

Huit mythes à propos des systèmes d'information des IMF

14 septembre 2004
Normand ARSENAULT

Le BIM d'aujourd'hui nous est proposé par l'un des participants au Forum Espacefinance, M. Normand Arsenault.

Vous trouverez en fin de texte quelques mots présentant M Arsenault.

De nombreuses institutions de microfinance (IMF) sont incitées à améliorer leur système d'information. En effet, les IMF ne peuvent atteindre la viabilité et la pérennisation de leurs activités sans un système d'information performant. Il est impossible de gérer ce qu'on ne peut mesurer. De plus, la diffusion d'une information fiable à destination des différents publics est indispensable pour la promotion de l'IMF et pour son développement.

Le processus de sélection de la bonne solution technologique est délicat. Les IMF peuvent maintenant choisir parmi une panoplie de logiciels disponibles et utilisant différentes technologies. L'analyse de différents logiciels et surtout du marketing effectué par plusieurs fournisseurs m'a conduit à identifier plusieurs idées largement répandues qui se sont révélées être des obstacles (plutôt que des avantages) rencontrés par des IMF dans le cadre d'implantation de systèmes d'information automatisés.

Les bénéfices tirés de la sélection et de l'implantation de la bonne solution technologique peuvent être énormes. Pour aider les IMF à faire les bons choix, cet article passe en revue huit mythes et réalités liés aux systèmes d'information pour IMF.

MYTHE #1 : La mise en place d'un logiciel est une intervention d'ordre purement technique

Un mythe tenace dans les IMF est celui voulant que la mise en place d'un logiciel soit une intervention d'ordre purement technique. Les échecs des projets d'informatisation se produisent quand la direction de l'institution a tendance à penser que « tout ça, c'est de l'informatique », et à confier la prise de décisions et la surveillance du projet aux seuls experts techniques.

Lorsque la direction de l'organisation n'assume pas son rôle de « maître d'ouvrage » (1), le « maître d'œuvre » tend à s'approprier le monopole de la gestion du projet. L'expérience démontre que la prééminence de la dimension technologique sur la finalité du projet lui-même mène invariablement à des échecs.

MYTHE #2 : L'IMF doit nécessairement embaucher des experts techniques

Un mythe persistant dans l'industrie de la micro-finance veut que les IMF soient obligées de recruter parmi leur personnel des experts en technologie de l'information (TI). La réalité est qu'il existe plusieurs logiciels pouvant être utilisés sans avoir à embaucher des experts en TI. Par exemple, les logiciels 1) CUMIS Plus 6.5 (Micro Software Designs) ; 2) KREDITS 3.61 (Technical Development Solutions) ; 3) LOAN PERFORMER 6.09 (Crystal Clear Software) et 4) M2 (Microfinance Manager)

1.1.0 (Southern Horizon) et d'autres logiciels ont été développés spécifiquement à partir des besoins d'institutions de micro-finance et peuvent être utilisés sans avoir à embaucher des experts en TI. Certains logiciels ont été adaptés à partir de logiciels conçus à l'origine pour des banques et demandent un support technique sophistiqué.

Des fournisseurs de logiciels prétendent que les problèmes rencontrés dans la mise en place de leur logiciel sont dus au manque de compétences techniques disponibles parmi le personnel de l'IMF. La réalité est souvent que le logiciel fourni est inapproprié pour l'IMF. Le besoin de ressources techniques hautement qualifiées découle d'un manque d'expérience du fournisseur avec les IMF, leurs domaines d'activités et leur environnement.

A noter que si la direction de l'entreprise confie la totalité des responsabilités du projet d'automatisation aux seuls experts techniques, la tentation sera forte pour ces derniers de choisir des logiciels sophistiqués et coûteux. (Toutefois, il n'est pas question ici du support technique requis pour la maintenance du matériel informatique et du réseau. Il est tout à fait normal que les IMF aient besoin de mettre sous contrat un entrepreneur local pour ces services de maintenance.)

