

STRATÉGIE D'INFORMATION ET
COMMUNICATION
POUR APIM/MALI

Présenté à
l'USAID/Mali
et
l'USAID/Washington/MD

septembre 2001
par
Jeff Dorsey, Ph.D.
Alassane Diabaté



WEIDEMANN ASSOCIATES, INC.
Partnership, Stewardship, Service

933 N. Kenmore Street, Suite 405
Arlington, Virginia 22201 USA
Email: WeidAssoc@aol.com ♦ Internet: www.weidemann.org
Telephone: (703) 522-3075 ♦ Facsimile: (703) 525-6169
Under the Weidemann MicroServe IQC
Contract # PCE-0406-I-00-6012-00
Delivery Order No. 811 (OUT-PCE-811-96-90012-00)

TABLE OF CONTENTS

I.	EXECUTIVE SUMMARY	1
	SOMMAIRE EXECUTIVE.....	3
II.	INTRODUCTION	5
III.	DEMANDES D'INFORMATION DE L' APIM	9
IV.	COMMUNICATIONS : POPULATION CIBLE ET INFORMATIONS REQUISES	19
V.	MESSAGES ET MOYENS DE COMMUNICATION EMPLOYES PAR L' APIM	22
VI.	PROGRAMME D' ACTION POUR L' INFO/COMM D' APIM ET DES IMF	37
VII.	DEMANDES DES MEMBRES D'INFORMATION DE L' APIM.....	47
VIII.	PROGRAMME GENERAL D'INFORMATION ET COMMUNICATION POUR LES IMF	49
IX.	RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS	53
	ANNEXES	67
A:	Budget de l' Unité Information/Communication	
B:	Chronogramme du programme des informations et communication	
C:	Liste de Personnes Rencontrées	
D:	Bibliographie	

I. EXECUTIVE SUMMARY

In April 2001, the consultants were hired to develop a comprehensive information and communication strategy and action plan for APIM/Mali.

APIM/Mali's main information source on member microfinance institutions (MFIs) is derived from the financial statements that they normally provide each year after the end of June as part of their membership obligations. This information base is sufficient for APIM to provide the overview of the microfinance industry in Mali and aggregate data on the vibrancy of the sector. It provides APIM with enough information on individual microfinance institutions to help put members in contact with outside technical and financial partners.

Supervision of the microfinance system is vested in the Ministry of Finance (CAS/SFD) and the Central Bank of West African States (BCEAO). APIM itself has no supervisory role. BCEAO already has its own statistical series providing detailed statistics on individual financial institutions. It publishes this information annually in the form of written publications and will soon make this same information available on the BCEAO website. Thus it would be superfluous for APIM to duplicate this information. However, APIM can have an important role in encouraging members to provide accurate financial data to the authorities on a timely basis for publication by the BCEAO.

Members are required to provide quarterly financial data to CAS/SFD. They are not required to share this information with APIM but could do so, either voluntarily or be required to do so in the future by decision of the General Assembly. As members gain confidence in APIM's ability to assist them in obtaining assistance from external sources, which they would not be able to obtain on their own, they may find it useful to share additional information with APIM. In any case, the information contained in MFI financial statements is quite complete and is sufficient to meet APIMs current needs.

To handle the information it receives and communicate with the authorities, members, partners, an information and communications (IC) unit composed of a coordinator and an assistant is needed. To do its work efficiently, the unit will need staff and the proper equipment. This unit will be responsible for receiving, compiling and making data available in aggregate form on APIM's website and in its bulletin. The bulletin and direct email communications will let APIM keep members posted on recent events and future activities of interest. Its website will link it and its members through their own, linked websites to people and institutions interested in microfinance activities in Mali.

The IC unit will also be responsible for coordinating communications with the media (TV, national and local radio, and the press) and for events associated with promoting microfinance in general (Microfinance Week, contests, scholarships, etc.) as well as specific microfinance training opportunities. APIM will establish an information and communications program annually. Its messages promoting microfinance in general and its services to member



microfinance institutions will form part of the annual plan. By the same token, member MFIs will coordinate their own communications and media campaigns with APIM's overall communications plan and tailor their messages to dovetail with the overall strategy for promoting the broader interests of microfinance in addition to those of their individual institutions.

Donors are already helping APIM gear up to put its information and communications program into action. In a like manner, individual donors are asked to assist the same MFIs which they were instrumental in establishing or are currently assisting, to fill in the large gaps which exist in their present information and communications capabilities. The MFIs need generalized information from APIM on Malian microfinance industry benchmarks to help them see how they are performing versus their competition and others in the industry. And the MFIs are not presently gathering the necessary market information that they need to design appropriate savings and loan products to meet target market needs.

Most MFIs will need help initially in computerizing operations currently being done manually in order to increase their productivity and security. This assistance is long overdue in most cases. Greater efficiency, better communications and more publicity are expected to pay big dividends. They will increase the customer base, attract new customers from other institutions including banks, bring in the large, untapped potential of unbanked savings and open up profitable lending opportunities currently being missed. Donors' investments should pay for themselves within a reasonable period of time. These investments should be self-amortizing: funds for future investments to renew equipment and to continue advertising will be generated by cost savings, increased productivity and profits on a larger volume of business. These changes can be expected to occur as APIM and its member MFIs put effective and coordinated information and communication strategies in place.



SOMMAIRE EXECUTIVE

Le consultant était engagé par Weidemann Associates, Inc. en avril 2001 pour produire un stratégie et plan d'action en information et communication pour APIM/Mali.

La source principale pour l'information que l'APIM/Mali dispose sur chaque membre parvient des états financiers que chaque institution normalement dépose chaque année après la fin de juin pour remplir une des obligations du sociétariat. Cette base de d'information est suffisant pour permettre à l'APIM pouvoir offrir une vision de l'ensemble du secteur de la microfinance au Mali et des données agrégées des institutions pour rendre la vision positive de la croissance du secteur. La base octroie à l'APIM assez d'information sur chaque institution de la microfinance pour leur permettre établir les contacts entre les membres et les partenaires techniques et financières.

La supervision du système de la microfinance est louée au Ministère des Finances (CAS/SFD) et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. L'APIM en soit n'a aucune rôle dans la supervision du système. La BCEAO dispose déjà sa série statistique qui offre des statistiques sur les institutions individuelles de la microfinance. La BCEAO publie cette information annuellement en forme des publications et dans un future prochain va mettre cette même information disponible sur la site web de la Banque (www.beceao.int). Donc il sera superflu pour l'APIM de duplique cette information. Néanmoins, l'APIM peut avoir un rôle important pour encourager ses membres à déposer leurs informations financières auprès des autorités à temps pour sa publication par la BCEAO.

Les membres ont l'obligation pour donner des informations financières trimestriellement à la CAS/SFD. Ils n'ont pas d'obligation à copartager cette information avec l'APIM, mais ils pourront très bien le faire en forme volontaire ou en forme obligatoire, ce qui demandera un changement dans les statuts décidé par l'Assemblée Général. Au fur et mesure que les membres augmentent leur confiance dans las capacité de l'APIM d'obtenir plus d'assistance des sources externes, ce qu'ils ne pourront pas obtenir tous seuls, ils peuvent trouver utile de copartage des informations supplémentaires avec l'APIM. En tout cas, l'information contenue dans les états financiers des IMFs est assez complète et est suffisant pour remplir les besoins actuels de l'APIM.

Pour aménager l'information elle reçoit et communique avec les autorités, membres, partenaires, une unité d'information et communications composées d'un coordinateur et un assistant sont requis. Pour achever leur travail en forme efficiente, l'unité aura besoin du personnel et équipements adéquats. Cette unité sera responsable de recevoir, compilant et mettant ces données disponibles en forme agrégée sur le site web d'APIM et dans son bulletin. Le bulletin et les communications directes par email permettront à l'APIM maintenir ses membres informés sur les événements futurs ou récemment passés. Par moyen de son site, l'APIM fera la liaison entre l'Association et ses membres par son site web et les sites liés des membres avec les gens et les institutions qui s'intéressent pour la microfinance du Mali.



L'unité IC sera responsable pour coordonner les communications avec le média (TV, radio national et local et la presse) et pour les événements associé avec la promotion de la microfinance en général (Semaine de la Microfinance, concours, bourse, etc.). L'APIM établira un programme d'information et communications annuellement et ses messages de promotion de la microfinance en général et l'emploi des services des institutions de la microfinance formera partie du plan annuel. De la même façon les IMF membres coordonneront leur plan des communications avec les campagnes publicitaires générales d'APIM et MFIs choisiront leurs messages pour concorder avec la stratégie globale pour la promotion des intérêts plus larges de la microfinance comme secteur en plus de ceux des institutions individuelles.

Les bailleurs de fonds ont déjà aidé à l'APIM de mettre son programme d'information et communication en action. De la même manière, les bailleurs individuels sont priés d'aider les mêmes structures qu'ils ont assisté à établir ou qu'ils assistent actuellement, pour remplir les trous assez gros qui existent dans leurs capacités actuelles en ceux qui concerne l'information et la communication.

Des IMF ont besoin d'information général à propos d'APIM sur les indicateurs d'industrie de microfinance à Mali pour les aider à voir leur performance vis-à-vis leur compétition et les autres IMF. En plus, à ce moment, les IMF n'ont pas en train de rassembler l'information des marchés qu'ils ont besoin de pour designer les produits d'épargne et crédit pour toucher ces marchés.

La plus part des IMF aura besoin initialement dans le domaine de l'informatisation des leurs opérations qui se font dans la plus part des cas manuellement pour améliorer leur productivité et leur sécurité. Une augmentation dans l'efficacité du travail, une meilleure communication et plus de publicité doivent amener des grands bénéfices. Ceux-ci peuvent inclure l'augmentation de clientèle, l'attraction de nouveaux clients des banques, d'amener le grand potentiel, jusqu'à maintenant pas touché des comptes d'épargne et des opportunités rentables d'investissement actuellement pas réalisés. Ces investissements des bailleurs doivent se payer en peu de temps. Ils doivent s'amortir tout seul : les fonds pour renouveler les équipes et pour continuer la publicité vont être générés par la réduction des coûts d'opération, l'augmentation de la productivité et les revenus provenant d'un chiffre d'affaires plus haut. Ces changements peuvent être attendus à se produire dans le moyen que l'APIM et ses IMF membres mettent en place des stratégies efficaces et coordonnées d'information et communication.



II. INTRODUCTION

2.1 Historique de la microfinance

Les premiers systèmes financiers décentralisés datent des années 1980 au Mali. Leur émergence et leur dynamisme de développement résultent de la très grande insuffisance des circuits classiques de financement formel pour les ruraux et une grande partie des populations des villes.

Pour donc répondre aux besoins des ces populations tant en matière de production, d'approvisionnement, de commercialisation que de satisfaction de besoins sociaux, l'Etat et ses partenaires au développement (ONG, bailleurs de fond) ont favorisé, en raison de l'insuffisance de services bancaires pour les populations pauvres, la mise en place d'une microfinance de proximité fortement soutenue par les bénéficiaires des services du système. Ainsi se sont développés un certain nombre d'expériences d'épargne et/ou de crédit, diverses par le degré de structuration, les moyens humains et financiers, l'implication des populations à la base dans la gestion, la taille.

La quasi totalité de ces expériences a vu le jour grâce au support technique et/ou financier des partenaires au développement.

2.2 Développement du secteur de la microfinance

L'industrie de la microfinance composé de trois types d'organisation (Epargne/Crédit, Crédit Direct et Projet à Volet Crédit) c'est développé à un rythme soutenu d'année en année. Le tableau ci-dessous indique le doublement du nombre d'institutions entre 1997 et 1999. Ce doublement est dû au institutions mutualistes d'épargne et de crédit dont le nombre est de 11 en 1997 à 34 en 1999.

Type d'organisation	Année		
	1997	1998	1999
Epargne/Crédit	11	12	34
Crédit Direct	5	7	6
Projets à volets Crédit	4	0	1
Total	20	19	41

(Source PASMEC /MRDM-BCEAO, Banque de données 1999 sur les SFD au Mali)

Quant au nombre d'institutions de base, il est passé de 450 en 1997 à 721 en 1998 puis à 836 en 1999 soit une croissance de 60% et 16%.

Les ressources des SFD ont connu une croissance constante passant de 10 749 millions de FCFA en 1997 à 18 411 millions de FCFA en en 1998 et à 22 794 millions de FCFA en 1999. Toutefois on notera une croissance moins importante entre 1998 et 1999. Le tableau ci-dessous donne la décomposition des ressources en millions de francs CFA.



Décomposition des ressources millions de FCFA

	1997		1998		1999	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Dépôts	5 624	52,3	8 565	46,5	11413	48,0
Fonds propres hors subventions d'investissement	2 068	19,2	4 851	26,3	5 232	26,0
Lignes de crédit	2 438	22,7	3 520	19,2	3 985	17,0
Subventions	619	5,8	1 155	6,3	1 829	7,6
Ressources affectées	-	-	320	1,7	335	1,4
Total	10 749	100	18 411	100	22 794	100

(Source PASMEC/MRDM-BCEAO, Banque de données 1999 sur les SFD au Mali)

Les crédits ont fortement augmenté aussi passant de 84 106 crédits distribués pour 9 909 millions de FCFA en 1997, à 149 508 crédits pour 16 510 millions de FCFA en 1998 et à 166 422 crédits pour 21 877 millions de FCFA en 1999. On peut noter que le nombre de crédit entre 1997 et 1999 a augmenté de 98% tandis que le montant a connu croissance de 121%.

Les analyses des états financiers produits par les systèmes financiers décentralisés sont globalement positives. Les crédits en souffrance sont en baisse entre 1998 (6,3%) et 1999 (5,0%). Il faut cependant noter que même si le nombre d'institutions dont le taux de recouvrement est supérieur à 90% est en hausse en 1999 (8) contre 5 en 1998, ce taux de recouvrement est inquiétant chez les trois plus gros systèmes financiers décentralisés. Nyèsigiso, Kafo Jigonew et Kondo Jigima ont connu une dégradation de leur taux de recouvrement. A Nyèsigiso on a enregistré 93% en 1998 contre 54% en 1999, à Kafo Jigonew 99% contre 41% et à Kondo Jigima 56% contre 39% pour les mêmes deux années.

Par rapport au système bancaire, les systèmes financiers décentralisés ont fortement occupé le terrain malgré leur jeune âge. Le nombre de guichet des banques disséminées sur le territoire en 1999 était de 139 contre 836 pour les SFD.

Cette croissance trop rapide est liée à certains facteurs dont, la perception trop vive de la concurrence qui pousse à une stratégie d'occupation du territoire, la pression de certains bailleurs de fonds pour l'augmentation de la portée pour la recherche de l'équilibre financier incitant ainsi à « faire du volume » plutôt que de rechercher une réductions des coûts ou de consolider les SFD avant son extension. Dans ces conditions, la croissance est faite au détriment de la durabilité qui s'entend par un travail de renforcement institutionnel.

La loi 94-040 du 15 août 1994 et son décret d'application 94-302/P-RM du 20 septembre 1994 sont venus donner à l'environnement des SFD un cadre juridique et réglementaire. Ce dispositif a été complété par les huit instructions de la BCEAO de mars 1998.

Pour permettre donc un suivi des SFD, le Ministère des Finances et du Commerce a par décision n°94-00113 du 08 août 1994 créé une Cellule d'Appui et Suivi des Structures Mutualiste d'Epargne et de Crédit (CAS/SMEC) dont les principaux rôles sont :



- Exercer la tutelle du Ministre chargé des Finances sur les structures mutualiste d'épargne et de crédit par le suivi de l'application de la loi portant réglementation de ces structures ;
- Contribuer à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement de réseaux mutualistes et coopératifs d'épargne et de crédit ;
- Mettre en place un plan d'appui au développement de ces réseaux ;
- Coordonner et harmoniser les actions des différents intervenants sur le terrain ;
- Concevoir et exécuter un programme d'information et de sensibilisation ;
- Organiser la collecte, le traitement et la diffusion des informations statistiques concernant l'ensemble du système.

En 1999, la restructuration de la CSA/SMEC a abouti à la création de la CAS/SFD par Ordonnance n°99-008/P-RM du 1^{er} avril 1999. Les interventions de la cellule s'appliquent à l'ensemble des systèmes financiers décentralisés. La cellule est également chargée de la mise en place d'un plan d'appui au développement des SFD. Elle assure le secrétariat du groupe consultatif pour la microfinance.

2.3 Création de l'APIM

Avec la multiplication des SFD, les intervenants de la microfinance ont mis en place un cadre de concertation en 1992 ayant comme objectif la coordination des actions et la création d'une association professionnelle. L'expression de plus en plus intense des besoins du secteur a finalement conduit dix-sept intervenants à créer en octobre 1999 l'Association Professionnelle des Institutions de la Micro finance du Mali (APIM/MALI). Ce nombre est passé en un an d'existence de 17 à 24. L'APIM compte atteindre 30 membres en fin 2001.

2.4 Relations de l'APIM avec ses membres

Conformément à son règlement intérieur, pour être membre de l'APIM, l'institution de micro finance doit fournir :

- Au préalable un agrément ou reconnaissance délivré par le Ministère chargé des finances ;
- Les programmes sur au moins trois années d'activités ;
- Les rapports d'activités des deux dernières années s'il y a lieu,
- Les états financiers certifiés des deux derniers exercices comptables disponibles.

En plus, le membre doit payer un droit d'adhésion de 25 000 FCFA (vingt cinq mille francs CFA) et une cotisation annuelle de 100 000 FCFA (cent mille francs CFA)

L'APIM est à son démarrage. Elle s'est dotée d'un secrétariat permanent composé du secrétaire et d'une stagère. L'APIM a déjà offert certains services à ses membres notamment, la facilitation d'une étude de faisabilité sur le centre de formation pour la microfinance au Mali. Elle a



organisé au profit de ses membres plusieurs formations dont un séminaire sur le cadre juridique réglementaire et institutionnel du secteur de la micro finance, des ateliers sur le business plan, un atelier sur les relations banques SFD. Elle a permis à certains de ses membres de participer à des conférences internationale sur la microfinance. Enfin, elle représente ses membres auprès des autorités, des bailleurs de fonds.

2.5 Buts et Résultats attendus

Le but de cette étude est de préparer une stratégie complète et un plan d'action sur l'information et la communication de l'APIM. Il sera identifié les besoins d'information et de communication de l'APIM, des SFD et des partenaires. Il s'agira en fait de décrire tous les aspects qui pourraient mener à la création d'un système d'information et de communication efficaces et utiles pour l'APIM.

Ce système profitera à tous les membres de l'APIM et aux partenaires techniques et financiers de l'APIM. Cependant, il faut noter que les plus petits membres en profiteront fortement en raison de la faiblesse de leurs moyens humains, matériels et financiers qui ne leur permettent pas de mettre en place un bon système d'information et de communication.



III. DEMANDES D'INFORMATION DE L'APIM

De sa part, la mission fondamentale qui est de favoriser le dialogue entre les institutions membres d'une part et entre les institutions membres et tous les partenaires du secteur de la microfinance, l'APIM a besoin de produire une gamme d'information pour alimenter les demandes spécifiques de chaque destinataire. C'est pour définir avec l'APIM quelles sont les informations prioritaires pour l'Association que cette mission a eu lieu.

3.1 Population Cibles de l'Information Actuelle et Potentiellement Disponible chez l'APIM

3.1.1 Membres

Les membres d'APIM sont les institutions de microfinance (IMF) qui se sont réunis de ce qui était le Cadre de Concertation et qui s'est transformé dans l'Association Professionnelle des Institutions de la Microfinance du Mali (APIM-Mali). Ils ont accepté les principes des « meilleures pratiques » et l'obligation de rendre leurs états financiers et le devoir d'assister aux réunions de l'Association (Assemblées Générales, réunion de Conseil d'Administration, etc.). Il y en a beaucoup d'institutions de divers types qui ne sont pas affiliés à l'APIM ; beaucoup d'entre eux ne suivent pas des « meilleures pratiques » et ne veulent pas faire connaître leurs comptes à l'APIM.

Les membres qui ont eu à bien s'entretenir avec les consultants ont sans exception demandé plus d'information de leur association. L'une des activités majeures de l'APIM depuis sa création, est l'organisation d'ateliers de formation à l'attention de ses membres et parfois des non membres. Ces ateliers contribuent au perfectionnement du personnel des SFD en vue d'une professionnalisation progressive du secteur de la microfinance au Mali.

En dehors des ateliers de formation qui sont des activités ponctuelles, il existe un fort besoin d'information continue entre l'APIM et ses membres. Ces informations peuvent être d'ordre général c'est à dire portant sur des questions macro-économiques, d'environnement juridique, institutionnel, en liaison avec la microfinance.

Assurer une large diffusion des thèmes essentiels, c'est une des tâches plus importantes pour les membres. L'APIM doit assurer la transmission peut après la conclusion de ces événements, des conclusions et recommandations des ateliers de formations organisés par l'APIM elle-même et les résultats des séminaires et rencontres tant nationaux qu'internationaux auxquels un représentant de l'APIM ou un cadre d'un SFD membre a participé. Plusieurs IMF ont remarqué que les bénéfices de la participation se perdent sauf pour la personne ou l'institution que représente à l'APIM.

3.1.2 Non-Membres

L'APIM ne regroupe que les institutions agréées ou reconnues par le Ministère de l'Economie et des Finances. Seulement les institutions agréées par le Ministère peuvent s'affilier à l'APIM. Il reste donc un nombre important de SFD qui ne bénéficient pas des services rendus par l'APIM à ses membres. En raison du nombre important de SFD non membres de l'APIM, et en raison du rôle que l'APIM



entend jouer dans le secteur de la microfinance au Mali, il paraît indispensable d'entretenir des flux d'information entre l'APIM et les SFD non affiliés à l'APIM. Ces institutions non membres ont autant besoin que les autres d'être informées. On peut dire que les institutions non-agrées ont même plus besoin pour le fait que leur niveau de connaissance des meilleures pratiques est moins clair. Ce contact-ci favorisera à terme le processus d'adhésion de ces non membres à l'APIM

3.1.3 Le Public en Général

Même si l'on reconnaît que le secteur de la microfinance devrait occuper une place importante dans la politique de lutte contre la pauvreté, sa capacité de mobilisation de la clientèle et donc de l'épargne reste très en deçà des potentialités (4,5% des dépôts). Ce bas niveau de mobilisation de la clientèle s'explique en grande partie par l'insuffisance de la politique d'information et de communication des SFD et même de l'APIM.

