUR 5 ANS

Centrale de la région de Bamako et Kati

Nature des comptes	**Montants prévisionnels (en Fcfa)**				
	Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
Frais de Personnel	6,000,000	5,100,000	3,300,000	3,630,000	3,993,000
Charges sociales	1,800,000	1,530,000	1,683,000	1,851,300	2,036,430
Autres avantages et primes	500,000	550,000	605,000	665,500	732,050
S/total	**8,300,000**	**7,180,000**	**5,588,000**	**6,146,800**	**6,761,480**
Loyer et charges	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Fourniture et consommable de bureau	1,200,000	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,500,000
Transports et déplacements	360,000	360,000	400,000	400,000	450,000
S/total	**2,760,000**	**2,760,000**	**2,920,000**	**3,052,000**	**3,150,000**
Services extérieurs (téléphone, électr., eau)	1,200,000	1,200,000	1,300,000	1,300,000	1,350,000
Autres services ext. (assurance, maintenance)	300,000	300,000	350,000	350,000	400,000
Frais financiers	50,000	50,000	60,000	65,000	70,000
Autres	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
S/total	**1,650,000**	**1,650,000**	**1,810,000**	**1,815,000**	**1,920,000**
Total général (a)	**12,710,000**	**11,590,000**	**10,318,000**	**11,013,800**	**11,831,480**

Les charges d'exploitation s'établissent à un niveau de 12 millions de Fcfa par an. Les frais de personnel représentent la charge la plus importante (environ 65% la première année et 50% à partir de la troisième année) pour l'exploitation de la centrale. A partir du 19ème mois, le coordonnateur sera employé à temps partiel sur la centrale de Bamako; il consacrera le reste de son temps au développement des centrales régionales. L'informaticien par contre est employé à plein temps sur le projet.

Plan de financement					
(Montant en Fcfa)	**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
Subventions	9,500,000	4,500,000	0	0	0
Fonds Propres (b)	3,210,000	7,090,000	10,318,000	11,013,800	11,831,480
Total	**12,710,000**	**11,590,000**	**10,318,000**	**11,013,800**	**11,831,480**
Taux d'autonomie financière (a/b)	25%	61%	100%	100%	100%
Prévision nombre d'unités opérationnelles	74	75	80	80	80

Tableau de trésorerie

Encaissements	**14,800,000**	**13,520,000**	**15,000,000**	**15,400,000**	**17,400,000**
Droit d'adhésion	1,480,000	20,000	100,000	-	-
Cotisation	13,320,000	13,500,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000
Autres ressources	-	-	500,000	1,000,000	3,000,000
Décaissements	**3,210,000**	**9,270,000**	**15,318,000**	**16,013,800**	**16,831,480**
Fonctionnement	3,210,000	7,270,000	10,318,000	11,013,800	11,831,480
Investissements d'entretien et études	-	2,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Variation d'encaisse	11,590,000	4,250,000	(318,000)	(613,800)	568,520
Encaisse cumulée	**11,590,000**	**15,840,000**	**15,522,000**	**14,908,200**	**15,476,720**

Les ressources proviennent de la subvention (15 millions de Fcfa déjà pris en compte dans les investissements de départ) et aussi des ressources propres de la centrale. Ces ressources sont constituées des droits d'adhésion, des redevances des membres et des ressources additionnelles issues des prestations directes aux membres.

74 unités opérationnelles sont recensées en 2003. Avec l'implantation récente de Kafo-Jiginew dans la région et la croissance soutenue de l'offre de services de microfinance, il est attendu que le nombre atteindra 80 unités à la fin de l'année 3 du plan. Les conventions seront signées conjointement par les premiers responsables de réseau et les responsables d'unité opérationnelle de manière à marquer l'engagement des unités opérationnelles.

Il est établi un droit d'adhésion de vingt mille (20 000) Fcfa par unité opérationnelle.
Une redevance mensuelle de dix mille (15.000) Fcfa est également instituée. La redevance est due trimestriellement.

