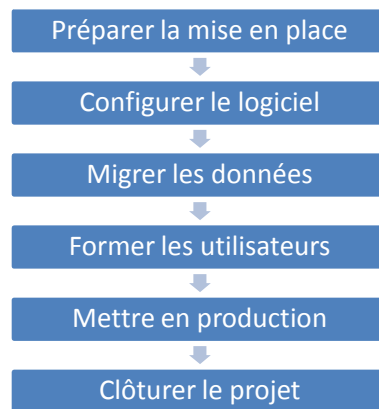


## Les étapes à suivre pour mettre en place un nouveau logiciel dans votre IMF

La **mise en place (ou déploiement) de la nouvelle solution constitue la partie la plus éprouvante** du projet. Il s'agit d'un processus long et complexe, au cours duquel l'équipe devra faire preuve de ténacité. Elle peut aller **de un mois pour une petite IMF très centralisée à un an** pour une IMF avec un large réseau d'agences.

Le projet de mise en place devra être soigneusement préparé par une **planification exhaustive** des travaux, associés à des responsabilités claires.

La démarche de mise en place s'articule autour des six étapes suivantes :



### 1 : Préparer la mise en place



#### Choisir la stratégie de déploiement

L'équipe projet doit adopter une **stratégie de déploiement qui minimise les risques** sur la base des principes suivants :

- ne pas cumuler les chantiers à fortes incertitudes et leur préférer un étalement dans le temps ;
- s'assurer d'objectifs réalistes et atteignables. Leur succès permettra de gagner la confiance du personnel et des éventuels bailleurs.

Voici quelques conseils utilisés par les équipes avisées :

- Pour les réseaux à agences choisir un **pilote pour démarrer, généralement constitué par le siège et deux agences**, afin de pouvoir tester les fonctions de centralisation des données.

Le choix des agences pilotes est important. S'agissant de la première étape du projet, le succès de mise en place dans la première agence est déterminant pour la motivation de l'équipe et pour instaurer un esprit de changement positif dans l'institution. Ainsi il est préférable de démarrer avec une agence dirigée par un responsable dynamique et prêt à s'engager dans l'épreuve, ayant un volume d'activité qui ne soit pas très important mais représentatif de ceux du réseau, des données de bonne qualité, une proximité géographique avec le siège.

- L'équipe projet devra décider de la **cadence d'informatisation des agences**, après la phase pilote. Pour les petits réseaux (une dizaine d'agences), l'équipe pourra décider de les informatiser d'un coup, afin de faire basculer tout le système d'information de l'IMF dans la nouvelle application en une seule fois, ou bien procéder par 'vagues' c'est-à-dire plusieurs agences d'une même région à chaque période (par exemple par quinzaine).
- Attention au **calendrier du projet** : le projet doit éviter de se trouver à cheval sur deux années, alors qu'une partie des agences est équipée du nouveau système et l'autre se trouvant avec l'ancien.
- Il faut aussi considérer le **'moment' de la bascule vers le nouveau système**, c'est-à-dire où l'IMF établit ses états financiers à partir du nouveau système. Au fur et à mesure que les agences basculent vers le nouveau système, à un moment donné, le nouveau système devra prendre le pas sur l'ancien pour la production des états consolidés. A partir de ce moment, il faudra trouver un moyen pour intégrer dans le nouveau système les données des agences demeurant encore sur l'ancien.
- **Reporter les éventuels développements spécifiques après** la mise en place du système et son bon fonctionnement. En attendant, l'IMF utilisera des moyens alternatifs pour pallier aux fonctionnalités manquantes.
- Pour les installations avec une configuration centralisée ou mixte, il est préférable de démarrer les travaux de connectivité dès le démarrage du projet parallèlement à l'installation et la configuration du logiciel, car il s'agit d'un chantier caractérisé par un fort degré d'incertitude.

### Constituer une équipe projet complète

L'équipe déjà formée au début du projet global de refonte du système (voir la partie Mobiliser les ressources) sera **étouffée au moment de la mise en place du logiciel**. Elle devra **travailler étroitement avec les employés du fournisseur** chargés de l'installation et de la configuration du logiciel.

Peut s'ajouter **l'assistance d'un ou plusieurs consultants** pour l'organisation des formations, l'adaptation des procédures ou autre appui méthodologique dans la conduite du projet. L'équipe projet s'étouffera également par l'ensemble du **service informatique de l'IMF** qui participe activement à la mise en place des équipements et reçoit les formations nécessaires pour l'administration du nouveau système.

