SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

Cinq études de cas d'institutions diverses confrontées à des choix en termes de modernisation de leur SIG de la publication

NEXUS, RÉSEAU SEEP, WWW.SEEPNETWORK.ORG, (AUTOMNE 2000)
HTTP://WWW.CAPAF.ORG/TELECH/NEXUS_VF%202.PDF

Le dilemme de Pro Mujer : élaboration d'un système personnalisé ou achat d'un logiciel existant ?

LYNNE PATTERSON, PRO MUJER

Lorsque Pro Mujer (Pro Woman International) a obtenu de la Citigroup Foundation, par l'intermédiaire de SEEP, une somme de 50 000 $ pour la mise en place d'un système d'information de gestion (SIG) en Bolivie et au Nicaragua, elle s'est fixée les objectifs suivants :

1. Etablir une passerelle entre le système de comptabilité et le système de gestion du portefeuille.
2. Améliorer le système de comptabilité et les états financiers.
3. Créer des rapports standardisés pour les clients, le personnel, les bailleurs de fonds, les autorités de réglementation et les membres du conseil d'administration.
4. Incorporer les indicateurs de performances relatifs au portefeuille pour mesurer la croissance et la productivité du programme.

S'appuyant sur la procédure présentée dans le guide du CGAP Système d'information de gestion pour les institutions de microfinance - Guide pratique, Pro Mujer s'attendait à traverser successivement les phases suivantes :

Phase 1 : conceptualisation

L'institution définit ses besoins, puis effectue une première évaluation des diverses possibilités (améliorer et relier les systèmes existants, acheter des systèmes « clé-en-main », créer un système personnalisé). Les étapes à accomplir au cours de la phase 1 étaient les suivantes :

1) constitution d'un groupe de travail ;
2) définition des besoins ;
3) détermination de ce qui est faisable ;
4) évaluation des différentes possibilités ; et
5) présentation des conclusions du groupe de travail.

Phase 2 : évaluation détaillée et conception du système

L'institution évalue les systèmes qu'elle pourrait acquérir. Si elle décide de modifier un système existant ou d'élaborer un système personnalisé, elle doit alors régler les problèmes de conception. Les étapes à accomplir au cours de la phase 2 étaient les suivantes :

1) évaluation détaillée des logiciels ;
2) mise au point de la structure du système ;
3) finalisation du plan du système d'information de gestion.

Phase 3 : programmation et installation du système

L'institution programme (perfectionne ou adapte) le système qu'elle a choisi et l'installe. Les étapes à accomplir au cours de la phase 3 étaient les suivantes :

1) développement du logiciel ;
2) installation du matériel ;
3) préparation de la documentation ;
4) configuration du système ;
5) mise à l'essai ;
6) transfert des données ;
7) formation ;
8) utilisation des deux systèmes en parallèle.

Pro Mujer comptait réaliser ces trois phases en l'espace d'un an. Mais les choses se sont révélées bien plus compliquées…

Réalité

La phase de conceptualisation a duré plus longtemps que prévu. En effet, Pro Mujer a mis six mois à définir ses besoins et à évaluer les différentes possibilités. Au cours de cette période, l'institution a mené les opérations suivantes :

1. Constitution d'un groupe de travail

Pro Mujer a créé un groupe de travail chargé de la conceptualisation du SIG. Ce groupe se composait de membres clé du personnel bolivien de Pro Mujer : le directeur exécutif, le directeur financier, le responsable du SIG et le responsable des opérations de crédit. En outre, l'institution a fait appel à deux consultants pour l'aider à analyser ses besoins en information.

Le consultant international était un expert en matière de développement et de mise en œuvre de systèmes d'information de gestion. Il a évalué le système existant de Pro Mujer et a participé à un atelier international organisé à La Paz pour conceptualiser le nouveau SIG. Un consultant local a été embauché aux côtés du programmeur bolivien afin de participer à la conceptualisation du nouveau SIG et d'en superviser la programmation.

2. Organisation d'un atelier pour définir les besoins en informations

Un atelier d'une durée de trois jours a eu lieu à La Paz, en Bolivie. Y ont participé le directeur exécutif et l'administrateur de Pro Mujer à New York, le directeur national et le programmeur du Nicaragua, le groupe de travail bolivien, quatre directeurs régionaux, des responsables de formation et des comptables. Avant l'atelier, les membres du personnel de New York, de Bolivie et du Nicaragua se sont préparés chacun de leur côté en définissant leurs propres besoins.

Les participants ont été répartis selon leur fonction au sein de l'institution (directeurs, comptables, formateurs, gestionnaires). Chaque groupe a analysé l'ensemble des rapports produits par le système existant pour déterminer comment les perfectionner. Ensuite, ils ont fourni leurs observations, suggestions et commentaires. Ainsi, ils ont décidé de regrouper des rapports, d'en éliminer, ou parfois d'en créer de nouveaux.

Ce processus s'est avéré long et difficile. Chaque branche du personnel a analysé les rapports en se fondant sur ses propres besoins. Une fois les différentes conclusions mises en commun, chacun a pu se faire une idée

plus précise du nouveau SIG, l'apprécier et le comprendre. La présence de représentants de New York et du Nicaragua a enrichi l'expérience. Leur participation était essentielle, car le nouveau SIG devait répondre aux besoins de toutes les succursales de Pro Mujer, et standardiser les principes directeurs, les procédures et les rapports.

Les groupes ont analysé à la fois les rapports de comptabilité et ceux ayant trait au portefeuille. Ils ont répertorié les principes directeurs et les procédures, puis ont défini les besoins et les flux d'information, qui ont ensuite été représentés graphiquement par le groupe de travail. Enfin, ils ont déterminé les points critiques du système et ceux au niveau desquels sont prises les décisions.

