



**Recommandations à l'usage des cadres et
techniciens des fonds sociaux**

Luc Lecuit
Maurizia Tovo
Kamal Siblani
Christian Hurtado
François Rantrua
John Elder

Table des matières

| | |
|---|------------|
| TABLE DES MATIÈRES | III |
| AVANT-PROPOS | VII |
| RÉSUMÉ | IX |
| REMERCIEMENTS | X |
| CHAPITRE 1 CONCEPTS DE BASE | 1 |
| POURQUOI LA GESTION DE L'INFORMATION EST -ELLE AUSSI IMPORTANTE ? | 1 |
| QU'EST-CE QU'UN MIS (ET CE QU'IL N'EST PAS) ? | 2 |
| EN QUOI LE MIS D'UN FONDS SOCIAL EST -IL PARTICULIER ?..... | 3 |
| QUE VAIS-JE TROUVER DANS CES RECOMMANDATIONS? | 4 |
| CHAPITRE 2 DE QUEL TYPE DE MIS AI-JE BESOIN? | 7 |
| QUI A BESOIN DE QUELLE INFORMATION? | 7 |
| <i>Le personnel du fonds social</i> | 7 |
| <i>Direction du fonds social</i> | 8 |
| <i>Gouvernement et bailleurs de fonds</i> | 8 |
| <i>Deux pièges à éviter - résumé graphique</i> | 9 |
| COMMENT IDENTIFIER LES INFORMATIONS DE GESTION NÉCESSAIRES À MON PROJET ?..... | 10 |
| <i>Gestion financière et comptable</i> | 10 |
| <i>Suivi des sous-projets</i> | 12 |
| <i>Informations sur les partenaires du fonds social</i> | 12 |
| <i>Suivi des contrats</i> | 13 |
| <i>Planification</i> | 14 |
| <i>Evaluation de l'impact</i> | 14 |
| <i>Rapports</i> | 14 |
| COMMENT ORGANISER LA PARTIE INFORMATISÉE DU MIS..... | 15 |
| <i>Structure modulaire</i> | 15 |
| <i>La structure de base</i> | 16 |
| <i>Structure intermédiaire</i> | 16 |
| <i>Structure complexe</i> | 18 |
| <i>Structure en réseau</i> | 19 |
| <i>Quels sont les critères de choix ?</i> | 19 |
| CHAPITRE 3 COMMENT CONCEVOIR, DÉVELOPPER ET INSTALLER LE MIS DE MON PROJET ? | 21 |
| QUI VA FAIRE QUOI ET QUAND ? UNE VUE D'ENSEMBLE..... | 21 |
| COMMENT S'Y PRENDRE POUR LA CONCEPTION DU MIS, ET À QUI REVIENT CETTE RESPONSABILITÉ ?..... | 23 |
| COMMENT S'Y PRENDRE POUR PROGRAMMER ET INSTALLER LE LOGICIEL NÉCESSAIRE ET À QUI DEVRAIT REVENIR CETTE RESPONSABILITÉ ?..... | 26 |
| FAUT-IL "FAIRE DU NEUF" OU FAUT-IL ADAPTER UN SYSTÈME EXISTANT ?..... | 27 |
| <i>Niveau technique</i> | 27 |
| <i>Niveau système</i> | 27 |
| COMMENT ASSURER UN SUIVI SATISFAISANT DURANT TOUT LE PROCESSUS ? | 27 |
| COMMENT S'ASSURER QUE LE SYSTÈME MARCHE COMME PRÉVU ?..... | 28 |
| COMMENT ORGANISER LA MAINTENANCE | 28 |

| | |
|---|-----------|
| COÛT DU MIS | 29 |
| CHAPITRE 4 COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI D'UN MIS EXISTANT..... | 33 |
| SI MON FONDS SOCIAL DISPOSE DÉJÀ D'UN MIS, COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES RECOMMANDATIONS ?..... | 33 |
| 1. Comment intégrer des systèmes de comptabilité et de suivi des microprojets séparés..... | 33 |
| 2. Comment transformer un MIS compartimenté en un MIS modulaire..... | 34 |
| 3. Comment passer d'un système centralisé à un système décentralisé..... | 35 |
| 4. Comment introduire les procédures et données d'une nouvelle composante dans un MIS existant..... | 36 |
| 5. Comment utiliser un MIS pour gérer les indicateurs d'impact du fonds social | 37 |
| 6. Comment installer des « sonnettes d'alarme » pour le contrôle de qualité des données et pour le suivi des microprojets | 38 |
| 7. Comment ajouter des dispositifs de sécurité au MIS..... | 39 |
| DÉPISTAGE DES PROBLÈMES : COMMENT SAVOIR SI LE MIS FONCTIONNE BIEN ? | 40 |
| Qui utilise les informations fournies par le MIS ? | 40 |
| Le MIS est-il utile et est-il utilisé ? | 41 |
| L'information est-elle facilement accessible ? | 41 |
| L'information est-elle pertinente et de bonne qualité ? | 41 |
| COMMENT IDENTIFIER LES CAUSES DES PROBLÈMES ? | 42 |
| CHAPITRE 5 QUE DOIS-JE RETENIR SI J'OUBLIE TOUT LE RESTE ? | 45 |
| 1. PRENEZ LE TEMPS D'ÉVALUER LES BESOINS | 45 |
| 2. NE RÉINVENTEZ PAS LA ROUE | 45 |
| 3. LAISSEZ VOUS GUIDER PAR LA SIMPLICITÉ..... | 45 |
| 4. SOYEZ MODULAIRE DANS VOTRE APPROCHE | 45 |
| 5. SOYEZ (QUASI) PRÊT AU DÉMARRAGE DU PROJET..... | 45 |
| 6. FAITES PARTICULIÈREMENT ATTENTION AUX PHASES DE TRANSITION | 46 |
| 7. PRENEZ LA MAINTENANCE AU SÉRIEUX | 46 |
| 8. FAITES PREUVE DE SOUPLESSE ET ÉVOLUEZ AVEC LE PROJET | 46 |
| ANNEXE 1 GLOSSAIRE..... | 47 |
| ANNEXE 2 TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LA CONCEPTION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION DANS UN FONDS D'INVESTISSEMENT SOCIAL (FIS)..... | 51 |
| A. INTRODUCTION..... | 51 |
| B. RÉSULTATS ATTENDUS..... | 51 |
| C. DESCRIPTION DU TRAVAIL..... | 52 |
| D. CALENDRIER D'EXÉCUTION | 52 |
| E. QUALIFICATIONS..... | 53 |
| ANNEXE 3 TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LA PROGRAMMATION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION..... | 55 |
| SPÉCIFICATIONS DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION | 55 |
| STRUCTURE DU SYSTÈME | 55 |
| RÉSULTATS ATTENDUS | 56 |
| ANNEXE 4 TERMES DE RÉFÉRENCE DU SPÉCIALISTE EN SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION (MIS)..... | 57 |
| A. CONTEXTE..... | 57 |
| B. PORTÉE DU TRAVAIL..... | 57 |
| C. QUALIFICATIONS DU CONSULTANT | 59 |
| D. DURÉE | 59 |
| E. SUPERVISION | 59 |
| F. BACKGROUND DU CONSULTANT | 59 |
| ANNEXE 5 TERMES DE RÉFÉRENCE DU SPÉCIALISTE EN MIS RÉSIDENT DU FONDS SOCIAL | 61 |