Toutes ces ressources devront constituer idéalement une équipe unique, suivre un plan de travail commun et être placées sous la responsabilité du directeur du projet. Le responsable de projet n'exerce pas d'autorité directe sur les ressources externes du ou des fournisseurs, mais doit convenir avec eux la planification de leurs tâches et des conditions d'acceptation de leurs travaux.

### Elaborer le plan de travail du projet

Le responsable du projet établit avec l'aide du fournisseur un **plan structuré de toutes les étapes pour réaliser la mise en place** du nouveau système. Chaque étape est composée de tâches assignées à une ou plusieurs personnes responsables et inscrite dans un calendrier.

Bien que la mise en place d'un logiciel soit standardisée, chaque plan est spécifique en fonction de la stratégie adoptée, des compétences du personnel et des ressources disponibles.



#### PRATIQUE

Un exemple de modèle de plan d'exécution (CGAP) est téléchargeable dans le dossier en ligne.

### Définir les règles de gestion du projet

Le responsable du projet doit gérer la progression sur les axes : production des livrables, calendrier et budget. Il doit pour cela se doter d'**outils de pilotage et de gestion des risques** et problèmes.

Comme pour tout chantier long, il est préférable que le responsable dispose aussi d'outils lui permettant de consigner tous les événements : les changements de périmètre, les changements du planning avec les impacts sur le calendrier et le budget; la liste de tous les problèmes avec leur degré de priorité et leur statut ; les risques potentiels à réduire.

Le responsable du projet devra régulièrement **communiquer au Comité de pilotage** un rapport succinct sur l'avancement du projet, ainsi que les problèmes auxquels l'équipe fait face, leurs risques et des propositions de solutions. Des réunions régulières (dépendant de la taille du projet, mais au départ mensuelles) permet au Comité d'apprécier l'avancement du projet mais également de statuer sur les problèmes ou blocages importants et qui impacteraient le périmètre, le calendrier ou le budget.

### Concevoir un plan de communication

Le plan de communication servira à **présenter régulièrement les avancées du projet** et les bénéfices déjà obtenus à l'ensemble des employés et à **clarifier les nouvelles tâches et responsabilités** à l'intention des employés concernés. La communication aide à préparer le changement.

## 2 : Configurer le logiciel

### Installer les équipements et configurer le logiciel

Le nouveau système peut exiger l'acquisition de nouveaux serveurs, le renforcement des équipements existants, et parfois aussi le changement des postes de travail (PC).

Le **paramétrage s'effectue de manière systématique**, opération par opération, à partir de la liste des produits et opérations tirée de la description des besoins. Il implique un travail conjoint entre les employés du fournisseur et l'équipe projet, notamment les responsables de la comptabilité. Les choix des paramètres doivent être documentés avec clarté.

### Tester le paramétrage effectué

Chaque fonction paramétrée devra être testée, car vu le nombre élevé de configurations possibles des paramètres, certaines combinaisons n'auront probablement jamais été testées auparavant ni par le fournisseur ni par un client utilisateur. Il conviendrait ainsi de tester isolément chaque fonction élémentaire (calcul des intérêts, calcul d'un échéancier, ...) et ensuite l'ensemble de la chaîne de chaque processus (par exemple mise en place d'un crédit, arrêté d'un compte d'épargne). Les tests sont primordiaux pour détecter les erreurs avant la mise en production du logiciel.

La réalisation des tests est un travail fastidieux qu'il convient de mener méthodiquement et avec rigueur jusqu'au bout et de ne pas abrégé si les premiers résultats sont satisfaisants. Il doit être idéalement effectué par des personnes qui ont participé à la définition des besoins, mais qui n'ont pas été impliquées dans les travaux de paramétrage.



#### CONSEIL

**Les tests constituent un élément clé.** Il s'agit de détecter les erreurs le plus tôt possible dans le processus de configuration. Il est reconnu que plus une erreur est détectée tard, plus elle est coûteuse à corriger. Dans le cas extrême, une erreur constatée après la mise en production avec des données déjà introduites, entamera sérieusement la confiance des utilisateurs dans le nouveau système, et pourra les amener au syndrome « ça ne marche pas » à la moindre anomalie.