Il existe par conséquent un réel besoin d'information du public sur la mission fondamentale des SFD. Par exemple, la présentation courante des SFD comme étant les « banques des pauvres » semble exclure les moins pauvres et les riches qui ne se sentent pas particulièrement visés par la microfinance. Les règles de fonctionnement n'étant pas toujours comprises par le grand public notamment la sécurité des dépôts, les obligations de remboursements, la pratique de l'intérêt, il est à temps d'établir un moyen de dialogue entre les acteurs de la microfinance et le grand public pour lever certains obstacles psychologiques et culturels qui freinent le développement du secteur de la microfinance.

La mise en place d'une stratégie d'information et de communication en direction du grand public se traduirait à terme par une augmentation de la clientèle des SFD et surtout les couches à forte propension et capacité d'épargne, captées par les banques à l'heure actuelle. Le critère de pérennité à travers la soutenabilité exige en effet que les SFD mobilisent davantage de dépôts, y compris les dépôts provenant des couches plus riches.

3.1.4 Bailleurs de Fond

L'introduction de la microfinance au Mali doit beaucoup à l'assistance financière des partenaires au développement qui avaient vu en l'accès au crédit un moyen efficace de lutte contre la pauvreté en développant les activités génératrices de revenu. L'assistance financière des bailleurs de fonds avait servi à la mise en place de nombreux SFD. Le choix de lieux d'opération était aussi dans la plupart des cas une décision prise principalement par les bailleurs pour les raisons et qui ne correspond pas à une vraie étude de marché.

De plus en plus l'accent étant mis sur la soutenabilité et la pérennité des institutions, les apports de fonds se font rares et sont limités dans leurs objectifs. Ces nouvelles exigences demandent aux SFD des systèmes opérationnels performants, y compris les contrôles internes et les Systèmes de gestion d'information et de communication.



Au-delà des informations financières qui sont les états financiers, les ratios de prudence et les indicateurs de performance, les bailleurs de fonds attachent de plus en plus d'intérêt à l'impact socio-économique de leur soutien. L'APIM et ses membres devront satisfaire ce besoin d'information des bailleurs pour continuer à bénéficier de leurs concours.

3.1.5 CAS/SFD (Ministère des finances et autres autorités gouvernementales)

La Cellule d'Appui et de Suivi des Systèmes Financiers Décentralisés est l'institution gouvernementale chargée de veiller à l'application correcte de la réglementation sur les SFD d'une part et de favoriser le développement de la microfinance au Mali d'autre part.

Dans son volet suivi, la CAS/SFD est chargée d'organiser la collecte, le traitement et la diffusion des informations statistiques concernant l'ensemble du système. Pour ce besoin, l'APIM et ses membres doivent produire des informations justes au regard de la loi et des instructions de la BCEAO.

Les états financiers sont directement envoyés à la CAS/SFD en 5 exemplaires. La CAS/SFD en garde deux et adresse trois copies à la BCEAO. Quant aux institutions de type union ou fédération, régies par la loi bancaire, elles envoient, parallèlement à la CAS/SFD, une copie de leurs états financiers à la BCEAO.

Pour leur besoin d'information sur les activités de microfinance, les autres services de l'Etat s'adressent à la CAS/SFD.

3.1.6 BCEAO

Pour prendre en compte le développement rapide de la microfinance au Mali, la BCEAO a été amenée à édicter, en mars 1998, des instructions relatives à la production de l'information financière par les SFD. Ces instructions définissent les normes selon lesquelles les informations doivent être produites.

La BCEAO entretient des rapports directs avec chaque SFD agréé. Chaque SFD est directement responsable de la qualité des informations produites et en aucun moment il n'est fait référence à l'APIM.

Dans ces conditions donc, les rapports entre l'APIM et la BCEAO ne peuvent être qu'indirects. En effet en contribuant au développement de la culture du professionnalisme et de l'éthique, l'APIM incitera ses membres à la mise en place de procédures correctes de gestion favorables à la production de l'information telle quelle soit exigée par la BCEAO.

Enfin, l'APIM pourra travailler dans certaines conditions avec la BCEA pour démasquer certaines pratiques nuisibles aux institutions qui en font recours et qui portent atteinte à l'image de la microfinance. Pour cette dernière mission, une relecture des statuts de l'APIM paraît nécessaire. (Ce rôle n'est pas contemplé actuellement.)



3.1.7 Banques

Les principaux partenaires des SFD sont la BIM et surtout la BNDA. Quant aux autres banques, elles s'intéressent de plus en plus au secteur de la microfinance, notamment la BOA, la BDM, la BMCD, Ecobank. Les relations entre les banques et les SFD sont fondées soit sur les placements des SFD auprès des banques, soit des refinancements négociés auprès des banques.

Pour pouvoir refinancer les SFD, les banques ont besoin d'être informées sur la situation financière des SFD concernés. Au delà des informations standard définies dans les instructions de la BCEAO, les banques demandent une série importante d'informations plus détaillées que celles fournies par la BCEAO et la CAS/SFD, pour évaluer les risques associés aux opérations de refinancement. Pour guider les banques dans leur prise de décision, l'APIM pourra les aider en leur permettant l'accès à d'autres types d'informations comme les grandes tendances du secteur de la microfinance, sur les innovations en matière de collecte d'épargne et d'octroi de crédits et sur toutes les difficultés quotidiennes auxquelles leurs clients qui sont les SFD sont confrontés. Quand-même les informations de chaque institution cible du refinancement des banques doit venir directement des SFD impliquées.

Enfin l'APIM en incitant ses membres à procéder à une large diffusion de leurs rapports annuels, contribuera à favoriser le dialogue avec tous les partenaires de la microfinance en particulier les banques. C'est ce type de collaboration que la BCEAO attend de l'APIM.

3.2 Types et Fréquence des Informations Requises par l'APIM

Pour pouvoir jouer pleinement son rôle de promouvoir la microfinance professionnelle au Mali et d'atteindre ses objectifs de service à l'ensemble des institutions membres, l'APIM a besoin de de certaines informations sur la situation des SFD membres.

3.2.1 Information Descriptive des SFD

Pour une meilleure compréhension du secteur de la microfinance au Mali et pour mieux situer les performances financières de chaque SFD dans un contexte bien défini, chaque SFD est obligé à fournir annuellement à l'APIM des informations comprises dans les états financiers. Ceci inclue des commentaires sur l'environnement géographique, les principales caractéristiques de sa population servie, l'évolution de l'institution dans le cours de l'année (sociétariat, épargne, crédit), le bilan, la compte des résultats, les risques sur une seule personne et les prêts aux membres du conseil de d'administration, les engagements hors du bilan, les ressources affectées, et des ratios prudentiels. L'APIM souhaitera recevoir des informations en forme trimestrielle dans le futur.

3.2.2 Données Financières et Ratios de Prudence Disponibles chez l'APIM

Il existe une divergence entre la direction de l'APIM et les SFD sur la nature et le niveau de détail des informations que les SFD doivent fournir à l'APIM. Les obligations de chaque SFD membres



sont définies dans les statuts y comprennent seulement la déposition des états financiers. Presque tous les membres remplissent cette condition de leur sociétariat dans l'APIM.

3.2.3 Autorité Statutaire

Les seules informations requises par les statuts de l'APIM sont:

- Les états financiers y compris le bilan et le compte de résultats,
- Les soldes intermédiaires de gestion,
- Les ratios prudentiels, y compris risques d'une seule personne, de liquidité, prêts aux membres du conseil d'administration (mutuelles), ratio de transformation, etc.

Environ 96% des membres de l'APIM (23 sur 24 pour l'année 2000) respectent leurs obligations de déposer une copie des états financiers à l'APIM une fois qu'ils ont déposé les mêmes à la CAS/SFD et à la BCEAO.

Si les membres d'APIM croient qu'il est nécessaire plus d'informations pour que l'APIM puisse réaliser sa tâche de représenter l'ensemble des IMF professionnelles que celles qui sont demandées actuellement, il faudra que changement dans ce sens soit discuter en Assemblée Générale et une résolution approuvée.

3.2.4 Offerts Volontaire

Certains SFD adressent les mêmes informations financières détaillées à l'APIM qu'à la BCEAO ou à la CAS/SFD. En général ces SFD sont seules à évoluer dans leur secteur géographique et par conséquent sont sans concurrents.

Pour les SFD qui évoluent dans les centres urbains et qui se concurrencent entre eux, il existe une réticence à fournir à la direction de l'APIM certaines informations considérées comme confidentielles et réservées à l'emploi exclusif de l'institution. Ce type de préoccupation paraît être propre plutôt aux grandes institutions qu'aux petites.

Les petites institutions ne disposent pas de moyens humains et matériels pour produire à temps les informations exigées dans les instructions de la BCEAO. La production d'informations complémentaires est pratiquement impossible pour ces petites structures. Le tâche de produire même des états financiers annuellement est difficile pour la plupart des IMFs.

3.3 Types et Fréquence des Informations Générées par des Membres, et sa Qualité

En général les SFD génèrent les états financiers qui sont demandés annuellement. En même temps chacune d'entre elles produise des informations par moyen de logiciels et divers systèmes de manipulation de ces informations hors des logiciels (généralement Excel) pour les besoins de gestion interne ou sur demande des bailleurs de fonds. Malheureusement, les systèmes manuels, les logiciels



disponibles et les ordinateurs sont en général inadéquats pour répondre aux besoins internes d'informations (MIS) des mêmes institutions (voir des fraudes non découvertes pendant long temps). D'ailleurs, les demandes de bailleurs de fonds ne sont pas toujours compatibles avec les informations normalement générées et requièrent des efforts spéciaux en temps et en dépenses additionnelles aux SFD.

En plus, beaucoup d'entre elles ne produisent pas des informations auditées. Ceci peut constituer un problème dans le futur étant donné que la CAS/SFD commence à faire des inspections de terrain et est de plus en plus vigilante sur la qualité des informations produites par les SFD.

Même les états financiers déposés par des SFD avec la CAS/SFD et la BCEAO, souvent avec un retard significatif, contiennent des erreurs assez importantes pour obliger la BCEAO à les renvoyer pour être corrigés. Ceci veut dire que les directeurs des institutions, six mois après, ne possèdent pas des informations correctes sur ce qui est passé dans l'année précédente. Les « meilleures pratiques » demandent que un contrôle sur l'état du portefeuille des prêts qui n'excède pas les 3 jours dans une industrie qui devient chaque fois plus compétitive. C'est probable qu'il n'y a une institution qui arrive à ce niveau de contrôle sur l'information plus importante pour la prise des décisions sur les actions à prendre. On voudra avoir les informations divisées par agent, activité financée, genre de l'emprunteur, etc., ce qui n'est pas possible non plus. Même les demandes de la BCEAO pour classer des prêts comme créances en souffrance seulement après 90 jours, est une admission que les IMF sont impossibilités de rendre cette information plus rapidement.

Au fur et à mesure que les institutions augmentent de taille, notamment en ce qui concerne la couverture géographique, le nombre de prêts et des comptes d'épargne, etc., la production des informations devient moins fréquente en raison de l'inefficacité des systèmes d'information interne. Beaucoup de ces systèmes sont manuels avec l'entrée des données centralisée à la siège. Par exemple, une institution visitée qui produisait des rapports trimestriels au commencement du projet maintenant produit des rapports en forme annuelle pour son bailleur, la BCEAO et la BNDA qui donne une partie du financement. Il vaut la peine remarquer que les informations demandées par la BNDA sont plus détaillées que celles demandées par les autorités.

Type d'information	Font	Réquis par qui ?	Fréquence Réquis Minimal	Disponible ?
Etats financiers	Comptabilité	BCEAO/Direction	Annuelle	Avec retard
Info Comptable	Comptabilité	Direction	Mensuelle	Pas toujours
Portefeuille	Agents/Compt.	Direction	Hebdomadaire	Souvent pas
Marché pour les produits	Etudes	Direction	Ann./Ponctuel	Non
Etats Financiers	SFD membres	APIM	Annuelle	Oui avec retard
Info financière périodique	SFD membres	CAS/SFD	Trimestrielle	Oui avec retard
Info financière	SFD membres	APIM	Trimestrielle	Pas encore



périodique				
Histoire crédit des client	SFD/Banques	SFD	Ponctuelle	Pas encore

Les institutions normalement ne disposent pas des ressources pour répondre aux demandes minimales d'information dans les délais statutaires ou imposés pour les bonnes pratiques. La confection des états financiers se fait avec grand travail ce qui empêche la plupart des IMF de réaliser d'autres activités aux mois de mai et juin et sa déposition est généralement en retard et, selon les autorités, les états incluent des erreurs et ne respect pas des instructions du BCEAO. Les informations sur les comptes ni l'état de la portefeuille ne sont en général pas disponible pour permettre aux gérants prendre des actions sur la base d'information digne de confiance dans les délais nécessaires. Le recouvrement souffre, les fraudes se multiplient, etc. comme résultat de la mauvaise qualité des informations. Les systèmes doivent s'améliorer, l'informatisation doit comprendre l'introduction des ordinateurs et des logiciels adéquats aux niveaux plus bas dans les structures, les communications de l'information doivent améliorer. Les règles comptables recommandées par le CGAP/CAPAF doivent être adoptés et les structures et même les autorités doivent être former dans les nouveaux systèmes.

Le central de risques des banques doit être augmenter pour inclure des clients de la microfinance. Il faut dire que pas mal des clients urbains des structures de la microfinance sont arrivés après avoir eu des expériences, pas toujours favorables, avec les banques et donc les IMF doivent pouvoir accéder au central de risque monter par les banques et à la fois alimenter le même système avec leur expérience avec des clients qui peut intéresser d'autres IMF et des banques mêmes. Un des taches dans le futur pour l'APIM c'est de coordonner avec l'Association des Banquiers l'inclusion des clients ou bien une partie des clients de la microfinance dans le central des risques.

3.4 Type d'Information et Services Requis par des Membres

L'un des souhaits des membres de l'APIM est l'intensification des flux d'information entre les membres même d'une part et entre les membres et l'Association d'autre part. Les membres qui jouissent des séminaires, des ateliers et des voyages d'études à l'invitation ou en représentation d'APIM parfois ne copartagent guère leurs expériences avec ce qui n'ont pas eu ces opportunités. Cela crée des ressentiments entre les membres qui n'ont pas participé. Il faut dire que ce même défaut se produit dans le sein des structures où c'est le directeur qui assiste à la plupart des évènements laissant sans participer aux autres membres de l'équipe de l'institution (comme les directeurs financiers, les responsables de la comptabilité, etc.).

Par ailleurs pour intéresser l'ensemble de ses membres, il est opportun pour l'APIM de trouver les voies et moyens de procéder à une large diffusion des thèmes, conclusions et recommandations des ateliers de formation organisés par l'APIM, des rencontres nationales et internationales auxquelles l'APIM participe. Ceci permettra d'assurer l'égal accès des membres à l'information et par conséquent améliorer l'efficacité du système d'information.



En ce qui concerne les demandes d'information entre les membres, le noyau du désir est de mettre à la découverte à une catégorie particulière de clientèle qui pratique la cavalerie financière. Pour satisfaire cette demande particulière, il y a nécessité que la généralité des membres de l'APIM sente de mettre en place une centrale des risques. En tous cas, l'APIM n'est pas prêt pour monter un tel système, mais peut coordonner avec d'autres institutions (les banques) qui ont les mêmes préoccupations pour la faire monter ensemble.

3.5 Thèmes d'Intérêt Particuliers aux Membres

L'APIM organise des assemblées générales et d'autres réunions en son sein. Les contenus de ces rencontres devront faire l'objet de large diffusion auprès de tous les membres. La participation aux Assemblées Générales et autres réunions de l'APIM n'est pas systématiquement assurée pour les SFD implantés à l'intérieur du pays. Pour assurer une pleine participation de tous les membres et garantir ainsi la cohésion du groupe, il est important pour l'APIM de trouver une solution à la prise en charge de ses membres situés en dehors de Bamako, surtout la plupart n'ont pas de gros moyens. De par leur mission, de nombreux SFD n'ont pas encore atteint un niveau de soutenabilité satisfaisant. La dépendance aux ressources financières sous forme de subvention généralement accordées par les partenaires au développement ou de refinancement de la part des banques, reste encore très forte. Dans ces conditions, l'APIM doit favoriser l'accès aux ressources financières en développant les actions de lobbying auprès de tous les partenaires de la microfinance. L'APIM doit également s'en charger de rechercher de nouveaux partenaires et d'informer ses membres des résultats de ses démarches et de toutes les opportunités qui peuvent exister. Son rôle comme interlocuteur pour les gens qui arrivent de l'extérieur y qui s'intéresse pour une raison ou autres au sujet de la microfinance, donne à l'APIM l'opportunité de connaître les nouvelles possibilités de financement ou d'appui technique et des actions proposées par des bailleurs de fonds ou des ONG dans les zones d'action de certaines structures. Dans certaines conditions, comme par exemple la mise en œuvre d'une bonne stratégie d'information et de communication, les actions de l'APIM devraient même créer ces opportunités de ressources à mettre à disposition de la communauté internationale les capacités des IMF dans les divers lieux du pays.

3.6 Changements dans l'Environnement Institutionnel

L'APIM devra informer ses membres sur toutes les évolutions macro-économiques tant nationales qu'internationales susceptibles d'influencer le secteur de la microfinance. Par exemple la crise du coton est une illustration, ou encore l'admission du beurre de karité dans la fabrication du chocolat qui a permis de relancer les activités de ramassage de noix dans certaines régions du Mali.

Les SFD doivent être informés aussi sur les changements qui interviendront dans la politique de crédits qui affectent les banques et donc indirectement les SFD, l'inflation, etc. Même si la communication entre les autorités de tutelle (CAS/SFD et BCEAO) sont directes avec les SFD, la BCEAO a prié aux consultants de bien vouloir encourager l'APIM à rappeler ses membres sur ses obligations. En particulier, la BCEAO veut l'appui de l'APIM pour convaincre aux membres de produire des états financiers suivant les instructions, avec moins d'erreurs et dans les délais correspondant. Si les autorités communiquent des circulaires sur les changements dans les règles qui



affectent des IMF, l'APIM pourra aider les membres à mettre ces changements en pratique. Les moyens que l'APIM a à sa disposition sont :

- 1) les communications (emails en masse aux membres pour faire arriver vite des changements, publication dans le bulletin, etc.),
- 2) les formations (dans le cas que les changements compliqués), et
- 3) les discussions pour plaider avec des autorités dans le cas de changements qui auront un impact négatif sur l'ensemble des membres.

Avec l'entrée en vigueur de l'acte uniforme OHADA en janvier 1998, il était opportun d'informer régulièrement les SFD sur les impacts de ce changement réglementaire sur leurs activités. Au-delà des ateliers de formation, l'APIM devra continuer à informer régulièrement ses membres sur la pratique et les interprétations faites par les tribunaux dans les procédures judiciaires impliquant les SFD. L'atelier sur l'OHADA a ouvert les yeux aux membres sur les obligations que l'Acte impose aux membres et les possibilités légales qu'elle offre pour le recouvrement des prêts. L'APIM doit être responsable du suivi de ce thème avec les membres dans les formations et ateliers futurs.

En dehors de l'OHADA, pour permettre à ses membres de se conformer avec toutes les lois et instructions en vigueur régissant le secteur de la microfinance, l'APIM devra informer ses membres sur tous les problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre des instructions de la BCEAO et la CAS/SFD. Ceci permettra de réduire les délais de production des états financiers et des tableaux annexes et éviter ainsi les sanctions prévues pour les SFD qui ne déposent pas à temps ces informations dans les délais légaux.

3.8 Information sur les Services: Coûts, Gens qui Offrent les Services, etc.

Pour aider ses membres à acquérir par exemple des logiciels plus performants et des équipements à bon prix, ou encore avoir accès aux services de consultants locaux ou internationaux, l'APIM pourra constituer une base de donnée de prestataires de services avec lesquels elle aurait préalablement négocié des fourchettes de tarifs.

La création d'un site web, s'inspirant du site PlanetFinance et accessible sur les grands réseaux internationaux est un outil privilégié pour favoriser l'accès des SFD aux services de meilleur rapport qualité/prix.

En général, l'APIM doit créer une base de données sur les fournisseurs d'équipes et services généralement requis par les membres (consultants de diverse spécialités, mobilier de bureaux, ordinateurs et accessoires, service technique des mêmes, imprimeries, etc.). Cette base de données ne sera tellement grande et peut s'aménager en Access. En tout cas APIM doit faire prévision pour la création et maintenance de cette base de données, dont l'alimentation sera en base a son propre expérience et les expériences des membres.



IV. COMMUNICATIONS : POPULATION CIBLE ET INFORMATIONS REQUISES

Les communications sont d'une importance primordiale dans la divulgation des informations et la vente de produits et services offerts par les SFDs membres de l'APIM. La section qui suit donne un panorama général sur les types d'information et moyens de communication qui peuvent être utiles dans la stratégie de communication des membres d'APIM.

4.1 Membres

En dehors des Assemblées Générales, des réunions formelles ou informelles, l'APIM devra mettre en œuvre un système d'information continue à travers la publication d'un bulletin d'information périodique. Ce bulletin d'information sera le véhicule des informations internes que l'APIM devra porter à la connaissance de ses membres. Il retracera toutes les activités entreprises par l'APIM notamment les ateliers de formations, les rencontres avec les autorités et les bailleurs, le programme de formation, etc.

Ce bulletin devra être utilisé aussi dans un but de formation continue des professionnels de la microfinance en traitant des thèmes précis que les SFD rencontrent quotidiennement dans l'exercice de leur activité. Il serait très intéressant de traiter des expériences innovatrices pratiquées tant par les SFD locaux qu'à travers le monde. Le site WEB de Planet Finance pourra constituer un riche gisement d'information pour ce type de bulletin.

