

# Fiche de Synthèse N° 43 de *MicroSave*

## Ce que la Direction Générale doit connaître en matière de sélection des logiciels

Dayo Forster<sup>1</sup>

Les institutions financières changent, leurs marchés évoluent, les innovations informatiques et technologique «e-banking» deviennent de plus en plus fiables. Tout cela oblige les IMF à identifier et acquérir les technologies de l'information qui soutiendront leur croissance ou faciliteront leur évolution.

Plusieurs fiches de synthèse publiées précédemment ont montré comment le bon usage de la technologie peut aider à limiter les coûts de manière significative (voir Fiche de synthèse N° 21, "Meeting the Challenge: the Impact of Changing Technology on Microfinance Institutions") et présenté des arguments en faveur d'une utilisation accrue des technologies permettant d'offrir des services bancaires aux plus pauvres (voir Fiche de Synthèse N° 31, "Electronic Banking for the Poor").

Beaucoup de dirigeants d'IMF n'ont pas accès à un réseau de pairs avec qui ils pourraient partager leurs expériences et échanger des idées. Les ARP (*MicroSave* Action Research Partners) ont eu la chance de pouvoir compter sur un groupe d'institutions, actives en Afrique de l'Est et australe, qui se rencontrent régulièrement. Lors d'une de ces rencontres, les managers IT ont eu l'occasion de discuter de certaines problématiques relatives à leurs systèmes d'information.

Toutes les institutions disposaient de systèmes d'information, dont le degré d'efficacité pouvait varier. Au moment de cette rencontre, certains ARP venaient d'upgrader leur système, d'autres étaient en train de modifier le leur. Ceux qui avaient réussi à développer un système satisfaisant attribuaient leur réussite à la qualité de leur planification, à une approche par étapes et à l'engagement des dirigeants de l'institution.

Cette Fiche de Synthèse présente et détaille certaines des problématiques abordées.

### **Pourquoi les institutions procèdent-elles à un *upgrade* de leur système?**

Les institutions plus anciennes possèdent des systèmes qui, un jour, cessent tout simplement de fonctionner. Le jour où la *Tanzanian Postal Bank* (TPB) décida de mettre à jour son système informatique centralisé, elle avait accumulé un retard dans le traitement des transactions équivalent à deux années d'activité. Après l'installation du nouveau logiciel, ce retard a été totalement résorbé. *Pride Tanzania*, après avoir travaillé plusieurs années avec des logiciels développés en interne, avait besoin d'outils informatiques nouveaux pour pouvoir lancer de nouveaux produits et couvrir un espace géographique plus large. **L'ONG *U-Trust* qui a changé de statut pour devenir une institution financière réglementée devait posséder des logiciels fiables pour assurer les activités standards de soutien opérationnel bancaire.**

### **Comment éviter les problèmes de mise en œuvre?**

Même s'il est possible de mener en interne le processus d'informatisation, comme l'a fait *Equity Bank*, il est rare que les institutions disposent des compétences nécessaires pour lancer un tel projet. La première étape doit consister à définir les besoins de l'organisation et à établir une liste de prestataires pouvant y répondre. Plusieurs organisations ont jugé utile d'engager un consultant externe. Le consultant engagé par *Commercial MicroFinance* (CMF) s'est révélé très précieux et leur a présenté en toute objectivité les différentes suites informatiques susceptibles de contenir l'institution. Il leur a fourni des conseils techniques très utiles mais c'est malgré tout l'équipe de direction de CMF qui a pris la décision finale.

Une gestion ciblée du projet, dès le début du processus, permet d'éviter certains problèmes courants, notamment :

- une dérive au niveau de la mise en oeuvre lorsque le projet est trop long;
- une customisation excessive des applications, source d'erreurs et qui débouche sur un logiciel peu fiable;
- des problèmes de cash-flow, qui peuvent être évités si le budget prévoit de ne recourir qu'à des ressources internes, de n'utiliser des fonds apportés par les bailleurs que s'ils sont liquides et disponibles ou lorsque le soutien prend la forme d'un service technique.

### **Comment définir nos besoins?**

Si on visualise le processus de sélection comme une pyramide, la qualité du choix final dépendra de la solidité de la base, c'est-à-dire de la bonne identification des besoins de l'organisation. Malheureusement, il peut arriver que la liste des critères que doit respecter le produit soit déficiente parce que, pour certaines fonctions, "on a toujours fait ça

<sup>1</sup> Dayo Forster est un spécialiste des systèmes d'information en microfinance. Il gère également le Fonds IS du CGAP, qui fournit des cofinancements aux IMF souhaitant engager des consultants spécialisés en systèmes d'information. Voir [www.cgap.org/isfund](http://www.cgap.org/isfund).

comme ça"... *Kenya Post Office Savings Bank (KPOSB)* a ainsi produit une longue liste d'attributs devant être customisés pour correspondre au fonctionnement de leur processus internes. Ils auraient plutôt dû essayer de mieux comprendre le fonctionnement de ces processus et de les analyser en profondeur, pour ensuite opérer certains changements nécessaires. Il est également important d'anticiper l'avenir et de suivre les tendances en matière de banque électronique. Certaines questions doivent être posées :

- Quelles technologies émergentes peuvent-elles faire évoluer de manière spectaculaire la manière dont nous fournissons nos services à notre clientèle?
- Le logiciel inclut-il des "crochets" qui permettent d'intégrer des fonctions nouvelles?
- Le logiciel utilisé s'appuie-t-il sur une technologie libre ou propriétaire?