Le succès de l'automatisation du système d'information passe nécessairement par le développement et l'installation graduelle d'une « compétence système d'information » forte à l'intérieur de l'IMF. Ici une distinction doit être faite entre « système d'information » et « système informatique ». Le système d'information comporte les processus de l'entreprise, les informations manipulées par ces processus et les fonctions qui traitent ces informations. Le système informatique comporte les composants techniques (traitements, données, matériels) qui supportent le système d'information en permettant de l'automatiser.

Les personnes responsables de l'opération du système d'information n'ont pas besoin d'être des experts techniques (que ce soit des experts en programmation, en gestion de réseaux informatiques ou en gestion de base de données), mais plutôt des personnes avec des notions de comptabilité et une excellente connaissance pratique de MS Excel et des fonctions Windows. On recherchera des personnes structurées avec un œil pour le détail et de solides capacités de communication. Des personnes sachant comment faire le suivi des prêts jusqu'aux derniers détails et qui peuvent comprendre les enjeux opérationnels de leurs travaux.

Pour ce faire, l'on devra développer et installer progressivement une fonction de gestion du système d'information véritablement pérenne.

Cette fonction est aussi essentielle à l'organisation que les fonctions de comptabilité, de crédit, de contrôle ou des opérations. La fonction de gestion des systèmes d'information peut difficilement être confiée à l'externe et doit être développée à l'intérieur même de l'organisation, près des utilisateurs.

D'autre part, les compétences en technologies de l'information peuvent provenir ponctuellement de l'externe. Ces compétences évoluent rapidement, sont très onéreuses et difficiles à maintenir à l'interne pour une organisation qui n'est pas spécialisée en technologie de l'information. L'organisation voudra être en mesure d'aller chercher les meilleures compétences techniques au moment où elle en aura besoin.

MYTHE #3 : Pour les IMF, il est important d'acquérir un logiciel intégré

Certains prétendent que le système opérationnel, le système de comptabilité et le système de reporting doivent nécessairement être intégrés dans un même logiciel. Toutefois, sur le terrain, la mise en place et l'opération d'un logiciel intégré peut présenter des problèmes importants.

Pour les IMF qui ont à passer d'un système manuel à un système automatisé, l'installation d'un seul progiciel intégrant tous les composants représente une bouchée beaucoup trop grosse. Les utilisateurs doivent intégrer tous les composants d'un seul coup et de plus ils doivent continuer de maintenir les opérations du système manuel en place.

Avec des composants distincts mis en place par étapes, il est beaucoup plus facile de passer d'un système manuel à un système automatisé en respectant le rythme d'apprentissage des utilisateurs. Les utilisateurs peuvent intégrer graduellement tous les degrés d'apprentissage de l'informatique. De plus il est possible de mettre en place chaque composant séparément, graduellement et au rythme des utilisateurs.

En outre, avec l'installation d'un progiciel intégrant tous les composants, les étapes d'analyse, de conception et d'implantation sont réalisées de façon linéaire en une seule fois. De cette façon, il est impossible d'assurer une rétroaction fréquente des utilisateurs. Une erreur d'appréciation en début de projet peut se répercuter jusqu'à l'aboutissement du projet. Dans ce cas, il faut soit se résoudre à accepter la carence, soit reprendre tout le travail. Cela mène invariablement à des situations tendues où chaque groupe d'intervenants se renvoie la responsabilité de l'échec partiel ou total de la production du système.

Le fait d'installer graduellement des composants fonctionnels permet une saine gestion du risque. Les risques sont généralement décelés et traités tôt dans le projet, quand il est possible de les prendre en compte et de réagir d'une façon opportune et efficace. L'utilisation de composants distincts facilite la construction d'unités malléables et évolutives. Enfin, le travail itératif par composants permet à l'équipe de capitaliser à chaque cycle les enseignements du cycle précédent. Les utilisateurs ont aussi des résultats concrets qui leur prouvent l'avancée du projet. Procéder par étapes est plus motivant et plus valorisant pour les utilisateurs, compte tenu qu'une rétroaction rapide favorise une plus grande assimilation des connaissances.