4.2 Public en Général

Pour atteindre un public important, il sera fait usage des moyens de communication adaptés à cet effet, principalement la télévision et la radio. Le public pour la TV la constitua dans le passé seulement les éduqués (y compris les autorités même) et les gens riche de Bamako et des villes. Cette situation a commencé à changer avec une diffusion plus vaste des appareils et comme à arriver aux couches de moins ressources aussi. La presse écrite arrive à un nombre même plus réduit de personnes. La radio touche à presque toutes les familles du Mali et est le moyen plus important dans un pays où 80% de la population est analphabète. La libéralisation de la presse écrite et audio s'est traduite par un développement impressionnant des chaînes FM. On dénombre aujourd'hui près de 160 radios FM et trois réseaux (ORTM, Jamana, Guintan). Le taux de couverture radiophonique s'élève à presque 100%. Les radios de proximité couvriront presque tout le territoire, sauf le nord où la réception se limite aux transmissions d'onde courte de la ORTM.

En dehors de la radio et de la télévision, il existe des moyens de communication de proximité plus adaptés au contexte culturel malien qui sont le parrainage et le mécénat. L'usage de ces moyens permet de renforcer l'encrage de la microfinance dans la communauté bénéficiaire et favoriser le dialogue entre les SFD et les populations.



La communication du grand public pourra être également soutenue par des semaines de la microfinance s'appuyant très largement sur les radios et la télévision, des journées portes ouvertes organisées par chaque SFD.

Enfin nous pensons que l'APIM doit trouver un moyen d'intéresser le monde intellectuel en suscitant des thèmes de recherche sur la microfinance dans les facultés de l'Université du Mali. En accordant une assistance matérielle et/ou humaine aux étudiants ayant choisi des thèmes de recherche sur la microfinance ou en mettant en jeu des prix pour les meilleurs sujets soutenus sur la microfinance, l'APIM réussira à attirer l'intérêt de nombreux jeunes vers le secteur de la microfinance. Avec des primes pour les meilleurs articles sur les thèmes de la microfinance on doit intéresser les journalistes économistes qui peuvent aider à former les opinions sur la microfinance au Mali.

Mais enfin, chaque institution doit dépendre des efforts fait par les agents de crédit qui doivent se voir plutôt qu'analyste comme vendeurs (vendeuses) des services de leur institution. Les agents doivent toujours avoir dans le premier plan son rôle de promotion des produits de leurs institutions. Dans un milieu où l'analphabétisme prédomine et où le sens de communauté reste fort, spécialement dans le milieu rural, l'importance de la contacte directe entre les représentants de l'institution et les clients et possibles clients est très important dans une stratégie de la communication.

4.3 Bailleurs de Fonds

La communication avec les partenaires reposera essentiellement sur une large diffusion des rapports annuels d'activité de chaque SFD bénéficiaire d'un soutien financier et/ou matériel des partenaires et aussi le rapport annuel d'activité de l'APIM elle-même. L'intérêt des partenaires pour la microfinance pourra être renforcé par ailleurs si chaque SFD entreprenait et diffusait des études d'impact de ces programmes de crédit et épargne sur le niveau de vie de ses clients. Ceci viendra renforcer les informations financières fournies dans le rapport d'activité.

Chaque bailleur de fonds doit répondre au besoin de leur siège des informations. Donc l'information requise n'est pas la même pour toutes les structures. Certaines structures qui ont un financement de plusieurs fonds doivent répondre dans les formats et avec des contenus différents pour chaque bailleur. Hors des demandes d'un rapport annuel, les bailleurs parfois ont des demandes d'information ponctuelles avec des délais qui peuvent être rigides. Dans les entretiens avec les consultants, ce thème est sorti plusieurs fois et la manière de réduire les coûts et le temps du personnel dédié à fournir ces informations et de la communiquer aux bailleurs sont adressé plus en bas dans ce rapport.

4.4 Autorités

Les liens de communication sont et doivent rester directs entre chaque SFD et les autorités (CAS/SFD et BCEAO). La BCEAO ne veut pas que l'APIM intervienne, par exemple, dans la création d'une base de données sur la situation des institutions qui peut être aperçu comme une concurrence à sa propre base de données sur les SFD. Mais l'APIM peut renforcer les



communications des autorités sur les points importants avec ces propres communications et rappels aux IMF membres. La BCEAO, par exemple, a mis beaucoup d'importance sur la déposition des états financiers dans les délais correspondant pour ne pas retarder la publication de sa base de données sur les SFD du Mali. Donc, sans interférer avec les communications directes entre les autorités et les IMF ni d'entrer dans la surveillance des même (qui n'est pas son rôle), APIM peut être d'un appui pour faciliter le travail des autorités et améliorer leur conformité avec les normes imposées.

4.4.1 Autorités du Gouvernement

L'APIM est déjà reconnu comme l'institution qui représente le secteur de la microfinance comme tel sa participation est demandée quand les intérêts du secteur sont affectés ou quand l'opinion de l'ensemble des institutions est requise. Par exemple, quand le Président a décidé d'investiguer la possibilité de la création d'une « Banque de Solidarité », le PS a abandonné toutes les autres activités (y compris attendre à cette mission sur l'information et communication) pour être présent près qu'au temps complet dans les discussions et même dans un voyage d'étude à la Tunisie pour participer dans les travaux en tour de cette proposition de « Banque de Solidarité ».

L'APIM doit représenter l'ensemble de la microfinance avec le Gouvernement dans les autres cas où leurs intérêts sont affectés et doit plaider pour la microfinance dans les discussions qui peuvent réussir à bénéficier les institutions membres.

4.4.2 Ministère de Finance: CAS/SFD

La CAS/SFD demande les mêmes informations que la BCEAO. Mais additionnellement, elle demande et reçoit des informations additionnelles en forme trimestrielle. Ces demandes se dirigent directement aux SFD. Mais comme les relations entre la CAS/SFD et l'APIM sont étroites, l'APIM est informé aussi en presque tous les cas à même temps et donc peut aider à convaincre et assister les membres dans leur réponse aux demandes et aux instructions.

4.4.3 BCEAO

La BCEAO qui est le destinataire des états financiers annuels les partage avec la BCEAO siège. En base à l'ensemble des informations, la BCEAO est en train de monter une base de données qu'il va mettre à disposition du public sur son site web. La BCEAO ne veut guère que l'APIM ni aucune autre entité monte une base de données qui fait concurrence ou qui présente des informations contraires à celles qui sont présentées dans la base de données de la BCEAO.



V. MESSAGES ET MOYENS DE COMMUNICATION EMPLOYES PAR L'APIM

Chaque type d'information est mieux transmis employant le moyen adéquat de communication. Le téléphone est efficace dans l'envoi des informations courtes et des instructions plus simples, une invitation à un atelier, une demande de rendre les comptes du mois passé, etc. Pour les informations plus complexes et détaillées, les FAX ou les moyens électroniques sont plus efficaces. Pour le coût du téléphone, qui est assez cher, le courrier électronique semble avoir des avantages dans l'envoi des informations techniques qui pour le moment se communiquent seulement dans les rencontres organisées par APIM et les mêmes IMF. Dans certaines situations, les IMF peuvent vouloir avoir des RAC pour communiquer avec des bureaux ou la communication téléphonique est inexistant ou avec des voitures de l'institution.

Les moyens de communications massifs se prêtent pour de divers emplois d'APIM et IMF. Pour APIM, les messages dirigés aux autorités transmis sur les changements dans le cadre réglementaire peuvent bien être transmis dans la presse et la télévision qui cible la population qui affecte les décisions importantes au Mali. La TV et la radio peuvent transmettre les messages sur la valeur de la microfinance aux clients potentiels et actuels. Les chaînes de radio et les radios de proximité peuvent transmettre les messages de IMF individuels en concurrence avec d'autres IMF. Des autres moyens comme les T-shirts, autocollants, affiches, etc. servent pour les mêmes types de messages et des mêmes cibles des IMF.

5.1 Téléphone et FAX

L'accès au téléphone est difficile au Mali pour la qualité des services et la faute de lignes. Les systèmes de RAC se justifient où l'opération des IMF se fait difficile où la communication téléphonique n'existe pas entre les bureaux régionaux et la siège. L'installation d'un FAX facilite l'échange de l'information détaillée ; très peu des organisations ont des FAX pour leurs bureaux régionaux.

Néanmoins, tous les membres sauf Kafo Jigenew ont accès au téléphone. Et en effet, étant donné que l'email n'est pas sûr dans 100% des cas et que certaines structures ont du mal à recevoir toujours leurs emails, les informations les plus importantes sont transmises entre APIM et les membres en forme parallèle par des appels de suivi pour confirmer la réception de l'information envoyée par email.

APIM peut jouer un rôle de facilitation dans le cas des IMF qui ont du mal à avoir les lignes. Même dans le cas des institutions comme PASACOO à Djenné qui ont des lignes qui ont été en panne depuis des années dès qu'elles ont été installées.

APIM est aussi le forum mieux adapté pour les IMF de discuter leurs problèmes communs de communication et d'arriver aux possibles solutions, comme possiblement l'appui de l'ensemble des IMF à la privatisation de SoTelMa, si ainsi le décident les membres.

5.2 Internet



L'internet est un moyen important mais pas unique de communication entre APIM et ses membres. Jusqu'à maintenant l'utilité de l'internet aux institutions hors de Bamako a été limitée par la nécessité de faire un appel interurbain pour avoir une connexion avec un nœud. Par ailleurs, la vitesse des connexions était pénible, dans un 59 octets (pas kilobytes) au cybercafé établi pour la Mairie de Mopti. Donc, son utilité a été limitée jusqu'au moment.

Mais cela commence à changer. Les nœuds seront établis en divers points du pays de façon d'éliminer le besoin d'appeler à Bamako. D'ailleurs il existe un plan pour établir les cybercafés (en général gérés par le secteur privé) dans les plus de 700 communes du pays. Il y a eu lieu une réunion avec la participation du Ministère de l'Administration Territoriale, l'ancien Ministère de Communications, SoTelMa, et l'International Institute for Communications and Development (IICD, Nederland.), Alcatel et Worldspace pour promouvoir des télécentres pilotes. Avec l'aide de IICD et d'autres ONGs similaires, les privés sont en train d'installer des télécentres à Fana (novembre 2001), Dioila, Kita, Sefeto et Kayes en base aux plans d'affaires qui sont déjà préparés. Donc même l'antenne plus éloignée peut être en communication avec le siège dans un peu de temps. Etant donné le Coup de Futbol, Sotelma est en train de connecter les 5 villes qui en font parties, donc cet appréciation n'est pas excessivement optimiste. L'emploi des cybercafés pour envoyer des informations est faisable et ne présente pas de gros risques à ce moment. Pas mal d'institutions déjà emploient l'email pour envoyer des informations à leur siège.

Même dans les lieux dans lesquels l'accès à l'internet est sporadique ou impossible, l'informatisation des bureaux régionaux et des antennes plus importantes permettra l'entrée de l'information sur place, la réduction d'erreurs et la supervision des comptes et de la démarche des opérations pour les autorités de la siège. L'envoi de l'information sur diskette par le moyen plus vite (moto, bus, etc.) augmentera l'efficacité des contrôles internes.

5.2.1 Email

L'APIM emploie l'email comme le moyen préféré de communication avec ses membres. Néanmoins, APIM doit suivre les courriers (sauf dans le cas de recevoir vite une confirmation) pour des appels téléphoniques pour confirmer l'arrivée des messages. Les erreurs de transmission du courrier continue d'être excessives au Mali.

Pour travailler en forme plus efficiente, c'est sûr que l'APIM continuera ses efforts pour convaincre ses affiliés de se mettre au jour avec les systèmes de courrier plus efficaces, et de les conseiller sur lesquelles des fournisseurs offrent les meilleurs services. Pour le moment, les consultants sont d'accord que c'est l'Afriphone qui se distingue de ce sens au Mali.

5.2.2 Site Web

Ce que l'APIM doit rechercher dans un site web est de faire la liaison entre les gens que veulent connaître la situation de la microfinance au Mali et les institutions de microfinance. Le site web d'APIM doit présenter l'information désirée sur l'association et à même temps son site doit être



la porte d'entrée aux sites des autres institutions qui soient liés au site d'APIM. Etant donnée que la capacité financière et technique de beaucoup des IMF est limitée, la manière plus efficace de réaliser l'ensemble de sites liées par lien central qui est le site d'APIM est en partenariat avec PlanetFinance (cseverac@hotmail.com). Il faut remarquer que PlanetFinance a déjà réaliser ce même travail dans le cas de beaucoup de sites au Bénin ; en hors des sites déjà établis, il y en a beaucoup d'autres dans le processus de construction. Il y a un site similaire à ce qu'APIM peut vouloir faire (www.beninweb.microfinance.alafia) pour l'Association national des praticiens de la microfinance du Bénin (Consortium Alafia). Ce site peut être un modèle avec lequel APIM peut commencer pour le dessin de son propre.

Le but du site d'APIM doit être de présenter une information dont les gens peuvent se confier sur l'ensemble des IMF membres, même si la quantité d'information présenter est limitée dans un principe. Le but c'est de donner aux gens qui cherche l'information sur la microfinance un panorama de la réalité de la microfinance malienne, qui en ce moment est assez favorable. Le but du site sera de communiquer avec le monde entier ce qui est la microfinance au Mali, la couverture géographique des diverses institutions. Aux possibles partenaires quelles, le site doit présenter quelles sont les possibilités que les IMF's affiliés peuvent offrir dans leurs zones de couverture et quels sont leurs besoins pour pouvoir offrir un meilleur service. Pour les membres actuels et potentiels, le site doit donner les détails des dernières conférences, ateliers, etc. où l'APIM a été représenté, les informations sur des changements dans le cadre réglementaire dans le quel les IMF opèrent, les dates et les venus prochains évènements d'avoir lieu avec les auspices d'APIM et d'autres institutions dans le pays et dans la région, etc.

Les gens qui veulent une information plus complète sur une institution quelconque peuvent se diriger vers le site des institutions même ; chaque institution sera doyen de présenter l'information qu'elle estime utile sur l'institutions. L'APIM doit servir de liaison dans le processus avec des interlocuteurs, mais pas doit se considérer l'arbitre du même. La quantité d'information peut augmenter à fur et mesure que les institutions dans son ensemble veulent en présenter plus dans leurs sites, ou bien de l'en faciliter à APIM, ce qui n'est pas le cas dans le moment

Pour remplir ces besoins, le site d'APIM doit avoir les suivants caractéristiques :

Accueil (Homepage) avec Logotype et un bouton pour choisir Français ou Anglais, suivi des boutons pour :

1. Mission/Vision
2. Historique
3. Services Offerts
4. Membres (liaisons avec les sites des membres).
5. Partenaires (Bailleurs de Fonds/Partenaires Techniques)
6. Statistiques sur l'ensemble des IMF membres
7. Calendrier et Résumé des récents ateliers, voyages d'études, etc.
8. Bulletin



9. Articles techniques
10. Contact

1. La page sur la Mission/Vision d'APIM présenter la mission de l'institution de doit être assez bref, et souligner le professionnalisme de l'Association et des membres affiliés.
2. Cette page doit donner en bref l'histoire de la microfinance au Mali et de la création de la cadre de concertation qui a donné lieu à l'APIM.
3. Cette page doit décrire les services l'APIM offre : les cours, ateliers, voyages d'études, plaidoyances, etc.
4. Cette page doit liste les membres et leurs contacts (téléphone, FAX, email). Chaque IMF aura un bouton pour sauter au son site. (Pour les membres qui n'ont pas encore un site, APIM pourra inclure une page dans son site avec les informations que chaque institution veut présenter.)
5. La pages des statistiques doit présenter l'information agrégée des institutions qui veulent participer (listant quelles sont les institutions que ont envoyer leurs informations). Selon Women's World Banking, les statistiques plus important et qui peuvent entrer dans l'information collecté et postérieurement agréger :

Volume et qualité de la portefeuille

- a) Encours au commencé et à la fin de l'année
- b) Nombre de prêts octroyées pendant la période
- c) Portefeuille à risque (plus de x jours, à définir avec les membres, pour les instructions du BCEAO c'est 90 jours, 30 jours ou un jour seront meilleurs)

Efficacité

- d) Coût par prêt octroyé en base à l'encours moyen
- e) Nombre de prêts pour cadre du crédit

Autosuffisance et rentabilité

- f) Autosuffisance opérationnelle des opérations du crédit et de l'épargne, y compris et sans le coût des fonds
- g) Autosuffisance financière

Rentabilité

- h) Rentabilité sur les prêts performants
- i) Montant moyen d'un prêt
- j) Pourcentage des prêts de moins de \$500
- k) Pourcentage des emprunteurs dessous de la ligne de la pauvreté
- l) Pourcentage des clients du crédit qui se répètent

Information Démographique sur les Clients

- m) Nombre des épargnants
- n) Total des dépôts au commencé et à la fin de l'année
- o) Pourcentage des emprunteurs qui sont les femmes
- p) Pourcentage des membres du conseil qui sont les femmes
- q) Pourcentage des cadres qui sont les femmes

Taux d'intérêt

- r) Taux d'intérêt

Membres d'APIM



- s) Nombre des membres d'APIM
 - t) Nombres des membres qui ont déposé leur l'information avec APIM
- Réduction dans les subsides
- u) Capital
 - v) Réduction dans les subsides des bailleurs de fonds
7. Le calendrier donnera les dates, lieu, et titres des prochaines évènements. Aussi, pour répondre aux inquiétudes des membres, cette page donnera de l'information résumée des évènements récents et ainsi permettra aux non-participants connaître ce qui est passé et bénéficier de l'expérience d'autrui, ce qui est absent dans le moment.
 8. Le bouton du bulletin donnera accès au numéro plus récent du bulletin (dans le futur, possiblement aux numéros antérieurs).
 9. Cette page donnera accès aux divers articles sur la microfinance que le coordinateur de l'unité IC choisi y mette, et une description sur des changements dans le cadre réglementaire actuels ou proposés.
 10. Un bouton pour envoyer un email a l'APIM et les numéros de téléphone et FAX.

Les liens pour les futurs sites des partenaires (membres, bailleurs, ministères, BCEAO, etc.) peuvent être ajoutés à fur et mesure qu'ils soient disponibles et d'accord en établir la liaison avec le site d'APIM. Par exemple, la BCEAO est d'accord en établir une telle liaison avec sa base de données statistiques sur la microfinance et ne veut absolument pas qu'APIM met un site en concurrence avec son site.

Pendant la durée de la mission, les consultants ont établi contacte premièrement avec PlanetFinance et en suite directement avec Afribone pour le dessein, montage et hébergement d'un site web. Après des discussions avec l'APIM, les consultants ont opté pour recommander 1) l'établissement du site directement avec Afribone sans l'intervention de PlanetFinance et 2) pour un site capable d'être modifié à la distance, avec miroir au Canada, le logo, le dessein du site et l'hébergement compris dans le même prix. La facture a été présentée à l'APIM pour ses commentaires et décision. La décision n'est pas prise jusqu'à maintenant et des alternatives même hors du Mali pour héberger le site ne sont pas encore exclue.

Néanmoins, ils ont apprécié l'offert de PlantetFinance et ont opté pour recommander aux IMF qui n'ont pas les ressources pour monter leurs propres sites d'accepter l'aide gratuite de PlanetFinance dans le montage des sites. Dans le cas qu'APIM ne trouve pas le financement pour monter son propre site avec Afribone ou un serveur hors du Mali, l'Association peut bien vouloir accepter aussi l'offert de PlanteFinance de monter un site pour l'APIM pour l'Association et comme porte d'entrée aux sites des IMFs.

Le site doit présenter l'information d'APIM et une synthèse des informations des institutions de microfinance affiliées avec l'APIM. Il y aura des liens avec des autres sites des mêmes institutions de microfinance dont plusieurs déjà pensées à l'établissement de sites. La BCEAO a commencé de monter des informations sur la microfinance sur son site, et ne veut pas que



d'autres informations non officielles soient diffusées pour l'APIM en concurrence avec celles de la BCEAO (www.bceao.int).

Pour les informations sur le développement de la microfinance dans d'autres pays de la région, l'APIM pourra faire un lien avec le site de la PlanetFinance, comme la plus part des IMF du Bénin ont fait.

L'information sur le site peut être mise au jour chaque fois que cela soit nécessaire, par exemple quand il y a de nouveaux événements sur le programme d'APIM ou de ses partenaires, des changements dans le cadre juridique qui affecte les IMF, etc. Pour commencer, l'information statistique sur l'ensemble des IMF peut rester pour une année si c'est nécessaire. La vision générale de la microfinance au Mali ne doit pas changer de la nuit à la matinée de toute façon. Mais il sera souhaitable de changer les informations statistiques plus souvent (voire trimestriellement) mais cela dépend de la bonne volonté des membres, ce qui n'est pas le cas pour tous d'entre eux dans le moment.

5.2.3 Sites des IMF

C'est dans les sites des IMF qu'on va trouver des informations et des statistiques que chaque institution décide présenter. Même si la construction du site n'est pas complète, une bonne exemple du type d'information qui doit être incluse se trouve sur le site de PROMIC au Bénin (www.beninweb.microfinance.promic.menu.htm). L'accueil envoie l'utilisateur à un menu avec les suivants choix :

- 1) Historique
- 2) Présentation
- 3) Finance
- 4) Statistiques
- 5) Capital
- 6) Epargne
- 7) Recettes/Dépenses
- 8) Encours des crédits
- 9) Vos message (envoi d'un email)

Le contenu est assez court et au grain pour chaque type d'information et donc les pages se chargent rapidement.

Chaque institution doit décider quelles sont les informations qu'elle veut présenter sur son site et quelle est la fréquence de renouveler cette information.

5.2.4 Logotype

Le logotype est compris dans le budget pour le site internet. Les consultants ont trouvé seulement une seule personne experte dans le dessin des logotypes (Alain Amegankpoe tel. 210313). Dans le cas de ne pas faire le logotype comme partie du site web, M. Amegankpoe



pourra faire le travaille directement. A Miami, on a discuter le dessein avec Grand Design, Mlle Lorraine Dan, tel. 001 (305) 270-1245, grnddesign@earthlink.net.

