

Editorial

Système d'information : Maximiser le retour sur investissement

LAURA FREDERICK, Consultante en TI et Gestion du changement, échange, llc 5

Systèmes d'information de gestion : entre providence et frustration - Cinq études de cas

NEXUS, Réseau SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) : 11

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

LYNNE PATTERSON, Pro Mujer 11

World Relief Network : comment standardiser et améliorer son SIG

TOM GOERING, World Relief 16

Mauvaise gestion et erreurs : la solution de Katalysis Partnership

DENNIS MACRAY, Soft Corporacion 23

Save the Children : le développement du nouveau SIG a pris plus longtemps que prévu

MARK EDINGTON, Save the Children 28

La solution du Catholic Relief Services et de Caylx Software

HOWARD BING 31

L'impact de l'informatisation dans le réseau PAMECAS

MAMADOU TOURE, DG PAMECAS et SEYKHOU OUMAR NDIAYE, Chef DSI 35

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

AGNES FALL, consultante indépendante 41

Le Fonds Système d'Information (SI)

Information générale 49

Bibliographie SIG 53

Faire de la microassurance une solution efficace pour les clients

MONIQUE COHEN et JENNEFER SEBSTAD, Microfinance Opportunities 57



Editorial

Avec des taux de croissance annuels souvent à deux chiffres, les institutions de microfinance sont confrontées tous les jours à un nombre impressionnant d'opérations de caisses et de transactions financières qu'il faut pouvoir traiter, comptabiliser et faire remonter au niveau central, dans des délais raisonnables et en toute sécurité, afin d'avoir une vue exhaustive et intégrée de la situation et ainsi pouvoir orienter les prises de décision et les actions des gestionnaires et des dirigeants. Ces tâches, indispensables pour des institutions qui comptent plusieurs dizaines de milliers de membres, qui diversifient de plus en plus leurs produits financiers et qui doivent désormais répondre à des exigences légales en termes de communication d'indicateurs de performance et de fourniture d'information financière, sont bien souvent rendues difficiles de part l'absence ou l'obsolescence de logiciels transactionnels performants et adaptés à leurs besoins. D'où l'engouement et la volonté de beaucoup d'institutions ces dernières années, pour acquérir un nouveau système, moderniser ou faire évoluer leur système d'information, établir un nouveau plan directeur informatique... Et inévitablement, ces institutions sont confrontées à des grandes questions.

Quand une institution de microfinance doit-elle changer son logiciel de SIG ? Quand est-il recommandé de passer d'un mode manuel à un système informatisé ?

Vers quelle voie s'orienter : un système taillé à ses besoins, sur mesure ou acquérir un système standard commercialisé sur le marché ?

Quelles étapes suivre, comment s'organiser en interne, combien de temps ce chantier va t'il prendre et à quel coût ?

Est-il nécessaire de recruter un consultant spécialisé pour appuyer le processus de sélection du logiciel, discuter les offres des fournisseurs, jouer en définitive le rôle d'avocat de la défense des intérêts de l'institution face aux fournisseurs et autres opérateurs informatiques ?

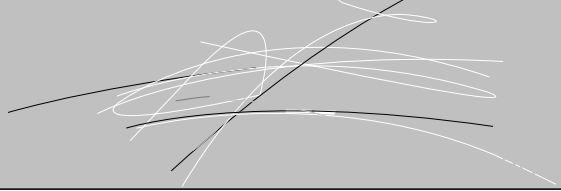
Toutes ces questions sont aujourd'hui assez bien documentées et il existe de plus en plus d'outils, de guides, de sites spécialisés où les IMF qui s'engagent dans ce processus de modernisation de leur SIG peuvent trouver de bons conseils, des avis de spécialistes formulés dans un langage clair et donc accessible à l'ensemble des utilisateurs du nouveau système. Citons à cet égard le « Guide

pour l'informatisation des IMF : évaluation, acquisition et mise en place d'un système d'information de gestion » de Bruno OBEGI, publié en mars 2005 par ADA et disponible sur simple demande.

Par contre, ce qui à notre avis est encore peu relaté ou documenté, ce sont les études de cas ou les témoignages des institutions qui ont vécu ou vivent ce profond changement. L'introduction d'un nouveau SIG a en effet un énorme impact sur les fondements mêmes de l'institution en question, raison pour laquelle il nous a aussi semblé opportun d'insérer dans ce « Dialogue » les quelques contributions ou « histoires de vie » qui relatent ces changements. Un regret toutefois. Le fait que la majorité de ces témoignages proviennent du monde anglo-saxon. En effet, hormis la contribution du PAMECAS du Sénégal, les cinq autres études de cas sont fournies par le réseau Seep.

Enfin et indépendamment du thème traité dans ce Dialogue, nous poursuivons la publication de notre série en français des notes d'information du « Microinsurance Center ».

Luc Vandeweerd
ADA



Système d'information : Maximiser le retour sur investissement

LAURA FREDERICK, CONSULTANTE EN TI ET GESTION DU
CHANGEMENT, ECHANGE, LLC, (MARS 2002)
WWW.GLOBALECHANGE.COM

Les institutions de microfinance investissent une part significative de leurs ressources financières dans leur système d'information¹ (SI), sous la forme de dépenses salariales, de formation ou en achetant de la technologie. Avoir accès à des informations précises et pertinentes permet à la direction d'orienter l'institution dans la bonne direction et, à ce titre, est fondamental. C'est ce qui justifie généralement de réaliser les investissements nécessaires. S'ils disposent des bonnes informations, les dirigeants de l'IMF peuvent analyser en profondeur leurs opérations, mieux allouer les ressources et agir de manière plus proactive dans un environnement économique et réglementaire dynamique². Les institutions de microfinance disposant de ressources limitées, il est important pour elles de déterminer si elles retirent le profit maximum du système d'information mis en place. Quel que soit le niveau d'automatisation atteint —bas, moyen ou élevé—, il est possible de déterminer les coûts du système et ses bénéfices, pour ensuite évaluer le niveau du retour sur investissement. Les facteurs qui ont un impact particulièrement important sur les bénéfices retirés du système incluent, notamment, l'évaluation en continu des performances, la formation du personnel et les évaluations régulières du système.

