



# Cycle de mise en œuvre d'un SIG dans une Institution de Microfinance

**AGNÈS FALL**, CONSULTANTE INDÉPENDANTE (2005)

Les besoins en information des institutions varient en fonction de plusieurs paramètres : taille, complexité, volume des transactions, méthodologie de crédit et/ou d'épargne, environnement réglementaire, infrastructure, etc. Il n'existe pas un système d'information (SI) unique qui puisse répondre aux besoins de toutes les institutions.

Chaque institution se doit de réfléchir sur ses propres besoins et tenir compte de son environnement. Le processus présenté dans cet article a pour but de définir les étapes nécessaires pour permettre à une IMF de mieux comprendre et définir les besoins de son SI.

Le développement et la gestion d'un système d'information n'est pas un processus linéaire mais plutôt un processus itératif de transformation qui nécessite de faire le point sur ce dont on dispose, ce dont on a besoin aujourd'hui et ce dont aurait besoin dans un futur proche (cf. figure 1, page suivante<sup>3</sup>)

Il est, à ce stade important de définir un système d'information, car bon nombre d'institutions limite le système d'information à un logiciel de gestion des transactions financières et/ou comptables.

**Un système d'information est une série d'actions consistant à :**

- **Collecter des données brutes de sources diverses**
- **Transformer les données en information exploitable**
- **Stocker les informations**
- **Diffuser les informations aux utilisateurs sous format approprié**

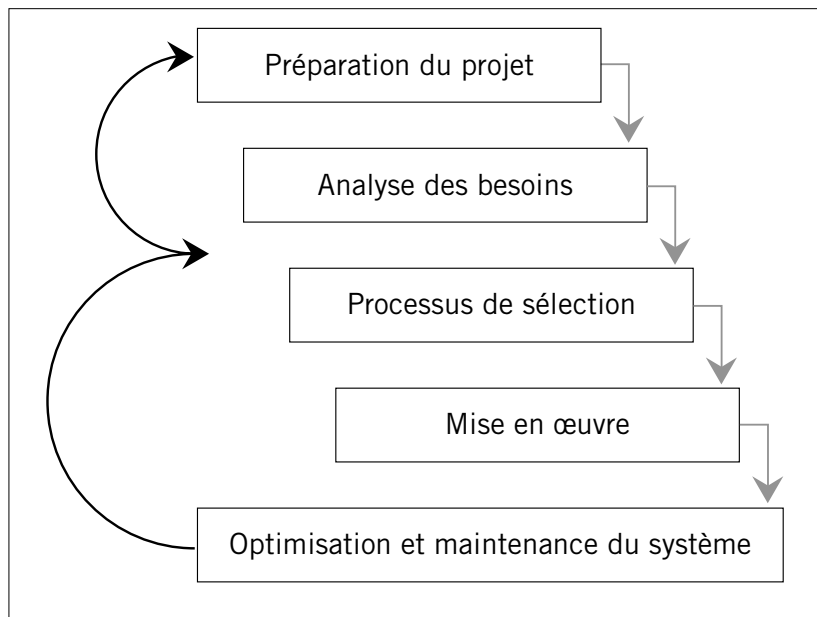
On voit donc, à travers cette définition, qu'un logiciel n'est qu'un outil permettant d'optimiser et de faciliter ces actions et qu'un SI peut tout à fait être manuel.

La mise en œuvre d'un Système d'Information est un processus long et peut, s'il est mal mené, entraîner des coûts très importants.

---

3 Source : Cours CGAP « Système d'Information de Gestion »

**Figure 1 : Cycle de développement d'un SIG**



### **Préparation du projet**

C'est la phase au cours de laquelle l'institution va analyser son degré de préparation.

Elle devra en plus :

- définir les raisons qui l'amènent à entamer ce processus,
- fixer des objectifs mesurables au système d'information, et
- mettre en place l'organisation de ce projet : l'équipe projet.

La mise en place d'une équipe projet pluridisciplinaire est un gage de réussite du processus car, hormis le fait qu'elle contribue à briser ou diminuer d'éventuelles résistances au changement, elle permet une meilleure définition des besoins et une meilleure appropriation du système par les utilisateurs.

Les rôles, tâches et objectifs de chaque membre de l'équipe projet doivent être clairement définis. Un chef de projet assurera l'interface entre l'institution et l'équipe : cette personne devra disposer d'un certain charisme, être appréciée par la majorité du personnel, avoir de bonnes qualités de communication et une bonne connaissance de l'institution.

L'état de préparation de l'IMF sera fonction des réponses apportées aux questions suivantes : l'IMF dispose-t-elle : d'un plan de développement ? de procédures, politiques documentées ? de données exhaustives et fiables ?