Selon discussions avec le PS de l'APIM, le logo doit montrer quatre points principaux :

- 1) Que l'APIM est unique en agroupant des IMFs du Mali ;
- 2) Les caisses populaires travaillent avec l'argent pour aider les pauvres ;
- 3) Cette aide permet le promouvoir des couches pauvres pour ainsi d'améliorer leurs conditions de vie ; et
- 4) Donc a une place importante dans la lutte contre la pauvreté.

Les cauris (coquilles) traditionnellement dans l'intérieur de l'Afrique de l'Ouest sont le symbole de l'argent. Dans le possible tous ces éléments doivent figurer dans un logotype.

5.3 Bulletin

Une fois établie l'unité d'information/communication (IC), l'APIM doit produire périodiquement un bulletin imprimé. Dans un principe, quatre pages sont suffisants. Le contenu doit être :

- 1) Statistiques plus récents sur l'ensemble des IMF membres
- 2) Une carte ouverte du Président de l'APIM sur l'état de l'institution et des défis plus important que confronte les institutions du métier dans le moment actuel
- 3) Un article sur un thème d'importance
- 4) Rapportage sur les derniers ateliers, conférences, voyages d'études, etc.
- 5) Lettres des membres
- 6) Expériences d'autres pays
- 7) D'autres thèmes décidés par le Conseil en combinaison avec le SP et les chargés de l'unité.

Pour le moment l'APIM peut bien vouloir limiter l'information sur les IMF membres à celle qui parvient des états financiers que les membres doivent déposer chaque année. La qualité des informations doit améliorer dans le futur et les institutions membres voient les bénéfices en passer plus informations, ils peuvent commencer à le faire en forme volontaire sans besoin des changements dans les statuts de l'APIM. Le premier numéro du bulletin doit inclure les statistiques annuelles sorties des états financiers des institutions qui ont déposé une copie des mêmes avec l'APIM. Pour les institutions qui n'ont pas le fait, on doit remplir les colonnes avec « n.d. » (non disponible). La honte possiblement peut jouer un rôle positif pour les encourager de déposer cette information conforme à leurs obligations pour ainsi présenter une meilleure image de l'institution dans le futur. Dans un futur non très éloigné on peut attendre que les institutions voient l'utilité de présente les informations semblables en faisant copie des informations qu'ils envoient trimestriellement à la CAS/SFD.



La fréquence de sortie ne doit pas être fixée initialement jusqu'au moment quand on es sûr de pouvoir réaliser le programme sans retards.

La distribution doit se faire de préférence par 1) email et 2) en forme imprimée pour ce qui n'ont pas accès à l'email. Même si la situation du courrier électronique n'est pas bonne au Mali, 13 de 24 membres peuvent se rejoindre par email ; cette situation semble améliorer dans le futur prochain. Hors des membres, la plus part d'autres gens qui s'intéresse pour le bulletin (les bailleurs de fonds, les banquiers, etc.) en général ont du bon accès au courrier électronique.

Les copies imprimées envoyé a chaque membre doivent être suffisant pour donner une copie a chaque département des institutions à la siège et chaque bureau régional en forme directe. La publication ne doit pas être couverte pour droit de l'auteur pour encourager les copies des bulletins pour leur distribution dans chaque antenne au personnel.

Le format doit être le plus simple possible (texte simple) pour faciliter et expédier son envoi par email,. Un exemple du format possible c'est celui offert pour DevelopmentEx dans son bulletin (disponible à www.developmentex.com). Ce bulletin se présente dans le forme de texte, sans colonne ou d'autres complexités ni graphiques qui empêchera son envoi par courrier ou qui fera excessivement grand les archives y augmente les problèmes de transmission (voire annexe 4.1).

Pour faire plus intéressant le bulletin, on peut ajoute des photos digitaux dans le format « .jpg ». Chaque photo ou ensemble de photos doit occuper une page complète de façon que les photos ne complique pas le format du bulletin. Dans la version électronique, la photo doit être identifier dans le texte pour le nom de l'archive (« *.jpg »). Ainsi les gens qui ont l'accès à l'internet et aux imprimants peuvent les imprimer et les insérer sans problèmes.

Il sera possible vendre de l'espace dans le bulletin aux vendeurs d'équipes et des services qui peuvent être demandés par les IMF. Mais la plupart des bulletins seront distribués par courrier électronique, ce qui met des limitations sur le format des annonces. D'ailleurs, le bulletin ne doit pas inclure des publicités pour ne pas compromettre l'APIM avec des possibles difficultés que les IMF peuvent avoir avec les compagnies ou offrant des biens et services. APIM est en train d'établir une base de données de compagnies qui rendent des services ou vendent des biens qui servent aux IMF. Dans le cas que l'APIM accepte la publicité pourra impliquer l'endossement des publicitaires. Les revenus en tous cas seront plus faibles que des coûts de vente de l'espace publicitaire. En tout cas cette appréciation doit être revue dans la prochaine évaluation qui doit avoir lieu après une année d'opération de l'unité IC.

5.4 Ateliers, séminaires, etc.¹

L'APIM doit assurer l'assistance aux événements réalisés sous ses auspices pour des personnes adaptes de chaque institution. Dans beaucoup des cas, les directeurs assistent en représentation de l'institution même si le thème traité est plus approprié au responsable des finances, comptabilité, etc. L'APIM doit assurer que les portes seraient ouvertes aux autres éléments de

¹ Une autre équipe de consultants de WAI est chargée de l'appui pour APIM à la formation.



chaque membre hors du directeur. Cela peut impliquer faire des ateliers en plusieurs venues et pas seulement à Bamako. D'ailleurs, on peut penser dans plus d'une personne de chaque institution dans les invitations, même si cela veut dire refaire l'événement en plus d'une fois pour ne pas dépasser le maximum optimal de participants. Le coût de réaliser des événements hors de Bamako y compris celui du déplacement des consultants ne doit pas être plus bas que la réalisation de mêmes dans le capital, mais leur réalisation en province permettra la participation d'un nombre plus élevé des cadres qui n'appartiennent pas à la direction et qui ne seront jamais envoyé aux événements réalisés à Bamako.

Dans la plus part des cas, on voudra employer chaque événement pour diffuser un message très simple au grande publique, même si les thèmes traités sont de type technique. Par exemple, pour l'atelier OHADA, le message sera qu'il faut payer les crédits et qu'il existe les moyens pour prendre les garanties des gens que ne paient pas. Les gens auxquels les journalistes se dirigent doivent avoir eu un briefing avant de leur rencontre avec la presse. Chaque événement doit avoir un ou deux messages simples et directs qui doivent être répété dans chaque entretien. Pour la TV, spécialement, les messages ont d'être très simples. On peut attendre que les thèmes soient traités plus profondément dans les émissions de radio et dans la presse écrit que dans les émissions sur la TV. Ces messages doivent former partie de la stratégie de communication de l'APIM décidé au commencé de l'année.

L'APIM doit être le canal principal entre l'ensemble des IMF et les banques. L'APIM a déjà organisé un rencontre entre les représentants des IMF et ceux des banques. Ces rencontres doivent être périodiques avec une fréquence à être déterminer pour le Conseil avec ingérence de l'unité IC et des directeurs et des unités IC des membres.

L'APIM doit organiser des rencontres initiaux entre les journalistes économiques et les IMF. En consultation avec eux, l'APIM doit organiser un programme d'activités entre l'APIM et les journalistes. A même temps, l'APIM doit encourager ses membres à adopter une majeure ouverture avec les journalistes. Un des principaux journalistes vient de se plaindre aux consultants sur le fait que les responsables dans une structure ont nié à lui donner des informations. Sans connaître le cas, c'est impossible savoir si les responsables ont eu tort ou pas, mais en général les IMF doivent maintenir de bonnes relations avec la presse écrite et audiovisuelle. Après ce rencontre initial, on doit programmer d'autres périodiquement au cours du temps (par exemple chaque deux ans).

5.5 Média audio-visuels

Chaque type de média a son audience cible et l'ensemble des médias doit être exploité d'une façon coordonné qui fait partie d'un plan annuel de communication.

5.5.1 TV

L'audience de la TV augment de mois en mois et sa composition change. Au principe c'était l'élite de Bamako et des grandes villes qui sont représentée. Les informations plus récentes



indiquent un numéro d'appareil de TV dans le pays de 110,000 (probablement une sous-estimation). L'audience se compose des couches plus riches, plus alphabétisés, et francophones ; entre eux, il y en a qui ont plus d'accès au pouvoir. Donc, la TV constitue un moyen adapté pour faire arriver les messages sur l'importance et les intérêts des IMF aux autorités et les membres de la population ayant les liens plus solides au pouvoir. Sauf pour des programmes d'actualité et des communications spéciales que se transmettent dans des langues nationales, la vaste majorité de la programmation est d'origine et en langue française. Néanmoins, la composition de l'audience commence à changer avec la pénétration des appareils de TV dans les couches plus pauvres et l'arrivée des émissions aux zones rurales ; donc l'audience pour la TV commence à inclure plus des gens cibles directes des opérations de la microfinance.

En général, les messages transmis pour la TV doivent être simples et directs. Étant donné le coût qui est haut (par exemple, FCFA 175,000 pour couvrir l'ouverture/fermeture d'une conférence ou assemblée, etc.), le temps de transmission doit être relativement court. Mais comme on peut attendre qu'une bonne partie des autorités sont présente parmi les téléspectateurs, on pourra bien penser que les tables rondes de discussion des thèmes qui affectent la microfinance soient aussi un bon moyen pour faire arriver des messages plus complexes aux autorités. On peut même penser sur l'inclusion de quelques-unes des autorités entre les interlocuteurs de ces tables rondes des mêmes autorités.

Quand même, on peut programmer des tables rondes entre les journalistes économiques, les participants et des autorités (BCEAO, CAS/SFD, etc.) pour coïncider avec les

5.5.2 Radio

Les derniers chiffres sur les postes de radio indiquent l'existence d'à peu près de 1,6 millions dans tout le territoire national, chiffre que probablement aussi soit inférieure à la réalité. Pour part d'ORTM la couverture du pays est de 80% pour le moment. Dans le centre et sud, c'est par moyen des transmissions de FM ; dans le Nord, c'est plutôt par celles d'onde courte. La radio est primordialement le moyen d'arriver aux grandes masses du public, étant donnée que presque toutes les familles en Mali ont pour le moins une poste de radio.

Les transmissions se font en français et une douzaine de langues nationales. ORTM a 4 radios régionales qui travaillent en forme plus ou moins indépendantes. Il y a aussi les chaînes de radios privés et des radios associatives. Il y en a à peu près de 160 radios privés (radios de proximité), réunis dans une Union de Radiodiffusion et Télévision (URTEL), qui pour le moment ne fait pas grande chose pour faute de ressources. Les principales chaînes privées, dont la plus grande est Jamana, couvrent presque tout le territoire national. Il y a aussi un réseau des femmes. Radio Kledu fait aussi sentir sa présence.

Selon deux enquêtes pratiquées par l'Université de Montréal, les horaires plus fréquentés pour les radios-écoutes sont :

Horaires pour la Radio



0600-0800	Actualités, informations de marché, etc.
0730-1200	Informations pour arriver aux femmes
1930-2000	Horaire de point pour la radio
2200- ????	Horaire pour les gens que se couchent tarde

Horaires pour la TV

1800-2000	Horaire dans laquelle la TV commence
2000-2200	Horaire de point pour les gens qui ont accès a la TV.

On peut penser aussi dans une série de vidéos sur divers aspects de la microfinance au Mali à être diffusé pour la télévision. On doit profiter aussi des vidéos faites pour montrer l'expériences d'autres pays au tour du monde sur la microfinance

5.6 Presse Écrite

La couverture de la microfinance pour part de la presse écrite est insuffisante. Ce moyen peut être exploiter par moyen des contacts avec des journalistes-économistes qui travaillent en général sur la presse à même temps que sur les autres moyens de communication (TV, radio). La presse se dirige au public de Bamako et des principales villes qui sont ce qui forment les décisions prise dans le pays. Les articles dans la presse (ensemble avec des tables ronds sur la TV) permet arriver à ce public si important et aux mêmes autorités du Gouvernement avec des analyses en profondeur sur les thèmes d'intérêt à l'APIM en représentation des membres. L'exclusion jusqu'à maintenant des journalistes est un faux pas institutionnel qu'il faut corriger sans perdre du temps. Il faut rappeler que ces journalistes travaillent à même temps sur la TV et la radio, et donc l'accueil dans les ateliers, séminaires, etc. assure un diffusion plus vaste des messages que l'APIM veut faire arriver au public, en particulier au public plus puissant dans la prise des décisions du pays.

5.7 Evènements et Activités Ponctuels ou Périodiques

L'APIM propose réalise certaines activités en forme extraordinaires pour lancer la campagne publicitaire sur la microfinance. Selon la réponse que ces activités trouvent des populations cibles, il peut être utile de les répéter annuellement.

5.7.1 Semaine de la Microfinance

Etant donné la création d'APIM qui est assez récente et de l'unité d'information et communication qui est en train de s'établir, APIM a obtenu l'appui des autorités pour la réalisation d'une semaine de la microfinance. Elle pense organiser les événements avec la participation des institutions de l'Etat et des autorités monétaires (Ministères, CAS/SFD et BCEAO), des Banques de Développement (la BM, la BAD, la Banque Islamique, le FIDA, etc.), des banques et d'autres institutions du secteur financier national, des partenaires technique et financiers (bailleurs de fonds), et représentants des



institutions et des groupes qui peuvent bénéficier des actions de la microfinance. Ces actes vont être accompagnés par un blitz publicitaire avec une grande concurrence des journalistes de tout le média des 4 coins du pays. Le but de la semaine sera de faire connaître la microfinance à tout le monde et les services qu'elle peut offrir à la population et que cette population n'est pas limitée aux pauvres mais comprends des petits commerçants, industriels, agriculteurs, etc. A même temps, la semaine aura comme objet la promotion d'APIM comme représentant unique des institutions professionnelles de la microfinance et leur différenciation avec des institutions peu sérieuses qui apparaissent du jour à la nuit et disparaissent aussi dans un clin d'œil.

5.7.2 Concours des meilleurs articles de presse

Pour motiver la presse dans sa campagne de connaissance et compréhension de ce qui est et ce qui peut faire la microfinance, l'APIM a décidé ouvrir un concours pour les meilleurs articles sur la microfinance. Les prix pour ce concours seront rendus aux gagnants dans l'acte de la clôture de la semaine. Possiblement ce concours doit se répéter annuellement.

5.7.3 Bourse universitaire

APIM peut stimuler l'intérêt des gens du milieu universitaire qui sont impliqués dans la recherche avec l'offre d'une bourse pour les thèmes d'une thèse sur la microfinance. Cette bourse doit être pour un thème qui soit d'intérêt de l'ensemble des IMF (selon décision du Conseil d'APIM avec l'appui des partenaires techniques). Il doit impliquer le travail du chercheur dans le sein et sur le terrain (caisses, visites aux épargnants et emprunteurs, etc.) et offrir des solutions aux problèmes qui sont importants pour les membres. La décision sur la bourse doit (dans le possible) s'annoncer dans l'acte de clôture de la semaine de la microfinance.

5.8 Panneaux /Posters/Dépliants/etc.

Des petites publicités placardées ou imprimées peuvent être très efficaces dans la promotion de la microfinance et des services de IMF.

5.8.1 Panneaux

Pour assister la mission dans l'obtention des prix, l'APIM a demandé une facture pro forma pour mettre en place deux panneaux pour faciliter les gens qui ne le connaissent pas, de trouver le bureau de l'APIM. Ces prix donnent une idée des coûts semblables que les IMF doivent attendre pour faire connaître les lieux de leur siège et antennes. Les panneaux, tel que le Président d'APIM a noté, plus qu'indication pour aider des clients à trouver ces antennes, sont plutôt une publicité pour l'institution, et donc le besoin de faire des panneaux d'une portée grande et avec des couleurs frappantes qui font appel visuel aux passants. Pour les institutions à Bamako et environs, l'APIM pourra réunir les demandes de plusieurs institutions pour avoir des prix plus intéressants dû au volume d'affaires générées.

Au lieu de simplement faire des panneaux selon les idées du PS d'APIM ou des collègues dans une position similaire dans les IMF, il vaut la peine se faire conseiller par des experts dans le design



graphique. Comme ça, des panneaux peuvent attirer l'attention de plus de monde, étant donné qu'il y a un excès de panneaux à Bamako et à côté de la grande route.

5.8.2 Posters, Affiches, Papiers Tirés, et Dépliants

Plusieurs institutions ont aussi noté qu'ils emploient des posters, affiches et des papiers pour passer leurs messages aux clients existants et potentiels. Les coûts du travail du dessin graphique et d'impression possiblement peuvent être réduits pour un appel d'offre des diverses institutions membres d'APIM pour un volume intéressant d'affaires.

Quant aux dépliants, son coût d'à peu près FCFA 300 l'unité n'est pas accessible pour les institutions pour une diffusion massive, même s'ils peuvent être distribués en quantités restreintes aux possibles bailleurs de fonds et consultants internationaux. (Une ONG a fait imprimer ses dépliants en Europe, possiblement pour réduire les coûts.) Etant donnée que la qualité de l'impression n'est pas mauvaise au Mali, sommant les commandes de plusieurs IMFs (et possiblement d'APIM même) c'est possible d'arriver aux prix qui peuvent permettre donner les dépliants aux entrepreneurs plus importants (par rapport au niveau financé par les IMF) pour promouvoir l'institution.

5.8.3 Volants

L'APIM doit encourager ses membres du meilleur emploi de volants dans leur stratégie de communication entre leurs membres et sa clientèle actuelle et potentielle. Nouvellement l'augmentation du numéro des volants doit faire possible une réduction dans le coût par unité des mêmes. Les antennes doivent pouvoir faire leurs propres volants quand elles sont dotées d'ordinateurs/imprimants comme partie du programme d'informatisation recommandé par ce rapport et nécessaire aussi pour l'amélioration des contrôles internes et l'implantation des systèmes comptables intégrés au niveau des caisses/antennes qui semble être la direction que sera pris dans l'informatisation des IMF au Mali.

Ces volants sont distribués dans les marchés, dans les mêmes caisses, et dans les autres lieux où les potentiels clients s'assemblent en masse. On pourra très bien penser dans l'emploi des volants comme partie d'une campagne dans les écoles publiques de divers niveaux dirigée aux professeurs et élèves pour faire arriver le message aux pères. Ce type de campagne peut être effectif même si beaucoup des pères sont analphabètes. Etant donnée la manque général de choses à lire dans les maisons des pauvres au Mali, l'arrivée d'un volant en langue locale dirigée à la famille réveillera l'intérêt de toute la famille.

Une petite entreprise à Miami, Etats-Unis de vente des assurances pour la santé directement au public emploie les volants (distribués dans les embouteillages des carrefours routières et sous la porte des logement) comme seule moyen les volants. Même avec un taux de réponse de moins de 1.0%, les bénéfices justifient les coûts et font rentable une petite entreprise qui ne pourra pas supporter des coûts de la publicité par radio ou télévision. Donc, les volants et d'autres moyens de publicité de bas coût peuvent rentabiliser des IMF dans les zones de concentration du public



(marchés, manifestations publiques, etc.) ou les dépenses pour la publicité pour radio seront trop chères en comparaison avec les entrées générées.

5.8.4 Autres Moyens de Communication

Dans les zones rurales et certains milieux urbains une combinaison d'autres formes de publicité sont déjà employées pour les IMF et peuvent l'être de plus dans le futur.

L'APIM peut aider aux membres d'avoir des meilleurs prix sur les formes de publicité qu'ils emploient dans leurs zones de couverture géographiques.

- T-Shirts
- Auto-collants (stickers)
- Financement et publicité par moyen de groupes musicaux (traditionnels)
- Financement et publicité par moyen des équipes de football
- Outils scolaires et jeux

Ces types de publicité servent pour faire reconnaître le nom de l'IMF et peuvent être utiles pour attirer de nouveaux clients ou des clients des autres IMF ou même des banques. Les messages doivent être très simples avec le but d'attirer les clients pour les prêt ou les services d'épargne.

5.9 Rencontres personnels avec les groupes des clients potentiels

L'APIM doit rappeler aux membres l'efficacité des programmes de communication avec des promoteurs et des rencontres personnels avec des groupements de divers type pour promouvoir leurs services. Nyeta Musow travaille dans cette forme : les membres des groupes des femmes ou les animatrices referont aux autres groupes traditionnels à la direction et en suite se réunissent avec eux pour décider si un partenariat entre l'institution et le groupe fait du bon sens mutuellement. Près de Mopti, Kondo Jigima emploi des Peace Corps dans un travail de sensibilisation pour trouver de nouveaux clients et est en train de chercher les moyens pour remplacer les 3 qui s'en vont, étant donné l'efficacité de cette méthode pour amener des clients.

5.10 Réunions (Assemblés Généraux, Réunions de Conseil, d'Urgence, etc.)

L'APIM doit communiquer la date, lieu, et point du jour des diverses réunions. Pour le faire, l'APIM emploie l'email et le téléphone. Elle profite de certaines de ces réunions, pour faire de la publicité sur la télévision et la radio. Chaque fois qu'elle emploie ces moyens de communication en forme payant (chaque sortie en la TV coût à peu près FCFA 175,000), l'APIM doit formuler un message très clair et précis. Ce message ne doit pas être séparé mais au contraire doit former partie de l'ensemble du programme publicitaire de l'année agréé par les membres.

Chaque réunion aura deux buts : 1) le but spécifique de la réunion et 2) le message choisi être communiqué par les moyens de communication. La AG détermine des politiques de l'institution et les réunions de conseil s'adressent à l'implémentation des grands lignes avec des actions



spécifiques. Les ateliers ont chacun son thème technique (OHADA garanties, etc.). Mais les thèmes choisis d'en sortir pour présenter aux divers moyens de communications doivent être choisis avant l'événement et présenter dans les divers moyens avec une seule ligne, même si le contenu varie selon le moyen (par exemple, plus simple sur la TV qu dans la presse écrite), le thème doit être unique pour chaque cas. Par exemple, pour la réunion d'OHADA, on a choisi le thème de l'existence d'un système de garanties qui permet aux IMF de recouvrir des prêts des emprunteurs de mauvaises fois, même si la réalité d'OHADA n'est pas si favorable au recouvrement. Chaque interlocuteur a présenté ce même message dans les interview avec la TV. Donc un thème qui est présenté en détail aux participants sert comme véhicule d'un message très simple pour la TV et un peu plus complexe dans l'analyse de la presse dans le cas d'être y traité.