1 Le système d'information inclut des individus, des processus, des politiques et des procédures, ainsi que tous les outils (logiciels et hardware), qui permettent à l'institution de collecter des données et de produire des informations utiles. Dans cet article, l'expression « système d'information » est utilisée dans ce sens, qui dépasse le sens généralement donné au concept de système d'information de gestion.

2 Waterfield, Chuck, and Ramsing, Nick, « Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook » Technical Tool Series No. 1, CGAP, February 1998.

Cycle d'élaboration des systèmes et retour sur investissement

Face à un environnement économique et commercial en constante évolution et des clients dont les besoins changent régulièrement, les exigences des IMF en matière d'information doivent elles aussi évoluer, pour coller à la réalité. L'évolution du système, qu'elle soit planifiée ou non, basée sur des bouleversements importants ou des changements mineurs, est connue sous le terme de cycle d'élaboration des systèmes. La création de toute organisation implique la mise en place d'un système permettant de partager et d'utiliser l'information. A partir de ce moment, les dirigeants de l'institution peuvent guider l'évolution du système sur la base d'une approche méthodique. De nombreuses personnes pensent à tort que le cycle d'élaboration des systèmes se résume par l'achat et la mise en oeuvre régulière de nouveaux logiciels. En réalité, le concept peut être mis en oeuvre à tout moment dans le processus de développement du système. On considère généralement que le cycle de vie d'un système se compose de quatre étapes —analyse, conception, sélection (ou développement) et mise en oeuvre—, auxquelles s'ajoute la préparation du projet et la gestion en continu, destinée à s'assurer que les performances correspondent aux attentes.

Le cycle d'élaboration intègre également toute une série d'autres étapes, qui exigent une attention et des ressources variables. Compte tenu des efforts et des coûts requis pour mener à bien chacune des étapes, il n'est pas surprenant que certaines d'entre elles, à première vue mineures, soient parfois négligées. C'est à ce niveau que les IMF peuvent trouver des opportunités de maximiser leur retour sur investissement. Parmi les activités souvent négligées, citons la définition claire, dès le début du processus, des performances attendues, la formation (insuffisante ou excluant certains bénéficiaires potentiels), ou encore l'évaluation régulière de l'ensemble du système.

Mesure des performances et gains de productivité

Ce n'est qu'en étant concentré sur ses objectifs qu'un individu se réalise pleinement. La même chose peut être dite pour une IMF qui souhaite tirer le profit maximum de son système d'information (SI). Trop souvent, les IMF utilisent des outils technologiques pour améliorer leur gestion de l'information mais ne tirent pas assez profit de leur investissement. Le manque de buts clairs et d'objectifs mesurables en matière de productivité du personnel sont souvent la cause première du problème.

Pour mesurer leurs performances, les dirigeants d'IMF doivent disposer de deux types d'information : objectifs à long terme et points de références actuels dans le secteur. Chose surprenante, beaucoup d'IMF ne possèdent pas d'éléments de comparaison. Les données sont peut-être collectées mais personne ne les évalue et n'en assure le suivi, deux activités nécessaires pour produire l'information dont a besoin l'institution. La première étape du cycle d'élaboration du système doit donc être une évaluation de vos critères d'évaluation de la productivité. Si vous ne disposez pas d'outils de mesure de performance, il n'est pas utile de surcharger l'organisation en développant une centaine d'indicateurs. Il suffit d'en choisir entre 12 et 24 (en couvrant tous les départements) parmi ceux qui ont le plus d'intérêt, compte tenu des buts que poursuit l'institution.

Que l'IMF cherche à optimiser son système d'information ou à mettre en oeuvre un nouveau logiciel qui révolutionnera son fonctionnement, des indicateurs de performance clairs doivent être définis dès le début du processus. N'attendez pas d'en arriver à l'étape de la conception ou de la sélection pour ce faire, sous peine de provoquer d'énormes difficultés au niveau de votre personnel ou de gaspiller vos forces. Lorsqu'on leur pose la question, de nombreux dirigeants d'IMF affirment vouloir obtenir des informations meilleures, plus pertinentes ou différentes. Obtenir de meilleures informations est un objectif valable, mais trop vague pour pouvoir être mesuré. L'IMF doit aller plus loin et se demander « au terme du projet, à quoi ressemblera cette meilleure information ? ». Elle doit également quantifier l'objectif poursuivi. A titre d'exemple, disposer d'informations plus pertinentes peut signifier disposer d'un rapport chaque semaine ou une semaine sur deux, au lieu d'une fois par mois. Un indicateur de productivité peut être l'augmentation du nombre de transactions qu'un agent peut traiter chaque jour, pour passer par exemple de 50 à 75. Un autre indicateur de productivité est le temps nécessaire pour approuver et décaisser un prêt. Si cette durée est actuellement de 7 jours, votre objectif pourra être de la réduire à 4 jours.

N'oubliez pas que des variations même minimales des indicateurs de productivité, à la hausse comme à la baisse, peuvent avoir un impact économique important pour l'IMF. Des améliorations mineures dans de nombreux domaines peuvent donner lieu à une réduction conséquente des coûts et améliorer fortement le service à la clientèle. Une fois déterminés les objectifs, une méthode et un calendrier doivent être établis pour assurer le suivi. Seuls les indicateurs examinés régulièrement reçoivent l'attention nécessaire, tant de la part du personnel que de la direction. Comme déjà indiqué, le suivi des indicateurs ne doit pas représenter un fardeau pour l'institution.

Formation du personnel

Le second facteur dont il faut tenir compte lorsque l'on souhaite améliorer la rentabilité d'un système d'information est la formation des utilisateurs. Si ceux-ci n'ont pas été suffisamment formés à l'utilisation d'un logiciel, par exemple, le système tout entier peut en être fortement affecté. La formation peut apparaître comme un poste de dépense important dans la mise en oeuvre du système, mais peut en réalité être une source d'économie à long terme en améliorant la productivité du personnel. La formation peut également donner lieu à des résultats moins concrets, comme un meilleur accueil du système et une évolution de la culture d'entreprise et de l'organisation de l'IMF. Elle permet de tracer la voie que pourra suivre le processus de transformation de l'organisation et sert d'activité-tampon, en permettant aux employés de s'habituer aux changements et au nouveau logiciel.