Les systèmes d'information à base de composants distincts sont plus flexibles et permettent de tirer profit des systèmes manuels existants. Le patrimoine fonctionnel des systèmes existants (règles du métier et données) est important. Il faut être en mesure de l'exploiter et d'en accompagner la transformation vers les nouvelles technologies.

Les progiciels intégrant tous les composants demandent généralement une maintenance sophistiquée par des spécialistes en technologie de l'information. Ces ressources coûtent chers et sont parfois difficiles à trouver et à conserver. Regrouper dans un même logiciel des applications de natures différentes complexifie énormément l'opération d'un logiciel.

Généralement, les systèmes intégrés sont utilisés par les grandes banques qui ont elles-mêmes développé leur propre système sur plusieurs années. Les banques ont à leur emploi des experts

informatiques de différents domaines pour les appuyer dans l'opération de leur système. Ces systèmes peuvent difficilement être exploités par les IMF qui ont des ressources limitées.

Les progiciels intégrant tous les composants signifient souvent dépendre d'un seul fournisseur. Cela peut s'avérer coûteux et frustrant si ce fournisseur impose des prix élevés pour des modifications au système ou s'il n'a pas les disponibilités pour répondre aux besoins de l'IMF, surtout dans les cas où les IMF représentent une faible part de sa clientèle. Une architecture à base de composants distincts peut donc offrir une plus grande autonomie face aux fournisseurs de logiciels.

Les logiciels intégrés de type bancaire conviennent généralement très peu aux IMF. Ils ont été conçus pour répondre aux besoins des banques qui ont des produits et services ainsi que des pratiques très différentes de celles des IMF. Les banques visent une clientèle haut de gamme tandis que les IMF s'adressent à une clientèle aux moyens plus modestes.

Les IMF doivent se développer rapidement afin d'atteindre l'autofinancement. Une méthodologie de développement par étapes, à base de composants distincts, permet le déploiement d'un système d'information souple pouvant absorber plus facilement les nouveaux besoins des utilisateurs.

MYTHE #4 : Un logiciel intégré permet d'éviter les erreurs entre le système opérationnel et la comptabilité

Certains prétendent qu'un logiciel intégré permet de mieux éviter les erreurs entre le système opérationnel et la comptabilité. Ce n'est généralement pas le cas. Il est plus facile d'identifier des anomalies et de réconcilier le grand livre avec les différents registres et les relevés bancaires lorsque le système de comptabilité et le système opérationnel ne sont pas intégrés dans une même application.

Les systèmes de comptabilité inclus dans les systèmes intégrés sont généralement très rudimentaires. Beaucoup de fournisseurs de logiciels intégrés reconnaissent que leur module de comptabilité est en réalité un simple registre grand livre et conseillent d'utiliser un autre logiciel de comptabilité.

Pour les IMF, il est généralement plus sécuritaire d'utiliser un logiciel de comptabilité distinct et autonome. Le contrôle interne est de beaucoup facilité avec des logiciels séparés. Ceci permet une réconciliation plus facile et sécuritaire entre le système opérationnel et le système comptable.

MYTHE #5 : Les tableurs tels MS Excel ne sont pas appropriés pour les IMF

Les tableurs ne sont habituellement pas appropriés pour les fonctions de base des systèmes opérationnels et de comptabilité. Toutefois, les tableurs tel MS Excel sont des outils flexibles qui peuvent servir pour créer un puissant système de reporting. MS Excel est l'outil le plus largement utilisé partout dans le monde par les entreprises de toutes catégories pour leur reporting.