Moyens proposés

Entres les moyens proposés sont la semaine de la microfinance, un concours des meilleurs articles sur la microfinance et une bourse d'étude pour financer le travail au terrain et la rédaction d'une thèse sur un thème de la microfinance. On pourra même demander aux chercheurs et des étudiants gradués européens et de l'Amérique du Nord de considérer quelque aspect de la microfinance au Mali comme mériter de leur attention comme thème d'une thèse de doctorat ou de maîtrise en économie ou finance. La recherche peut être la clef à attirer le financement pour rectifier des difficultés identifiées ou profiter des possibilités découvertes.



VI. PROGRAMME D'ACTION POUR L'INFO/COMM D'APIM ET DES IMF

Dans son rôle d'organisme supérieur de la microfinance, APIM a l'obligation directrice dans l'établissement d'un programme de sensibilisation et de communication sur la microfinance ciblant les divers secteurs d'intérêt pour les IMF membres. A la suite, on décrit les éléments principaux d'un programme d'action se présente à la suite.

6.1 Besoins pour la Réalisation d'un Programme d'Information et Communication Le Personnel

Au présent, l'APIM compte seulement d'une personne professionnelle et d'une stagiaire. Le professionnel donc est chargé d'accomplir toutes les tâches quotidiennes et l'implémentation des actions disposées par le Conseil. Dans une organisation de ce genre c'est impossible penser qu'une seule personne peut gérer toutes les activités requises, y compris l'obtention et la gestion des informations et la mise en place et suivi d'un programme de communication à niveau national et international.

6.1.1 Chargé de l'Information et la Communication

Donc c'est absolument nécessaire dans le délai plus bref possible d'assumer un deuxième professionnel pour gérer ce composant du programme d'APIM. Pour lui rendre l'importance due à cette charge, il faudra lui² donner les attributions de Secrétaire Permanent Adjoint. De cette façon, il peut remplacer le (SP) dans le cas de son absence, ce qui amènera à une continuité aux actions d'APIM qui n'est pas présent dans l'actualité. Selon les politiques décidées par la AG et des instructions imparties par le Conseil et le Président, le chargé doit gérer le programme d'information et communication. Il doit assurer que les demandes des membres sont répondues dans un délai adéquat et passé au niveau supérieur des demandes qui excèdent sa compétence. Il doit rappeler aux membres sur les dates d'envoi des informations à la BCEAO, la CAS/SFD et à la même APIM et suivre avec les IMFs qui ne répondent pas dans les délais acceptables. Il doit maintenir une étroite liaison avec les institutions chargées de la supervision de la microfinance (BCEAO et CAS/SFD) pour assurer que les membres de l'APIM peuvent remplir leurs devoirs d'informer. Il doit décider sur le contenu et des changements au site web et les liens avec d'autres sites, y compris les sites des membres. Dans le domaine de la communication, il doit décider sur la stratégie annuelle et comment l'implémenter dans la pratique (quelles moyens à employer, quels journalistes à inviter, etc.). Il doit communiquer la stratégie de l'APIM aux membres et coordonner cette stratégie avec les mêmes stratégies des membres pour se renforcer mutuellement les messages choisis. Il doit aider dans la sélection des invités aux conférences, séminaires, ateliers, etc. en ce qui concerne la stratégie

² Le genre de la personne n'est pas en question: c'est à dire, il n'y a aucune empêchement pour que ce poste ne soit pas alloué à une femme. Aux Etats-Unis, beaucoup des chargées des programmes de communication sont les femmes. Etant donné que l'audience à être cible est majoritairement masculin, le choix d'une femme pour remplir ce poste peut être avantageux.



d'information et communication. Il doit travailler avec les consultants et les partenaires techniques et financiers dans tout ce qui concerne la IC.

6.1.2 Assistant pour l'Information et la Communication

La gestion du programme demande l'appui d'une personne (homme ou femme) qui prêt son appui au chargé. Cette personne sera responsable de l'appui au chargé du programme. Il sera responsable de recevoir les informations normalement envoyés par les IMF à l'APIM et dans le cas de ne pas recevoir les mêmes dans les délais convenus, de rappeler aux IMF de cette oubli. Il sera aussi responsable pour l'envoi des communications qui seront dans le programme régulier ou des communications extraordinaires qui soient décidées par le chargé aux membres d'APIM. Dans le cas de l'absence du chargé du programme, l'assistant peut le remplacer. L'assistant doit se charger de l'implémentation des activités dans les relations avec les moyens de communication selon instructions reçues du chargé. L'assistant doit envoyer des messages et des bulletins aux institutions selon instructions. De la même façon, l'assistant doit répondre aux communications des IMF selon instructions du chargé du programme.

6.1.3 Equipements

Pour réaliser leur travail avec un bon rendement et une bonne productivité, il faut que l'unité IC soit allouer des équipements adéquats. Autant le chargé comme l'assistant doivent avoir les ordinateurs ; l'unité même doit en avoir un pour l'emploi des consultants ou dans les présentations, ateliers, conférences, etc.

Donc un minimum d'équipements nécessaires sont les suivants :

Nombre	Item
5	Ordinateurs Portables (Toshiba 2805 : voir prospectus)
5	Softwares en Français (Windows, Office 2000 Professionnel, MS FrontPage Adobe PhotoShop, Adobe Premier, PC Anywhere, Norton Antivirus, etc.)
3	Imprimants de bureau type HP Laserjet (couleurs)
2	Imprimante portable type Canon BCJ-85
1	Scanner
1	VideoCamera JVC
2	Camera digital
2	Postes de téléphone cellulaire
2	Mobilettes équipés (casques, gants, etc.)
2	Lignes téléphonique propre à l'unité
1	Zip Drive
1	Drive pour écrire CD-ROM
	Miscellanées et pièces de rechange (= 10% du montant total)
1	FAX
5	PalmPilot IIIc



Les ordinateurs doivent être portables (même ce qui vont être employés dans les lieux fixes des bureaux) pour minimiser des problèmes à cause des coupure de courant et des difficultés du climat (chaleur, poussière, humidité, etc.). Pour sa nature, les ordinateurs portables sont plus résistants en tout sens, et ils s'adaptent mieux aux besoins d'une institution comme APIM où les conditions de travail sont dures et qui demandera de plus en plus le déplacement du personnel. Toutes les machines dont le prospectus se présentent ont de grande capacité de disque dur, vitesse (Pentium III 850 mhz ou plus), mémoire (128k RAM), possèdent des DVD-ROM et des lecteurs de diskettes, modem 56k, etc.

6.1.4 Consomables, Mélange et Téléphones

Un stock comprenant tous les consommables pour les 3 années qui sont de longue durée doivent être acquis au commencement du projet et garder dans un magasin sous responsabilité du chargé du programme ; c'est à dire des cartouches des imprimants, des pièces d'échange plus à risque de se casser, etc. Une ligne de budget doit être en place pour assurer l'achat des consommables que doivent être acquis à fur et mesure qu'ils soient nécessaires (papier, articles de bureaux, etc.).

Les chargés doivent avoir une autorisation pour 60 litres de mélange par semaine pour leurs mobilettes.

L'unité doit avoir un budget minimum pour les appels de \$400/mois.

6.1.5 Formations et Ateliers

Pour remplir leurs postes et gérer le programme de travail, le personnel de l'IC doit subir des formations et assister aux ateliers, conférences, et ateliers qui sont nécessaires. Il faut qu'APIM investisse dans son personnel pour assurer leur productivité. A même temps, le personnel doit réaliser des rencontres de divers types avec les membres de l'APIM et les journalistes et les représentants de la presse.

6.1.6 Equipe

Les formations pour bénéficier les membres de l'unité seront déterminés en base a leurs expériences et les lagunes dans le cours de la mise en place du programme et leur besoin du développement professionnel. Le personnel doit être formé sur les équipes et software acquis pour l'unité. A même temps, la programmation doit contempler comme un minimum les suivants éléments pour les membres de l'équipe chaque année, où l'IC soit représentée dans les réunions nationales, régionales et internationales pour participer.

Nombre	Types	
1	International	(\$ 10,000 c/u)
12	Régionaux	(\$ 2,000 c/u)
12	Nationaux	(\$ 1,333 c/u)



Les membres de l'équipe de la IC doivent avoir accès au cours de formation qui soient nécessaires et de participer dans des rencontres professionnels où les thèmes de la les systèmes d'information, les communications et la commercialisation de la microfinance sont traités.

6.2 Résultats Espérés

L'établissement du programme d'information et communications apportera les suivants résultats à l'APIM. Premièrement avec l'établissement de l'unité, il y aura suffisamment de personnel pour faire le travail de l'unité sans obliger les opérations à cesser chaque fois que le PS soit occuper en autre chose. Deuxièmement, les actions de réception des informations et leur gestion ensemble avec les activités de publicité ne se feront plus en forme ponctuelle mais dans le cadre d'un programme établi et avec des règles et procédures spécifiques. L'équipement de l'unité sera suffisant pour son opération efficiente et laissera d'autre équipement pour les autres activités de l'Association. L'agrégation des informations sera fait d'accord aux procédures établies et cette information sera publié dans les formes que l'APIM ainsi le décide. Les états financiers seront rendus aux autorités et copiés à l'APIM dans les délais correspondants, ce qui donnera à l'APIM suffisamment d'information pour présenter la situation réelle de la microfinance professionnelle au Mali. APIM aura son plan annuel de communication et les plans des IMFs seront coordonnés avec ce d'APIM, et le programme sera sujet d'une évaluation après une année d'opération. Les relations avec les membres doivent améliorer considérablement ce qui doit encourager l'adhésion de nouveaux membres en base à l'amélioration du service et des entendements avec APIM.

6.2.1 Etablissement de l'Unité d'Information et Communications

La première tâche dans le montage d'un programme d'information et communication pour l'APIM est d'établir l'unité même. Avec une seule personne salariée dans l'APIM c'est tout à fait impensable monter un programme d'information et communication. Donc la première tâche est de prendre en charge le personnel de l'unité, commençant par le coordinateur de l'unité. Il doit être sur place avant le montage du programme et est responsable de la détermination de la composition exacte du programme ensemble avec la direction de l'APIM. Une fois que le programme est en marche, il y aura suffisamment du travail pour justifier prendre en charge d'un assistant.

6.2.2 Equipement de l'Unité d'Information et Communications

L'équipage de l'unité doit procéder dans un délai très bref. Les ordinateurs et imprimants ont la priorité pour permettre l'unité de fonctionner en forme immédiate. Pour l'APIM comme pour les membres, le type d'ordinateurs à acquérir, doit correspondre de préférence aux ordinateurs portables (avec les moyens de sécurité pour minimiser les risques de vol) étant donner le besoin de portabilité imposé par des déplacements que permettront à l'APIM de s'approcher à leurs membres, les coupures fréquentes de courant électrique et les conditions du climat qui peuvent gêner plus facilement les ordinateurs type bureaux. Les cameras digitales et équipes de video doivent être acquis au commencé du projet pour faire plus intéressant les communications avec les membres et



pour l'envoi des images à la presse et réaliser une partie de la production des vidéos pour la télévision par l'unité même.

6.2.3 Besoins d'information d'APIM clairement définis

Dans le sein d'APIM, ils existent des tendances contradictoires quant aux informations qui doivent être à disposition de l'APIM pour réaliser ses tâches comme organisme sommet de la microfinance au Mali. Certains veulent une information très complète qui permet l'APIM à s'ajouter aux efforts de la CAS/SFD et du BCEAO dans la supervision du système. D'autres pensent que l'APIM doit se limiter à un minimum d'information.

La BCEAO pense que sa base de données qu'elle est en train de monter sur son site web (www.bceao.int) est suffisante. Elle demande à l'APIM son appui pour encourager les IMF membres pour déposer leurs états financiers dans les délais prescrits par la loi (le 30 juin pour l'état de l'année précédent) et soigneusement révisé pour ne pas avoir le besoin de le renvoyer pour les corrections, ce qui est le cas souvent maintenant. En effet, la généralité des IMF dépose des états financiers en retard. Par exemple, les états pour l'année 2000 ont dû être déposés le 30 juin 2001 ; mais au 13 juillet seulement 4 des 24 membres d'APIM ont déposé les leurs. Les 20 membres restants ont dû recevoir un rappel pour part de la BCEAO de se mettre au jour avec cette obligation. La BCEAO voit l'APIM comme un élément positif pour sa campagne de convaincre les IMF de rendre leurs rapports financiers dans le délai requis et de cette façon d'avoir cette information disponible en forme assez vite par moyen des publications et le site de la BCEAO. En beaucoup de cas les IMF produisent les rapports qui ne sont pas en accord avec les instructions de la BCEAO et qui ne suivent pas non plus les recommandations comptables de CGAP et qui sont pleins d'erreurs d'autres types. Quand les états financiers doivent être renvoyés aux IMF pour des corrections, cette étape additionnelle ajoute du temps dans un processus déjà lent y qui met en retard la publication de la série de la BCEAO qui couvre les IMF du Mali.

L'APIM doit commencer son programme d'information partant de la base des informations contenue dans les états financiers déposés par leurs membres avec l'Association en suite d'être déposés avec les autorités de la CAS/SFD et la BCEAO. Même si des états financiers sont en effet dans le domaine public dès le moment de leur disposition, l'APIM a décidé correctement de ne pas publier l'information de ces membres, sauf que ça sera dans la forme agrégée pour représenter la situation de l'ensemble des IMF membres du Mali. Cette décision de l'APIM de respecter les désirs de ces membres quant à ne pas publier des informations qui proviennent de leurs institutions est correcte. La BCEAO et d'autres gens (bailleurs de fonds, PlanetFinance, etc.) qui travaillent dans l'appui de la microfinance espèrent que les IMF change d'opinion en cet égard et suivront l'exemple du Kafo Jigenew qui repart à tout le monde son rapport annuel. Mais jusqu'à ce qu'ils changent d'avis, l'opinion des membres doit être respectée et les informations doivent être publiées seulement dans une forme qui n'identifie pas à l'institution individuelle sauf qu'elle donne son approbation. Après que le programme d'information serait monté et en opération, l'APIM pourrait penser en augmenter les informations qu'il publie comme Association. Ce changement dépendra de l'accord des membres en proportionner l'information additionnelle ou avec une fréquence trimestrielle tel quel elle soit présentée à la CAS/SFD.



Il y a deux autres raisons pour ne pas diffuser l'information des institutions en forme individuelle. La première couvre la fiabilité des informations. La qualité de l'information provenant des IMF dans ce moment n'est pas bonne. La découverte des fraudes importantes dans certains institutions indique que même les directeurs des IMF n'ont pas des informations assez claires et dignes de la confiance sur ses propres institutions. En partie, ce problème est une réflexion du bas niveau d'informatisation des IMF, la lenteur avec laquelle l'information financière est entrée dans la comptabilité et de la qualité des systèmes comptables et de MIS à leur disposition. Une deuxième raison pour ne pas publier des informations des IMF sans leur approbation c'est la possibilité que la diffusion des informations sur certains institutions financières dans le moment où ils ont des problèmes (par exemple, la faute ponctuelle de liquidité) que pourra donner cours à une fuite des dépôts qui aggravera la situation.

Donc il faut penser et en discuter beaucoup dans le sein d'APIM avant de décider sur les indicateurs à publier en forme régulière. A même temps, il faut avoir la confiance d'en avoir les informations dans les délais nécessaires et la capacité institutionnel dans l'APIM de les gérer et les mettre dans un plan de publication qui soit réalisé comme programmé.

6.2.4 Information contenue dans les Etats Financiers

L'information présentée dans les états financiers est assez complète et comprend les suivants éléments :

- 1) L'analyse de l'environnement dans lequel l'IMF opère (économie, effets climatiques, concurrence, etc.) ;
- 2) Présentation de l'institution :
 - a) L'évolution du sociétariat
 - b) L'évolution de l'épargne
 - c) Rapport sur le crédit
- 3) Bilan ;
- 4) Compte des Résultats ;
- 5) Le risque prise sur une seule personne ;
- 6) L'encours aux membres du conseil d'administration ;
- 7) Engagements hors du bilan ;
- 8) Ressources affectées (fonds provenant des bailleurs de fonds sur lesquels l'IMF ne prend aucune risque) ;
- 9) Ratios prudentiels de la BCEAO.

L'APIM reçoit l'état financier après ou à même temps que l'IMF le dépose avec la CAS/SFD (en 5 copies qu'elle partage avec la BCEAO).

6.2.5 Système de gestion de l'information établi



L'établissement du programme permettra à l'APIM d'obtenir les informations accordées avec les membres dans les délais prévus, de gérer mieux les informations qu'elle dispose des institutions, de les agréger dans les formats décidés, et de les mettre à disposition des gens qui doivent les employer par des moyens de communication décidés par l'unité sous la direction générale du Conseil et de l'Assemblée Générale.

Le montage du système doit se réaliser dans un délai non supérieur de 6 mois (donc au plus tard au commencement de l'année 2002).

Pour commencer, l'APIM fera les demandes des membres d'essayer de terminer leurs états financiers dans le délai accordé pour les autorités (le 30 juin de chaque année pour l'état de l'année précédent) de déposer une copie de leurs états financiers avec APIM immédiatement à la suite de leur déposition à la CAS/SFD. De ces états le chargé du programme IC prendra les informations qui ont été décidé auparavant, pour les mettre dans un état commun et pour les agréger pour le système pour arriver aux totaux pour l'ensemble des institutions qui 1) appartiennent à APIM et 2) qui ont donné leur information. En effet, l'accomplissement de cette obligation est bon, mais en général ils l'ont accompli avec beaucoup de retard. Des 24 membres, 23 ont rendu leurs états financiers à l'APIM l'année passée.

Une fois reçue l'information, le chargé du programme doit agréger l'information et le mettre sur le site web en forme agrégée et dans la même forme dans le prochain numéro du bulletin. Ce travail peut prendre pas plus d'une semaine une fois que l'information est reçue. Possiblement, il y aura des changements postérieurs étant donné que fréquemment le BCEAO découvre des erreurs dans les états financiers et les renvoie aux institutions pour être corrigés. Cette étape prolonge le délai avec lequel la BCEAO publie les informations des IMF de Mali dans sa série sur les SFD de l'UMEAO. Il pourra requérir qu l'APIM corrige les chiffres pour l'ensemble des IMF du Mali dans son bulletin et sur sa site internet.

Si ainsi elles le désirent, les institutions qui n'ont pas déjà monté leur site web peuvent permettre à l'APIM de mettre une page sur l'institution dans le site d'APIM avec les données que l'IMF veut présenter provenant des états financiers ou d'information additionnelle que l'IMF proportionne à l'APIM. Dans le cas qu'un IMF ne veut pas que ses informations soient publiées, l'APIM doit accepter cette décision et publier seulement l'information des IMF qui veulent apparaître.

L'APIM va encourager et assister les IMF pour monter leurs propres sites internet liées avec la site d'APIM. Les institutions donc peuvent les mêmes informations provenant des états financiers ou les informations supplémentaires sur son propre site. Jusqu'ils auront leur propre site, les IMF peuvent demande à APIM de mettre leur information sur une page pour l'institution comprise dans le site de l'Association.

Une fois que la AG ainsi le décide, l'unité IC peut sortir ces mêmes informations ou des informations supplémentaires trimestriellement. En tous cas, c'est mieux la participation reste volontaire pour partie des institutions.



6.2.6 Programme de Collection d'Information

Pour le moment, les seules informations que les IMF doivent déposer avec l'APIM sont les états financiers, qu'ils sont obligés de faire comme une des responsabilités de leur partenariat avec son association. En effet, une 96% des institutions ont rempli cette obligation pour l'année 1999, et après le rappel donné à la seule institution qui manque dans le cours de l'AG, on espère arriver au 100% pour 1999. L'APIM attend que pour l'année 2000 toutes les IMF membres remplissent cette obligation au délai plus court.

L'APIM doit encourager les membres de déposer des informations additionnelles avec une fréquence prévue trimestrielle en forme volontaire. Si les membres le croient souhaitable, ils peuvent en Assemblée Général décider de modifier le programme annuel établi et de requérir aux membres d'envoyer les informations avec une fréquence différente (par exemple, en forme trimestriel, comme est le cas des informations qu'ils déposent en forme obligatoire à la CAS/SFD). Selon nos informations, ce point n'a pas été traité dans l'Assemblée Général au mois de juin 2001. Néanmoins, étant donné que l'unité d'informations et communications n'est même pas montée, il sera souhaitable décider dans le premier semestre de l'année prochaine s'il vaut la peine de mettre la discussion de ce point en programme pour l'AG de l'année 2002. C'est mieux postposer cette décision pour laisser les IMF apprécier le montage et l'application du programme informatique d'APIM dans le cours de l'année 2001 et évaluer le progrès dans le domaine de la collecte et diffusion des informations par APIM et les membres dans leur site internet.

6.2.7 Etablissement du Programme de Communications

Le programme de communication de l'APIM a comme but la promotion du secteur de la microfinance en général et d'assurer le professionnalisme du métier. Le choix des informations dépende donc de bien vouloir promouvoir les intérêts des IMF membres pour améliorer leurs conditions globalement et individuellement par rapport aux structures non professionnelles qui ne sont pas affiliées à l'APIM.

Les IMF ont informé aux consultants qu'ils attendent plus d'information de l'APIM sur les thèmes traité dans les réunions où l'APIM est représenté, ce qu'ils estime ne pas être le cas dans ce moment. L'APIM doit informer sur les conférences, ateliers, etc. auxquelles elle assiste. L'unité de IC doit assurer que cela est fait par les moyens plus vite et efficaces (rapportages courts par email, inclusion d'un article dans le prochain bulletin, etc.)