| | |
|--|-----------|
| A. CONTEXTE..... | 61 |
| B. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME D'INFORMATION DU FONDS SOCIAL..... | 61 |
| C. PORTÉE DU TRAVAIL..... | 62 |
| D. QUALIFICATIONS DU CONSULTANT | 64 |
| E. DURÉE DU CONTRAT | 64 |
| F. SUPERVISION | 65 |
| G. MODE DE PAIEMENT | 65 |
| H. EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE | 65 |
| ANNEXE 6 CHECK-LISTE DESTINÉE À ÉVALUER LA PORTÉE ET L'USAGE D'UN MIS | 67 |
| A. TYPES D'OUTILS APPORTÉS PAR LE MIS..... | 67 |
| B. ÉVALUATION DE L'UTILISATION DU MIS AU SEIN DU FONDS SOCIAL (FS) | 68 |
| C. NIVEAU DE SATISFACTION DU PERSONNEL..... | 68 |
| D. QUALITÉ DE L'INFORMATION..... | 68 |
| E. ACCESSIBILITÉ DE L'INFORMATION..... | 69 |
| F. FACILITÉ D'ENTRÉE DES DONNÉES PRIMAIRES..... | 69 |
| G. PERFORMANCE D'EXÉCUTION DU MIS..... | 69 |
| ANNEXE 7 ECHANTILLONS DE RAPPORTS..... | 72 |
| RAPPORT DÉTAILLÉ DE MICROPROJETS..... | 72 |
| RAPPORT DE SYNTHÈSE D'UN MICROPROJET | 73 |
| RAPPORT PAR PHASE DU CYCLE DE PROJET | 74 |
| RAPPORT AVEC CARTE GÉOGRAPHIQUE | 75 |
| | |
| FIGURES | |
| FIGURE 1 - LES BESOINS D'INFORMATIONS DU FONDS SOCIAL..... | 9 |
| FIGURE 2 – STRUCTURE MODULAIRE | 15 |
| FIGURE 3 – STRUCTURE DE BASE..... | 16 |
| FIGURE 4 – STRUCTURE INTERMÉDIAIRE | 17 |
| FIGURE 5 – STRUCTURE COMPLEXE | 18 |
| | |
| TABLEAUX | |
| TABLEAU 1- QUI FERA QUOI ET QUAND ?..... | 22 |
| TABLEAU 2 - AVANTAGES COMPARATIFS DES PROGRAMMATIONS EXTERNES ET INTERNES | 26 |
| TABLEAU 3 - ANALYSE DES COÛTS DU MIS | 31 |

Avant - propos

L'idée de ce document est née de l'expérience rencontrée par de nombreux fonds sociaux. Leurs systèmes d'information de gestion (MIS) prenaient du temps à être mis en place, nécessitaient de façon répétée améliorations et adaptations, ne produisaient que difficilement des rapports synthétiques présentant une information essentielle, et parvenaient difficilement à s'intégrer comme de véritables outils de gestion dans l'organisation des équipes de projet des fonds sociaux. De plus, les chargés de projet des fonds sociaux, dont la plupart n'étaient pas familiers des aspects techniques propres aux MIS, ne disposaient pas de l'expertise nécessaire pour guider la préparation de ces MIS. Les MIS des fonds sociaux sont souvent difficiles à appréhender en phase de préparation à cause de caractéristiques propres aux fonds sociaux, dont en particulier la souplesse de conception, et l'approche résolument tournée vers la demande. Même si plusieurs MIS existants fournissent de bons rapports de suivi, et quelques-uns sont utilisés comme de véritables outils de gestion, ils ne sont souvent pas conçus en vue d'augmenter la productivité du travail et réclament en fait une mise à jour quasiment permanente, ce qui se traduit par un coût non négligeable en termes non seulement financiers mais aussi humains.

Ce document ne propose pas un MIS unique et standard pour tous les fonds sociaux. Il ne présente pas non plus une sorte de formule magique permettant de préparer un MIS en quelques semaines. Il décrit les points critiques des MIS, propose des méthodes pour préparer un MIS, et dispense quelques conseils pratiques à l'attention de ceux impliqués dans la conception et la gestion des MIS de fonds sociaux, et de ceux travaillant pour des projets similaires tournés vers la demande.

Robert Holzmann
Directeur, Protection Sociale

Résumé

Les systèmes d'information de gestion (MIS) sont constitués de quatre éléments: les **acteurs** qui prennent des décisions en rapport avec le projet, les **données** et l'information utiles pour cette prise de décision, les **procédures** qui déterminent comment les acteurs interagissent avec ces données, et les **outils** qui permettent la collecte, l'analyse, le stockage et la diffusion des données.

Les fonds sociaux présentent un certain nombre de caractéristiques qui rendent leurs besoins en information différents de ceux d'autres projets ou organisations. Parmi ces caractéristiques, on retiendra principalement:

- Une approche tournée vers la demande qui rend impossible une planification précise, et impose au contraire une grande flexibilité;
- Un nombre importants de contracteurs ayant souvent une capacité de gestion limitée;
- Un très grand nombre de petits contrats et décaissements, souvent réalisés par tranches;
- Une multiplicité de méthodes de passation de marché, dont la majorité est adaptée en vue de communautés locales;
- Un domaine d'activité dans des secteurs disparates, impliquant un large spectre de compétences, d'approches pour le suivi, de types de fournisseurs et de contracteurs;
- Une décentralisation des activités
- Un recours fréquent à la sous-traitance pour des activités pourtant importantes telles que la promotion, le suivi et l'évaluation;
- Un agenda résolument contre la pauvreté impliquant le choix et le suivi d'indicateurs spécifiques en vue d'apprécier l'impact des financements;
- Une variété de partenaires (gouvernement, bailleurs, communautés, contracteurs, ONGs, etc...) ayant chacun leurs besoins particuliers en information;
- Une grande visibilité politique imposant un souci particulier de transparence et d'efficacité.