La résistance au changement est généralement due à la peur que peuvent ressentir les employés de commettre des erreurs, d'endommager les ordinateurs ou les données, d'être le/la seul(e) à ne pas comprendre, de perdre son emploi ou son utilité. Automatiser les procédures est souvent un moyen de libérer les employés de tâches répétitives pour qu'ils puissent se charger d'activités ayant une valeur ajoutée plus grande pour l'IMF. Toute automatisation implique par conséquent une évolution du rôle des employés. Définir les nouveaux rôles et responsabilités et en informer clairement les intéressés dans le cadre de la formation aidera à apaiser les craintes et à générer un certain enthousiasme au sein de l'institution.

La formation ne peut donc simplement porter sur le logiciel à utiliser mais doit plutôt aider le personnel à faire face au changement de manière positive. Elle devient un outil qui permet de gérer à la fois les réactions émotionnelles au changement et les modifications pratiques et de procédure qui sont nécessaires pour mettre en phase les opérations et le nouveau logiciel. Il est important de ne pas sous-estimer l'impact que de tels changements, et la technologie en général, auront sur la culture de votre organisation. Planifier la manière dont seront gérées les réactions possibles au changement et fournir au personnel des outils lui permettant d'accepter les nouveautés et d'oublier le passé permettra non seulement de réaliser des économies mais aussi de générer une certaine « bonne volonté » dans l'institution. De plus, cela permettra d'améliorer la capacité du personnel à accepter les inévitables changements qui auront lieu dans l'avenir. Ce concept est connu sous le terme de « capital-changement d'une institution », un capital que l'IMF peut mobiliser à tout moment et utiliser pour multiplier l'efficacité de ses initiatives.

Le type et l'ampleur de la formation varieront en fonction des individus. Préparez avec le formateur un plan de formation adapté aux besoins de votre institution. Ceci implique bien sûr que vous connaissiez les capacités que possède déjà votre personnel. En plus de la formation initiale, une formation continue doit être prévue, soit pour rafraîchir certaines connaissances acquises ou activer des compétences qui ne sont pas utilisées. Ce type de cours incitera vos employés à se montrer plus curieux et les encouragera à tenter d'utiliser le système plus efficacement au quotidien. De ces multiples améliorations personnelles pourra naître une efficacité institutionnelle accrue.

Suivi-évaluation du système

Le troisième facteur qui affecte le retour sur investissement est le suivi et l'évaluation du système d'information. Pour déterminer le niveau de succès du nouveau système, les objectifs de performance définis lors de la phase initiale doivent être suivis, analysés et donner lieu à une réaction. La fréquence du suivi dépendra des indicateurs mais devra au minimum coïncider avec la fréquence de production des rapports financiers et être au minimum mensuelle. L'IMF, grâce à ses objectifs de performance, sera encouragée à tirer le maximum de son système d'information. Si certains indicateurs ne sont pas bons, une analyse sera réalisée et des solutions mises en œuvre pour rectifier le tir. Le cycle de vie du système d'information évoluant constamment, les indicateurs de performance devront eux aussi évoluer, en phase avec la révision des buts de l'institution et de ses axes de travail.

Il faut donc non seulement mesurer la productivité mais également procéder à la révision du système dans son entièreté (processus, politiques, rapports, etc) pour essayer de maximiser l'utilisation du logiciel. La première évaluation d'envergure doit être réalisée six mois après la fin de la phase de mise en œuvre, et annuellement par la suite, pour assurer l'alignement optimal des processus avec le nouveau logiciel. De plus, la fonctionnalité et la capacité à produire des rapports doivent être analysées pour déterminer ce qui est utilisé ou non. Sur cette base, il est alors possible de découvrir des opportunités d'utiliser mieux le logiciel ou l'information. Il est important que les procédures de révision soient intégrées dans les cycles de planification de l'institution. Il est ainsi recommandé de réaliser une révision de routine un ou deux mois avant l'exercice annuel de planification stratégique et budgétaire.

D'autres évaluations de la fonctionnalité du logiciel devront avoir lieu à certains moments clés, comme par exemple lorsque l'on envisage le lancement d'un nouveau service ou produit financier et qu'il faut déterminer comment on en

assurera le suivi. De plus, les dirigeants ou le directeur de l'IMF pourront, lors des réunions de l'équipe de direction, faire des propositions pour améliorer l'utilisation du système. L'optimisation du système passe donc par des évaluations de routine, programmées, et des initiatives plus spécifiques. Le retour sur investissement sera accru si l'IMF améliore son système de manière continue, en fonction de l'environnement professionnel en constante mutation qui est le sien.

Les institutions de microfinance doivent sans cesse se réinventer, adapter leurs pratiques opérationnelles et leur infrastructure organisationnelle, pour rester efficaces dans des environnements économiques et réglementaires changeants. Disposer d'un système d'information capable de répondre aux besoins en information de l'IMF est indispensable. Il est par conséquent impératif d'accorder toute l'attention requise à la conception et la gestion d'un tel système, c'est-à-dire au cycle d'élaboration du système. L'IMF maximisera son investissement en identifiant des objectifs de performance clairs et mesurables, en formant suffisamment les utilisateurs et en évaluant régulièrement l'ensemble du système. De tels efforts ont un impact non seulement au niveau du retour financier pour l'IMF mais garantissent également à la direction de disposer d'une information de qualité au moment où celle-ci se révèle indispensable.



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](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

SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

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 logiciels, 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.

SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

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

SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

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.

SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

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

SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

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 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)

SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION : ENTRE PROVIDENCE ET FRUSTRATION

- ! 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 créiteurs
- Est associé au Grand livre, incluant l'utilitaire de gestion des comptes bancaires



L'impact de l'informatisation dans le réseau PAMECAS

MAMADOU TOURÉ, DG PAMECAS ET **SEYKHOU OUMAR NDIAYE**, CHEF DSI (DÉCEMBRE 2004)

Le PAMECAS est un réseau à deux niveaux, essentiellement urbain, dont la première caisse a ouvert en avril 1996. En juin 2004, il compte 27 caisses dans la région de Dakar et 3 dans celle de Thiès, avec plus de 137 600 membres, dont 60,7% de femmes. Ces caisses offrent leurs services à travers 38 agences. Le réseau avait en juin dernier un encours de crédit de 8,1 milliards de FCFA (12,4 millions Euro), pour quelques 8,4 milliards FCFA (12,8 millions Euro) d'épargne collectée. Son portefeuille à risque de 30 jours s'élevait à 5,9% et le réseau affichait un rendement ajusté sur actif annualisé de 7,1%. L'actif du réseau se chiffrait à 12,9 milliards de FCFA (19,7 millions Euro).