Ces ressources permettent à la centrale de réaliser des investissements de soutien et des études dans la perspective de l'évolution de la demande et de l'offre de services et de maintenir une trésorerie positive d'environ 12 millions de Fcfa.

7.3. Autres options pour la tarification des services de la centrale

Le mode de détermination de la redevance à payer par membre découle de la structuration du projet dont les unités opérationnelles constituent les piliers. D'autres options existent et pourraient être déterminées à partir des facteurs suivants:

Le nombre de dossiers impayés par réseau
Cette option séduit par son côté équitable. Le prix payé est fonction du niveau d'utilisation des services de la centrale. Ainsi, les réseaux un stock important de créances en retard paieraient des redevances plus importantes. A l'inverse, elle peut être perçue comme un encouragement à ne pas déclarer tous les dossiers impayés, ce qui à terme pose des problèmes d'exhaustivité des risques et de fiabilité des informations de la centrale. Par ailleurs, ce mode de calcul implique la mise en place au niveau de la centrale d'un système de comptabilité et de facturation sans faille pour éviter les contestations répétées des membres. Toute faiblesse dans le système de facturation entraînerait des difficultés dans le recouvrement des redevances.

Le nombre de caisses de base ou de réseau
Le calcul par le nombre de réseaux participant à la centrale aurait peu de chance de réussite. L'expérience du Bénin démontre que même si les approbations sont données par

les directeurs de réseaux, les vrais acteurs de la centrale demeurent les unités de base qui ont la charge de la collecte et de la communication des informations clientèle à la centrale. Les directeurs de réseaux sont assez éloignés des préoccupations de la centrale pour les intégrer dans leur mode de gestion.

Le modèle basé sur les caisses de base, qu'elles soient opérationnelles (produire et communiquer les informations du canevas à la centrale selon des procédures bien déterminées) ou pas présente pratiquement les mêmes inconvénients que celui basé sur le nombre de réseau. Les caisses non opérationnelles ne participant pas à la dynamique de la centrale et démontreront moins d'engagement vis-à-vis des exigences de la centrale: respect des procédures et tenir les délais.

L'actif par réseau
Cette option a été favorablement accueillie par les IMF présentes à la session de restitution du 7 juillet dernier. Les facturations d'un exercice seront réalisées sur la base des états financiers de l'année précédente. La contrainte majeure serait la disponibilité des informations par réseau pour la région de Bamako et de Kati.

Le tableau ci-après donne par réseau une indication des encours relatifs aux opérations dans la région de Bamako et périphérie à la fin du premier trimestre 2004:

Estimation du portefeuille de Bamako et Kati
Fin mars 2004
(Montant x 1 000 Fcfa)

Institutions Intervenant dans la région	**Fin mars 2004**		
	Encours total	**%**	**Estimations encours de Bamako et Kati**
Kafo Jiginew*	100,000	100	100,000
Nyésigiso*	2,100,000	100	2,100,000
Jéméni	2,519,842	90%	2,267,858
Kondo Jigima	1,298,080	60%	778,848
Jigiyaso Ba	301,305	90%	271,175
Camec Nationale	3,381,576	100%	3,381,576
Tonus	14,399	100%	14,399
Piyeli	760,494	100%	760,494
Miselini	531,401	100%	531,401
CANEF	338,158	50%	169,079
CAECE*	1,700,000	100%	1,700,000
Autres*	500000	100%	500,000
Total	**13,545,255**		**12,574,829**

Source: Rapport provisoire CAS/SFD à fin mars 2004

(*) : Ces estimations sont faites par recoupements d'informations de sources diverses. La signe Autres regroupe le portefeuille des autres institutions membres ou non membres l'APIM/Mali intervenant dans la région de Bamako et périphérie.

Une facturation correspondant à un taux de un pour mille (1/1000) de l'encours par réseau générerait assez de revenu pour couvrir les charges d'exploitation de la centrale estimées à environ 12 millions de Fcfa par an.