Les membres attendent aussi les thèmes d'importance dans une forme d'urgence soient étudié pour l'APIM. Le Conseil doit assurer que les thèmes seront étudiés et traités à fur et mesure qu'ils deviennent important pour les membres (avec l'appui de Weidemann Associates et des autres appuis techniques dont l'APIM dispose) et que l'unité IC les communique aux membre en forme rapide.

Les petites structures, spécialement celles qui demeurent hors de Bamako, attendent de l'APIM de les mettre en contacte avec les bailleurs de fonds et des partenaires techniques. L'unité IC peut les aider en ce sens faisant connaître les dispositions de possible partenaires pour aider des structures où



de s'établir dans les zone de couverture de certain(s) structure(s) membre(s) de l'APIM. En forme générale par moyen de son site web, l'APIM peut informer les possibles partenaire de capacités de ces membres dans les divers points du pays.

L'unité doit organiser des rencontres avec des structures pour les orienter dans leurs propres programmes de communication. De cette façon, le programme de l'APIM en faveur du secteur de la microfinance professionnel en soi pourra se combiner avec des programmes des institutions individuelles. C'est pour cette raison que le programme de l'APIM et ceux des membres doivent être coordonnés.

6.2.8 Programme de Communication de l'APIM Coordonné avec ce des Membres

A la fin de l'année, l'APIM doit établir son programme de communication pour l'année suivant. Elle doit communiquer ce programme aux institutions membres, et à même temps la IC de l'APIM doit demander aux IMFs membres leur propre programme de communication pour l'année, de l'examiner et de se rassurer que les deux programmes s'en complètent. En cas contraire, l'IC d'APIM pourra proposer des changements pour augmenter la compatibilité des deux programmes.

6.2.9 Suivi du Programme de Communication d'APIM

Après une année d'activité du programme il faut faire une évaluation de l'efficacité du programme par moyen d'une étude pour un bureau compétent au Mali. Le but de l'évaluation sera de voir si le programme a tenu un effet appréciable sur l'ensemble des IMF. Les appréciations qualitatives doivent y faire partie, mais dans le possible, on doit essayer de mesurer l'effet quantitatif, par exemple, l'augmentation du numéro de clients dans les antennes existantes au commencer de l'année qui sont arrivés comme résultat des activités de publicité (établi par des enquêtes pour échantillonnage des nouveaux clients entré dans le cours de l'année). L'évaluation doit établir quel(s) est (son) le(s) font(s) d'information sur la microfinance ou sur l'IMF dont le répondant est client qu'il a vu ou écoute. Cette évaluation doit contempler aussi les campagnes publicitaires prise en charge pour les IMF membres. En base à cette étude le programme d'APIM et les programmes publicitaires des membres doivent être modifiés pour les années suivantes. Selon les résultats de l'étude, il faut décider s'il vaut la peine de faire ces études annuellement. Il sera nécessaire aussi revoir les budgets pour la communication et les campagnes de publicité annuellement, selon les résultats obtenus.

L'évaluation doit veiller aussi pour le remplissage du programme proposé pour l'APIM, la validité des messages proposés et les changements qui ont été faits sur la marche pour répondre aux problèmes et aux opportunités qui surviennent dans le cours de l'an. Un des cibles de l'étude doit être les gérants et les cadres des programmes de communication des IMF membres et leur satisfaction (ou insatisfactions) avec le programme visé par l'APIM et les résultats obtenus.



6.2.10 Augmentation du Sociétariat et Adoption des « Meilleures Pratiques »

Ce qu'on attend dans le futur au Mali c'est la fusion de certaines structures avec d'autres structures et la prise en charge de petites structures par d'autres structures plus fortes. Comme on observe dans tout le monde, la fusion des institutions financière est inévitable pour profiter des économies d'échelle qui sont très fort dans le secteur de la finance, auquel la microfinance (même si on prend en considération les idiosyncrasies) appartient. Même si cette tendance doit dominer dans l'industrie, cela n'empêche pas la naissance de nouvelles structures ni la transformation de petits volets de crédit des projets en structures indépendantes de microfinance. Même dans les volets de projets opérés par des ONGs, le niveau de sophistication a déjà amélioré dans les dernières années. Avec l'appui de l'APIM, la majorité des nouvelles structures et volets de crédit peuvent adopter de plus en plus les meilleures pratiques et décider de s'affilier avec l'APIM. L'APIM doit faciliter l'entrée au maximum aux nouveaux membres. De la même manière, l'APIM doit faire connaître l'Association et le professionnalisme des institutions qui en appartient.

A même temps que les ressources de l'unité d'IC puissent permettre l'amélioration des communications avec les membres, l'APIM doit faciliter l'entretien avec les non-membres le plus possible. Une des façons de faire connaître l'institution aux non-membres est de les envoyer le bulletin par email en forme gratuite ou par poste payant les frais de reproduction et distribution. Autre manière c'est d'inviter les institutions qui ont déjà démontre certain intérêt de s'affilier à l'APIM à certains évènements. Même si les places dans les évènements de l'APIM seront toujours insuffisantes pour la demandes étant donné la qualité généralement haut des mêmes, néanmoins, l'APIM doit toujours rechercher de laisser une ou deux places pour les non-membres pour ainsi maintenir les portes ouvertes à leur affiliation.



VII. DEMANDES DES MEMBRES D'INFORMATION DE L'APIM

Les membres d'APIM, spécialement les IMF plus petites des IMFs et ce qui se trouvent hors de Bamako, ont exprimé un fort intérêt d'avoir plus d'information de son Association. D'une part, les demandes réfèrent à l'accès aux possibles partenaires techniques et financières. De l'autre, pour les informations sur les thèmes traités dans les séminaires, ateliers, voyages d'études, etc. En général, il y a une demande insatisfaite pour les expériences dans la microfinance d'autres pays et les « meilleurs pratiques ».

7.1 Population Cible des Informations Actuelles et Potentielles Provenant de l'APIM

Chaque membre a des besoins un peu divers de l'information, mais la grande ligne diviseuse est le niveau des organisations. Les grandes SFD ont moins besoin pour les informations de l'APIM que des petites structures. Les structures de hors de Bamako ont plus besoin que ce qui opèrent à la capital ou qui ont sa siège à la capital.

7.2 Membres et Clients Actuels

Il est extrêmement important pour l'APIM, de donner un aperçu sur le nombre de personnes touchées par les SFD, dans les zones d'intervention respective de chaque SFD. Ces informations permettent de mesurer le développement des activités de chaque SFD année par année et zone par zone. Elles permettent aussi de mesurer la pertinence de la microfinance comme moyen de lutte contre la pauvreté. L'information de ce type peut aider les institutions à justifier l'intervention des possibles partenaires entre la communauté des bailleurs de fonds et des ONG internationales.

7.3 Membres et Clients Potentiels

Compte tenu de la forte concentration de plusieurs SFD sur les mêmes zones géographiques, l'APIM doit conseiller et former aux IMFs membres sur la manière de faire des études de marché, spécialement dans les zones déjà servies pour d'autres institutions. La pérennisation des SFD passe nécessairement par une occupation rationnelle du terrain qui éviterait ainsi une concurrence inutile où le marché n'est pas le suffisamment grande pour permettre l'opération de plusieurs SFD pour servir un nombre restreint de clients. Il semble que beaucoup des institutions s'établissent dans les marchés sans réaliser des études qui sont de rigueur dans un métier qui se caractérise de plus en plus pour un haut niveau de concurrence dans les principaux marchés.

7.4 Bailleurs de Fonds

Pour de nombreux SFD installés en dehors de Bamako, la recherche de bailleurs constitue un souci majeur. Il est donc important pour l'APIM d'appuyer ses membres dans la recherche de bailleurs. L'APIM joue déjà un rôle plus important chaque jour comme liaison entre les IMF, particulièrement les plus petites, et les possible partenaires. L'APIM est la première escale pour des nouvelles partenaires à son arrivé au pays. Pour les petites institutions qui n'ont pas les contacts



internationaux des plus grandes, l'APIM peut avoir une importance qui est vraiment crucial dans la pérennisation de certaines institutions. L'APIM et ses partenaires techniques peuvent aussi donner des conseils aux IMF sur la faisabilité d'accepter ou pas des propositions souvent faites par des bailleurs d'impulser l'expansion des IMF hors de leur capacité de gestion ou pour servir des marchés géographiquement éloignés de leur radius d'action et donc qui représentent des coûts excessifs et des charges sur la capacité de gestion des IMFs.

7.5 Autorités (gouvernement, CAS/SFD, BCEAO)

Il est ressorti dans le rapport d'activité de la CAS/SFD que de nombreux SFD ont des difficultés à produire à temps et dans les normes indiquées les documents financiers exigés par les autorités de tutelle qui sont la CAS/SFD et la BCEAO. L'APIM pourra ainsi apporter un soutien précieux à ses membres dans la production des documents financiers. A travers les ateliers de formation destinés au personnel financier des SFD et un appui pour l'acquisition de matériels informatiques, l'APIM contribuera à améliorer la présentation des documents financiers rédigés par les SFD d'accord aux instructions de la BCEAO et la CAS/SFD. L'amélioration dans la qualité des états financiers peut contribuer à réduire le délai dans la production de l'information, à ne pas être nécessaire renvoyer les comptes aux IMF pour faire des corrections.

En effet les entretiens ont révélé que beaucoup de SFD sont sous équipés en moyens informatiques, ce qui se traduit par un volume important de travail manuel dans les caisses de base. La collecte des informations dans les caisses de base s'avère onéreuse pour les SFD qui assurent une couverture géographique importante, spécialement pour ceux qui servent des marchés hors de Bamako. L'APIM peut plaider avec les bailleurs pour les convaincre de la nécessité d'automatiser au maximum les opérations de crédit et épargne pour augmenter la productivité du personnel et réduire les possibilités des fraudes.



VIII. PROGRAMME GENERAL D'INFORMATION ET COMMUNICATION POUR LES IMF

De la même manière qu'APIM doit monter un programme d'information et communication pour promouvoir la microfinance au Mali, chaque IMF doit monter des programmes similaires mais avec le but de servir les besoins informatiques et promouvoir la demande des services offerts par l'institution. L'établissement de ces programmes requerra du personnel dédié, des équipements et software, et la coordination avec des programmes d'APIM pour ne pas transmettre les messages contradictoires sur le plan de la microfinance en général. Le programme d'information doit alimenter le programme de communication dans le sens donner à la direction et des responsables du programme des informations dignes de confiance à diffuser au public.

8.1 Besoins

Pour gérer leurs programmes d'information et communication en forme efficace, les IMF doivent avoir certaines ressources et certaine organisation qui répond aux besoins que l'opération efficace de leurs affaires et les demandes externes imposent. Ces besoins sont traités ci-dessous.

8.1.1 Personnel

Chaque IMF doit avoir une ou plus personnes dédiées aux tâches d'information et communications. Ces chargés doivent travailler en étroite liaison avec les responsables de la comptabilité, de l'informatique (MIS), du crédit et de la gestion. Dans les structures plus petites le directeur et d'autres personnes de l'institution peuvent avoir ces tâches comme une partie de leur travail dédiés à l'information au temps partiel. Les personnes dédiées doivent produire les informations régulières actualisées et les informations ponctuelles qui sont demandées par les bailleurs de fonds, autorités, etc. dans les formats spécifiés.

De la même manière, il doit avoir du personnel dans chaque institution qui s'occupent de la communication. Selon la forme d'organisation et le numéro de personnes qui composent les cadres de l'institution, les cadres qui gèrent l'information peut être les mêmes qui s'occupent de la communication, ou bien ce tâche peut être lié à la direction même, avec l'appui du personnel que le directeur assigne à ces fonctions. Dans le cas que le personnel ne soient pas les mêmes, la coordination et la coopération entre eux doivent être étroite. Dans les petites organisations la personne chargée de la communication peut s'en occuper à temps partiel. Mais quand-même l'organisation doit désigner une personne pour remplir cette fonction. Dans les structures plus grandes, l'importance de la fonction est telle que l'institution doit prendre en charge une (ou deux) personnes pour s'en charger de la communication.

8.1.2 Equipement

L'équipement de la plus part des structures est insuffisant même pour gérer les informations minimales que soient nécessaires pour ses propres comptabilités, contrôles internes, et MIS. Ce défaut paraît être dû à beaucoup de causes : l'augmentation des numéros de caisses, de membres, des



montants des prêts, etc. (fréquemment à l'insistance des bailleurs de fonds) sans une augmentation paire dans les équipements de l'institution), la faute de systèmes de comptabilité et de contrôle intégrés, la centralisation de ces fonctions, la faute de courant électrique, etc. La croissance des proportionnelle de beaucoup des institutions pour l'insistance de leurs bailleurs de fonds (tant dans le sens géographique comme dans le sens du nombre des caisses et du volume des opérations).

N'importe qu'elle soit la raison historique, la situation actuelle de la majorité des structures quant aux équipements est pénible pour ce que concerne seulement la gestion des informations. Les mêmes bailleurs que travaillent (ou qui ont travaillé dans le passé) pour mettre en place (ou pour encourager l'expansion des structures) doivent réfléchir sur leur responsabilité pour la moins morale d'aider les institutions à remédier ce défaut. (Il faut savoir que cet appui concorde avec l'implémentation de meilleurs systèmes de comptabilité et de MIS intégrés basés dans les logiciels idoines aux besoins des IMF dont on parle dans autre section de ce rapport.) Le rapport de Weidemann Associates « Guide pour le Choix de systèmes informatiques destinés aux Systèmes Financiers Décentralisés » peut servir pour orienter des IMF dans leur choix des logiciels.

Dans beaucoup des institutions (qui souffrent des coupures fréquentes de et pour faciliter le travail des animateurs qui se déplacent en moto), on doit penser dans les ordinateurs et imprimants portables.

8.1.3 Programmes d'Information

Chaque institution doit faire un auto examen des systèmes, équipements, logiciels et d'autre software pour déterminer en quelle mesure l'institution arrive à couvrir leur besoin minimal pour gérer les informations. Pour les grandes institutions, cette analyse peut bénéficier d'un l'appui d'un consultant externe. Cet inventaire institutionnel doit amener à une analyse du degré de couverture de leurs besoins internes et externes pour la collecte, traitement et communication des informations. L'analyse doit aboutir dans les propositions concrètes et un programme pour réaliser les changements dans les systèmes des opérations, comptabilités, contrôles internes, etc. et dans les besoins d'équipement, software et formation nécessaires. Les institutions doivent présenter ce programme y compris les besoins aux bailleurs de fonds qui les appuient ou qui ont appuyé dans le passé pour solliciter de l'aide qui sert à rectifier les déficiences trouvées dans l'analyse. L'APIM peut être utile pour servir de liaison entre les IMF plus petites et les possibles partenaires.

8.1.4 Programmes de Communications

Chaque institution doit avoir son propre programme de communication, même si son budget et les autres ressources dédiés au programme soient réduits. Les programmes de communication doivent être basés sur un budget, un plan de travail annuel qui détermine la fréquence des diffusions, les messages à diffuser (qui doivent se coordonner avec le plan d'APIM) et qui doit compter avec le personnel adéquat.



Les institutions que ne l'ont pas doivent faire le possible d'avoir les moyens de communication dans toutes les caisses ou antennes: téléphone, FAX, et email dans l'antenne même (ou pour le moins l'accès par moyen d'un cybercafé). Ils doivent compter pour l'avoir les téléphones avec l'appui qu'APIM peut offrir avec ces contacts avec les autorités. Il existe déjà un programme d'établissement des cybercafés dans toutes les communes du pays. D'ailleurs, de nœuds régionaux pour se connecter avec l'internet seront en place dans peu de temps de façon de faciliter toutes les institutions d'avoir les emails et de réduire leurs coûts de communication et accroître son efficacité.

Dans un peu des cas ou les possibilités de, les institutions peuvent avoir besoin des systèmes RAC (systèmes de communication par radio de haute fréquence (HF) et bande latérale unique (SSB)). Pour faciliter avoir l'autorisation du SoTelMa (qui donne les permis) et réduire les coûts, ces réseaux doivent faire présente leurs demandes avec la participation de la CAS/SFD et comme système du Ministère.

Quelques institutions ont déjà parler d'avoir leurs propres sites web. Comme le coût de création des petits sites n'est pas haut, et avec l'aide d'APIM dont le montage d'un site est déjà bien avancé. L'alternative d'avoir l'assistance de PlanetFinance en forme gratuite n'est pas exclue. L'établissement des sites avec des autres serveurs qu'Africone (même des serveurs hors de Mali ne sont pas exclus ; le choix dépend du prix et des autres conditions. Soit comme il soit pour la création des sites, le site de chaque membre doit être lié au site d'APIM. Les IMF doivent décider quelles sont les informations qu'elles veulent présenter sur leurs sites et la fréquence que ces informations doivent être changées.

Les IMF doivent déterminer quels sont les moyens plus efficaces de publicité dans leur milieu : la TV en certains cas, les radios régionales, les chaînes, et les de proximité. Elles doivent déterminer en quelle(s) langue(s) ils doivent faire les transmissions, d'employer les acteurs de Bamako ou de gens de la même région cible de la transmission en jeux. L'emploi de la radio de proximité pour identifier les mauvais payeurs et de les inviter à rejoindre leurs institutions aux délais plus brefs est fait dans d'autres pays et peut être outil au Mali aussi, toujours que la loi et les mœurs maliens ainsi le permettent. Les IMF peuvent contempler aussi les autres moyens que ciblent mieux les potentiels et les actuels clients (T-shirts, auto-collants (stickers), financement de groupes musicaux (traditionnels), des équipes de football, etc., la distribution d'outils scolaires et jeux sur la face d'un papier (avec la publicité à l'autre). Les expériences doivent être échange entre les IMF; l'APIM doit convoquer les fores pour faciliter ces échanges. Ceux qui ont des antennes dans les villages près des grandes routes doivent en profiter en mettant de gros panneaux qui servent de diriger les gens aux antennes et a même temps de faire de la publicité pour tout le réseau. En certaine mesure, la forme géographique qu'un réseau doit prendre est un peu en fonctionne des moyens de communication disponibles ; cela favorise la création des réseaux régionaux qui font meilleur emploi des frais de la publicité pour les radios régionales.

Les IMF doivent être conscientes que chaque moyen de communication sert mieux pour les finalités précises : les auto-collants, T-shirts, appui aux équipes de football et de musique, jeux scolaires, etc. pour l'identification de l'institution avec les clients potentiels, la radio de proximité et les affiches, volants, etc. pour communiquer les dates des assemblés et des messages



plus complexes sur les programmes offerts par l'institution, les réseaux de radio pour communiquer les messages plus complexes sur les services offerts et l'identité des IMF qui ont des antennes dans les lieux couverts par le réseau.

Les IMF hors de Bamako se sent un peu laissé de côté par l'APIM pour leur difficulté de participer comme ils veulent dans les événements de son Association due au coût de déplacement du personnel. Pour permettre aux institutions hors de Bamako participer dans les décisions qui les affectent, ces IMF doivent demander la révision de la politique d'APIM quant aux déplacements et frais de logement, alimentation, etc. De ne pas le faire, on risque d'exclure aux éléments avec des idées intéressantes des discussions et de faire de l'APIM un club pour les IMF de la capitale.



IX. RESULTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les principaux résultats et les conclusions de la mission se présente ci-dessous, suivis des recommandation des consultants. La section se divise dans les sous-sections qui s'adressent à l'APIM, les IMF et les bailleurs de fonds.

9.1 RESULTATS & CONCLUSIONS POUR L'APIM

9.1.1 Informatisation

La dotation de l'APIM en matière d'informatisation est tout à fait insuffisante. Il existe une seule ligne téléphonique, donc à l'emploi de l'internet, l'Association reste incommunicable jusqu'à ne pas se déconnecter. Il y a un seul ordinateur, type bureau, situation qui empêche son emploi pour les conférences, ateliers, visites aux membres, etc. Il n'y a pas de camera digital ni de video. Il n'y a même pas de FAX, pas de téléphones cellulaires pour recevoir et transmettre des informations pendant les déplacements hors du bureau. Ces défauts réduisent l'efficacité et la productivité du travail de l'APIM dans la collecte, gestion et diffusion de l'information.

9.1.2 Demandes d'Information

Les seules informations que l'APIM peut demander en plein droit sont les états financiers. Dans un 96% des cas les IMF membres en effet remplissent leurs obligations d'en déposer avant l'APIM. Ce chiffre peut arriver au 100% dans le futur si on réussit à surmonter une certaine réticence de le faire pour part des membres. Les demandes des informations additionnelles de ses membres qui peuvent être utiles à l'ensemble des SFD doivent dépendre de la bonne volonté des membres de l'en fournir plutôt que par le changement des statuts de l'Association.

L'APIM est requis de répondre aux demandes d'information du gouvernement et doit être en conditions d'offrir les meilleurs services possibles en réponse à ces demandes. Par exemple, les consultants ont pu constater la participation d'APIM dans les discussions en tour à la Banque de Solidarité. L'APIM participe aussi dans les réunions qui ont à voir avec le centre de formation pour l'industrie bancaire et de la microfinance. Mais avec le niveau actuel de ressources, sa participation en représentation du secteur de la microfinance empêche la réalisation de ces fonctions quotidiennes. A ne pas changer cette situation, l'Association pour bien perdre le respect des partenaires, du Gouvernement et même des membres. On a pu apprécier une tendance pour part de certains bailleurs de fonds d'attente en ce qui concerne à l'APIM, pour ne pas être jusqu'à maintenant convaincus de sa capacité professionnelle.

9.1.3 Communication

Malgré des limitations imposées par la faute de ressources (notée ci-dessus), **l'APIM communique fréquemment avec leurs membres par email, téléphone, avec des visites personnelles et en réunions de divers types, et par la poste.** Même quand l'APIM est très occupé avec d'autres affaires qui intéressent à leurs membres (comme a été le cas récemment la proposition de la



constitution d'une banque de solidarité), le SP a fait arriver quand même aux membres une invitation pour une formation à Dakar. Néanmoins, certains membres qui n'ont pas assisté aux événements ou rencontres d'APIM se plaignent de ne pas avoir été informé des résultats des mêmes.