Les consultants ont posé des questions et ont fait avancer le processus quand il a commencé à s'enliser. Ils ont invité les participants à considérer les besoins de Pro Mujer pour les cinq années à venir au moins, en se fondant sur les prévisions en matière de croissance, de produits financiers, de centralisation et de décentralisation, et de flux de production.

3. Préparation du rapport d'évaluation des besoins

Le rapport d'évaluation des besoins a été préparé par le groupe de travail et le consultant local. Il leur a fallu trois mois de plus que prévu pour établir les caractéristiques du nouveau système sur la base de l'analyse des besoins effectuée par le personnel dans chaque pays et examinée à La Paz. Ce rapport comprenait une description du système de crédit de Pro Mujer, un diagramme de circulation de l'information et les caractéristiques générales que le système devait avoir.

La subvention de SEEP a permis à Pro Mujer de réunir à La Paz des salariés de toutes ses succursales au début du projet. Avant la rencontre, les salariés de chaque bureau s'étaient regroupés pour évaluer leurs besoins en information et soumettre leurs conclusions au groupe de travail en Bolivie. L'atelier sur le système d'information est ainsi devenu un moyen de renforcer la collaboration internationale et la cohésion au sein de l'institution.

4. Evaluation détaillée des logiciels

Le groupe de travail a ensuite étudié des systèmes de gestion du portefeuille et de comptabilité afin de déterminer s'ils correspondaient aux besoins de Pro Mujer. Lors de l'analyse des systèmes de comptabilité, il a

notamment examiné le nombre maximum de chiffres pouvant constituer un nombre, la possibilité de modifier les formats, la possibilité d'effectuer des conversions monétaires et les différences de format de date. Il a également tenu compte d'éléments comme le masquage des comptes, la facilité du basculement entre plusieurs périodes comptables, l'accès par mot de passe, les informations d'audit et les manuels.

Ce n'est qu'avec des données précises que nous avons pu évaluer le logiciel existant, déterminer les écarts entre le logiciel et nos besoins, et estimer le coût d'une modification du logiciel.

Lors de l'évaluation des systèmes de gestion du portefeuille, le groupe de travail s'est penché sur la numérotation des comptes, les méthodes de décaissement, les calendriers d'amortissement, le calcul des intérêts, le calcul des commissions, l'indexation, le calcul des pénalités, les liens avec l'épargne, les procédures de rééchelonnement et d'abandon de créances. Enfin, le groupe de travail a envisagé de relier les systèmes informatiques de gestion du portefeuille et de comptabilité de sorte que toutes les opérations entrées dans le premier soient automatiquement prises en compte dans le second.

5. Identification du logiciel

Une fois la comparaison effectuée entre les programmes et les besoins spécifiques de Pro Mujer, c'est le logiciel SAF2000 qui a été jugé le plus approprié. Il a fallu six mois pour étudier les différents progiciels, soit bien plus longtemps que prévu. Néanmoins, l'analyse approfondie des phases 1 et 2 a permis de trouver un système qui répondra très certainement aux besoins de Pro Mujer pour au moins les cinq années à venir.

Conclusions

Pro Mujer était donc face à une décision difficile à prendre : développer son propre système personnalisé ou acheter un logiciel existant. Il nous était impossible de répondre à cette question tant que nous n'avions pas indiqué clairement et avec, force détail, nos propres besoins en information à tous les niveaux de l'institution. Ce n'est qu'avec des données précises que nous avons pu évaluer le logiciel existant, déterminer les écarts entre le logiciel et nos besoins, et estimer le coût d'une modification du logiciel.

Nous avons très rapidement compris que nous ne voulions pas élaborer nous mêmes notre logiciel, et ce pour toute une série de raisons. Tout d'abord, Pro Mujer n'a qu'une capacité restreinte pour créer des systèmes d'information de gestion. Le programmeur bolivien qui a élaboré le système actuel ne disposait pas des connaissances ni des compétences nécessaires à l'élaboration d'une solution plus performante. Ensuite, nous voulions offrir un appui technique aux autres programmes nationaux utilisant le nouveau SIG. Or en sous-traitant la programmation, nous avons accès à une assistance technique plus étendue.

Nous avons consacré près de la moitié de l'année à analyser nos propres besoins en information et à définir les caractéristiques qui seraient ensuite soumises aux fournisseurs de SIG. L'autre moitié de l'année, nous avons analysé différents logiciels pour finalement sélectionner celui qui répondait le mieux à nos besoins.

Il nous reste encore du chemin à parcourir. Selon nos estimations, il nous faudra encore au moins un an, en collaboration avec la société que nous avons sélectionnée, pour adapter son système, le tester, exécuter des systèmes parallèles, éliminer les éventuels problèmes, puis former le personnel à la mise en œuvre du programme. Pro Mujer est certain que cette démarche assurera productivité et croissance.

World Relief Network : comment standardiser et améliorer son SIG TOM GOERING, WORLD RELIEF

Fin 1997, des membres du World Relief Network (WRN) ont constaté que leur système d'information de gestion (SIG) laissait fortement à désirer. Excessivement complexe, celui-ci n'était pas standardisé et manquait cruellement de convivialité. En outre, sa documentation n'était guère suffisante et il était sujet à des dysfonctionnements.