Le PAMECAS a opté pour l'informatisation de ses caisses de base à cause entre autres de leur forte croissance et l'ampleur excessive du nombre de transactions par jour. En accord avec les autres réseaux partenaires du Centre d'Innovation Financière (CIF), le PAMECAS a choisi de déployer sur l'ensemble de ses caisses le logiciel transactionnel SAF 2000, avec le concours technique de Développement International Desjardins (DID) qui conçu un processus documenté de l'informatisation d'une caisse. Le choix de ce logiciel est fonction de plusieurs aspects techniques. On peut citer :

- les orientations stratégiques de l'institution par rapport à son système d'information et de gestion ;
- la capacité de la plateforme technologique à satisfaire les exigences des autorités réglementaires telles la BCEAO – Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
- l'ergonomie du système, c'est-à-dire sa facilité d'adaptation et de navigation, les fonctions d'aides et de message ;
- l'architecture du système ;
- la sécurité et la stabilité du système ;
- la paramétrisation ;
- les rapports automatiques....

Le choix d'un logiciel constitue un jalon très important, mais il est recommandé d'être en mode test, avant de procéder à un déploiement à grande échelle. DID a conduit l'implantation d'un site pilote et formé à l'occasion notre équipe technique. Pour le PAMECAS, DID a eu à réaliser un second site, avant de demander à notre équipe de procéder sous son contrôle à l'informatisation de la troisième caisse. Actuellement, le PAMECAS compte 14 caisses informatisées, représentant 51% de son actif total.

Le déploiement d'une plateforme technologique testée et certifiée est un long processus d'une réingénierie multidimensionnelle. Il est impératif d'avoir une bonne articulation de la préparation, de la planification et de la coordination de l'implantation, afin de permettre à l'institution de gérer efficacement les inévitables résistances aux changements. Seule une planification mesurée des changements peut amener les acteurs à accepter les nouvelles pratiques introduites par l'informatique. En somme, la gestion du changement se traduit en un perpétuel exercice de communication et d'équilibrage entre les facteurs humains et les facteurs techniques.

L'introduction de cette solution technologique a été le moment d'une véritable mutation de la caisse : la chenille s'est transformée en papillon. Les impacts de ce vaste chantier ont porté sur le cadre de travail, sur la qualité des services et surtout sur les ressources humaines oeuvrant dans le réseau. Comme tout changement, cela s'est manifesté certes par des améliorations, mais également par quelques contraintes.

1 – LES AMELIORATIONS

1.1 - La réorganisation du système

Dès le début du processus en novembre 2001, l'ampleur des travaux d'implantation et leur nouveauté ont contraint le réseau à mobiliser l'ensemble des ressources humaines du Département Systématisation et Informatique (DSI) pour répondre aux exigences d'une informatisation réussie. Cela s'est traduit rapidement par une quasi-absence de support (en appui-conseil) aux caisses non informatisées. Les délégués représentant les caisses de base n'ont pas manqué de dénoncer cette situation, lors de l'assemblée générale ordinaire de l'Union en juin 2002. Nous avons réajusté en deux étapes : d'abord nous avons recruté du personnel supplémentaire (les conseillers en gestion) pour satisfaire les besoins

d'appui-conseil des caisses non informatisées ; ensuite nous avons sorti l'encadrement de ces caisses des attributions du DSI, afin que ce dernier se consacre uniquement à l'informatisation. Ce rééquilibrage a donné de meilleurs services d'assistance aux caisses de base.

1.2 – La qualité des services offerts par la caisse

La qualité des services au niveau de la caisse informatisée s'est grandement améliorée. Nous pouvons citer quelques exemples :

- rapidité de la production des informations financières et statistiques ;
- réduction des risques d'erreurs ;
- fiabilité et sécurité des données ;
- diversification des produits et services financiers offerts aux membres ;
- facturation automatisée de certains frais (frais de dossiers, frais de gestion pénalités...) qui échappaient souvent aux contrôles manuels.

1.3 – La revalorisation des RH

L'informatisation a entraîné beaucoup d'avantages pour le personnel oeuvrant dans le réseau. Au niveau de la caisse de base, pratiquement tous ceux qui sont impliqués dans le processus (gérant, caissiers et agents de crédit), ont reçu des formations de base pour la maîtrise des logiciels classiques et SAF 2000. Or certains n'avaient pratiquement jamais touché à un ordinateur. Tous les agents de l'Union ont reçu une initiation ou une formation qualifiée sur les logiciels bureautiques. Les ressources du DSI ont en plus suivi la formation en SQL Server, en implantation de SAF 2000 et en administration de réseau.

Cette acquisition de connaissances nouvelles, accompagnée d'un équipement informatique de qualité et la rénovation du cadre de travail, a fini de rendre le travail plus agréable. Mis dans ces conditions, le personnel se sent valorisé : il est fier de sa mutation et de celle de sa caisse. Il est également plus stimulé, parce qu'il fait plus de résultats avec moins d'efforts que par le passé.

1.4 – L'amélioration de la qualité de vie

Avant l'informatisation, il arrivait fréquemment que le personnel des caisses de base reste au bureau jusqu'à 20 heures pour faire sa comptabilité. Lors des fins de mois, certains travaillaient même le dimanche pour être à jour

dans leurs états financiers. Et malgré tous ces efforts impressionnants, des problèmes de comptabilité subsistaient toujours. Les ressources devenaient stressées, leur santé en pâtissait et le rendement de la caisse s'en ressentait. L'informatisation nous a permis de régler ce problème.

Un exemple : dans la caisse de Médina, la caissière qui était constamment malade, a non seulement une meilleure santé, mais a grossi de deux kilos. Son médecin, qui a cherché à savoir ce qui a pu se passer, a conclu à l'apport bénéfique de l'informatisation de la caisse. Dorénavant, les ressources disposent de leurs heures de liberté pour se rester en famille et se détendre.