Les moyens normalement employés pour la communication avec les membres dans son ensemble comme **bulletins, site web, etc. n'existent pas pour le moment**. Et pour arriver au grand public, les moyens massifs de communication plus employés, comme **les insertions dans la TV, radio, presse, etc. sont insuffisants**. **Le programme de communication doit être bien décidé avec les membres**. De la même façon, **les programmes des IMFs de communication tel quels doivent être établis prenant en compte le programme de l'APIM et doivent se coordonner avec ce programme qui maîtrise les efforts de l'ensemble des structures de la microfinance**.

Les relations avec les journalistes sont débilés ou non existantes, spécialement en ce qui concerne les journalistes économistes qui sont importants pour l'APIM et ses membres.

Comme le programme de communication de l'APIM est en train d'être établi, aucune évaluation n'est possible en ce moment, mais doit être programmé après que le programme serait en opération pour un temps raisonnable.

9.2 RECOMMANDATIONS POUR L'APIM

9.2.1 Informatisation

La dotation d'équipement est déficiente et doit être amélioré pour permettre l'opération efficient de l'Association.

Equipments : FAX, cellulaires, ordinateurs et accessoires, software, camera digital, video, etc.

Il faut équiper l'unité IC d'APIM avec les équipements nécessaires (lignes téléphoniques, ordinateurs et accessoires, un FAX, téléphones cellulaires, etc.) pour la réalisation de ces tâches.

9.2.2 Recrutement de l'équipe de IC (2 personnes)

La dotation de personnel est déficiente et doit augmenter pour ainsi permettre la réalisation des buts de l'Association.

La première étape dans l'établissement de un programme de IC de l'APIM est le recrutement d'un(e) chef d'unité qui aura la qualité de secrétaire permanent adjoint pour lui (la) rendre plus puissant(e) et d'un(e) assistant(e). Le chef doit avoir de l'expérience dans la gestion des programmes de communication avant, de préférence quelqu'un qui a travaillé dans une banque ou programme de la microfinance. Il doit connaître les gens du métier journaliste et avoir des connaissances des ordinateurs. Son assistant doit être une personne organisée, avec de l'expérience dans l'implémentation et coordination de plusieurs taches à la fois (de préférence dans l'appui aux conférences), et d'une personnalité congénial.



9.2.3 Transport

L'unité d'IC a besoin d'une voiture pour transporter l'équipe nécessaire pour réaliser des évènements. Pour pouvoir réaliser le programme de communication et de maintenir des contacts étroits avec des directeurs et des homologues dans les IMF, l'APIM a besoin d'une voiture 4x4 fermé. Cette voiture permettra aux responsables de l'IC de réaliser leur travail et rejoindre les IMF dans leurs bureaux et même des caisses et antennes.

9.2.4 Etablissement des procédures pour gérer et diffuser l'information des membres

L'équipe de l'unité IC sous la direction du Secrétaire Permanent (SP) et suivant les lignes établis pour le Président et Conseil d'Administration doit établir pour écrit des procédures pour gérer des informations reçues des membres et pour leur diffusion aux membres et les autres audiences cibles de l'APIM. Mettre pour écrit des procédures de réception, traitement et agrégations des informations des membres aideront à orienter l'assistant dans la réalisation de ces taches quand le chef de l'unité est absent. De la même façon, ce qui doit être fait pour communiquer l'information sur des évènements, de rencontres ou des formations qui peuvent être d'intérêt pour les membres, doit aussi être mis sur papier, pour assurer que les communications quand le coordinateur est absent ou engagé dans les autres affaires. Le SP doit surveiller l'unité et s'assurer que les procédures sont suivies.

9.2.5 L'appui pour part de l'APIM pour améliorer leurs systèmes d'informations des membres

Une fois résolues ces propres limitations dans ce domaine, l'APIM doit aider ces membres à résoudre les problèmes qu'ils confrontent dans la gestion de l'information (choix d'équipements, recommandations sur logiciels, formations, etc). **Une partie de ce travail consiste en donner son appui aux structures dans les entretiens avec leurs bayers pour l'équipement, le dessein des systèmes et la formation des cadres dans leur emploi. L'APIM doit aussi servir de font d'information sur les ressources existantes au Mali (ou qui peuvent être obtenu de l'extérieur) pour mettre en place des systèmes.**

9.2.6 Logiciels

Les IMF ont fait voir aux consultants les difficultés qu'ils confrontent dans l'aménagement des informations comme résultat des limitations de leurs logiciels. WAI a déjà investigué ce problème et est arrivé à la conclusion qu'aucun des logiciels ne remplissent pas complètement les besoins des institutions. Des logiciels employés comprennent SiBanque, MicroBanker, QuickBooks, systèmes basés sur Access et des systèmes propriétaires de SCF et d'autres institutions. Nyeta Muso employi un logiciel développé pour un consultant qui donne l'appui technique et corrige les problèmes dès sa base en France. Nyesigiso est en train d'adapter d'un autre projet de DID et en phase de test au Mali. SiBanque (développé par CICM pour les systèmes mutualistes et déjà en service en plusieurs pays de la région) est le seul logiciel avec appui technique au Mali ; selon manifesta son représentant dans



l'atelier d'OHADA, le logiciel est gratuit et l'appui sera disponible pendant les prochaines années. WAI a déjà fait une étude sur les logiciels (« Guide pour le Choix... ») et suit sa recherche des meilleurs systèmes dans le monde entier pour trouver ce qui peuvent recommander aux SFD du Mali.

C'est probable que les SFD vont trouver qu'il n'existe pas un logiciel unique qui remplisse les besoins de toutes les structures ; et donc c'est probable que plusieurs systèmes vont être en place dans les divers types d'institution. L'APIM et ses partenaires peuvent aider dans le choix mais la décision doit rester avec les institutions pour trouver des systèmes qui correspondent à leurs propres demandes et aux rapports requis par les autorités.

9.2.7 Demandes d'Information

L'APIM doit commencer avec l'information actuelle à établir son système informatique avec l'information disponible dans ce moment: les états financiers que la majorité des institutions déposent avec l'Association. L'APIM doit essayer de convaincre les institutions qui ne déposent pas ou qui déposent leurs états financiers avec beaucoup de retard qu'ils doivent le faire dans les délais prescrits pour les autorités. Les informations contenues dans les états financiers sont suffisantes pour remplir les besoins d'APIM pour représenter la situation de l'ensemble des institutions de la microfinance au Mali.

L'APIM ne doit pas insister pour le moment en recevoir plus d'information des membres. **Si l'expérience accrue dans les prochains mois justifie la nécessité de plus d'information pour part de l'APIM, on peut penser en mettre l'augmentation des obligations des membres de donner l'information qu'on estime d'être absolument nécessaire sur l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de l'année 2002. La décision d'inclure une demande de plus d'information dans le programme de l'AG doit être prise en base aux besoins d'APIM et de la disposition des membres de la fournir en forme volontaire. Certains structures regardent cette information comme propriétaire et de valeur commerciale dans la lutte pour augmenter chacun sa part du marché pour la microfinance en concurrence avec d'autres institutions.**

9.2.8 Communication

L'APIM doit chercher l'amélioration des communications avec les membres. Dans les entretiens avec les consultants, les membres disent vouloir être plus informés sur les résultats des voyages, des événements, etc. Même si les consultants sont conscients des limitations actuelles et des efforts de l'APIM pour les informer, il faut faire ce qui est nécessaire pour changer cette perception.

Le programme établi avec la participation et la concurrence de l'APIM doit commencer d'être implémenté aussitôt possible. Ce programme doit inclure tous les moyens accessibles de communication massive : la TV, la Radio, et la Presse Ecrite. Le programme doit inclure aussi la diffusion des événements d'APIM, d'autres moyens (concours, etc.), semaine de la microfinance, etc. qu'on juge efficace pour passer les messages sur la microfinance aux diverses cibles des



membres. Le démarrage du programme peut inclure l'établissement de relations avec la presse par moyen d'un séminaire dont les consultants ont déjà discuter avec le représentant des journalistes économistes.

Le programme de communication d'APIM doit être décidé et coordonné avec les programmes individuels des IMF. **Chaque institution doit avoir son propre programme, mais hors du contenu particulier de chaque institution (pour améliorer sa position dans le marché), on doit y trouver un lien avec les messages de l'APIM de promotion de la microfinance dans son ensemble et dans le schéma de modification des habitudes des clients actuels et potentiels dans leurs relations chacun avec son institution.**

Une des premières tâches de l'équipe d'IC c'est l'établissement du bulletin pour l'APIM. La diffusion de ce bulletin répondra à beaucoup des plaintes des membres sur l'insuffisance des communications avec l'APIM. Après son établissement, les membres doivent faire arriver leurs commentaires pour ainsi permettre à l'équipe d'inclure les articles et d'autres informations qu'ils veulent recevoir.

Un logotype doit être créé pour l'APIM pour projeter son image comme l'institution que agroupe des IMF qui financent les couches moins prémunies dans leur lutte pour se développer et ainsi sortir de la pauvreté.

Le montage du Site Web doit être réaliser aussitôt possible. Même un site qui présente une information limitée au commencement est acceptable. A fur et mesure que les moyens se trouvent et les besoins d'un changement soient confirmés, le site peut être modifier pour augmenter et changer son contenu.

Le programme de la IC doit être lancé par la semaine de la microfinance qui comprend une série d'évènements pour mettre le thème de la microfinance dans l'œil de la population.

Le suivi du programme d'APIM doit être constant et doit inclure une évaluation un peu de temps après d'être établi (une année après le recrutement du personnel de l'IC. Cela permettra la modification du programme pour prendre en compte les conclusions de la même.

L'APIM doit aider les membres dans l'amélioration de leurs systèmes de communication. Son appui pour les IMF qui essaient de les améliorer leurs communications peut prendre la forme des conseils techniques et le lobbying avec les services d'internet et le SoTelMa pour les permettre d'avoir un niveau de service acceptable pour le téléphone, l'email, etc.

9.3 RESULTATS & CONCLUSIONS POUR LES IMF

9.3.1 Informatisation

- **Faut de cadres**



Il y a une insuffisance du personnel pour gérer l'information. Les gens chargés de gérer font des efforts, parfois extraordinaires, pour produire des rapports requis pour leurs directions et les autorités et pour les partenaires techniques et financiers. En général, dans les petites structures il n'y a pas de personne dédiée même à temps partiel pour s'en charger de la gestion des informations. Le directeur de l'institution, souvent avec l'aide du directeur financier et le responsable de la comptabilité, souvent prend cette fonction en plus des propres responsabilités pour la direction de l'institution entière.

Les institutions reconnaissent le coût qui représente les diverse demandes pour l'information pour part des bailleurs de fonds. CVECA Pays Dogon nous a informé qu'ils estiment que pour satisfaire leurs propres demandes et celles des bailleurs (chacun dans un format distinct), ils ont besoin d'une personne à temps complet hors du personnel actuel de l'institution. Les directeurs de PASACOOOP a manifesté que certaines demandes requièrent l'envoi du personnel au terrain pour répondre aux questions posées par des bailleurs et que le saisi et traitement de l'information doit se faire en forme centralisé pour la faute des ordinateurs pour le bureau régional. Le besoin du personnel pour gérer les informations a été exprimé dans presque tous les entretiens que les consultants ont soutenus avec des IMF, en particulier avec des plus petites d'entre eux et celles qui se trouvent hors de Bamako.

- **Faut d'équipement et équipement mal adapté au milieu**

En général il n'y a pas suffisamment des ordinateurs, ce qui implique les travaux d'information sont excessivement centralisés comme réponse à cette insuffisance. Fréquemment l'entrée de l'information doit s'arrêter quand les équipes sont requises pour faire les analyses.

D'ailleurs il se traite des ordinateurs de bureau dans les lieux où les coupures d'électricité sont fréquentes, il n'y a pas de climatisation donc la chaleur, la poussière et l'humidité affectent le performance des équipes. Les pannes doivent être résolues sur place, ce qui implique les déplacements de techniciens de Bamako et de longs délais pour remettre en service et les coûts de maintenance extraordinairement hauts, ce que représente bien sûr une charge important pour les institutions. La possibilité d'employer des ordinateurs portables qui sont plus durables et qui peuvent être transporté sous le bras dans le cas d'une panne à l'atelier du représentant technique, n'a pas été considéré. L'emploi des ventilateurs externes pour refroidir les équipes est aussi peu usuel. Même la protection des disquettes avec les informations importantes pour l'institution n'est pas assurée. Dans les époques de l'année quand l'humidité est haute, l'emploi des petites poêles pour faire sortir l'humidité n'est pas commune. Même des mesures simples comme la couverture nocturne des équipes et des claviers pour réduire l'effet de la poussière dans l'air souvent ne sont pas prises.

Le software pour ces ordinateurs doit inclure en français et inclure Windows 2000 Professional, MS Office 2000 XP, MS FrontPage (pour le dessein des pages web), Norton anti-virus, et PC Anywhere (pour les transfert des archives). Il faut rappeler que les programmes comme Excel, PowerPoint, Access, Publisher, un éditeur des photos forment



partie d'Office Professionel. Néanmoins, les consultants recommande l'achat d'Adobe PhotoShop coute (pour éditer les photos) et Adobe Premier (pour éditer les vidéos).

- **Faut de systèmes de comptabilité, contrôles internes, manuels de procédures et logiciels adéquats**

Beaucoup des institutions sont le produit de programmes de crédit associés avec des projets. La décision initiale n'était pas de créer des institutions financières. Donc dans la plus part des cas, les systèmes en place sont inadéquats pour gérer le volume des affaires générées par des institutions de microfinance et le nombre des caisses qu'elles ont réussies achever grâce à l'appui et la pression des bailleurs en faveur de une énorme croissance. Le montage des systèmes de comptabilité, des manuels de procédures, des contrôles internes et externes et des logiciels ont tout occupé une place très en arrière, pour mettre devant les soucis pour la croissance et l'achèvement de l'autosuffisance dans les buts primordiaux des bailleurs et des mêmes institutions.

- **Mauvaise qualité des informations pour l'emploi interne et pour communiquer hors de l'institution**

La qualité de l'information générée par ces systèmes est, sans doute, inférieur à ce qu'on souhaitera. Même les états financiers que les institutions doivent donner au 30 juin chaque année (et qui couvrent l'année calendrier précédente) à la CAS/SFD et la BCEAO (et copiés généralement à l'APIM) sont présentés dans beaucoup des cas avec retard et avec des erreurs de considération. Le processus de Business Planning que WAI a réalisé avec certains institutions, qui couvre l'information déjà présentée aux autorités, a mis en claire des sérieuses erreurs dans ces comptes déjà audités et approuvés.

Le retard dans la présentation des informations constitue un autre défaut de l'information. Entre plus tard elle arrive, moins est l'utilité de l'information pour la prise des décisions pour part des directeurs et le conseil, même si la qualité est bonne, ce qui est loin d'être le cas. Ce retard affecte la capacité des institutions d'identifier et de corriger les problèmes de la mauvaise gestion et de la fraude dans leurs caisses.

Donc une des thèmes que l'APIM doit procurer de suivre dans les années qui viennent est dans l'amélioration de la qualité des informations et la rapidité avec laquelle les institutions présentent leurs informations. On note en certaines institutions une détérioration dans la fréquence avec laquelle les institutions préparent l'information. Par exemple, au principe une des institutions visitées présente l'information sur l'ensemble de leurs caisses chaque mois pour leur bailleur de fonds. Maintenant ils le font seulement chaque six mois.

- Les logiciels employés par la majorité des institutions ne remplissent pas leurs besoins de maintenir la direction informée sur la situation actuelle de l'institution, de rapporter aux autorités dans les formats et les délais demandés, et pour satisfaire les demandes des bailleurs de fonds. Les déficiences varie d'institution en institution et de logiciel en logiciel,



mais jusqu'au présent aucun logiciel est tout à fait satisfaisant. Avec l'appui d'APIM et de WAI, les institutions suivant la recherche de logiciels qui les permet réaliser leur travail en forme rapide et efficiente.

9.3.2 Demandes d'Information

Les institutions se rendent compte du coût des informations et du fait qu'ils peuvent seulement les supporter dans de cas que 1) les ressources pour en satisfaire ces demandes viennent des fonds extérieurs à l'institution, 2) si les coûts de fournir cette information sont réduits par moyen des augmentations dans la productivité et 3) si ceux qui demandent les informations reconnaissent les coûts que leurs demandes, chacun dans un format divers, imposent sur les IMF. Les coûts peuvent se réduire si les demandes d'information furent standardisées de manière que les institutions puissent produire les rapports sans besoins de retourner aux caisses de bases pour chaque nouvelle demande.

- **Faute de moyens du personnel, formation et équipements**

Chaque institution essaie de répondre aux demandes des partenaires avec les ressources en équipement et personnel qu'ils ont. Comme ceux-ci sont limités, pour répondre aux demandes d'information peuvent occuper des gens et les équipements, parfois les seules que l'institution possède, pour répondre au lieu de réaliser le travail de l'institution.

- **Demandes excessives d'information et en formats incompatibles**

Parfois pour répondre, les informations ne sont pas les mêmes que l'institution en a besoin pour ses propres besoins et donc requièrent des voyages spéciaux à chaque caisse pour prendre les informations avant d'en faire une synthèse. Le directeur d'une structure nous à informer que parfois ces opérations prennent jusqu'à 15 jours dépendant du type d'information demandée, le niveau de détail et s'il faut aller à chaque caisse pour en prendre des informations. Il sera très utile pour les institutions en savoir au commencer du programme quelles sont les informations que les IMF doivent produire au commencer des programmes. A ce propos, le dessein des systèmes d'information au commencé du programme y compris les indicateurs, ratios, etc. épargnera beaucoup de temps aux IMF.

- **Logiciels qui obligent à travailler ces informations avec Excel ou même manuellement hors du logiciel**

Comme règle générale, les logiciels font le travail qui est requis par les institutions, mais tous ont des limitations plus ou moins sérieux. Selon l'étude faite par Weidemann Associates des logiciels utilisées par des principales institutions, aucune d'entre elles répondent comme il faut pour remplir les besoins des mêmes institutions. Spécialement, les types de questions posées pour les bailleurs de fonds aux institutions, aucune des logiciels est capable de présenter les informations dans un format acceptable. Donc le travail doit être fait hors du logiciel, exportant les informations a Excel pour la travailler. La recherche d'un (ou plusieurs) logiciel(s) qui répond aux besoins des IMF continue ; WAI est en train de voir les



software employées par les IMF dans tout le monde pour pouvoir recommander le(s) quel(s) soi(ent) le(s) meilleur(s).

9.3.3 Communication

Les IMF en général n'ont pas de cadres dédiés à la communication. Hors du directeur, il n'y a pas en général une personne adjoint qui peut donner des informations et communiquer avec le monde externe.

Les IMF doivent avoir des budgets adéquats pour la communication autant pour les moyens (téléphone, internet, etc.) comme pour la publicité (radio, affiches, concours, événements, etc.) Les besoins en matière de communication ont été sous-estimés et doivent être renégociés avec les bailleurs et le conseil d'administration.

Les IMF n'exploitent pas de plein la potentialité de la clientèle dans leurs zones de couverture. Des campagnes efficaces de publicité devront avoir l'effet d'augmenter l'affluence de clients et le nombre et volume des affaires suffisamment pour couvrir avec un grand excédent les coûts des campagnes. Beaucoup des IMF ont des couvertures géographiques qui répondent plus aux besoins des bailleurs pour l'appui financier dans leurs projets et d'autres interventions de développement qu'aux demandes du marché. Cette situation ne doit pas suivre pour les IMF qui recherchent maintenant l'autonomie dans leurs opérations. La densification de leurs opérations est essentielle par moyen de l'augmentation du numéro de clients par bureau ou antenne. La seule forme de réaliser des économies d'échelle est de réaliser des campagnes publicitaires : 1) à niveau d'APIM pour faire croître la confiance dans les institutions professionnelles de la microfinances membres de l'APIM et l'emploi des services de l'ensemble des membres d'APIM et 2) à niveau de chaque institution pour augmenter sa part du marché en prenant des clients d'autres institutions dont les services offerts n'arrivent pas à niveau attendu pour des clients ou qui ne font pas des campagnes publicitaires adéquates, et même attirer des clients des banques. Les investissements des bailleurs en financer des campagnes initiales d'APIM et des structures qu'ils appuient ou qu'ils ont appuyé dans le passé doivent se payer tout seul avec l'augmentation de la rentabilité des IMF. L'efficacité des campagnes

9.4 RECOMMANDATIONS POUR LES IMF

9.4.1 Informatisation

Les institutions doivent être dotée du personnel et des moyens adéquats et efficaces de gérer l'information d'une façon raisonnable pour réaliser leurs buts comme structures de microfinance.

Pour gérer les informations ils ont besoin de pour le moins une personne (selon le volume des affaires de chaque structure) à temps plein ou bien à temps partiel. Cette fonction est gérer pour le moment seulement pour les départements de comptabilité qui ne se concerne pas avec les autres types d'information dont les IMF ont besoin. Il faut remédier ce défaut.



Les IMF doivent avoir les équipes nécessaires (ordinateurs, accessoires et software) et la formation pour les opérer bien. Le jour des systèmes manuels est passé sauf pour les structures plus petites et les antennes plus éloignées. Les IMF que veulent se rentabiliser doivent s'informatiser aussitôt possible au niveau plus bas possible, selon les procédures que chaque institution adopte.

Les IMF doivent choisir un logiciel bien adapté à leurs besoins pour la comptabilité et le rapportage aux autorités, bailleurs et l'APIM. WAI a déjà fait une étude des logiciels, mais la recherche des logiciels adéquats. Dans cette recherche, l'APIM et WAI peuvent être d'assistance pour connaître les systèmes disponibles dans le marché au niveau international. Une considération important dans la sélection d'un logiciel doit être l'appui qu'on peut attendre des fournisseurs dans le pays. **Le personnel doit être forme sur les équipements, logiciels et software choisis.**

9.4.2 Demandes d'Information

Les IMF doivent prévenir aux bailleurs sur les vrais coûts de l'information. Les formats et demandes de l'information chacun différent des autres et des informations demandées pour la BCEAO et la CAS/SFD imposent un coût réel sur les institutions. Les bailleurs doivent inclure dans le montant des appuis qu'ils donnent aux institutions une quantité suffisant pour couvrir les coûts de leurs demandes. Dans certains cas, cela peut vouloir dire que l'institution doit prendre en charge une personne additionnelle, et les équipes, software et formation correspondants.