En mars 1998, World Relief a obtenu une subvention SEEP/Citigroup Foundation destinée à standardiser et à perfectionner son SIG. L'institution s'est alors fixée comme objectif, d'ici à la fin de la subvention, de décider si elle devait acquérir un système commercialisé, améliorer sensiblement son logiciel CLAMS jusque là sous-utilisé (Community Loan and Monitoring System), ou élaborer un tout nouveau système. En outre, elle s'est engagée à étudier le rôle des nouvelles technologies ainsi que la manière dont celles-ci peuvent s'appliquer à un système d'information de gestion en microfinance.

Compte tenu des besoins de WRN, il en est ressorti que la meilleure solution consistait à améliorer CLAMS en corrigeant ses faiblesses, en l'enrichissant et en le mettant à jour. Pour parvenir à cette conclusion, le WRN a étudié avec soin l'utilisation du SIG par trois membres représentatifs du réseau, a évalué les solutions disponibles sur le marché et a analysé les systèmes employés par d'autres organisations. Dès le printemps 2000, le nouveau logiciel CLAMS a été installé dans quatre pays (et prévu dans deux autres). Doté de nouvelles interfaces et fonctions, il éliminait un grand nombre des faiblesses qui touchaient l'ancienne version.

Notre analyse approfondie a mis en évidence de nombreux arguments en faveur d'un SIG moins standardisé.

Bien que le processus n'en soit encore qu'à ses débuts, les premiers résultats sont encourageants : entrée des données et sortie des informations en temps voulu, multiplication des fonctions pour la création de rapports. Les programmes partenaires ont trouvé la saisie des informations plus aisée et ainsi que l'obtention de rapports supplémentaires. En outre, la nouvelle fonction de transfert électronique a amélioré la circulation des données entre World Relief et ses partenaires, facilitant ainsi la gestion à distance des installations de terrain.

Changement de cap

L'objectif initial du projet, qui était de concevoir un seul SIG standardisé pour l'ensemble du réseau WR, s'est révélé irréaliste et trop ambitieux. Notre analyse approfondie a mis en évidence de nombreux arguments en faveur d'un SIG moins standardisé.

Ces arguments tenaient à des différences dans les domaines suivants :

1) environnements technologiques ;
2) méthodologies et pratiques ;
3) niveaux de qualification et aptitudes du personnel ; et
4) taille et complexité du programme. World Relief en a conclu que seul un système simple et bien conçu pourrait être utilisé par la plupart, voire par la totalité, de ses membres.

L'institution a décidé que la meilleure façon d'élaborer un système d'information simple et bien conçu consistait à modifier et à améliorer le

logiciel CLAMS. Ce choix stratégique permet d'exploiter les enseignements passés et de minimiser les risques futurs en capitalisant sur les anciens travaux de développement. CLAMS est d'autant plus attrayant que ses interfaces de saisie s'avèrent relativement simples et que ses besoins en matière d'entrée de données sont faibles. Un logiciel plus complexe n'est pas nécessaire : il ne ferait que semer le doute sur l'utilité et les avantages de l'informatisation.

Hormis le perfectionnement du logiciel, World Relief a également prôné l'amélioration de la formation et de la documentation afin d'éliminer certaines des raisons pour lesquelles CLAMS est actuellement sous-exploité. Celui-ci intègre, par exemple, un rédacteur de rapports capable de synthétiser rapidement les informations provenant de la base de données. Or cette fonction est mal comprise par les salariés ne travaillant pas au siège, donc très peu utilisée. Une formation complémentaire pourrait remédier à ce problème.

World Relief a également reconnu que les utilisateurs devaient améliorer leurs compétences générales en informatique. Il a donc embauché un nouveau spécialiste/formateur qui assurera des cours sur CLAMS et aidera à coordonner d'autres formations informatiques sur site.

Pendant le projet, le réseau a identifié des corrections capables d'éliminer les faiblesses du système et des améliorations susceptibles de le perfectionner. Parmi ces dernières figuraient des correctifs logiciels, des mesures plus précises des meilleures pratiques, des fonctions de saisie des données par agence (à regrouper dans les différents sièges nationaux) et des mesures plus correctes des impayés. En outre, les procédures d'installation ont été facilitées et la documentation correspondante, complétée. Des méthodes de transfert de données sont en cours de développement afin de faciliter le suivi du programme à partir de sites distants.

Qui plus est, World Relief a mis au point un nouvel outil plus convivial et plus souple, permettant aux utilisateurs d'obtenir un aperçu des performances du programme sur différents niveaux : l'ensemble du programme, une région, un promoteur ou une banque. Ainsi facilité, l'accès aux données récapitulatives permet de générer des rapports mieux adaptés.

L'évaluation des systèmes d'autres organisations et de deux logiciels « clé-en-main » a conforté la décision d'améliorer le CLAMS. En effet, les deux logiciels prêts à l'emploi comportaient beaucoup de problèmes également présents dans le système existant. Leurs interfaces étaient complexes ou

encombrées de fonctions inutiles. En outre, aucune assistance technique n'était proposée dans beaucoup de pays du World Relief Network. Enfin, il s'avérait difficile et coûteux d'adapter les fonctions aux différents contextes nationaux.

WRN s'est rendu dans six autres organisations pour étudier leur système d'information de gestion. La plupart d'entre elles utilisaient des systèmes maison adaptés à leurs besoins. Celles qui avaient fait appel à des développeurs externes pour modifier un logiciel commercial préexistant avaient connu des retards et des engorgements considérables au cours de la programmation.