Ces recommandations présentent les bases pour la conception d'un MIS – Pourquoi a t'on besoin d'un MIS ? que va permettre un MIS ? que doit-on savoir avant de commencer ? et quelles sont les différents éléments d'un MIS ? Les principes recommandations en vue de la préparation d'un MIS, sont les suivantes:

- Prenez le temps d'évaluer les besoins
- Ne réinventez pas la roue
- Laissez vous guider par la simplicité
- Soyez modulaire dans votre approche
- Soyez (quasi) prêt au démarrage du projet
- Faites particulièrement attention aux phases de transition
- Prenez la maintenance au sérieux
- Faites preuve de souplesse et évoluez avec le projet

Remerciements

Nous tenons à remercier le personnel des fonds sociaux qui ont été visités au cours du travail de préparation de ce document (Argentine, Arménie, Bénin, Bolivie, Egypte, Ethiopie, Haïti, Honduras, Malawi, Pérou, Yemen, Zambie). Très aimablement ils n'ont pas compté leur temps pour nous accueillir et répondre à nos questions; nos conclusions reposent en grande partie sur leur expérience. Nous tenons également à remercier tous ceux qui travaillent pour les fonds sociaux à la Banque mondiale et qui ont répondu rapidement à nos nombreuses questions. Steen Jorgensen et Julie Van Domelen, tous deux à HDNSP, nous ont procuré un soutien moral; et financier.

CHAPITRE 1

Concepts de base

QUESTIONS AUXQUELLES VA REpondre CE CHAPITRE:

Pourquoi la gestion de l'information est-elle aussi importante ? Qu'est-ce qu'un MIS (et ce qu'il n'est pas) ? En quoi le MIS d'un fonds social est-il particulier ? Que vais-je trouver dans ces recommandations ?

Pourquoi la gestion de l'information est-elle aussi importante ?

Les cadres de direction sont souvent éloignés physiquement de la réalité du terrain et ont donc besoin de connaître ce qui s'y passe, en termes à la fois quantitatifs et qualitatifs. Heureusement, grâce aux progrès rapides des outils de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information, gérer à distance est aujourd'hui beaucoup plus facile. Cependant, la rapidité du progrès technologique a aussi un prix : elle implique de changer les pratiques et les outils de gestion. Mieux vaut donc anticiper ces changements devenus inévitables que de se laisser entraîner dans une course contre la montre ou d'être contraint à l'abandon.

Un bon système de gestion des connaissances permet de capitaliser les forces et faiblesses de l'organisation, tout en tirant les leçons des échecs du passé. De tels systèmes font bien plus que simplifier les tâches quotidiennes. Ils influencent l'organisation du travail, et, par conséquent, les relations professionnelles tant à l'intérieur de l'entreprise qu'entre l'entreprise et le monde extérieur. Un système d'information efficace est indissociable du processus de décision, car il organise l'information à laquelle les décideurs ont accès et en règle le flux. Son évolution va donc influencer la façon dont les décisions sont prises dans l'entreprise, et, partant, la structure de celle-ci. Par exemple, grâce aux systèmes d'information modernes, les cadres de direction auront un contact beaucoup plus direct avec le personnel de terrain, ce qui change, voire élimine entièrement, le rôle des échelons intermédiaires dans l'organisation.

Dans ce contexte, il est difficile de tracer avec précision les frontières d'un système d'information de gestion (MIS¹), car son contenu va varier selon les gestionnaires. Il ne peut se limiter aux seules informations comptables car elles ne suffisent pas lorsqu'il s'agit de gérer une organisation ou un projet, quelles que soient leur richesse et leur importance pour la gestion. Dans beaucoup de cas, elles restent d'ailleurs sous-exploitées, et leur organisation est mal adaptée aux besoins de gestion. Pour que la gestion

¹ Note du traducteur: L'acronyme français SI (Système d'information) paraissait peu adapté au cadre de ces « Recommandations », à cause de sa généralité et de son manque de lien avec le concept de gestion. Nous avons préféré lui substituer l'acronyme anglo-saxon MIS (Management Information System) pour désigner le système d'information pour la gestion des fonds sociaux.

soit efficace, il va falloir compléter l'information provenant de la comptabilité par des informations concernant d'autres aspects de l'entreprise comme la planification, la qualité des résultats, le travail du personnel et les services des fournisseurs, etc.

Pendant longtemps, l'information comptable a été pratiquement assimilée à l'information de gestion. Par conséquent, des efforts considérables ont été déployés pour doter les systèmes comptables de normes et pour les adapter au mieux aux besoins de la gestion d'entreprise. Il existe sur le marché de nombreux logiciels de comptabilité, qui utilisent des normes comptables largement acceptées. Il n'en est pas de même des informations hors comptabilité, dont la nécessité et l'utilité pour le cadre de direction restent sujets à discussions. Les cadres ont souvent tendance à considérer leur problème comme étant unique. Il n'est donc pas surprenant que les systèmes d'informations non comptables tendent à être conçus et développés au cas par cas, avec pour résultat qu'on réinvente la roue, qu'on gaspille de l'argent et du temps, souvent avec des résultats qui sont loin d'être convaincants.

Qu'est-ce qu'un MIS (et ce qu'il n'est pas) ?

On peut définir le MIS comme étant un outil, utilisé pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information utile à la prise de décisions dans un projet. Cet outil est généralement constitué d'un logiciel comptable et d'un système de gestion de base de données pour la gestion des informations de planification et autres informations extra-comptables. Parfois, s'y ajoute un système d'information géographique (SIG) qui permet d'afficher les données sur une carte. Cependant, cette façon de définir le MIS risque de rebuter de nombreux cadres. Elle réduit le MIS à un assemblage d'ordinateurs et de câbles, et en fait un sujet hautement technique que beaucoup se refuseront à discuter, par crainte de ne pas avoir les compétences voulues².

Quels sont donc ces éléments qui s'ajoutent au logiciel et au matériel pour constituer un MIS ? Les systèmes d'information, tant ceux dépositaires d'informations de gestion que ceux conçus pour gérer l'information, sont, en général, composés de quatre éléments :

- Les **acteurs** qui prennent les décisions concernant le projet ;
- Les **données** et informations utiles à la prise de décisions ;
- Les **procédures** qui déterminent les relations entre acteurs et données ;

Les **outils** mis au point pour la collecte, l'analyse, le stockage et la diffusion des données.

Ces quatre éléments sont tous importants et nécessaires. Sans une analyse des besoins qui s'adresse à l'ensemble des acteurs, sans un manuel de procédures expliquant qui doit faire quoi et à quel moment (et ne se limite pas à l'utilisation du logiciel) et sans une organisation de la base de données, les ordinateurs et le logiciel de programmes risquent d'être pratiquement inutiles et de devenir un gadget dans les mains des spécialistes. Si les principaux acteurs ne sont pas parties prenantes dans le processus de conception, on court le risque que les experts en systèmes d'information encouragent des développements sans prendre en considération leur valeur ajoutée en termes d'efficacité.