Les IMF doivent décider quelles informations prépare pour eux et déposer avec les autorités, pourront être partagés pour l'APIM avec des autres utilisateurs et le grand publique. Certains des informations que les institutions sont obligées à déposer avec les autorités et demandées de partager avec l'APIM peuvent affecter leurs positions dans la concurrence dans le marché. Les IMF doivent pouvoir mettre des limitations qu'ils veulent sur la disponibilité de l'information qu'ils envoient a l'APIM, pas seulement dans le cas de l'information qu'ils envoient en forme volontaire mais aussi celle qu'elles envoient pour obligation statutaire.

9.4.3 Communication

Les moyens de communications qui sont pénibles et son amélioration est absolument nécessaire. Les IMF doivent faire les inversions nécessaires dans l'amélioration de leurs systèmes de communication. Ils doivent réduire aussi les demandes faites sur les systèmes de communication demandent de leurs bureaux régionaux et des antennes au minimum nécessaire pour avoir une idée claire sur la situation et de rendre le fraude difficile. Ou cela es possible ils doivent investir dans l'acquis des lignes de téléphone, les email, et les FAX. En certains lieux, les systèmes de RAC peuvent être nécessaires ; l'APIM possiblement pourra intervenir avec les autorités pour minimiser les coûts du système, y compris les charges de SoTelMa.

Chaque IMF doit établir un programme et un budget raisonnable pour la communication et la publicité qui reconnaît son importance pour la croissance de l'institution et la productivité du personnel et du réseau.



Chaque programme doit se soumettre à l'évaluation annuelle et par suite changements dans le programme. Cette évaluation peut être interne ou externe selon l'importance du programme et les ressources disponibles à chaque institution.

Chaque IMF doit avoir un site web et chaque site doit être lié avec le site d'APIM.

PlanetFinance a renouvelé son offert d'assistance pour les IMF individuels. Selon les ressources disponibles, les coûts et les autres conditions, l'IMF doit décider de monter son propre site ou de le monter avec l'aide d'APIM et de PlanetFinance.

Avec l'appui de l'APIM, chaque IMF doit chercher de faire croître ses contacts avec possibles partenaires pour essayer d'augmenter leur propre accès et l'accès de l'ensemble du système aux ressources externes, spécialement aux ressources pour mettre en place les programmes d'IC.

Dans de ses propres budgets, les IMF doivent chercher le financement pour les programmes d'info/comm. A même temps, elles ont à bien s'adresser aux bailleurs de fonds qui ont un peu négligé dans le passé cet aspect de son financement, favorisant au lieu la croissance de leurs volumes des affaires et leur couverture géographique. Le résultat de ces efforts doivent être d'augmenter le nombre des clients et les chiffres d'affaires des IMF et de cette manière de rentabiliser des opérations qui travaillent à perte et de faire plus rentables les antennes où les chiffres d'affaires sont faibles.

9.5 RESULTATS & CONCLUSIONS BAILLEURS DE FONDS

9.5.1 Informatisation

Les bailleurs de fonds ont promu la croissance des IMF sans prendre ni en compte ni en charge l'informatisation des volets de crédit, des IMF ou des nouvelles antennes établis pour servir leurs projets. L'informatisation est devenue absolument nécessaire pour n'importe quel programme de finance. Sans l'informatisation c'est presque impossible de maintenir les gérants et la direction des institutions informées de la situation réelle et d'empêcher les fraudes ou bien de minimiser le temps et les pertes associés avec les mêmes. C'est étonnant qu'en général que les bailleurs n'aient pas insisté eux-mêmes sur l'informatisation des IMF, qui est très en arrière de ce qu'on trouve dans d'autres pays de la région. La manque généralisé des systèmes fiables d'information mettent en doute la fiabilité des informations que les IMF emploient pour arriver à leurs propres conclusions.

9.5.2 Demandes d'Information

Chaque bailleur demande des informations dans les formats et du contenu différent. Cela impose des coûts additionnels sur chacune des institutions. Etant donnée le bas niveau d'informatisation existant, les délais pour obtenir certaines informations peuvent arriver jusqu'à deux semaines y peuvent prendre un effort excessif du personnel de l'institution qui doivent laisser



de coté leurs fonctions régulières. De cette façon, les bailleurs imposent un coût parfois plus haut que ce qu'ils pensent sur les structures qu'ils appuient.

9.5.3 Communication

L'appui aux programmes de communication a été insuffisant pour augmenter la rentabilité des réseaux par moyen de l'intensification de l'emploi de chaque caisse par le service à un nombre majeur de clients. Beaucoup des réseaux ont eu une croissance qui ne garde pas relation aux capacités institutionnelles, dû en grande partie aux pressions des bailleurs. Donc les bailleurs ont la responsabilité de rentabiliser ces réseaux par moyen de l'amélioration des communications (téléphones, FAX, ordinateurs, email, etc.) et par la publicité. Les expériences sur l'augmentation des chiffres d'affaires en réponse à la publicité sont hautement positives dans tout le monde, et son emploi par des compagnies au Mali pour vendre des produits sont très favorables, ce qui fait penser que la possibilité de « vendre » les services de la microfinance aura aussi un bon accueil.

9.6 RECOMMANDATIONS BAILLEURS DE FONDS

9.6.1 Informatisation

Les bailleurs doivent assister aux IMF, chacun son (ses) réseau(x), d'informatiser pour pouvoir améliorer leurs systèmes d'information et la fiabilité de l'information que les IMF disposent pour leurs propres emplois et proportionnent à l'extérieure (autorités, publique en général et aux mêmes bailleurs).

9.6.2 Demandes d'Information

Les bailleurs doivent se mettre d'accord dans le possible pour faire compatible leurs demandes d'informations avec les capacités des IMF. Si c'est possible, ces demandes et les formats doivent correspondre à ceux déjà demandés par le Ministère de tutelle (Finance) et la BCEAO. De cette façon, les IMF pourront facilement proportionner les mêmes informations à eux qu'aux autorités.

Les bailleurs doivent consacrer une réunion où une partie d'une réunion du Comité de Coordination au thème de la standardisation des demandes d'information que des IMF doivent rendre aux bailleurs. La réunion doit sensibiliser les bailleurs de fond sur le coût que leurs diverses demandes imposent sur les institutions et de se convaincre du besoin de prendre les pas nécessaires pour minimiser les coûts imposés par la comptabilisation des demandes et l'octroi des ressources suffisantes (équipements, frais de déplacement, heures extra ordinaires, etc.) pour couvrir des vrais coûts.

Dans le cas d'exiger des informations de contenu ou format divers, les bailleurs doivent prendre en charge le coût additionnel de ces informations donnant les subsides exprès ou bien des équipements qui augmentent la productivité suffisamment pour compenser les charges additionnelles sur l'organisation.



9.6.3 Communication

Les bailleurs, chacun un pour ses propres réseaux, doivent assister dans l'amélioration des communications entre les IMF et leurs cibles (clients, banques, autorités et, bien sûr, même avec les bailleurs) et d'augmenter leurs budgets pour la publicité. Les bailleurs doivent faire ce qu'ils peuvent pour améliorer les services rendus pour SoTelMa ; pour les institutions (ou les caisses éloignées) qui ont du mal se connecter au téléphone, ils doivent les aider à s'installer avec des système RAC. Ils doivent considérer couvrir ensemble avec l'informatisation des institutions qu'ils ont aidé à établir les frais de connexion à l'internet, y compris la création et hébergement (pendant les premiers trois ans) des sites web. Ces changements doivent avoir pour résultat l'amélioration du service, l'augmentation de la productivité, la réduction dans les pertes pour fraude, la croissance dans les nombres des clients et les chiffres d'affaires. En somme, ils doivent rentabiliser les opérations d'une façon que les institutions soient capables d'auto financier leurs programmes d'information et communication dans les années qui viennent.

9.6.4 Divers points pour être considérés

Les bailleurs doivent financer les efforts entrepris pour les IMF pour former les clients dans les simples comptabilité, numération, et même alphabétisation de leurs budgets pour l'éducation adulte. Ces types d'investissement ne sont guère propres des institutions de financer et doivent se considérer séparément des coûts d'opération normaux des institutions. Les bailleurs doivent considérer cette dépense plutôt dans le même genre que les appuis à l'alphabétisation, c'est à dire comme un support à l'éducation adulte qui contribue au succès des opérations de la microfinance et qui permet la démocratisation des institutions.



ANNEXES





Annexe A: Budget de l'Unité Information/Communication





**Annexe B: Chronogramme du programme
Des informations et communication**





Annexe C:
Liste des Personnes Rencontrées

Nom & Prénom	Fonction	Nom de la Structure	Date	Adresse
Anne Rachel Inne	Gérante du Programme	International Institute for Communication and Development (IICD)	11 mai 2001	Tel. (3170) 311 7311 FAX (3170) 311 7322 arinne@iicd.org PO Box 11586 2502 AN
Abdoul Karim Sangaré	Coordinateur	Cellule de Gestion du Projet de Dev. du Secteur Financier	10 avril 2001	Tel. 292480 FAX 292478 email: cgpdsfmef@afribone.net.ml
Adama Kodio	Directeur	CVECA Pays Dogon		Tel : 42 01 77 Tel : 24 11 62/ 21 55 31
Adama Kodio,	Directeur & Dirigeant	APIM	19 avril 2001	
Ahmadou Kisso Cissé	Maire de la Commune	Mairie de la Commune de Mopti		Tel : 430 361/430 151 430 159 Cellulaire 74 09 53
Alexis Kalambry	Président de l'Association des Journalistes Economiques	Privé	10 mai 2001	Tel. 746226
Aliou Tamboura,	Directeur Financier	CANEF	2 mai 2001	
Aminata Dioni		SNV (Org. Néerlandaise de Développement)	27 avril 2001	Tel. 223347233348 FAX 231084 email: pasi@snvmaili.org
Bah Koné	Caissier	PASACOOOP/ DJENEE	21 avril 2001	
Denis Bilodeau	Chef d'équipe Information & Communication	USAID	9 avril 2001	Tel: 23 68 30/22 36 02
Dieter H. Reimeyer	Projet Promotion de la Radiodiffusion du Mali	ORTM	7 mai 2001	gtzmalirad@afribone.net.ml Tel 219260 FAX 219144
Drissa Goita	Directeur de Programme	CANEF	2 mai 2001	



Stratégie d'Information et Communication pour APIM/Mali

Etienne Dembélé	Directeur Exécutif	CANEF	2 mai 2001	
Hamidou Traoré	Directeur	PASACOOOP San	22 avril 2001	Tel. 372113 pasacoop@cefib.com
Issac S. Dolo	Coordinateur Régional	Kondo Jigima Mopti	21 avril 2001	Tel. 430060
Ivan Pasteur	CHARG2 DE Programme Gouvernance et Décentralisation	Coopération Suisse	24 avril 2001	Tel: 21 32 05/217362
Koné Germain Koussé	Conseiller Technique	SNV (Org. Néerlandaise de Développement)	27 avril 2001	Tel.223347233348 FAX 231084 email: pasi@snavmaili.org
Koné Massiré	Secrétaire Permanent	APIM	2 mai 2001	
Koule Konaté	Responsable des Finances	Nyeta Musow	18 avril 2001	
Mamadou Nadio	Directeur du Projet	FIDA	7 may 2001	
Martine Keita	Information & Communication	USAID	9 avril 2001	Tel: 23 68 30/22 36 02
Michel Vaillant	Chargé de Mission	AFD	27 avril 2001	Tel. 212842
Moctar Yalcouyé,	Directeur Adjoint	GIE Duinedou Service d'Appui CVECA Pays-Dogon	19 avril 2001	Tel./FAX (223) 420177 Contacts à Bamako 241162/215531 apim@afribone.net.ml
Moulaye Ismaël Dicko	Conseil en Communication pour le Développement	CESPA		Tel. 208070 or 220450 FAX 211109 cespa@datatech.toolnet.org
Namoury Traore	Responsable Microfinance	Pays Bas	25 avril 2001	
Ousmane Traoré	Président	APIM	2 mai 2001	
Ousmane Traoré	Directeur	KONDO JIGIMA/ Bamako		Tel: 29 04 46 Cellulaire 751312
Roland Siebeke		GTZ CAS/SFD	2 mai 2001	
Sadio Samassékou		BNDA	3 mai 2001	



Stratégie d'Information et Communication pour APIM/Mali

Seïdina Oumar Dicko	Président Directeur Général	CESPA		Tel. 208070 or 220450 FAX 211109 cespa@datatech.toolnet.org
Seydou N'Diaye	Directeur	PASACOOOP/ DJENEE	21 avril 2001	
Youssouf Coulibaly,	Chef de Service de Crédit	BCEAO	9 mai 2001	Tel. 223756 ycolibali@bamako.bceao.int
Youssouf Diame Thiam	Economiste	Banque Mondiale	2 mai 2001	
Zakaria Sidibé	Service de Crédit, Correspondent de microfinance	BCEAO	9 mai 2001	

Nom & Prénom	Fonction	Nom de la Structure	Date	Adresse
Assa Simbara	Conseiller Internet	USAID	9 avril 2001	Tel: 23 68 30/22 36 02
Moussa Bambara	M&E Radio Locales	USAID	9 avril 2001	Tel: 23 68 30/22 36 02
Hélène Binta Kouyaté Ballo	Spécialiste en Microfinance	USAID		Tel: 22 36 02
Noury N'Dyne Sanogo	Directeur/ Pdt. Conseil de Surveillance d'APIM	Jigiyaso Ba	28 avril 2001	Tel. 289857, 281557 Email: nouryndynes@hotmail.com
Sékou Diabaté	Directeur	Jemeni (Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Credit)	27 avril 2001	Tel. 213074 Cellulaire 752867 jemeni@cefib.com
Roland Siebeke		GTZ CAS/SFD	10 avril 2001	Tel. 237001/238565 FAX 229269/238565 email: gtz-mali@ml.gtz.de or r_siebeke@yahoo.fr or cassfd@afribone.net.ml
Mme. Hawa Cissao,	Assistant	GTZ CAS/SFD	10 avril 2001	Tel. 237001/238565 FAX 229269/238565
Mme. Zamilatou Cissé	Conseiller en Economie	ACDI	26 avril 2001	Tel. 213096 FAX 218394 281550 zamilatou.cisse@ambcanada.org



Stratégie d'Information et Communication pour APIM/Mali

Sékou Barry:	Service Crédit secteur BTP&Services	BIM SA	25 avril 2001	Tel 22 51 11/22 50 29
Patrick Maillard	Conseiller	Union Européenne	30 avril 2001	Tel. 222065 221104 FAX 223670
Leslie William Long	Directeur Adjoint	World Education		Tel 28 98 57/28 15 57
Kaaba Soumaré	Directrice	PIYELI		Tel 21 57 42/21 58 62
Jean François Guay	Conseiller aux Opérations et en Dév. De l'Offre de Service	NYESIGISO (Développement International Desjardins)		Tel. 21 31 95/21 37 36 Fax. 21 96 40
Serge Leveillé	Directeur	NYESIGISO (Développement International Desjardins)		Tel. 21 31 95/21 37 36 Fax : 21 96 40
Rokia Ba Touré	Coordinatrice	Institut PANOS (Afrique de l'Ouest)		Tel. 23 13 96 Fax 23 48 97
Nom & Prénom	Fonction	Nom de la Structure	Date	Adresse
Sadou Yattara	Président de l'ASSEP (Association des Editeurs de Presse Privée)	Privé		Tel 24 70 71 Cellulaire 75 64 04
Djénèbou Bouaré	Responsable Commercial	AFRIBONE		Tel 23 39 49 Fax 23 39 50
Souleymane Diallo	DIRECTEUR Adjoint	CMPE		Tel :22 61 82 Fax : 22 27 55
Moussa Ouattara	Représentant Mali	British African Business Association West Africa Committee		2, Vincent Street London SW 1P4LD Tel 0171 828 5444 Fax : 0171 828 5251
Ousmane Berthé	Directeur Général	DATATECH		Tel 21 20 58 Fax 21 38 37
Willys Geffrard	Consultant	Christian Reformed World Relief Committee		Tel 223 28 07 55 Email geffrard@afribone.net.ml
Joscelyn Bazile-Finley	Représentant Résident	PNUD		Tel 22 20 52 Fax 22 62 98
Ahmadou Touré (Maître)	Notaire	Privé		Tel 22 62 49 Fax 23 01 46



Stratégie d'Information et Communication pour APIM/Mali

				ATOURE@cefib.com
Clément Wonu	Conseiller Technique, Consultant Inter- national – GTZ Atelier OHADA	CIDR		BP 4340 Yaoundé Cameroun Tel/Fax (237) 20 54 86 Cellulaire (237) 93 50 30 Email cwonou@camnet.cm
Soumana Doumbia	Géographe Planificateur	CENAFOD Mali		Tel/Fax 23 22 60 Email iadd@malinet.ml BP 1859 Bamako, Mali



Annexe D: BIBLIOGRAPHIE

«Conclusions et recommandations sur l'étude sur la viabilité financière des systèmes financiers décentralisés (rapport définitif),» Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (**BCEAO**). Direction Nationale pour le Mali. Mars 2001

Office des Radios Télévisions du Mali par Satellite **ORTM**. Tout le Mali chez vous. BP 171 – Bamako Mali. Tél : 21 20 19/21 24 74 Fax : 21 42 05 – Email ortm@cefib.com (Sans date s.d.)

Microfinance et Développement : Note De Présentation **CIDR** (Centre International de Développement). Cellule Nationale de Diffusion et d'Appui Des Systèmes Financières Décentralisées au Mali. BPE 4817 Bamako Mali. (s.d.)

Etude de Faisabilité d'une Structure Permanente de Formation et d'Information pour la Microfinance au Mali. Rapport Final « Finances Sans Frontières » Lomé, Togo, Cabinet d'Etudes et de Conseils **CE CO. SARL** Mali. Mars 2000.

Country Strategic Plan. Parameters Paper FY 2003-2012. (Summary). **USAID/MALI** March 2001.

Quarter 4/5 Work Plan- December-May/01. **Weidemann Associates, Inc. Mali**, Janvier 2001

Promotion des Institutions Financières Décentralisées au Mali. **GTZ**, 1998

Internet contre la pauvreté **PLANETFINANCE**. www.planetfinance.org (s.d.)

Note Technique de Présentation **UNION KONDO JIGIMA**. Caisse Associative d'Epargne et de Crédit (C.A.E.C.). Tel 21 65 90/21 93 03/.75 48 44 BP E2880 – Hippodrome Email kondojigima@afribone.ml.net Mars2001.

Note Technique de Présentation **UNION KONDO JIGIMA**. Caisse Associative d'Epargne et de Crédit (C.A.E.C.). Tel 21 65 90/21 93 03/.75 48 44 BP E2880 – Hippodrome Email kondojigima@afribone.ml.net Janvier 2001.

Plaquette de présentation de **UNION KONDO JIGIMA**. Caisse Associative d'Epargne et de Crédit (C.A.E.C.). Tel 21 65 90/21 93 03/.75 48 44BP E2880 – Hippodrome Email kondojigima@afribone.ml.net

Management Information Systems: Between Salvation and Frustration. Dana de Kanter, Executive Director, **NEXUS**. Small Enterprise Education and Promotion (**SEEP**) Network, Fall 2000.



Financement du Plan d'Action pour la Microfinance. Point de la situation de contribution des partenaires au développement. **Ministère des Finances** – Secrétariat Général **Secrétariat du groupe Consultatif pour la Microfinance**. (s.d.)

Plan d'action pour la microfinance- Le cadre logique - **Ministère des Finances** – Secrétariat Général – **Secrétariat du groupe Consultatif pour la Microfinance**. (s.d.)

Plan d'Affaire (2000 – 2004). Association Professionnelle des Institutions de la Microfinance du Mali – **APIM/MALI**. Immeuble « Lafia » Boulevard Cheick Zahed ACI,2000 BP E4926 Tel 29 12 53 email afribone@net.ml Octobre 2000.

Plan Stratégique Triennal (de 2000 à 2003) par Association Professionnelle des Institutions de la Microfinance du Mali – **APIM/MALI**. Immeuble « Lafia » Boulevard Cheick Zahed ACI,2000 BP E4926 Tel 29 12 53 email afribone@net.ml Octobre 2000.

Epargne et crédit au Mali. Situation au 31 décembre 1998); Ministère des Fiances – Cellule d'Appui et de Suivi des Systèmes Financiers Décentralisés – **Projet « Promotion des Institutions Financières Décentralisées – GTZ**. Bamako Juillet 1999.

Bulletin Trimestriel de World Education. Editorial du Directeur L. W. LONG **JIGIYASOBA**. (s.d.)

Atelier de planification Stratégique « Union Kondo Jigima » Rapport Final. Rapport Général - **NATA CONSULT**. Février 2001.

Bulletin Trimestriel du réseau Nyèsigiso N°5 **NYESIGIGISO/INFO**. Septembre 2000

Présentation du réseau d'épargne et de crédit du Mali **NYESIGIGISO** présenté par l'Union des Caisses d'Epargne et de Crédit du Mali Nyèsigiso. (s.d.)

PASI/ Programme d'Appui aux Structures Intermédiaires. BP 2220 Bamako. Tel 23 33 47/23 33 48. Fax 23 10 84. Email pasi@snyvmali.org. Site internet : www.snyvmali.org (s.d.).

JEMENI (Union des caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit) – Entreprendre ensemble - 5 ans de métier. (s.d.)

Rapport Final de l'Etude sur l'Articulation Banques – SFD présenté par Sadio Samassékou, Consultant – **Weidemann Associates, Inc.**, Juillet 2000.

Diagnostic des SFD au Mali : **Nyèsigiso** – **Weidemann Associates, Inc.**, septembre 2000.

Diagnostic Assessment Summary and Revised Mali Microfinance Strategy and Final Work Plan. September 2000.