Les tableurs peuvent être utilisés en complément aux logiciels opérationnels et de comptabilité, pour créer des rapports financiers et des rapports opérationnels adaptés et utiles. MS Excel

est constamment amélioré par Microsoft et les nouvelles versions facilitent de plus en plus l'opération d'un système de reporting.

La majorité des logiciels opérationnels et de comptabilité permettent maintenant d'exporter les données vers MS Excel. L'avantage de ce dispositif est que l'utilisateur peut modifier ou créer des rapports sans avoir recours au support d'un programmeur ou d'un expert technique. La production de rapports à l'aide d'Excel permet aux utilisateurs de bâtir leurs rapports selon leurs propres besoins.

MYTHE #6 : Les logiciels de comptabilité disponibles sur le marché ne conviennent pas aux IMF

On prétend que les logiciels de comptabilité disponibles sur le marché ne conviennent pas aux activités de micro-finance. Cet argument ne tient pas la route car plusieurs IMF utilisent avec succès des logiciels de comptabilité disponibles sur le marché. Le système opérationnel peut être utilisé comme un sous-registre du système de comptabilité. Comme tel, le système opérationnel génère des écritures comptables sommaires des transactions sur les comptes d'épargne et de prêts ou à partir des activités qui n'ont aucune incidence sur les mouvements de fonds comme les intérêts courus ou la reclassification des prêts.

Plusieurs excellents logiciels de comptabilité, peu coûteux, complets, éprouvés, comportant de puissantes fonctionnalités sont disponibles et très appropriés pour des établissements de micro-finance. Certains de ces logiciels sont développés localement. Plusieurs IMF disent préférer l'utilisation d'un système de comptabilité local conforme aux normes et règlements du pays et bénéficiant d'un support local pour l'installation et la maintenance.

Transférer des données consolidées d'un système opérationnel à un système de comptabilité est relativement facile et généralement plus sécuritaire. Plusieurs comptables préfèrent saisir les écritures comptables manuellement, ce qui leur permet de contrôler avec précision toutes les données d'entrée dans le système comptable.

MYTHE #7 : L'IMF doit nécessairement utiliser une technologie client-serveur dès le départ

Une idée largement répandue parmi les acteurs de la micro-finance veut qu'il soit nécessaire d'installer une technologie client-serveur (2) pour traiter un nombre élevé de transactions et de prêts actifs. Encore une fois, la réalité est tout autre. Une technologie basée sur un simple réseau poste à poste peut très bien servir les besoins d'une IMF pour plusieurs années.

Les avantages d'une technologie basée sur un réseau poste à poste sont les suivants :

- ▷ Les licences d'exploitation et la maintenance sont beaucoup moins coûteuses. Les fonctionnalités de réseau poste à poste sont déjà incluses dans Windows 98, ME, 2000, et XP ; donc, il n'y a pas de coût additionnel ;
- ▷ Une faible dépendance aux experts techniques ;
- ▷ Le réseau est simple, facile à installer et à entretenir ;
- ▷ Le coût d'acquisition des équipements est modeste.

Il sera possible de faire évoluer un réseau poste à poste vers des technologies plus sophistiquées telle client-serveur quand l'organisation aura les capacités financières, techniques et humaines pour le faire. Entre-temps, les technologies vont continuer d'évoluer et il sera probablement possible dans quelques années d'installer une technologie plus efficace et moins coûteuse que ce qui est disponible présentement.

MYTHE #8 : Un système simple et facile d'utilisation peut rapidement devenir désuet

Plusieurs fournisseurs de logiciels favorisent des solutions technologiques très avancées en se basant sur l'argument qu'une technologie plus simple deviendra rapidement désuète avec la croissance de l'institution. Ils prétendent que les technologies plus simples ne sont pas évolutives (3). Pourtant, il est beaucoup plus facile de faire progresser des systèmes que d'implanter dès le départ un système sophistiqué auquel il faudra peut-être ajouter des fonctionnalités.