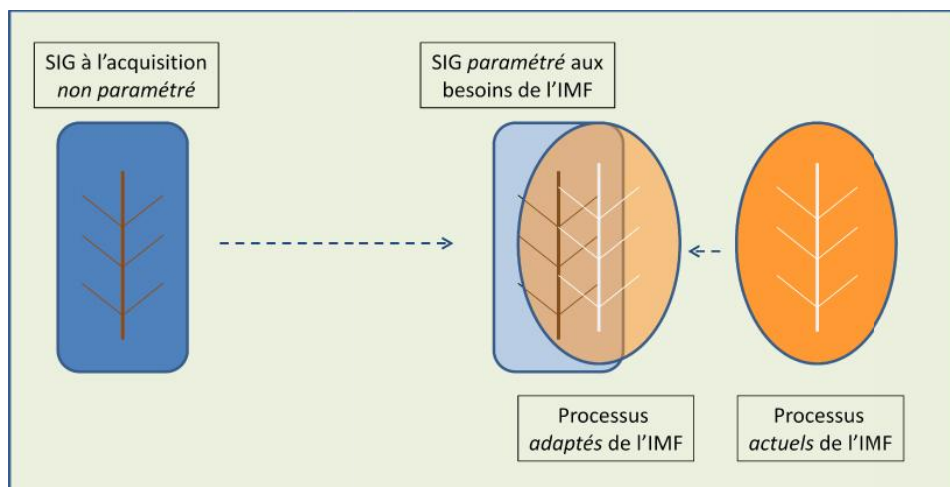
### Changer les processus

Certains changements auront déjà été esquissés lors de la définition des besoins, mais la mise en place du logiciel et la concrétisation de ses possibilités seront **l'occasion de modifier d'autres processus et d'en créer**. Bien souvent l'amélioration des processus se poursuit après la mise en service et l'appropriation réelle du système par les utilisateurs.

Les **reconfigurations des processus doivent être soumises au contrôleur interne** qui doit s'assurer que les contrôles adéquats sont prévus pour réduire les erreurs et prévenir les fraudes.

Le meilleur moment pour adapter les processus se situe à la fin de l'installation pilote et avant le déploiement dans les autres agences de l'IMF. A ce stade, il n'est pas nécessaire de modifier les **manuels de procédures**. Ils seront mis à jour après la mise en exploitation définitive, car à nouveau, à l'épreuve du réel, les pratiques peuvent subir encore des perfectionnements. Une fois que l'enchaînement des opérations est fixé pour chaque processus, les procédures peuvent alors être mises à jour.

Les procédures doivent aussi prévoir le fonctionnement en mode « dégradé », principalement pour les guichetiers, c'est-à-dire lorsque le logiciel est hors d'état de fonctionner (panne ou coupure de courant), et avec l'utilisation de supports papiers adéquats.



**Un SIG adapté à une organisation est le résultat de deux mouvements concourants : paramétrer le SIG aux besoins de l'IMF et adapter les processus de l'IMF aux possibilités et limites du SIG.**

### 3 : Migrer les données

Les données de l'ancien système devront être transférées vers le nouveau (cette opération est aussi appelée *migration* ou *bascule des données*) afin de permettre d'assurer la continuité des opérations. Les données de l'ancien système peuvent être encore sur support manuel, sur des tableurs ou structurées dans une base de données. Il s'agit sans doute de l'étape la plus délicate du projet.

Les données à migrer peuvent être classées en quatre catégories :

- les signalétiques des clients,
- les signalétiques des contrats et des comptes de crédit, d'épargne et de dépôt, avec les clients et les financeurs,
- les positions des comptes de crédit, d'épargne et de dépôt (en distinguant les intérêts du capital) et arrêtées à une date déterminée,
- les balances des comptes comptables arrêtées à la même date.

Les positions des comptes des clients doivent être cohérentes avec les balances des comptes comptables correspondants.

Afin de bien calibrer le degré de difficulté du chantier de reprise des données et donc la durée à lui allouer dans le planning du projet, l'équipe doit qualifier au départ la qualité et le format des données existantes de l'IMF.

#### Déterminer une stratégie de reprise des données

Plusieurs choix sont possibles pour la **date de migration**, les plus courantes sont :

- **reprendre les balances arrêtées au 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cours et saisir l'ensemble des opérations qui ont eu lieu depuis** lors jusqu'à la date de la migration. L'avantage est de dis-

poser d'une situation propre exhaustive sur toute l'année dans le nouveau système et de statistiques complètes. Le désavantage étant le rattrapage par saisie manuelle de toutes les opérations depuis le début de l'année, travail qui peut prendre du temps et qui doit être effectué avec rigueur pour disposer d'une base saine.