² Dans ces conditions, de nombreux gestionnaires vont laisser la conception et le développement du système dans les mains des spécialistes, ce qui se traduit par des problèmes plus tard dans l'utilisation du système. Par ailleurs, même si les cadres de gestion prennent le temps d'exprimer leurs besoins, il faut éviter que les autres acteurs concernés par le système se sentent exclus, car, une fois émoussée leur curiosité due à la nouveauté du système, ils risquent de ce montrer réticents à fournir des informations qui ne leurs sont pas directement utiles.

Pour définir un MIS, il faut répondre aux questions suivantes :

- Acteurs** Qui utilisera l'information, pour prendre quelles décisions ? Et qui fournira cette information
- Données** Quelles sont les besoins en informations, et quelles données vont donc devoir être récoltées ? Comment faut-il organiser la collecte des données pour éviter des duplications et des incohérences qui pourraient alourdir leur traitement ?
- Procédures** Qui fait quoi et à quel moment, de telle sorte que les informations soient récoltées, introduites dans le système, traitées et diffusées à la bonne adresse ? En d'autres termes : quelles devraient être les interactions entre les acteurs et les données et entre les acteurs eux-mêmes ?
- Outils** Quels sont les outils nécessaires à la mise en œuvre des procédures ? (Enfin la question technologique !) En d'autres termes : que faut-il faire pour obtenir ce dont vous avez besoin sans avoir à vous immerger dans la technologie ou à fournir un emploi à long terme aux experts ?

En quoi le MIS d'un fonds social est-il particulier ?

Pour développer un MIS et le mettre en œuvre, vous n'aurez pas à vous transformer en pionnier et explorer en solitaire des territoires inconnus. Le terrain est bien balisé. Nombreux sont ceux qui conduisent des recherches sur les différents aspects du MIS ou acquièrent de l'expérience en réalisant de tels systèmes. Par conséquent, il existe un grand nombre de livres et d'articles sur le sujet. Dans ces conditions, pourquoi faut-il publier des recommandations spécifiques pour le MIS des fonds sociaux ? La réponse est que les fonds sociaux ont des besoins d'informations différents de ceux des autres projets ou organisations, à cause de leurs caractéristiques suivantes :

- Leurs activités sont, par nature, presque uniquement une fonction de la demande, ce qui rend leur planification précise impossible, et la souplesse, obligatoire ;
- Un nombre élevé de sous-traitants, dont la capacité de gestion est souvent limitée ;
- Un nombre très élevé de petits marchés et décaissements, où les décaissements se font souvent en plusieurs tranches ;
- Une diversité importante dans les méthodes de passation des marchés, dont beaucoup sont passés directement par les communautés ;
- Des opérations dans des secteurs différents, requérant un vaste échantillon de compétences, d'approches en matière de suivi, de prestations de services et de contrats ;
- Une décentralisation fréquente des activités de gestion ;
- Un recours fréquent à la sous-traitance pour de nombreuses activités, telle que la promotion, le suivi et l'évaluation ;
- L'objectif de réduire la pauvreté, requérant la sélection et le suivi d'indicateurs spécifiques pour mesurer l'effet des activités sur cet objectif ;
- De multiples acteurs (gouvernement, bailleurs de fonds, communauté, entreprises de sous-traitance, ONG, etc.), chacun ayant des besoins d'information distincts ;
- Une visibilité politique, rendant la transparence et l'efficacité encore plus importantes.

Que vais-je trouver dans ces recommandations?

Ces recommandations veulent avant tout être des outils de navigation de ce domaine souvent mystérieux qu'est le MIS, destinés aux promoteurs et cadres de direction des fonds sociaux. Elles ne demandent aucune formation technique préliminaire pour les comprendre, et le jargon technique, espérons-le, aura été réduit au minimum. En plus, l'Annexe 1 contient un glossaire de termes techniques. Néanmoins, elles ont aussi pour ambition d'offrir des informations utiles aux spécialistes des systèmes d'information, et des encadrés techniques ont été inclus spécialement à leur intention. Malheureusement, il n'existe pas de formule magique qui nous permettrait de construire ou de mettre à jour un MIS en quelques semaines. Les MIS sont, par définition, des systèmes destinés à servir les besoins d'individus, et leur conception dérive d'une analyse minutieuse de ces besoins que le système aura à satisfaire. Le développement d'un tel système sera, par conséquent, spécifique. Cependant, grâce à l'examen des MIS existants, réalisé à l'occasion de la préparation de ces recommandations, nous avons pu dégager des grands axes qui pourront vous servir dans la conception et la mise au point des différents aspects d'un futur MIS et, en profitant de l'expérience d'autrui, pourront vous éviter de commettre leurs erreurs. Mais les meilleurs plans et les conseils les plus judicieux n'éliminent pas le besoin de garder à l'esprit la fameuse Loi de Murphy, qui s'applique aussi aux MIS : "Tout ce qui peut mal tourner, tournera mal". La patience et la persévérance sont des ingrédients essentiels. Il ne faut pas oublier que certains des systèmes sophistiqués, décrits dans les pages suivantes, ont demandé des années de travail pour leur mise au point.

Nous nous sommes abstenus de faire des recommandations en matière de logiciel ou d'experts à consulter. Il y a à cela deux raisons : la première est d'éviter des procès que pourraient tenter les compagnies ou les consultants que nous n'aurions pas cités ; la seconde raison est que cette information deviendrait vite obsolète à cause de l'évolution technologique extrêmement rapide. Cependant, la liste de contrôle contenue dans l'annexe 6, basée sur l'expérience pratique de plusieurs fonds sociaux différents, peut être un point de départ utile pour celui qui aborderait ce domaine pour la première fois.

Le Chapitre 2 (*De quel type de MIS ai-je besoin ?*) a pour objectif d'aider le lecteur à déterminer le type de MIS qui satisfera au mieux les besoins de son fonds social, et à lui éviter de payer pour le MIS qui satisfera au mieux les besoins des informaticiens recrutés pour aider sa mise au point. Ce chapitre part d'une structure minimale d'informations et de fonctions, en quelque sorte le MIS minimum. Il propose d'ajouter à celui-ci de nouveaux modules au fur et à mesure que la couverture d'information et les budgets destinés à l'acquérir deviennent plus ambitieux. Après avoir lu le chapitre, le lecteur devrait avoir un aperçu des différentes options qui lui sont offertes de façon pratique, et de leurs coûts approximatifs. Il devrait également être en mesure d'esquisser le plan de son MIS sans avoir à craindre l'ironie des experts, et être prêt à s'attaquer aux problèmes de mise en œuvre.