Certains logiciels conçus à l'origine pour des banques contiennent plusieurs fonctions inutiles ou non adaptées aux IMF, complexifiant l'opération du logiciel. Ces fonctions entravent les modifications qui pourraient être nécessaires pour répondre aux besoins des IMF. Toute modification demande le support coûteux d'experts en programmation ou en technologie de l'information. De plus, pour l'utilisateur, le logiciel est moins convivial.

Des ordinateurs plus puissants et moins coûteux sont offerts sur le marché à chaque année. A mesure que l'organisation grandit, elle peut acquérir des ordinateurs plus performants. Ainsi, l'augmentation de puissance permet généralement de retarder le besoin de migrer vers des technologies plus complexes. Donc, à mesure que l'organisation se développe, une bonne partie des problèmes de performance du système sera réglée par l'introduction d'ordinateurs plus puissants.

De plus, il existe des systèmes très simples permettant de transmettre les données au moyen de CD ou via le système téléphonique une fois par semaine ou encore une fois par mois. Ces modes de fonctionnement peuvent répondre parfaitement aux besoins des IMF et ce pour plusieurs années. Les IMF seraient mieux servies par des outils informatiques polyvalents que par des outils hautement sophistiqués.

★ ★ ★

- (1) Pour plus d'informations sur les rôles et responsabilités du « maître d'ouvrage » et du « maître d'œuvre », vous pouvez consulter le site Web du « Club des Maîtres d'Ouvrage des Systèmes d'Information », en particulier la section « Lexique du système d'information » : <http://www.clubmoa.asso.fr> <<http://www.clubmoa.asso.fr>> Sommaire-ment, le maître d'ouvrage est responsable de l'efficacité de son organisation, de ses méthodes de travail et de son système d'information. Il fait appel à des maîtres d'œuvre pour obtenir les solutions qui lui permettent de réaliser sa mission. Il leur fournit les spécifications fonctionnelles, et valide la recette fonctionnelle de ces solutions. La maîtrise d'ouvrage représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné. Ainsi, le maître d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage. Le maître d'œuvre est garant de la bonne réalisation technique des solutions conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Il a un devoir de conseil vis-à-vis du Maître d'ouvrage.

- (2) La technologie « Open source » Linux est par nature une technologie client-serveur et de ce fait peut contraindre l'IMF à une forte dépendance aux experts techniques. De plus, bien que le coût initial d'acquisition soit minime, le coût total de possession et d'exploitation peut largement être supérieur à celui d'autres logiciels.
- (3) En anglais « Scalability ». L'évolutivité (ou adaptabilité, extensibilité) indique la capacité d'un système à évoluer en puissance, ce qui permet à une entreprise d'acquérir un système tout en sachant qu'elle pourra en augmenter les performances si le besoin s'en fait sentir. L'évolutivité indique aussi à quel point un système peut s'adapter aux demandes additionnelles (par exemple, un nombre accru de transactions, de nouveaux produits et services, des changements dans la structure de l'organisation, des changements dans les opérations, dans le reporting, etc.). L'évolutivité ou « scalability » est une caractéristique importante des systèmes d'information car elle permet à l'organisation d'investir dans le système avec confiance, sachant qu'il ne deviendra pas désuet dans un avenir rapproché.

Normand Arsenault Consultant
normand.arsenault@sympatico.ca
http://www.isfund.org/view_Consultant.asp?ID=22

Normand Arsenault est québécois, consultant depuis plus de 25 années dans la gestion d'institutions financières dont les 8 dernières années à titre de consultant en microfinance rurale en Afrique, en Asie, en Europe Centrale et de l'Est ainsi qu'en Amérique du Sud. Ses compétences se situent dans l'élaboration de plans d'affaires, la mise en place de systèmes d'information (peut agir à titre de maître d'ouvrage délégué), l'audit organisationnel et le développement de nouveaux produits.