2 – LES CONTRAINTES

2.1 – La pression sur les ressources humaines

L'informatisation produit, cependant quelques contraintes. Actuellement, les ressources du DTI subissent une très forte pression de la part des dirigeants pour accélérer le processus de déploiement. Or nous ne pouvons pas aller plus vite, au risque d'offrir un mauvais service aux caisses, à cause de notre capacité limitée d'implantation et de support aux caisses informatisées. L'installation d'un ordinateur par caisse, avec une application locale en attendant l'implantation de SAF, nous permettra de réduire cette pression.

Le personnel des caisses informatisées doit être présent, maintenant plus que par le passé, lors de l'ouverture et la fermeture de la caisse. La gestion des mots de passe ne tolère pas leur absence pendant ces périodes, sauf à donner son mot de passe à un collègue avec toutes les conséquences possibles. Cette exigence n'était pas toujours respectée dans les caisses manuelles par certains gérants, qui l'appréhendent actuellement comme une contrainte de plus. Une campagne de sensibilisation, appuyée par les témoignages de gérants de caisses déjà informatisées, a permis de dissiper ces résistances.

2.2 – La revendication salariale

Le personnel des caisses informatisées et certaines ressources de l'Union estiment qu'ils font maintenant un travail plus important que par le passé. Ils font valoir leurs nouvelles compétences pour réclamer une augmentation salariale. Des explications assez franches ont rapidement permis d'arrêter cette propension revendicative.

2.3 – La réduction du personnel

Avec l'informatisation, certaines caisses vont se retrouver avec un surplus de personnel. Ainsi par exemple, une caisse avec quatre caissiers n'en conservera que deux. Les deux autres pourraient être convertis en agents de crédit, à condition d'en avoir le profil et en fonction des besoins de la caisse ou du réseau. Ils pourraient également être affectés dans les caisses de la région de Thiès, au gré du déploiement du réseau.

Malheureusement, il va peut-être exister quelques ressources qui vont devoir perdre leur emploi dans le processus. Mais, même pour ces personnes, nous veillerons à les dédommager conformément à la réglementation. C'est à notre avis, le seul véritable inconvénient de l'informatisation sur les ressources humaines et nous ne pouvons pas l'éviter totalement.

2.4 – La résurgence de nos vieilles pratiques manuelles

Dans les premiers mois de l'informatisation de la caisse, c'est l'engouement et l'application du fait de la nouveauté. Cependant, avec le temps, si un suivi rigoureux ne se fait pas, le personnel a tendance à renouer avec ses vieilles pratiques manuelles qui ne cadrent plus avec un environnement informatisé. En effet, la période d'intégration des changements peut être plus ou moins longue, dépendant de ce support de l'équipe informatique et du département chargé de la réingénierie du travail dans les caisses. C'est un cycle à revisiter constamment pour espérer toujours le retour sur investissement optimum.





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 suivante³)

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 :

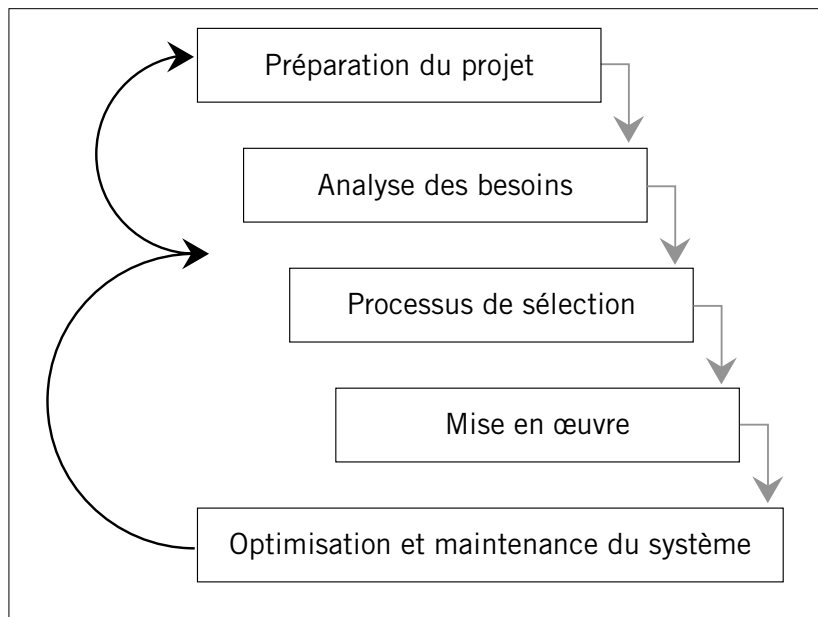
- **Collecter des données brutes de sources diverses**
- **Transformer les données en information exploitable**
- **Stocker les informations**
- **Diffuser les informations aux utilisateurs sous format approprié**

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

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

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 Mainhart⁴. 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



Le Fonds Système d'Information (SI)

INFORMATION GÉNÉRALE

Le Fonds Système d'Information est une initiative du CGAP ayant pour objectif de soutenir les IMF dans la conduite de leur projet lié à la mise en œuvre ou à l'optimisation d'un système d'information automatisé.

Le Fonds SI propose de cofinancer des prestations de consultants liées à chaque stade du cycle de développement d'un système d'information.

Critères d'éligibilité

Le Fonds SI appuie des institutions de microfinance en phase de croissance et remplissant les critères suivants :

- Au moins 3000 clients actifs
- Un encours de crédit minimum de US \$300 000
- Au moins deux ans d'activité

Echelles de niveau de participation au financement

Un des principes fondamentaux du Fonds SI est **le partage des coûts** : le Fonds SI prendra en charge une partie des coûts liés à la prestation du consultant, et non la totalité du montant. Les IMF sont tenues de révéler toute autre source de financement ayant trait à l'exercice de la mise en place et/ou de l'évaluation d'un SI, le montant de la participation du Fonds SI tenant compte de ces financements reçus par l'IMF.

Le Fonds SI finance 60% de la mission du consultant SI, avec un maximum de \$15,000 par IMF. Le fonds SI ne finance pas l'acquisition de logiciel ou de matériel.

NB : Les missions de conseil sont très souvent facturées en CFA ou en Euros. Les subventions du Fonds de notation étant quant à elle libellées en Dollars US, c'est à l'IMF de prendre en charge le risque de change puisque

la parité CFA ou Euro/Dollar peut évoluer en leur défaveur au moment de la réception du cofinancement.

Prestations financées

Le fonds SI permet aux IMF de bénéficier de différentes prestations liées au cycle de développement d'un système d'information. Les services suivants peuvent être assurés par les consultants agréés par le fonds.