Le Chapitre 3 (*Comment concevoir, développer et installer le MIS de mon projet ?*) est consacré aux problèmes de mise en œuvre. Toutes les étapes nécessaires à la construction et à l'installation du MIS y sont détaillées. Ce chapitre devrait être utile à la planification. Il devrait tempérer le sentiment d'impuissance souvent éprouvé lorsqu'on est entièrement dépendant des "experts". Ce chapitre pourrait aussi servir aux experts en systèmes d'information qui seraient désireux de communiquer efficacement avec des non-spécialistes.

Le Chapitre 4 (*Comment tirer le meilleur parti d'un MIS existant ?*) est destiné à ceux qui n'ont pas eu le bénéfice de ces recommandations dans l'établissement de leur MIS, et se rendent compte aujourd'hui que leur MIS actuel laisse beaucoup à désirer. Le chapitre devrait les aider à analyser leur MIS existant, à

en tirer le meilleur parti, et à y apporter des améliorations. Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il est parfois préférable de recommencer à zéro.

Les annexes fournissent un glossaire des termes techniques (Annexe 1), et des modèles de termes de référence pour la conception, la programmation et la mise en œuvre d'un MIS (Annexe 2-5). L'annexe 6 contient une liste de contrôle à l'usage des chefs de projets pour leur permettre d'évaluer l'envergure et l'utilisation qui est faite d'un MIS. L'annexe 7 contient des exemples de rapports à produire par un MIS.

CHAPITRE 2

De quel type de MIS ai-je besoin?

QUESTIONS AUXQUELLES VA REpondre CE CHAPITRE:

Qui a besoin de quelle information ? Comment vais-je identifier les informations dont mon projet a besoin ? Quels sont les pièges classiques à éviter ? Quels sont les modèles à suivre ? Comment vais-je choisir un système adapté à mes besoins ? Quels critères de choix devrais-je utiliser ?

Qui a besoin de quelle information?

Comme l'indique le Chapitre 1, la première question à se poser lorsqu'on installe un MIS a trait aux différents acteurs impliqués dans le fonds social : qui utilise quel type d'informations et pour prendre quelles décisions ? Cette question entraîne des réponses différentes selon le fonds social, et mérite donc une attention particulière dans chaque cas (voir en Annexe 2, les modèles de termes de références pour l'évaluation des besoins). Ceci étant dit, il est probable que les besoins d'informations des principaux acteurs (direction du fonds social, personnel du fonds social, gouvernement et bailleurs de fonds) vont se situer dans le domaine des questions soulevées ci-dessous. Ces dernières pourront donc servir de point de départ à une évaluation plus détaillée des besoins.

Le personnel du fonds social

L'exécution au jour le jour des activités du fonds social (promotion, identification de groupes cibles, assistance à la préparation de microprojets, examen des requêtes, suivi de la mise en œuvre et évaluation) génèrent, mais aussi exigent, de nombreuses données détaillées pour chaque microprojet. Ces données, qui seront recueillies au cours de la durée du microprojet, concernent :

- Les promoteurs/bénéficiaires (leur statut socio-économique, localisation, structure organisationnelle, cadre de vie, historique de leurs relations avec le fonds social, etc.),
- Les entreprises sous-traitantes et intermédiaires (leur adresse, zones d'activité, références, etc.),
- La description et l'avancement techniques du microprojet (secteur / sous-secteur, caractéristiques techniques, indicateurs de performance),
- Le suivi des contrats (clauses spécifiques, dates limites, etc.),
- La gestion financière et comptable (budgets, engagements et décaissements).

De plus, le fonctionnement au jour le jour du fonds social va requérir les données internes suivantes :

- Les ressources humaines (organigramme, composition en personnel des différentes unités, calendrier des congés, fiches d'évaluation du personnel, etc.),
- Les actifs physiques (fournitures en stock, mouvement et entretien des véhicules etc.),

- La gestion financière et comptable (budgets, engagements et décaissements pour l'ensemble de l'agence, demandes de retrait de fonds - construites à partir des informations au niveau microprojet).

Ces données, souvent appelées données opérationnelles, sont détaillées, dynamiques et variées. Elles permettent au personnel du fonds social de décider des décaissements, et d'organiser les activités au jour le jour (organisation des visites de terrain, des prises de contacts ou rencontres avec les entreprises sous-traitantes et les intermédiaires etc.). Le traitement des données opérationnelles va servir à la préparation des informations de gestion décrites ci-dessous.

Direction du fonds social

Les décisions de la direction du fonds social touchent à trois domaines dans lesquels les besoins d'informations sont relativement clairs :

- Les critères de sélection de microprojets, qui demandent des informations sur des besoins au niveau local (profil socio-économique des bénéficiaires, territoire géographique et secteur de l'intervention proposée), et des informations sur les activités déjà entreprises (microprojets financés par secteur et par territoire) ;
- Les interventions dans les microprojets à problèmes, qui requièrent des indicateurs et des critères de performance permettant d'identifier les difficultés ;
- L'organisation du travail au niveau de l'agence du fonds social qui demande des informations sur la performance interne des différentes parties de l'agence (La comptabilité analytique, examinée ci-après, jouera un rôle essentiel à cet effet).

La direction a donc besoin d'informations, qui peuvent être le résultat soit d'un agrégat, comme le total mensuel des décaissements, soit d'une sélection sur la base de critères spécifiques, comme les microprojets à problème. Les informations de ce type sont souvent appelées informations de gestion et doivent pouvoir être analysées selon différents critères : séries chronologiques, cartes, tableaux statistiques, etc.

Gouvernement et bailleurs de fonds

Le gouvernement exerce deux fonctions dans le fonds social, une fonction de contrôle et une fonction d'élaboration de stratégies ou de politiques. Ces fonctions vont faire appel à deux types d'informations différents :