Finalement, World Relief a examiné deux solutions technologiques pour l'automatisation des données et l'amélioration du SIG. Les ordinateurs de poche, notamment les très réputés Palm Pilot, ont un immense potentiel pour ce qui est de changer la façon dont les IMF collectent les données. Ceux-ci permettent de recueillir les données et de les saisir directement lors du remboursement du prêt, puis de les synchroniser avec la base de données principale à l'agence. Cette méthode de saisie des données élimine les problèmes liés aux faibles compétences mathématiques ou au manque de précision.

Nous aimerions soulever en particulier trois « enseignements » :

1. Définition des besoins : évaluation du système actuel

« Après avoir comparé, opposé et commenté les forces et les faiblesses de trois institutions partenaires, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

1) la qualité du support technique et de la maîtrise interne d'un SIG est liée au niveau de compétences local ; 2) une organisation est moins ouverte au changement si son système actuel fonctionne bien ; et 3) il est essentiel d'investir dans une infrastructure informatique suffisante. »

(World Relief Network)

Le responsable du projet a comparé, opposé et commenté les forces et les faiblesses de trois systèmes d'information de gestion distincts : le système régional du Honduras, le système maison fondé sur Lotus du Cambodge, et le système CLAMS du Honduras.

La qualité du support technique et de la maîtrise interne de chaque SIG était directement liée au niveau des compétences informatiques sur ce site. Dès qu'un expert ou un service spécialisé était présent, le SIG

était mieux accepté et perçu comme fonctionnant plus efficacement. Par conséquent, il est essentiel d'investir dans un niveau suffisant de savoir-faire informatique. On a observé que lorsque des personnes ne comprenaient pas, elles avaient tendance à se débrouiller avec leurs acquis, ou à renoncer à s'attaquer aux problèmes. Lorsque le niveau de frustration est à son comble, les utilisateurs et les responsables sont susceptibles de vouloir remplacer l'ensemble du système, persuadés que le suivant sera bien plus performant.

Chaque système avait dû faire ses propres concessions en termes d'appui et de fonctions disponibles. Le système Lotus du Cambodge apportait certes toutes les informations de gestion requises, mais n'offrait que peu de vérifications croisées pour détecter les erreurs effectuées par inadvertance. Il disposait en outre d'un système de protection par mot de passe simpliste. Le SIG du Honduras, qui avait été développé par un groupe informatique régional externe, ne pouvait être ni perfectionné ni personnalisé. Lorsque son technicien a quitté l'organisation, le personnel est devenu incapable de modifier les liens établis avec le système de comptabilité. Au Mozambique, le CLAMS était relativement souple pour ce qui était de la définition des produits de prêt, mais il bénéficiait d'un appui réduit et les programmeurs n'étaient pas toujours disponibles.

2. Compétences du personnel

« Après avoir analysé les compétences du personnel, nous avons identifié cet élément comme l'un des facteurs restrictifs majeurs de toute organisation. Nous en avons tiré les conclusions suivantes :

1) une bonne formation est primordiale ;
2) les interfaces doivent rester simples et les exigences en matière de saisie de données minimales ; et
3) la conservation d'archives papier est indispensable. »
(World Relief Network)

Faisabilité – Compétences du personnel

Le responsable du projet a examiné les compétences du personnel et les capacités de recrutement de personnes expérimentées en matière de SIG dans chacun des pays visités.

Dans des pays dont l'histoire est marquée par la guerre, comme le Mozambique, ou dans lesquels de récents soulèvements ont provoqué la fuite des personnes instruites, comme le Rwanda, il est quasiment impossible de recruter et de garder des personnes qualifiées en système d'information de gestion. C'est pourquoi les postes ayant trait à l'informatique ou au SIG sont souvent occupés par des gestionnaires qui n'ont aucune formation technique mais qui ont appris les tâches particulières à l'utilisation d'un SIG spécifique. Il en résulte que le personnel local était incapable de se représenter ce qu'un SIG pouvait leur apporter.

World Relief en a conclu que certaines décisions concernant notamment la conception du SIG devaient être prises au siège du réseau. Pour autant, il ne fallait pas renoncer au feed-back de la part des futurs utilisateurs finaux. Des interfaces simples et une procédure d'entrée des données adaptée au niveau généralement faible du personnel permettent de limiter et de simplifier les formations. En revanche, la présence de nombreux écrans et options rend plus probable la survenue d'erreurs et augmente la nécessité d'une assistance supplémentaire.

Faisabilité - Technologie

L'infrastructure et l'environnement technologiques des pays du réseau ont été examinés et deux technologies peu communes, les Palm Pilot et les codes-barres, ont été testées. Les Palm Pilot sont des ordinateurs de poche largement utilisés par les hommes d'affaires, voyageant beaucoup, comme plate-forme d'informations mobile. Leur encombrement réduit, leur faible poids, leur grande autonomie et leur souplesse en font des outils bien adaptés à la collecte des informations de remboursement.

World Relief en a conclu que le Palm Pilot disposait d'un immense potentiel pour simplifier et améliorer la procédure de saisie des données, car il permet de collecter des données à distance. Vendu à des millions d'exemplaires, il présente l'avantage d'être très largement reconnu. Il possède un système d'exploitation stable et son fabricant, 3Com, offre un support de développement poussé. La saisie des données ne s'effectue pas à l'aide d'un clavier, mais à l'aide d'un stylet et d'un alphabet spécifique appelé « graffiti ». Les Palm Pilot ont une autonomie de 30 heures avec deux batteries AAA.