- **Préparation** - passer en revue les processus et procédures, la documentation, tous les aspects relevant de la gestion administrative et de l'infrastructure de l'institution.
- **Evaluation des besoins** - définir les besoins actuels et futurs du système d'information.
- **Evaluation d'un logiciel** - évaluer le logiciel en cours d'utilisation et déterminer le degré d'adéquation avec les besoins de l'institution.
- **Sélection d'un logiciel** - évaluer les différentes solutions logicielles pour sélectionner ensuite celle qui répond le mieux aux objectifs de l'institution et servir d'interface avec les vendeurs.
- **Mise en œuvre du logiciel** - surveiller le déploiement du nouveau logiciel et agir comme un chef de projet, interagir avec le vendeur et s'assurer que les prestations contractuelles sont exécutées comme convenu.
- **Optimisation** - optimiser la solution logicielle une fois son installation achevée, afin de s'assurer qu'elle fonctionne correctement.

Choix du consultant et définition des termes de référence de sa mission

1. Sélectionner des consultants référencés par le Fonds SI en visualisant leurs profils complets (CV, références et rapports de missions similaires).
2. Solliciter des propositions en envoyant des termes de références aux consultants sélectionnés en adaptant le modèle fourni sur le site internet. Evaluer chaque offre reçue en notant l'aspect technique et financier.
3. Retenir le consultant dont l'offre convient le mieux et négocier avec lui les termes définitifs, le coût et les dates de la mission.

Procédure de dépôt de candidature

Une fois que l'IMF a retenu le consultant qui effectuera la mission, elle peut déposer son dossier de candidature qui doit contenir :

1. Les termes de référence de la mission élaborés par elle et soumis aux consultants
2. Une copie de l'offre technique et financière du consultant retenu
3. Une copie des états financiers audités les plus récents
4. Une copie de tous les rapports existants sur des missions antérieures liées au SI réalisées au sein l'IMF

Les formulaires de demande de financement sont téléchargeables sur le site du Fonds SI www.isfund.org. Les dossiers de candidature doivent ensuite être adressés de préférence par courriel à infos@isfund.org ou par fax au **+1.202.522.3744**

Quand une demande est approuvée, l'IMF reçoit une lettre formelle d'engagement du Fonds SI qui précise le montant du cofinancement accordé par le Fonds et lui donne le feu vert pour démarrer la mission.

Procédure de règlement par le Fonds SI

Le fonds SI procède au **versement des fonds** une fois la mission terminée et les documents suivants fournis :

- Un exemplaire du contrat de prestation entre l'IMF et le consultant.
- Un exemplaire du rapport final du consultant.
- Un formulaire d'évaluation du Fonds SI téléchargeable sur le site dûment rempli.
- Un exemplaire de la facture finale acquittée du consultant transmise à l'IMF.
- Un formulaire de transfert bancaire téléchargeable sur le site dûment rempli.
- Une preuve de l'inscription sur le site Internet du MIX MARKET, www.mixmarket.org, une bourse en ligne où sont répertoriées les IMF, ainsi que les investisseurs et prestataires de services potentiels.

Plus d'information : http://www.capaf.org/pages/Ressources_thematiques/Fonds_SIG.html





Bibliographie SIG

Extrait du « Guide pour l'informatisation des IMF : Evaluation, acquisition et mise en place d'un système d'information de gestion »

BRUNO OBEGI, ADA (MARS 2005)

Centres de Ressource Internet consacrés aux Systèmes d'information pour la microfinance :

1. Le Centre de Ressources SIG du site Internet du CAPAF :

http://www.capaf.org/pages/Ressources_thematiques/Documentation_SIG.html

Système d'information et de gestion pour les IMF - Guide pratique du CGAP, Février 1998, 220 pages

Ce guide s'adresse aux IMF de taille moyenne à grande qui cherchent à développer leurs activités et souhaitent se doter d'un système d'information de gestion (SIG) adapté à leurs besoins.

SIG pour les IMF : Cadre d'évaluation / A. MAINHART - Development Alternatives Inc - USAID

Novembre 1999, 40 pages

Cadre d'analyse permettant d'évaluer des systèmes d'information. Le document inclut un canevas précis et structuré pour l'évaluation des systèmes d'information.

Synthèses des tables rondes de la Technofoire sur les SIG organisée par le CAPAF à Ouagadougou, en janvier 2004

Ces documents présentent les résumés des discussions des tables rondes consacrées aux processus d'informatisation des IMF.

Conseils pour la sélection de logiciels CGAP, 2003, 25 pages

Cet extrait du site du CGAP propose : des conseils pour la sélection de logiciel et le processus de mise en oeuvre, et des conseils pour l'acquisition et la négociation d'une licence d'utilisation et d'un contrat de maintenance.

Glossaire Informatique, CGAP, 2003, 33 pages

Les définitions de nombreux termes techniques liés au processus d'informatisation.

2. Le centre d'assistance du CGAP pour la sélection et la mise en place de logiciel de SIG : www.cgap.org/iss_site

Ce centre présente (principalement en anglais):

1. Un banc d'essai de logiciels de SIG présentant leurs caractéristiques spécifiques, une grille comparative, ainsi que les critères de sélection retenus par l'équipe du CGAP.
2. Des rapports d'évaluation complets sur 12 logiciels qui ont été mis au banc d'essai.
3. Une méthodologie pour la recherche et l'acquisition de logiciels, les étapes clés du processus, ainsi que des réponses aux questions des IMF.
4. Un forum de discussion animé par un expert et agrémenté d'archives thématiques.
5. Une bibliographie détaillée de documents sélectionnés et un glossaire en ligne sur les termes informatiques courants pour la microfinance.
6. Une sélection de liens vers des ressources outils en ligne et des sites d'information sur l'informatique.