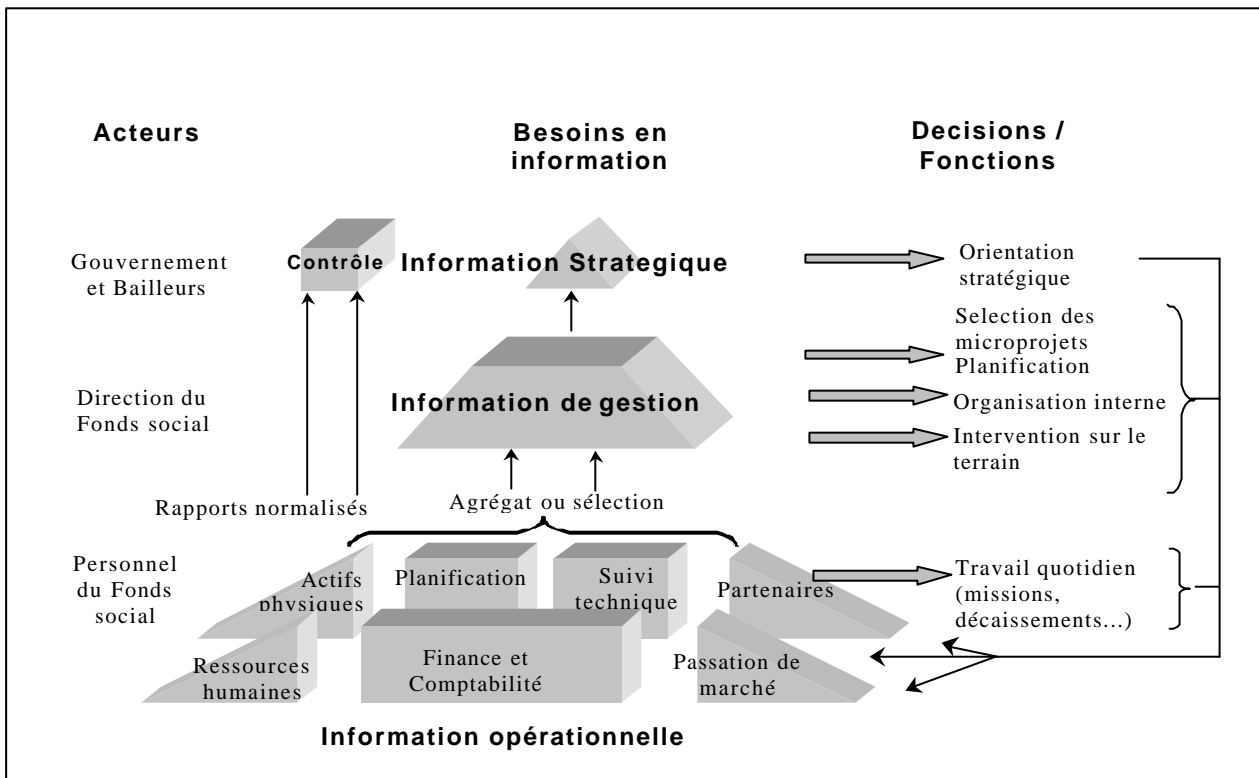
- Le contrôle exige un accès aux informations financières et comptables et à celles relatives à la passation des marchés;
- L'élaboration des stratégies (le fonds social fait généralement partie d'une stratégie plus large de réduction de la pauvreté) requiert une connaissance de l'effet des activités du fonds social par territoire, par secteur, par groupe de bénéficiaires et par date de calendrier (année/mois).

Les bailleurs de fonds demandent des informations similaires à celle du gouvernement : Informations détaillées destinées au suivi des passations des marchés et des décaissements, informations cumulées destinées à mesurer l'impact.

Deux pièges à éviter - résumé graphique

En procédant comme exposé ci-dessus, on risque moins de tomber dans deux pièges rencontrés lors de l'installation d'un MIS.

1- Manque d'implication du personnel du fonds social dans la mise en place du MIS. Ce personnel va en fait opérer le système. Il est responsable de la saisie des données opérationnelles, indispensables à la production des informations de gestion. Lorsque que le MIS est imposé au personnel, comme c'est le cas dans beaucoup de fonds sociaux, ce dernier va percevoir le MIS comme une contrainte, ce qui se traduit souvent par une mauvaise qualité de la saisie des données. La précision de la saisie aura tendance à se relâcher lorsque les opérateurs ne voient pas à quoi servent les données.



2- Inadaptation du traitement des données et de la présentation des rapports. Les rapports envoyés à la direction ne sont souvent que des listes des données brutes qui ne permettent pas facilement aux cadres de direction d'identifier facilement les informations indispensables à la prise de décisions. Cette situation résulte du fait qu'on n'a pas interrogé la direction sur ses besoins spécifiques en termes d'informations et de présentation des rapports.

L'encadré suivant résume les besoins d'informations des différents acteurs.

Figure 1 - Les besoins d'informations du fonds social

Comment identifier les informations de gestion nécessaires à mon projet ?

Encadré technique 1 – Les problèmes spécifiques à l'information comptable et financière

Les **Informations principales de base** de l'analyse des besoins d'information, soit vous faire savoir comment procéder pour identifier les besoins et, en particulier, à l'obligation pour ce dernier de suivre le plan comptable national. Chaque entrée comptable devrait inclure les informations suivantes : le type de compte (caisse, source de financement, et dépenses), la catégorie (marchandises, formation, consultants, etc.), la source de financement, la

ligne budgétaire, et une description.

Gestion financière et comptable

Tenue des comptes. La tenue d'une comptabilité de caisse est généralement recommandée. Elle est simple et Des détails de la phase de conception, il faut prendre en considération la multiplicité des exigences, auxquelles le système financier et comptable va devoir se plier. Les contraintes essentielles ont trait à la comptabilité, aux rapports financiers, et aux audits. Elles varient en fonction du pays et des bailleurs de fonds. Avant de rentrer dans le détail de ces domaines, il faut souligner que les exigences différentes du gouvernement et des bailleurs de fonds en matière d'informations sont souvent la source de nombreux problèmes. Le paiement de la TVA dans les projets qu'elle finance, en pratique, le paiement de cette taxe est souvent effectué par le fonds social, qui se fait ensuite rembourser par le gouvernement. Dans ce cas, il est important que la comptabilité du fonds social accepte des sortes à recevoir dans le compte.

Par exemple, le fonds social d'Arménie avait acheté initialement un logiciel de comptabilité limité à la comptabilité d'exercice, sur la base des valeurs échues. Cette pratique était conforme aux règles du pays mais n'était pas acceptable par la Banque mondiale. Le fond a donc été forcé d'utiliser pendant un certain temps la banque de données de suivi des projets, de façon à garder une comptabilité de caisse, ce qui lui a imposé une double entrée des données comptables.

Le système financier et comptable compte des taux de change flottants entre les différentes monnaies. Ainsi, le système adopté par le fonds de Bulgarie n'acceptait que des taux fixes. Ceci était tolérable tant que les seuls rapports à produire par le système étaient exprimés en Leva (monnaie locale) et en DEM (Deutsche Mark), mais est devenu inadéquat lorsqu'il a fallu produire des rapports d'autres monnaies – et deviendrait inadéquat si on laissait flotter la Leva par rapport au Mark.

Sécurité. Un contrôle de l'accès est obligatoire, pour limiter l'entrée (ou l'effacement) des transactions comptables aux seuls opérateurs qualifiés. Les corrections doivent obéir à des procédures permettant de garder trace de tous les changements effectués. De plus, il faut prévoir des mesures de sécurité pour que l'entrée ou la modification d'une donnée ne puisse se faire qu'à partir d'un seul endroit dans le système (par exemple, les données de décaissements d'un microprojet ne peuvent être entrées ou modifiées qu'à travers le logiciel de comptabilité). Ceci devient d'autant plus critique que les données comptables sont liées à d'autres données au sein d'une base de données unique.