Certains modèles bas de gamme sont vendus au prix de 150 à 200 $. Le Palm Pilot lui-même ne dispose pas d'un processeur puissant. Par conséquent, mieux vaut l'utiliser uniquement pour la collecte des données,

en entrant les paiements à l'aide du stylet. Ainsi, les informations sont saisies sur le terrain au moment des remboursements, puis téléchargées sur un ordinateur à l'agence. Le SIG met à jour les dossiers de l'individu en question, lesquels sont ensuite chargés sur le Palm pour le passage à la banque la semaine suivante. Parmi les questions non résolues figurent la durabilité du Palm Pilot, le coût et la durée de vie des batteries.

3. Modification du logiciel

« Une analyse approfondie de la façon dont le logiciel existant était utilisé (ou sous-utilisé) a révélé les forces et les faiblesses de divers systèmes. Nous en avons tiré les conclusions suivantes :

1) la sous-utilisation d'un logiciel résulte parfois d'un manque de connaissances ;
2) lorsque des utilisateurs ne comprennent pas, ils peuvent décider de ne plus se servir du logiciel ; et
3) des rapports pertinents et aisément accessibles sont des éléments clés pour la réussite d'un système. »
(World Relief Network)

Enfin, World Relief a testé la technologie des codes-barres et a déterminé que celle-ci ne convenait pas. WRN s'est rendu dans une IMF qui se servait des codes-barres pour appeler l'écran de remboursement d'un client donné. Les fiches de remboursement de prêt étaient dotées de codes-barres, qui, lorsqu'ils étaient passés au lecteur, faisaient apparaître le dossier de ce client sans avoir à entrer de commande au clavier. World Relief a constaté que l'utilisation des codes-barres pour l'entrée des informations de remboursement serait difficile en raison de la possibilité de reporter les remboursements d'une semaine à une autre. La plupart des programmes prévoient une composante d'épargne flexible. C'est pourquoi la technologie du code à barres, totalement inflexible par nature, s'est avérée peu appropriée. Les codes-barres sont conçus pour les environnements dans lesquels sont entrés en permanence des informations répétitives.

Mauvaise gestion et erreurs : la solution de Katalysis Partnership DENNIS MACRAY, SOFT CORPORACION

Basé à Stockton, en Californie, Katalysis Partnership possède un réseau de sept ONG de microfinance en Amérique Centrale comptant 20 000 clients actifs et disposant d'un encours de crédit d'une valeur de 4 millions de dollars. Katalysis assure une assistance technique par le biais d'une agence régionale à Tegucigalpa, au Honduras. Katalysis s'est servi d'une subvention de SEEP/ Citigroup Foundation pour mettre en œuvre un processus de renforcement des capacités en 10 étapes. L'objectif était de préparer quatre institutions de microfinance à installer et à utiliser avec succès un SIG informatisé. Katalysis a appliqué ce processus de pré-installation à quatre de ses sept partenaires d'Amérique Centrale : ODEF (Organization for Women's Enterprise Development) et FAMA (Family and Environment) au Honduras ; PROCOMES (Projects for Community Development) au Salvador ; et MUDE (Women in Development) au Guatemala.

Compétences internes

« Le manque de responsables informatiques qualifiés à la disposition des salariés de l'IMF est une préoccupation majeure. Pour remédier à ce problème, nous avons décidé que des compétences internes en matière de SIG étaient indispensables et nous nous sommes engagés à trouver les fonds nécessaires. Tous nos partenaires ont pour consigne d'embaucher à tout prix les candidats les mieux qualifiés. » (Katalysis)

Des activités de diagnostic et de restructuration ont permis de préparer les organisations dans les domaines suivants : ressources humaines, politiques institutionnelles, procédures comptables, et conformité avec les normes du secteur et les meilleures pratiques. On a ainsi créé un environnement institutionnel propice à une utilisation efficace du SIG en tant qu'outil de gestion de programme.

Pour Katalysis et ses partenaires, un renforcement des capacités orienté vers les principaux domaines de gestion était indispensable pour une utilisation efficace du SIG.

Le processus de préparation comprenait les 10 étapes suivantes :

1. Maintien des compétences internes de chaque partenaire en matière de SIG
2. Présentation du processus de préparation en vue de la mise en

place du SIG
3. Diagnostic : contrôles financiers
4. Diagnostic : gestion des crédits
5. Diagnostic : contrôles administratifs
6. Bilan des diagnostics : capacité et processus
7. Identification et adaptations du logiciel
8. Formation du personnel et des responsables SIG des différents partenaires
9. Installation et mise en œuvre du SIG
10. Suivi, évaluation et documentation

La capacité au premier plan

Dans le secteur de la microfinance, on accorde une importance considérable à l'identification du matériel/logiciel le plus approprié et le plus efficace. Si cet aspect s'avère essentiel, notre expérience avec des institutions à différents niveaux de croissance nous a montré qu'il était également primordial de prêter une attention toute particulière à la capacité institutionnelle dans son ensemble. Les domaines exigeant surveillance et formation avant l'installation d'un SIG informatisé sont détaillés dans notre processus en 10 étapes. Selon nous, l'un des enjeux majeurs pour le secteur de la microfinance est la création d'institutions solides tirant pleinement parti de SIG sophistiqués dans le but ultime de mieux servir leurs clients et d'atteindre l'autosuffisance opérationnelle et financière.

Selon nous, l'un des enjeux majeurs pour le secteur de la microfinance est la création d'institutions solides tirant pleinement parti de SIG sophistiqués.

En testant notre solution sur des institutions à différents niveaux de développement, nous pouvons l'appliquer à notre travail avec de nouveaux partenaires dans d'autres pays. La mise en œuvre du processus en 10 étapes nous a permis d'évaluer l'efficacité de notre approche et d'identifier les modifications à apporter avant de le transmettre à de nouveaux

partenaires.