7.3. Les coûts internes

Compte tenu de la diversité des systèmes, il est difficile de déterminer des montants qui s'appliquent à tous les membres potentiels de la centrale. Cependant, ils s'analysent ainsi:

Composantes	**Description**
1. La saisie des données initiales	Cette tâche relève de la responsabilité de chaque unité opérationnelle. La durée ne devrait pas dépasser une semaine/homme. Chaque unité devra désigner la personne responsabilisée pour la saisie des données et les mises à jour mensuelles
2. La mise à jour des données	La durée ne devrait pas dépasser une journée/homme
3. La duplication de la formation en interne	La centrale formera deux formateurs par réseau. Il appartiendra au réseau de diffuser la formation en interne. Le staff de la centrale supervisera les sessions de formation
4. L'acquisition de matériel informatique	Une quote-part de 25% est prévue pour les unités opérationnelles classées B
5. Le droit d'adhésion	Le montant est de 20 000 Fcfa. Il est libéré une seule fois
6. Les cotisations	La cotisation est fixée à 15 000 Fcfa par mois et par unité opérationnelle. Elle est libérée trimestriellement.

CONCLUSIONS

La faisabilité d'une centrale des informations clientèle pour les IMF de Bamako et périphérie est avérée. Le modèle proposé est techniquement et financièrement viable si les investissements de départ sont pris en charge par les partenaires au développement du secteur. Dans un premier temps, la centralisation porterait sur les impayés de un jour et plus. La création d'une centrale intégrale dans un deuxième temps dépendrait de l'évolution du projet de la BCEAO.

Le modèle proposé allie les facteurs de succès à savoir une large participation des IMF, la disponibilité et la fiabilité des informations (mise à jour régulière) et l'accessibilité (coût abordable) aux capacités des IMF visées de manière à rendre la centrale efficace, pratique et accessible à la grande majorité des IMF. Toutes les IMF de Bamako et périphérie sont susceptibles de participer à la centrale. Le programme des investissements prévus pour le démarrage (107,3 millions de Fcfa) est affecté à hauteur de 56% au renforcement de capacités des IMF désireuses de participer à la centrale.

Le modèle a l'avantage de bâtir sur l'expérience déjà existante dans la sous-région; il permet un temps de démarrage très court. La disponibilité de l'assistance dans la sous région lève l'essentiel des contraintes techniques pour le développement de la centrale.

Il présente toutefois les originalités qui devront faire de la centrale du Mali, un outil plus performant: l'architecture en base de données délocalisée devant permettre des consultations en toute autonomie en interne, la centralisation de tous les impayés sans exclusive, les appuis pour l'adoption par tous les réseaux participants des standards en gestion du portefeuille. Au-delà des impacts directs attendus, à savoir l'élimination de la cavalerie et l'assainissement du portefeuille, ce projet renforce les efforts en cours dans le secteur en vue d'améliorer le système d'information de gestion et la fiabilisation des informations par l'adoption de standard commun. Il est attendu que très vite les IMF participantes à la centrale s'apercevront de l'utilité des informations clientèle produites chaque mois pour la centrale et se les approprieront pour leur propre utilisation pour en faire des pièces essentielles de la gestion de leur portefeuille.

A l'évidence, la centrale d'informations clientèle à elle seule ne résoudra pas tous les problèmes de mauvais prêts. Les IMF doivent reconnaître que la prévention des mauvais crédits passe nécessairement par le renforcement des systèmes et procédures de contrôle interne, y compris le SIG et la formation du personnel.

Nous recommandons vivement à l'APIM/Mali d'inscrire dans son programme d'action un axe visant à appuyer les IMF pour le renforcement de leur contrôle interne.

La deuxième recommandation majeure concerne le rôle de Mali Finance pour la poursuite du projet. Cette étude a permis de poser les bases pour la mise en œuvre de la centrale. Si la volonté d'aller de l'avant existe au niveau des IMF, il apparaît que la mobilisation sera difficile tant que le projet n'aura pas pris corps. Le rôle de Mali Finance est de propulser la dynamique nécessaire et de porter le projet dans la phase de démarrage. Au Bénin, CARE International a joué ce rôle. Si cet appui vient à manquer à cette phase cruciale, on peut craindre que la centrale reste à l'étape de projet pour encore bien longtemps.