3. Sources d'information sur les nouvelles technologies et leurs expériences d'utilisation par les IMF (en anglais) :

- CGAP's IT Innovation Series :
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/18065>
- Automating Microfinance: Experience from Latin America, Asia and Africa, A. Campion et S. Halpern, The MicroFinance Network, Occasional Paper n° 5.
- Compte-rendu de la conférence virtuelle sur la banque électronique pour les pauvres, organisée par MicroSave en février 2004 <http://www.microfin.com/files/040412%20Ebanking%20Conference.doc>
- Centre de Ressources Internet de MicroSave sur la Banque Electronique http://www.microsave.org/relateddownloads.asp?id=11&cat_id=129&title=Product+Innovations+-+Electronic+Banking
- Centre de Ressources Internet de Digital Dividend sur l'utilisation des technologies d'information et de communication :
<http://www.digitaldividend.org/case/case.htm>





Faire de la microassurance une solution efficace pour les clients

MONIQUE COHEN ET JENNIFER SEBSTAD, MICROFINAN-
CE OPPORTUNITIES, MICROINSURANCE CENTRE, NOTE
D'INFORMATION N°3⁵, 2003

Les mécanismes d'autoassurance et d'assurance informelle font aujourd'hui partie du quotidien de nombreuses personnes pauvres, tant dans les centres urbains que les zones rurales. Dans ce contexte, quelles opportunités s'offrent aux microassureurs désireux de s'implanter sur ce marché ? Les conclusions de plusieurs études réalisées en Afrique de l'Est mettent en lumière quelques options à explorer.

Comment les clients réduisent-ils leur vulnérabilité?

Des études de terrain ont été réalisées au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda pour évaluer les opportunités existant sur le marché des produits de microassurance durables. Ces travaux ont porté en particulier sur la manière dont les clients perçoivent l'assurance et sur les mécanismes qu'ils tendent à préférer pour réduire leur vulnérabilité. Il en ressort que trois critères clés sont utilisés pour évaluer l'efficacité des mécanismes d'assurance :

- Couverture
- Accessibilité
- Opportunité

Les études ont démontré que peu de mécanismes d'assurance existants garantissent une couverture totale du sinistre. Confrontés au manque de liquidités, les pauvres doivent se procurer des ressources à gauche et à

5 Cette note est basée sur un rapport de synthèse de Monique Cohen et Jennefer Sebstad. « Réduire la vulnérabilité: la demande de microassurance. » MicroSave-Africa 2003. Le rapport est disponible sur le site de MicroInsurance Centre à www.microinsurancecentre.org

droite pour couvrir les sinistres et paient des frais de transaction élevés. Lorsque c'est possible, ils préfèrent emprunter plutôt que d'utiliser une épargne durement acquise, surtout si elle est « réservée » pour un projet spécifique. Certains ont accès à l'assurance formelle mais celle-ci n'est pas toujours efficace. Dans certains cas, les procédures d'indemnisation sont compliquées, surtout pour les clients analphabètes.

Dans d'autres cas, l'assurance formelle est associée à un crédit, ce qui fait monter le coût réel des primes. A l'inverse, l'assurance informelle et l'autoassurance sont populaires parce que les conditions qui y sont associées sont faciles à comprendre, le système de paiement des primes est souple, les clients font confiance à un système basé sur la réciprocité et les indemnités sont payées rapidement.

Faire des attributs positifs des mécanismes d'assurance informelle et d'autoassurance la base de l'assurance formelle

La plupart des personnes pauvres admettent que les chocs et les crises font partie intégrante de leur quotidien et qu'elles n'ont quasiment jamais assez d'argent pour couvrir les préjudices qui en résultent. Les pauvres réagissent souvent aux événements traumatiques après coup, par l'autoassurance, c'est-à-dire en empruntant auprès d'amis, de proches, de prêteurs ou d'autres sources, en utilisant leur épargne ou en recourant à d'autres ressources, familiales ou personnelles.

L'assurance informelle, qui implique une réciprocité des échanges au sein d'un groupe informel, fonctionne raisonnablement bien face à certaines crises, malgré le risque moral qu'elle comporte et celui de voir certains individus profiter du système.

Comprendre les forces et faiblesses de ces mécanismes permet (1) de déterminer comment ils peuvent devenir une alternative viable pour la fourniture de services d'assurance, et (2) de découvrir comment leurs attributs positifs peuvent être intégrés dans la conception de produits de microassurance adaptés.

A ce jour, la microassurance formelle a eu tendance à ne toucher que certains clients des IMF, généralement une minorité relativement aisée. Elle est souvent liée au crédit et n'apporte une protection que lorsqu'il y a chevauchement entre le cycle de prêt et le préjudice. Souvent, les pauvres se méfient de l'assurance, généralement par ignorance. Peu d'entre eux

en comprennent les concepts fondamentaux ou le coût réel. Très souvent, la différence entre un produit d'épargne et une prime n'est pas perçue.

Recommandations pour la conception de produits

Comme cela avait été le cas dans le microcrédit, les premières expériences ont montré que lorsque l'on introduit une assurance formelle, les pauvres continuent à utiliser simultanément plusieurs outils de gestion des risques. Aucun de ces outils n'assurant une couverture totale, la microassurance peut jouer un rôle important et combler les vides. Pour parvenir à jouer ce rôle de manière durable, les fournisseurs de microassurance doivent relever plusieurs défis et notamment:

- identifier la gamme de mécanismes utilisés par les clients pour prévenir les risques et gérer leurs conséquences, et en comprendre l'efficacité ;
- tirer les leçons des avantages et inconvénients associés aux obligations sociales et de réciprocité imposés par les mécanismes informels d'assurance collective ;
- distinguer les éléments de risque intervenant dans les assurances maladie ou vie/funéraire/solde restant dû ;
- développer des produits différenciés, qui répondent à des besoins différents ;
- fixer la date de paiement des primes en tenant compte des flux de revenus ;
- s'assurer que les cycles de paiement soient compatibles avec les flux de revenus des ménages ;
- évaluer l'ensemble des options d'assurance (formelle et informelle) offertes aux clients pour mieux comprendre la nature de la demande ;
- découpler microcrédit et microassurance ;
- découpler épargne et assurance ; et
- donner la priorité aux mécanismes de protection des biens et non à l'assurance ex post.

Types d'assurance

Les produits assurant la protection des clients en cas de décès, de maladie, de vol et d'incendie sont sans doute ceux auxquels doit s'intéresser en priorité la microassurance. Celle-ci peut contribuer à atténuer les

conséquences des chocs secondaires qui résultent de tels événements, comme les problèmes financiers dus au décès d'un conjoint, mais elle ne pourra les résoudre complètement. Un prêt d'urgence pourra dans ce cas être la solution. Tous les microassureurs doivent être conscients des besoins spécifiques des femmes et différencier ceux qui peuvent être résolus par des services financiers de ceux qui requièrent un autre type d'intervention. L'assistance juridique et l'éducation financière sont deux des services que l'étude a identifiés.