Au cours de l'étape 7, Katalysis et ses partenaires ont trouvé un SIG qui semblait répondre à leurs besoins. Ils se sont rendus dans une IMF qui utilisait ce système pour en effectuer une évaluation plus approfondie. Suite à cette visite, ils ont sélectionné ce système, conçu par Soft Corporacion, une société présente à l'échelle régionale et dont le siège se situe au Guatemala.

Ce système présente, entre autres, les avantages suivants : logiciel et assistance dans la langue locale, prix raisonnable pour une ONG, personnel qualifié doté d'une expérience dans le secteur financier régional, recommandations et résultats excellents, système capable de répondre aux besoins en matière de gestion du portefeuille et de comptabilité.

A ce stade, l'un des enjeux majeurs était d'encourager notre partenaire principal à évaluer entièrement le système, à isoler les véritables causes des erreurs détectées (homme contre machine) et à démentir les rumeurs signalant à tort des erreurs du SIG. Incités à se rendre dans l'IMF utilisant le système, le partenaire a pu identifier les véritables problèmes et a été mieux à même de recommander le SIG à d'autres partenaires.

Depuis que nos partenaires ont choisi d'adapter un logiciel commercialisé, ils n'ont pas rencontré de problèmes majeurs concernant le matériel et le logiciel. Cependant, ils ont dû faire face à de nombreuses difficultés au cours de la phase de pré-installation résultant de conditions externes. Ainsi, maintenir une expertise interne en matière de SIG et s'assurer qu'une infrastructure appropriée (électricité, sécurité, température ambiante) est en place pour accueillir le nouveau SIG ont représenté des obstacles non négligeables. Pendant ce projet, nous avons appris que les facteurs externes comptaient parmi les éléments déterminants dans la mise en œuvre d'un SIG.

Conditions préalables à la mise en œuvre du projet

A. Planification stratégique et de développement

Atelier commun pour tous les partenaires : planification stratégique et projections ; consultation des partenaires et élaboration du plan de développement.
/1 - 2 mois

B. Méthodologie du programme

Atelier commun pour tous les partenaires : demande d'indicateurs clés ; diagnostic des meilleures pratiques en microfinance et introduction à l'analyse d'impact.
/1 mois

C. Ressources humaines

Evaluation des capacités des partenaires et de leurs besoins en personnel ; identification et/ou maintien de l'expertise en matière de gestion financière ; application des meilleures pratiques pour la formation du personnel, le développement et les programmes d'incitation.
/1 mois

Préparation en 10 étapes à la mise en place du SIG

1. Compétences internes des partenaires en matière de SIG

Identification et/ou maintien d'une expertise permanente en matière de SIG au sein de chaque organisation partenaire.
/1 mois

2. Présentation du processus de préparation en vue de la mise en place du SIG

Atelier commun destiné à présenter le processus et les données qui permettront de préparer correctement les partenaires à l'installation du SIG.
/2 jours

3. Diagnostic : contrôles financiers

Identification des contrôles et meilleures pratiques actuelles ; évaluation de toutes les activités relatives à la comptabilité, aux flux de trésorerie, à la budgétisation, à la gestion interne et externe des comptes et aux opérations.
/1 semaine

4. Diagnostic : gestion des crédits

Evaluation de la qualité et des performances du portefeuille ; mécanismes de paiement et de recouvrement des crédits ; politiques et contrôles de la gestion des crédits.

/1 semaine

5. Diagnostic : contrôles administratifs

Identification de la capacité institutionnelle (notamment en terme de flux d'informations) et des contrôles actuels ; gouvernance et surveillance ; révision des politiques administratives et des manuels.
/1 semaine

6. Bilan des diagnostics : capacités et processus institutionnels

Atelier permettant aux partenaires d'identifier leurs capacités et leurs processus institutionnels ; modifications apportées au processus institutionnel ou contrôles finalisés, animé conjointement par Katalysis et le fournisseur du SIG.
/1 semaine

7. Identification et adaptation du logiciel

Selon les diagnostics, le fournisseur du SIG développera un système approprié et/ou adaptera le logiciel à chaque partenaire.
/1 mois

8. Formation

Cours intensif sur l'utilisation et la gestion du SIG, destiné au personnel administratif et aux agents de crédit des partenaires ; possibilité de modifier la conception et le processus avant l'installation.
/1 semaine

9. Installation et mise en œuvre du SIG

Parallèlement au système de gestion financière actuel sur le site de chaque partenaire ; pour ces partenaires, la société Soft Corporation a obtenu un contrat et un financement séparé de la part du CGAP.
/1 - 2 mois

10. Suivi, évaluation et documentation

Katalysis et ses partenaires assurent un suivi mensuel des performances de l'institution et du portefeuille, évaluent le développement du programme, et présentent les enseignements tirés ainsi que l'application correcte du processus en 10 étapes en fonction du stade de développement institutionnel et des besoins du partenaire.
/2 - 3 mois

Save the Children : le développement du nouveau SIG a pris plus longtemps que prévu MARK EDINGTON, SAVE THE CHILDREN

En association avec son partenaire libanais Al Majmoua et avec l'aide de SEEP et de la

Citigroup Foundation, Save the Children a entamé le développement d'un nouveau système d'information de gestion (SIG) en avril 1999. Son objectif est de créer un SIG intégrant le portefeuille et la comptabilité, utilisable dans le cadre de programmes de microfinance à l'échelle mondiale.