- **reprendre les balances arrêtées à une date très proche de la date calendaire de la migration (par exemple la fin du mois précédent) et saisir les opérations réalisées entre ces deux dates.** Ceci présente le désavantage de disposer de données partielles sur les opérations de l'année, dans le sens où certaines statistiques sur l'année ne seront pas complètes dans le nouveau système. Mais cela allège beaucoup le travail de reprise par rapport à la première option.
- **reprendre dans le nouveau système uniquement la base clients et les balances comptables existants**, puis après le démarrage du nouveau système saisir seulement les nouveaux crédits et les ouvertures de comptes et poursuivre les saisies des opérations sur les anciens crédits dans l'ancien système jusqu'à leur maturité. Cette approche a l'avantage de se passer d'une reprise des opérations et de démarrer rapidement sur le nouveau système, mais avec l'inconvénient d'avoir deux systèmes pendant un certain temps. Les crédits restant en impayés seront saisis dans le nouveau système à une date t. Cette méthode est plus indiquée pour les petites IMF, ayant un portefeuille de prêts à courte durée et qui disposent d'un ancien système d'information dont les données sont mal tenues.



#### CONSEIL

**Il est déconseillé de procéder à la reprise de l'historique des opérations**, c'est-à-dire de toutes les opérations et écritures qui forment les balances des comptes qui sont repris, en raison de la lourdeur de l'exercice. En cas de besoin, l'agent consultera l'ancien système qui restera accessible mais gelé.

Le transfert des données vers le nouveau système se fait de préférence durant le week-end.

#### De l'importance de disposer des données migrées fiables et exhaustives

La qualité des données transférées dans le logiciel est **capitale**. Si elle est mauvaise (déséquilibres entre les positions clients et comptables, omissions, ...), le fonctionnement du logiciel posera de nombreux problèmes par la suite, sans qu'il soit toujours possible de savoir s'ils proviennent d'un mauvais paramétrage ou de la qualité des données reprises. La situation reprise dans le nouveau système doit être vérifiée.

## 4 : Former les utilisateurs

Plusieurs types de formation seront nécessaires et fournies par le fournisseur :

- **formation des utilisateurs pour garantir la maîtrise du logiciel** dès sa mise en service ;
- **formation technique dispensée aux agents informatiques** qui devront administrer le système ;
- **formation sur la structure de données** pour permettre aux utilisateurs avancés de maîtriser les options de configuration

A titre indicatif, pour des systèmes de la gamme Entry et Mid-Level une formation pour utilisateurs dure en général entre 3 journées pour les opérationnels et 5 journées pour les comptables. La formation des agents informatiques dure au moins 5 journées en général.

## 5 : Mettre en production le nouveau système

Une fois que la reprise des données de la situation a été vérifiée (comparaison entre les situations tirées des deux systèmes), la mise en service du logiciel peut alors être réalisée.

Il n'est **pas conseillé de continuer à opérer l'ancien et le nouveau système en parallèle** pendant les premières semaines sous prétexte de vérification. Mais il est d'usage que durant les premiers jours, les utilisateurs soient suivis sur place de manière rapprochée par des membres de l'équipe projet, particulièrement les guichetiers et les caissiers.

## 6 : Clôturer le projet

Une fois le système mis en service avec succès, son optimisation et son évolution pourront commencer. En effet il est rare que toutes les attentes initiales aient été accomplies avec la mise en place ; un grand nombre d'améliorations ou d'exploitation de potentialités demeure possible.

### Finaliser et évaluer la mise en place du système

Un certain nombre de **supports d'information** doivent être finalisés et mis à disposition : documentation du projet, manuel des procédures et manuel d'utilisation du logiciel.

Les **modalités contractuelles** sont examinées ; elles prévoient généralement le paiement de la dernière tranche après la mise en service du logiciel.

Le **logiciel et les équipements doivent être évalués** au terme d'une période prédéterminée. Il faut s'assurer que toutes les fonctionnalités opèrent correctement et que l'organisation est à même de réaliser les objectifs définis au début du processus. Avec la montée en charge, les équipements peuvent s'avérer insuffisant ; les agents informatiques avec l'aide du fournisseur s'efforceront d'optimiser le serveur et la base de données.

### Faire évoluer le système en continu

Le système d'information n'est pas un outil figé. L'optimisation du système et son évolution forment un **processus continu régi par des procédures** (formulation d'un besoin, analyse, approbation, paramétrage ou développement complémentaire, tests et mise en production) et des responsabilités.

### Assurer la maintenance du système

Dans le cadre du contrat de maintenance, le fournisseur propose régulièrement des mises à jour du logiciel (« versions »).

Les **versions mineures** consistent principalement à résoudre des erreurs ou apporter des améliorations ; leur coût est compris dans le contrat de maintenance. Les **versions majeures** apportent un réel enrichissement de fonctionnalités, voire de nouveaux modules. Ces dernières sont généralement

payantes. Dans le cas où l'IMF ne souhaite pas les installer, elle doit vérifier que le fournisseur est prêt à continuer à assurer la maintenance des anciennes versions.