Lois et réglementations. Les lois et réglementations vont exercer une grande influence sur la gestion des informations financières. Elles peuvent, par exemple, exiger une gestion financière centralisée, comme au Pérou, où un décret national impose une administration centralisée à tous les investissements publics. Le fonds social péruvien, FONCODES, qui est dans une très large mesure décentralisé, a dû s'organiser pour faire effectuer à son siège la totalité de ses opérations financières. Pour assurer simultanément le respect des réglementations gouvernementales et un bon niveau d'efficacité, il a mis en place des procédures qui assurent une transmission journalière de toutes les données au siège par une mise à jour électronique en temps différé durant la nuit.

L'information comptable est dans une très large mesure normalisée. Le Comité International des Normes Comptables publie annuellement des normes comptables internationales très largement adoptées par la profession comptable, et acceptables par la Banque mondiale. L'Encadré technique 1 ci-dessus résume les aspects spécifiques à prendre en considération pour l'identification des informations comptables.

De plus en plus, les rapports financiers des projets ont un contenu plus diversifié que celui des rapports financiers et comptables traditionnels. Si ces derniers peuvent satisfaire les besoins traditionnels de contrôle et d'audit, ils sont néanmoins de plus en plus considérés comme insuffisants pour satisfaire les besoins d'une saine gestion. Les rapports financiers devraient inclure des données sur des différents domaines de la gestion, comprenant au minimum la performance technique et les passations de marchés. Il y a des liens étroits entre les fonctions de passations des marchés et de décaissements, particulièrement dans les opérations au niveau des communautés comme le sont celles financées par les fonds sociaux. L'efficacité de l'exécution sur le terrain impose une disponibilité des fonds en temps opportuns. Ceci implique que les passations des marchés doivent se faire dans la transparence et avec coût-efficacité⁴. A ce sujet, on notera que l'Initiative pour le changement dans l'administration des prêts (ICAP), encouragée par la Banque mondiale, introduit un système de suivi des projets qui intègre la gestion financière, les décaissements, la passation des marchés et la gestion des contrats, et la mesure des progrès physiques. Le MIS devrait être capable de fournir les rapports trimestriels de gestion des projets recommandés par l'ICAP (le manuel de mise en œuvre de l'ICAP *LACI Implementation Handbook*, de septembre 1998 contient des exemples de rapports) :

- Des rapports financiers sur l'origine et l'utilisation des fonds par catégorie de prêt et par activité du projet ;

Encadré technique 2 – Comptabilité analytique

L'établissement d'une codification analytique permet de relier efficacement le suivi des microprojets au système comptable. Elle consiste à codifier chaque activité entreprise par le fonds social et à associer le même code à chaque dépense encourue dans l'exécution de cette activité. Le code agit donc comme un pivot qui va relier les activités aux informations de dépenses. Grâce à lui, il sera possible d'avoir facilement accès à l'ensemble des coûts afférents à une activité (par exemple, un microprojet). La codification analytique va aussi permettre une analyse des coûts associés à des activités différentes (par exemple, constructions scolaires, ateliers de nutrition, etc.).

Il n'existe pas de règles universelles pour établir une codification analytique. Il faut qu'elle corresponde aux besoins du fonds social. Elle peut être plus ou moins détaillée (c'est-à-dire avoir plus ou moins de niveaux), selon les besoins du suivi et la capacité d'analyse du fonds social.

Un code analytique typique d'un fonds social pourrait être comme suit : le premier niveau codifie la composante (c'est-à-dire, le type de microprojet - construction d'infrastructure, réhabilitation d'infrastructure, formation, etc.) ; le second niveau identifie un microprojet particulier (par exemple, centre de santé, école) ; et le troisième niveau signale la phase du microprojet (définie avec plus ou moins de précision selon les besoins du fonds social). D'autres niveaux pourraient s'ajouter pour indiquer la région géographique, urbain/rurale ou tout autre variable jugée importante. Un code associant chaque action comptable avec un stade de développement du microprojet permettrait de calculer le coût du suivi ou de l'évaluation. Cette information peut être très utile, par exemple lorsque les coûts de supervision d'un microprojet commencent à dépasser la moyenne, ce qui pourrait indiquer un projet à problèmes. En liaison avec d'autres indicateurs techniques, cette information peut identifier presque automatiquement des microprojets qui demandent une intervention de la direction. Les coûts moyens par étape de projet vont également indiquer à la direction où sont concentrées les activités du fonds, et va donc aider ses décisions en matière de personnel, de budget et de procédures.

- Rapport d'avancement du projet contenant des indicateurs de suivi et expliquant les écarts par rapport aux valeurs prévues ;
- Rapport sur la gestion des passations des marchés indiquant la situation des engagements en matière de passation des marchés et de suivi des contrats.

Les exigences en matière d'audit ne vont pas seulement influencer les rapports à produire par le MIS. Avec l'avènement d'audits à portée plus large, le MIS lui-même pourra faire l'objet d'un examen par les auditeurs. Lorsque c'est le cas, l'auditeur aura dans ses termes de référence la production d'une "lettre de direction", dans laquelle il lui est demandé de donner des commentaires sur le système de contrôle interne, y compris les manuels administratifs, comptables et financiers et leur mise en œuvre. La lettre de direction pourrait avoir une portée plus large et requérir les commentaires de l'auditeur sur l'ensemble du MIS.

Cette tendance actuelle à un élargissement de la portée des audits rend donc d'autant plus pertinente la mise en place d'une comptabilité analytique (voir l'explication sommaire fournie par l'Encadré technique 2 et un exemple réel de codification dans l'annexe 7). Cette codification rationalise les liens entre différents groupes de données et en particulier entre les données comptables et les données de suivi des sous-projets. De plus cette codification a l'avantage de permettre une analyse détaillée des coûts.

Suivi des sous-projets

Les différents éléments à étudier (ou, à tout le moins, à identifier clairement) pour mieux cerner les besoins du fonds social en termes de gestion des microprojets sont les suivants :

- La nature de chaque composante, et l'information nécessaire au suivi de sa mise en œuvre (les informations nécessaires au suivi d'une composante microfinance⁵ seront très différentes de celles à utiliser dans le cas d'une composante infrastructure) ;
- La définition du cycle des microprojets pour chaque composante ;
- Le niveau de suivi requis à chaque étape du cycle (certains fonds sociaux commencent le suivi d'un microprojet dès l'arrivée de la requête de financement, tandis que d'autres commencent le suivi au moment du lancement de la campagne d'information ou au moment des premières marques d'intérêt).

L'influence de ces paramètres sur le système de suivi des microprojets est illustrée dans l'encadré 1 qui compare les procédés utilisés par le fonds social d'Arménie avec ceux en vigueur dans celui de Haïti.