Nous considérons le développement d'un SIG intégré comme essentiel pour les programmes de microfinance de grande envergure. Notre intention est de créer un nouveau SIG financier afin de soutenir la croissance institutionnelle ainsi que l'expansion et la décentralisation des opérations au niveau national.

Le nouveau SIG devra notamment posséder les caractéristiques suivantes :

- Simple d'emploi (afin de réduire les coûts de formation et d'accroître la productivité)
- Fiable (système d'exploitation et langage de programmation stables)
- Respectant l'intégrité des données (grâce à une piste de vérification et à un fichier récapitulatif des opérations)
- Sécurisé (mots de passe pour différents niveaux)
- Souple (capable de fonctionner dans différents environnements, tels qu'un ordinateur, un réseau ou un système client-serveur, et de prendre en charge des agences décentralisées)

! Riche en informations (suivi de l'historique de prêt des clients et des différents produits de prêt)

! Rapide et performant (capable de gérer des données en provenance de programmes de grande envergure)

! Multilingue (propose d'autres langues, y compris l'arabe)

! Multifonction (comptabilité intégrée, projections de flux de trésorerie avec la possibilité de comparer les résultats aux prévisions et gestion des opérations de caisse à l'échelle de l'agence)

Temps

« Prenez votre estimation initiale et triplez-la. En effet, lorsque l'on étudie les procédures existantes, on réalise souvent que celles-ci doivent être révisées. En outre, l'identification des besoins futurs exige souvent de longues discussions sur les produits et les stratégies à venir, ce qui à son tour peut demander une planification stratégique considérable. »
(Save the Children)

La procédure de développement du système a été subdivisée en plusieurs phases : conception des paramètres, test, formation, finalisation et déploiement. A l'origine, l'ensemble du processus devait s'étaler sur une période de 12 mois pour se terminer en avril 2000. En fait, nous savons désormais qu'il faudra encore au moins un an avant que le projet ne soit achevé. Selon nos calculs, celui-ci devrait donc encore durer jusqu'à mars 2001.

Le développement du système, en particulier les deux phases préliminaires baptisées « analyse préliminaire » et « conception et prototypage », a duré plus longtemps que prévu pour les raisons suivantes :

Le plan de travail initialement établi était peu réaliste et trop général. Save the

Children et Al Majimoua avaient sous-estimé le temps nécessaire pour accomplir les actions suivantes :

- effectuer une étude exhaustive des autres options existantes en matière de SIG
- rechercher des développeurs potentiels
- choisir un développeur
- négocier les conditions avec le développeur

Il fallait davantage de temps pour l'analyse et le feed-back entre les deux acteurs clés,

Al Majmoua et la société avec laquelle nous avons conclu le contrat, CDC Systems.

Le développement d'un logiciel de microfinance est une initiative difficile qui fait appel à un processus itératif. CDC devait comprendre parfaitement les opérations d'Al Majmoua et les deux entités devaient s'entendre sur un mode de collaboration.

Al Majmoua crée un système tourné vers l'avenir. Par conséquent, il était essentiel pour l'équipe d'examiner les autres possibilités à long terme pour les nouveaux produits financiers, les mécanismes de garantie et le plan de développement de l'institution, et ce dans le but de concevoir une structure flexible capable d'incorporer de multiples solutions et paramètres. Ainsi, on a décidé qu'Al Majmoua ferait appel à trois mécanismes de garantie : personnelle, actifs et crédit-bail. Chaque type de garantie donne lieu à un flux d'informations, à des formalités administratives et à des services de back-office bien spécifiques qui doivent être pris en charge lors de la conception du SIG.

Le développement du SIG est l'un des nombreux projets d'Al Majmoua exigeant un travail d'équipe au sein de la direction. Le personnel a dû réajuster son planning de travail et s'entendre pour travailler de concert à l'élaboration du SIG. Suite à un processus de réflexion long et exhaustif, Al Majmoua a pu faire le point sur ses futures stratégies opérationnelles et structures de produits et vivre en première ligne le développement d'un SIG pour les opérations de microfinance. Aujourd'hui, elle est en passe de mettre en place un système solide et flexible tenant compte des différents scénarios de croissance d'Al Majmoua sur le moyen et le long terme.

Temps du personnel

« Ne sous-estimez pas le temps que le personnel de microfinance devra passer avec les développeurs. L'équipe de direction d'Al Majmoua leur a consacré au moins 50 % de son temps au cours des derniers mois. En outre, prévoyez une personne pour travailler à temps plein avec les développeurs. » (Save the Children)

La solution du Catholic Relief Services et de Caylx Software HOWARD BING

A3-PARTNERS est une suite logicielle souple et performante intégrant des applications Microsoft Access qui permettent aux IMF de gérer leur comptabilité et leurs activités de microfinance. D'une fonctionnalité étonnante, le logiciel offre une interface simple et standardisée qui réduit les coûts d'utilisation et accroît la productivité. Les applications peuvent être modifiées et corrigées aisément, car le code source de chaque programme de comptabilité est fourni conformément aux termes du contrat de licence.

Le développement du logiciel A3-PARTNERS est le résultat d'une coopération entre CAYLX Software (www.caylx.com), Catholic Relief Services (www.catholicrelief.org) et Citigroup Foundation (www.citigroup.com). La formation, l'installation et l'assistance technique sont réalisées par les agences de CAYXL dans le monde entier, en association avec son réseau international de consultants régionaux indépendants.

Le système A3-PARTNERS

Les IMF peuvent concevoir le portefeuille de crédits comme un système autonome ou comme un élément d'un système plus vaste incorporant également des applications Grand Livre/Opérations bancaires et Comptes fournisseurs. Quoi qu'il en soit, toutes les installations incluent automatiquement un Gestionnaire de système pour définir les profils utilisateur et les paramètres de sécurité, un rédacteur de rapports et un utilitaire de traduction.