### **Comment tenir compte de la croissance future de l'institution?**

Vouloir n'utiliser qu'une seule suite informatique à long terme n'est pas pratique. Il est beaucoup plus réaliste de s'assurer que le logiciel choisi conviendra à l'institution à moyen terme (cinq à huit ans). Dans certains cas, il faudra renouveler le matériel plus rapidement. *Equity Bank*, par exemple, a rapidement compris que ses logiciels avaient du mal à faire face à la croissance rapide du nombre de clients (40 % par an). Il n'est cependant pas utile d'acheter à prix d'or une suite logicielle très complète et conçue pour des organisations de grande taille ou fournissant des services que votre institution n'a pas l'intention de proposer. Tenez compte de vos projets d'entreprise et choisissez un logiciel qui sera adapté à vos objectifs professionnels.

### **Comment gérer les changements qu'implique la mise en oeuvre d'un nouveau logiciel?**

*Equity Bank* dispose d'une équipe IT interne chargée de la mise en oeuvre des outils informatiques. Pour gérer efficacement la nécessaire adaptation aux nouveaux logiciels, elle recourt aux services d'un consultant indépendant qui organise une série d'ateliers consacrés au "changement". Le personnel utilise un outil qui lui permet de définir sa mission et les activités spécifiques de soutien aux stratégies mises en oeuvre aux différents niveaux (institution, service, unité).

*Equity Bank* vérifie également que les processus et procédures définies sont bien appliquées. Des listes de contrôle de conformité permettent de savoir ce qui se passe dans chaque agence et de déterminer les améliorations à apporter. Toutes les agences doivent fonctionner de manière standardisée et faire les choses de la même manière pour garantir une utilisation cohérente et standardisée des nouvelles versions des logiciels.

### **Sélectionner un logiciel: quels autres éléments faut-il prendre en considération ?**

1. *Connexion du réseau bancaire:* les différents ARP ont choisi des solutions différentes pour la mise en réseau de leurs agences. Certains utilisent un système centralisé, fonctionnant en temps réel, ce qui implique d'utiliser des lignes louées, des connexions satellites, des réseaux de téléphone portable et des liaisons hertziennes. D'autres ne traitent pas les transactions en temps réel et transfèrent les données par ligne téléphonique classique, courrier électronique ou support physique (CD). Le choix d'une configuration ou d'une autre dépend de l'infrastructure de télécommunications disponible et du coût du service par rapport au chiffre d'affaires généré par l'agence.
2. *Production de rapports:* fondamental mais souvent négligé. Sans rapports, les managers ne peuvent pas comprendre et réagir aux opérations et aux résultats de l'organisation. La manière d'archiver ce type d'information doit être clairement expliquée pour que le personnel puisse produire des rapports complémentaires. *Pride Tanzania* a découvert que les rapports produits par le logiciel ne fournissaient pas tout à fait les informations dont l'institution avait besoin et a décidé de concevoir un nouveau type de rapport. Il est indispensable de disposer d'une bonne documentation (fournie par le vendeur) et d'avoir formé le personnel à la rédaction de rapports pour pouvoir réagir aux besoins changeants de l'institution ou aux nouvelles règles imposées par des partenaires externes.
3. *Soutien technique:* plus les techniciens sont éloignés, moins il sera facile d'obtenir de l'aide rapidement. Les coûts seront plus élevés s'il faut y inclure des billets d'avion et des frais de séjour. S'il y a décalage horaire, la réaction à un problème peut être tardive. Il est également important de s'assurer de la qualité du soutien technique. Deux ARP ont eu des difficultés avec des équipes de soutien technique basées aux Philippines et au Guatemala. La mise en oeuvre du logiciel peut être retardée par manque de soutien technique adéquat. D'autre part, la proximité géographique limite la capacité de l'équipe technique à aider tous les clients. Plusieurs ARP ont ainsi dû former ensemble un groupe d'utilisateurs pour obtenir de leur fournisseur qu'il augmente ses capacités en la matière.
4. *Gestion du fournisseur:* *TPB* s'est rendu compte qu'un examen attentif des clauses de pénalité prévues dans les propositions de contrat permettait de réduire rapidement le nombre de fournisseurs potentiels et d'obtenir finalement un niveau de service correspondant aux honoraires exigés. *Teba Bank* a découvert qu'il était utile de choisir, dans chaque service, des personnes qui seront "associées" à certains aspects du contrat et se chargeront donc de faciliter les interactions avec le/les fournisseur(s).