## **Analyse des besoins**

Elle se fera en deux étapes :

### Définition des besoins actuels

Elle se fera à travers une démarche systématique portant sur l'analyse des procédures et politiques existantes à partir des documents écrits, d'interviews, et d'examen des pratiques qui peuvent être différentes des procédures. A ce stade, il peut être nécessaire de redéfinir des processus inefficaces, de réviser des procédures et/ou des pratiques et de formaliser les différents flux d'informations.

### Définition des besoins futurs

Les coûts liés à la mise en place d'un SI sont assez élevés et l'investissement doit être fait au moins pour 3 à 5 ans. Il est important que l'équipe projet prenne en compte les besoins liés à la croissance et à l'évolution de l'IMF. Le plan de développement est ici un outil très important car il éclairera l'équipe projet sur les taux de croissance projetés, les changements de méthodologie, les nouveaux produits et services, l'extension des agences, et les projections financières.

A ce stade, l'équipe projet aura à examiner aussi les besoins en infrastructures et commencera aussi à définir d'éventuels besoins en formation et/ou redéfinition de poste.

Cette étape sera sanctionnée par la rédaction d'un document décrivant les processus (diagramme des flux d'information), les besoins fonctionnels et techniques qui auront été priorisés.

## **Etude de la faisabilité et des alternatives**

### Faisabilité

Il s'agit pour l'institution d'examiner dans le détail les ressources dont elle dispose pour mener à bien son projet. L'examen portera sur les aspects liés au budget, ressources humaines, au temps et aux infrastructures disponibles ; pour cela, l'IMF s'appuiera sur son plan de développement (avec projections financières), son budget annuel, son plan de recrutement du personnel et son plan d'équipement.

L'état des lieux des ressources et le rapport d'analyse des besoins avec leurs priorités, vont conduire l'IMF à évaluer les différentes possibilités qui s'offrent à elle pour la mise en œuvre de son SI.

Dans le cas où le système d'information est manuel, l'institution doit décider si elle s'automatise ou pas et si oui, jusqu'à quel degré va-t-elle le faire.

Si l'institution dispose d'un système informatisé, sa préoccupation sera plutôt de savoir s'il lui faut un système additionnel, un nouveau système, un système plus performant, ou un système plus convivial, etc..

### Alternatives

Si l'automatisation est retenue, l'institution devra faire le choix entre les options suivantes :

- Acquérir une solution commerciale et l'utiliser telle quelle,
- Modifier une solution commerciale,
- Concevoir une solution propriétaire.

**Figure 2 : Comparatif des différentes alternatives**

	<b>Avantages</b>	<b>Désavantages</b>
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts bas à moyens</li> <li>- Probabilité accrue d'opérer sans erreurs</li> <li>- Calendrier relativement court pour la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'un appui technique extérieur</li> <li>- Pas adapté totalement aux procédures et politiques de l'IMF</li> <li>- Evolution du logiciel ne correspond pas toujours à celle de l'IMF</li> </ul>
Modification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probabilité accrue d'opérer sans erreurs</li> <li>- Calendrier moyennement long pour la mise en œuvre</li> <li>- Peut être adaptée aux procédures et politiques de l'institution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût moyen à élevé</li> <li>- Nécessité d'un appui technique extérieur</li> <li>- Coût élevé des modifications ultérieures</li> </ul>
Conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien technique en interne</li> <li>- Peut être complètement adaptée aux procédures et politiques de l'institution</li> <li>- Peut être modifiée en fonction de l'évolution de l'IMF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts élevés</li> <li>- Temps de développement long</li> <li>- Nécessité d'une période de mise au point (debuggage)</li> </ul>

### **Sélection d'une solution**

Il s'agit, à partir des besoins identifiés, d'établir un appel à proposition comprenant les termes de référence de la solution recherchée et une demande de proposition financière en rapport avec ces derniers. Cet appel à proposition est envoyé à un ensemble de fournisseurs.

Pour l'analyse des réponses, l'institution peut utiliser le Cadre d'évaluation de Andrew Mainhart<sup>4</sup>. Cet outil permet d'affecter une notation à chaque solution et d'en retenir deux ou trois pour un examen plus détaillé. Celui-ci se fera sous forme de tests, démonstrations, des interviews de références utilisant déjà les solutions (sur le plan fonctionnel, ergonomique, qualité des services offerts par le vendeur, problèmes éventuellement rencontrés, etc..).

Le cadre d'évaluation permet la prise en compte des facteurs suivants :

Fonctionnalité et extensibilité : quelles fonctions sont proposées ? à quelles méthodologies s'adaptent-elles ? Quelles options existent pour les remboursements, les agences, les langues, les devises ?