Le système doit disposer de Microsoft Word, de Microsoft Excel et d'un navigateur pour afficher l'aide en ligne de A3-PARTNERS.

Caractéristiques système

Toutes les applications A3-PARTNERS sont conçues à l'aide de principes communs et s'organisent autour d'une même interface utilisateur. Celle-ci offre notamment les fonctions suivantes :

- Environnement multiutilisateur doté d'un utilitaire de navigation intuitif piloté à l'aide de menus
- Aide contextuelle et manuel d'utilisateur très complet en ligne

- Utilitaire multilingue gérant un nombre illimité de langues pour l'interface, une langue par défaut étant définie pour chaque utilisateur
- Fonctionnalités permettant de gérer des bases de données et des paramètres opérationnels pour un nombre quasiment illimité d'organisations et, éventuellement, de combiner les grands livres pour créer une seule entité d'information comptable consolidée
- Fonctions multi-devises permettant d'obtenir un historique des taux de change et de générer des rapports et des états financiers dans la devise définie par l'utilisateur. (Moyennant un supplément, l'application peut aussi exprimer les opérations de décaissement et de paiement selon différentes devises fixées par l'utilisateur et générer automatiquement les gains et pertes de change).
- Présence dans toute l'interface de zones de saisie permettant de consigner des commentaires sur des données d'application particulières (un remboursement en retard, le plan de développement ou une demande de prêt, par exemple)
- Rédacteur de rapports fondé sur Microsoft Access produisant des rapports et des requêtes personnalisés pour compléter les rapports prédéfinis dans les applications A3-PARTNERS
- Fonction de recherche interactive dans la base de données
- Pistes de vérification détaillées comprenant des listes, des journaux, des requêtes à l'écran et des rapports
- Mise en application des règles d'intégrité référentielle pour la sauvegarde des données
- Ajout/modification/suppression des paramètres de sécurité définis (par l'utilisateur) au niveau de l'organisation, de l'application et du programme
- Intégration facultative de logiciels de traitement de texte, de tableurs et de produits de rédaction de rapports
- Possibilité d'effectuer des reports pour la période actuelle, la période précédente ou la période suivante
- Les applications se ferment indépendamment des autres applications du système
- Format de numéro de compte flexible pouvant être défini par l'utilisateur. Il peut totaliser jusqu'à 40 caractères et comprend jusqu'à cinq composants distincts (longueur et caractères de

séparation peuvent être choisis par l'utilisateur). Le premier segment concerne le compte d'actif, de passif, de produit ou de charge particulier (par exemple : caisse, équipement informatique, crédits à recevoir, produits des intérêts, dotation aux amortissements) ; les autres composants peuvent servir, par exemple, à gérer les données relatives aux projets, à l'origine des fonds et aux agences.

Portefeuille de crédits

L'application Portefeuille de crédits permet d'automatiser la gestion des crédits individuels et de groupe, notamment des systèmes de caisses villageoises, des groupes de caution solidaire et des répliques de la banque Grameen. Il offre en outre les informations et la souplesse nécessaires à une gestion efficace des risques.

- Traite les activités liées au crédit et à l'épargne pour les portefeuilles de crédits de groupe, individuels
- Réduit la charge de travail et augmente la productivité en se servant, dès que possible, de modèles standardisés et en se concentrant uniquement sur les exceptions.
- Procède au décaissement au moyen de chèques générés par l'ordinateur ou manuscrits, de bons ou d'espèces
- Conserve des informations détaillées sur les emprunteurs, les produits de prêt standardisés, les crédits en cours et l'historique des crédits
- Gère une base de données regroupant des informations sur l'impact social des crédits sur les emprunteurs
- Comporte plus de 25 rapports, indicateurs de performances et analyses financières
- Produit des formulaires préimprimés pour les activités de terrain
- Calcule les provisions pour pertes sur intérêts et sur créances douteuses
- Permet le calcul des intérêts sur capital restant dû ou sur capital initial
- Passe en perte les crédits irrécouvrables
- Facultatif : comptabilise d'avance les intérêts à la clôture en fin de mois
- Est associé au Grand livre, incluant l'utilitaire de gestion des comptes bancaires

Grand livre/opérations bancaires

Le Grand livre compile en continu les données de toutes les applications intégrées. Il traduit ensuite ces données en états financiers, tableaux de bord et analyses opérationnelles personnalisés. L'application sert également de base pour la vérification des comptes et les obligations comptables, la validation des numéros de compte et d'autres fonctions sophistiquées du système.

- Traite les entrées de journal simples et composées ainsi que les entrées récurrentes
- Gère le solde de compte et les données relatives au budget
- Fournit des tableaux de bord et des rapports comptables
- Inclut un générateur d'états financiers
- Inclut un utilitaire de gestion des comptes bancaires et de préparation des rapprochements bancaires

Comptes fournisseurs

L'application Comptes fournisseurs régit la gestion et le paiement des dépenses d'exploitation. Les données servent à générer des analyses transactionnelles sophistiquées, des rapports et des demandes de renseignements sur les fournisseurs.

- Traite les factures des fournisseurs ainsi que les chèques manuscrits ou générés par l'ordinateur
- Gère les données relatives aux fournisseurs et aux modalités de règlement
- Fournit des rapports sur les fournisseurs, les chèques et les créditeurs
- Est associé au Grand livre, incluant l'utilitaire de gestion des comptes bancaires