Assurance vie = Les pauvres peuvent gérer plus facilement les conséquences d'un décès si les dépenses auxquels ils sont confrontés sont couvertes, ce qui peut se faire en proposant trois types d'assurance ou de produits financiers :

- Assurance vie (l'obtention d'un prêt ne pouvant ici être un critère obligatoire)
- Assurance prêt (montant forfaitaire destiné à couvrir les obligations envers l'IMF)
- Assurance funéraire

Assurance maladie = Beaucoup de personnes pauvres sont confrontées à la maladie et très peu d'entre elles sont assurées contre ce risque. Les opportunités offertes au secteur de la microassurance sont donc nombreuses. Nous avons identifié six champs de couverture potentiels :

- Soins de santé en clinique externe (sans hospitalisation)
- Hospitalisation
- Maladies de longue durée et soins connexes
- Transport jusqu'au fournisseur de soins de santé
- Médicaments
- Autres risques (moustiquaires)

L'enquête semble montrer que la solution consiste à associer à chacun de ces six champs d'action une intervention spécifique. Ainsi, les frais de transport seraient couverts par un prêt d'urgence, l'hospitalisation incomberait à l'état et l'assurance permettrait de financer les soins externes et les médicaments.

Le défi principal pour la microassurance consiste à déterminer quels risques couvrir et à quel prix, ce qui implique une analyse spécifique du contexte. L'assureur doit également trouver le moyen d'équilibrer le pool de risques. Ainsi, l'assurance maladie privée ne pouvant couvrir tous les coûts, on peut imaginer de lier les groupes d'assurance informelle aux

fournisseurs d'assurance formelle et d'autres services.

Les microassureurs peuvent également s'intéresser à la possible introduction de services d'assurance maladie auprès des membres de groupes informels. Ceux-ci peuvent fonctionner en tant que relais des agents d'assurance et réaliser certaines tâches, comme l'information des détenteurs de polices, la collecte de primes et la vérification du paiement des indemnités.

Protection du patrimoine

La protection des biens apparaît comme un marché cible évident, mais le risque moral et de fraude est réel et peut réduire à néant la viabilité d'une éventuelle police de protection des biens. Ce type de produit génère cependant une demande importante. En effet, en cas de sinistre, la réaction est généralement individuelle et la victime se retrouve donc souvent dans une situation financière inextricable. Etant donné la gravité des conséquences de tels sinistres, on peut penser que l'accent doit être mis sur des stratégies et des campagnes de prévention, ainsi que des politiques publiques permettant de protéger les biens avant sinistre.

Rôle des services non-financiers

Pour contribuer au succès de toute initiative de microassurance, les services non-financiers suivants doivent être pris en compte :

1. Education à l'assurance, tant pour les clients que pour les agents d'assurance de l'IMF (concepts et pratiques de la microassurance, par ex. la présentation d'une demande d'indemnisation, etc.).
2. Services juridiques (droits de l'épouse sur les biens du ménage en cas de décès du mari).

Il est également important de tenir compte du rôle de protection qui incombe à l'état. Celui-ci protège les domiciles, entreprises et autres biens contre le vol et le vandalisme, en développant des réglementations qui garantissent le respect de l'autorité de la loi et promeuvent la sécurité des communautés. L'état joue également un rôle de protection en adoptant des normes urbanistiques qui limitent les risques d'incendie et en développant des services de sécurité publique (services ambulanciers ou de lutte contre les incendies).

Conclusion

Les personnes pauvres utiliseront toujours plusieurs mécanismes pour gérer leurs risques. Certains de ces mécanismes existent déjà, d'autres sont à développer. Même si l'assurance n'est pas une solution dans tous les cas de figure, il existe de réelles opportunités de développement de nouveaux produits et services.

L'assurance peut aider les pauvres à réagir en cas de sinistre. Une véritable demande existe et l'assurance est un élément crucial dans la lutte contre la pauvreté. Concevoir un produit et des services efficaces ne peut s'imaginer sans une évaluation préalable de la demande. Ce type d'approche, orientée marché, se démarque clairement de l'approche plus classique basée sur l'adaptation au marché de la microassurance de produits d'assurance formels, qui ne fonctionne qu'auprès de certains pauvres. Réaliser des analyses de marché pour mieux connaître la manière dont les clients potentiels utilisent assurance formelle, informelle, autoassurance et pour découvrir leurs préférences peut contribuer positivement à la conception de produits et de services de microassurance plus efficaces.

Certains clients de FINCA-Ouganda n'ont pas souscrit de police auprès de Microcare parce qu'ils « avaient entendu dire que si on arrivait au terme d'un cycle sans être tombé malade, on ne percevait aucun remboursement et que les montants versés n'étaient pas reportés » (Sebageni, 2002).

ADA est une organisation sans but lucratif basée à Luxembourg et spécialisée en microfinance. Depuis 1994, ADA collabore avec des institutions de microfinance (IMF) dans les pays du Sud en combinant appuis financiers, à travers LUXMINT, et services techniques adaptés par l'intermédiaire du CEREM.

LUXMINT est un programme d'investissement sans but lucratif créé pour renforcer les ressources et la structure du capital des IMF. De type Fonds « pépinière », Luxmint a pour vocation de faciliter l'accès des IMF au marché des capitaux.

CEREM est un Centre de Recherche et de Documentation en microfinance qui publie diverses publications techniques dont la revue « Dialogue ». CEREM dispose de plus de 1.500 ouvrages spécialisés sur la microfinance. La base de données bibliographiques du CEREM peut être consultée sur www.microfinance.lu.

La présente publication est protégée par les dispositions de la loi luxembourgeoise du 18 avril 2001 sur les droits d'auteur, les droits voisins et les bases de données.

Aucun article ou partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite de son auteur.

Les articles sont publiés sous la responsabilité exclusive de leurs auteurs et ne sont l'expression que leurs propres opinions.

ADA – Appui au Développement Autonome
15, boulevard Grande-Duchesse Charlotte
L-1331 Luxembourg
Tél. : 352.45.68.68.1
Fax. : 352.45.68.68.68
E-Mail : adainfo@microfinance.lu
<http://www.microfinance.lu>