Conditions d'utilisation : la notation porte sur la facilité d'utilisation du système, son ergonomie, les interfaces disponibles,

Présentation de l'information financière : Quels rapports sont disponibles ? Les utilisateurs peuvent-ils créer de nouveaux rapports ?

Normes et conformité : Répond-il aux normes comptables ? Se conforme-t-il aux exigences réglementaires ?

Administration et support : Quelles options de sécurité offre-t-il ? Le logiciel est-il robuste ? Quels sont les supports techniques disponibles ? Quelle est la stratégie de mise à jour du logiciel ?

Spécifications et qualité techniques : Quelle est l'architecture ? Quel type de technologie exige-t-elle ? Comment répond le logiciel aux grands nombres ou à différents formats de date ?

Coût : Quel est le prix d'achat ? Quels sont les coûts annuels de maintenance ?

## **Mise en œuvre d'un SI**

Cette phase comporte plusieurs étapes dont les principales sont les suivantes :

- Finalisation de la négociation du contrat
- Installation du matériel
- Installation et configuration du logiciel
- Tests

---

4 Pour plus de détails sur le Cadre d'évaluation : <http://www.capaf.org/pages/SIG.html>

# Cycle de mise en œuvre d'un SIG dans une Institution de Microfinance

---

- Documentation
- Transfert/conversion des données
- Recrutement et/ou formation
- Plan de communication interne et externe
- Fonctionnement parallèle des systèmes

La mise en œuvre n'est pas toujours un processus linéaire et certaines étapes seront menées en parallèle.

Par ailleurs, le déploiement d'un SI peut se faire de différentes manières :

- Par fonctionnalités : l'institution installe les fonctions les unes après les autres en fonction de ses priorités. Par exemple : d'abord la gestion du portefeuille, puis la comptabilité, puis le suivi des dépôts, etc..
- Par agence / caisse : l'installation se fait par site géographique.
- Pour raisons pratiques : L'IMF met en œuvre, dans un premier temps, les caractéristiques de base du système ; les autres seront activées quand et si le besoin s'en ressent.

Même si l'institution fait le choix d'installer une solution commerciale, elle est en dernier lieu responsable de la mise en œuvre et doit clairement planifier les événements et désigner des personnes responsables de leur réalisation.

L'institution est directement responsable des ressources humaines (recrutement, formation), de la documentation, des tests du système et de tous les points relatifs à la gestion : nouvelles politiques, procédures, sécurité, contrôle, etc.

## **Maintenance et l'optimisation d'un SI**

Le système a été mis en production et est utilisé et pourtant le processus n'en est pas à sa fin : d'importants investissements ont été réalisés et il est important de les pérenniser.

La maintenance va permettre de s'assurer du bon fonctionnement du matériel et du logiciel à travers des visites préventives des équipements et des mises à jour du logiciel, de la documentation, des procédures et politiques.

Il faudra aussi s'assurer que le SI est utilisé de manière optimale : que les utilisateurs s'en sont bien approprié, qu'il n'y a pas de besoins non satisfaits en matière de formation continue, que les objectifs, fixés au début du projet, sont atteints. Dans le cas contraire, il va falloir mettre en œuvre des actions de sensibilisation, de formation continue, d'adaptation éventuelle des procédures/politiques, de demandes d'évolutions du logiciel au fournisseur.

## **Conclusions**

La mise en œuvre d'un système d'information est un processus itératif qui nécessite de nombreux moyens matériels, financiers et humains.

Le SI doit être « l'affaire » de toute l'institution et la décision de mettre en place un SI automatisé doit être impulsée par la direction : un SI doit être planifié, budgétisé, avoir des objectifs clairement définis et correspondre à un besoin.

Il s'agit d'un projet qui va nécessiter des prises de décisions, des arbitrages relevant d'un niveau institutionnel.

Les utilisateurs sont aussi un maillon important du processus et leur accompagnement dans cette phase de changement ne doit pas être omise. La crainte de l'informatique, du changement peut créer des résistances qui auront un impact négatif sur l'organisation. Il est donc important de mettre en œuvre un plan de sensibilisation et de communication au sein de l'institution. La communication externe, à l'endroit des membres/clients est aussi à prévoir car la rigueur induite par l'automatisation va changer certaines pratiques que les membres/clients ne comprendront peut-être pas s'ils ne sont pas informés.

## **Références (sources CGAP)**

Version française : <http://www.capaf.org/pages/SIG.html>

SIG pour les institutions de microfinance – Guide pratique, C. Waterfield et N. Ramsing, CGAP : 1998

SIG pour la microfinance – Un cadre d'évaluation, A. Mainhart, DAI-MBP : 1999

Aide mémoire du cours SIG