Informations sur les partenaires du fonds social

Plusieurs fonds sociaux recueillent des informations relatives à leurs partenaires : Consultants, ONG, fournisseurs, entrepreneurs, bailleurs de fonds, municipalité, promoteurs/bénéficiaires, etc. Le genre d'informations collectées va dépendre du nombre de ces acteurs et de leur rôle. Pour certains, une simple information descriptive suffira. Pour d'autres, il faudra inclure des données plus détaillées, telles des évaluations de performance. Plusieurs fonds sociaux ont jugé utile de créer un système permettant de signaler automatiquement des partenaires jugés comme étant à risques, en comparant les candidats

Encadré 1 – Suivi des microprojets en Arménie et en Haïti

Les fonds sociaux arménien et haïtien ont à peu près la même taille (environ 200 microprojets par an pour un territoire 30.000 km²) et le même contenu (essentiellement de la construction et de la réhabilitation d'infrastructures). Leurs MIS ont en commun plusieurs caractéristiques : L'organisation des modules et des données suit le cycle du microprojet ; la gestion des données utilise des logiciels assez simples (MS-Access en Arménie et Foxpro à Haïti) ; et tous deux disposent d'informaticiens à temps plein qui s'occupent de la maintenance et adaptent le système aux besoins nouveaux du fonds social au fur et à mesure qu'ils se font jour. La simplicité du logiciel entraîne, dans les deux cas, des contraintes semblables, telles que l'absence de liaison automatique entre la comptabilité et le suivi des microprojets. Néanmoins, il y a plusieurs différences entre ces deux MIS, dues en grande partie aux différences dans l'organisation du travail.

- Ces deux fonds utilisent des approches très différentes pour la phase « campagne d'information ». Le personnel du fonds arménien visite les communautés de façon systématique. Durant la visite, on organise une réunion avec les représentants de la communauté pour choisir un microprojet et développer avec eux un dossier de promotion pour l'assistance financière. Dans ce cas, le suivi de l'étape menant à la constitution d'un dossier de promotion est minimal. Par contre, à Haïti, le dossier de promotion se constitue de façon progressive, au fur et à mesure de la disponibilité des informations sur le microprojet, et sa constitution est suivie de près grâce à l'existence d'une liste de contrôle (« *check-list* ») de documents à rassembler.
- En Arménie, une unité spéciale a été constituée pour rentrer les données budgétaires relatives aux microprojets. A Haïti, cette responsabilité est dévolue à la personne chargée de l'évaluation du microprojet. Cette différence a un effet considérable sur le flux d'activités. En effet, l'unité spéciale établie en Arménie s'est avérée être un goulet d'étranglement.
- Les méthodes utilisées pour allouer les priorités aux options de financement sont très différentes. Le fonds social d'Haïti dispose d'un module informatisé pour cette tâche, tandis que le fonds social d'Arménie n'en a pas.

La haute qualité des rapports du fonds social arménien répond à une demande expresse de la direction durant la phase d'analyse des besoins, ce qui a permis sa prise en compte dans la conception du MIS. Par contre, le fonds social haïtien a adapté un MIS existant, qui donnait moins d'importance à la présentation des rapports.

partenaires avec une « liste noire » (« *black-list* »), regroupant des acteurs dont la performance laisse à désirer. L'établissement de cette liste exige de définir un ensemble de critères de performance permettant d'évaluer les partenaires éventuels. Une agence qui sous-traite la promotion, le suivi ou l'évaluation aura des besoins d'informations différents de ceux d'une agence traitant directement avec une communauté locale, et par conséquent pourra requérir un système de suivi différent.

Suivi des contrats

Ici aussi, les besoins d'informations peuvent varier considérablement selon le degré d'implication du fonds social dans la mise en œuvre (sous-traitance à des entreprises, évaluation et suivi des microprojets, passation des marchés, etc.). Lorsque la mise en œuvre des microprojets est sous-traitée, le fonds social n'aura pas à assurer lui-même le suivi des contrats au niveau microprojet. Le fonds social du Bénin illustre cette situation : il confie à des intermédiaires (ONG pour la plupart) le suivi de l'exécution des

microprojets. Par contre, le fonds social arménien a choisi de faire pour chaque microprojet le suivi détaillé de toutes les activités liées à la passation des marchés, et, par conséquent, a besoin d'un système de suivi très complet et détaillé.

Planification

Les besoins d'informations nécessaires à l'allocation des budgets sont également très variables. Certains fonds ont choisi d'allouer les budgets à leurs composantes sur base de l'expérience ou d'un jugement de valeur sur l'importance relative de chaque composante. D'autres utilisent des critères établis sur la base de facteurs géographiques (égalité entre les régions) ou socio-économiques (urbain/rural, rapport de dépendance en fonction de l'âge, pauvreté, etc.). Une allocation automatique des fonds sur la base de critères préétablis et objectifs pourrait jouer un rôle important pour des raisons politiques. Plus le risque d'ingérence politique est élevé, plus il est utile d'avoir à disposition des mécanismes permettant une prise de décisions automatique et transparente, moins soumise aux pressions partisans ("c'est l'ordinateur qui a pris la décision et non le personnel du fonds social").

Evaluation de l'impact

La méthode la plus fréquemment utilisée pour obtenir des informations sur l'effet des investissements sociaux est de faire appel à des consultants et de leur confier le soin de réaliser des études ponctuelles à deux ou trois reprises durant le cycle du projet (ou juste après sa clôture). Peu de fonds sociaux disposent d'une approche systématique leur permettant une information en continu ou du moins à intervalles rapprochés, sur l'effet de leurs investissements. Il y a à cela deux raisons principales : d'abord, la collecte des informations nécessaires à une évaluation d'impact est coûteuse et prend beaucoup de temps ; ensuite, l'effet des investissements ne se manifeste pas immédiatement, et il est difficile d'évaluer la mesure dans laquelle l'impact observé est attribuable aux activités du fonds social. D'autre part, dans de nombreux cas, les rapports émanant des études d'évaluation d'impact social ne sont pas mis en correspondance avec les mécanismes de prise de décisions du fonds social. Ils vont rester sur des étagères sans servir à produire des informations pertinentes (qu'elles soient quantitatives ou qualitatives).

En reliant l'évaluation d'impact au MIS automatisé, on pourra aider à améliorer à la fois la qualité et la pertinence de l'évaluation. Les évaluations d'impact ont besoins de données de base, c'est-à-dire une photographie de la situation avant l'intervention du fonds social. Malheureusement, ces données sont rarement disponibles et accessibles à des sources extérieures au fonds social. Cependant, des solutions innovatrices sont possibles. Par le biais de leurs activités de promotion, les fonds sociaux ont l'occasion de collecter de nombreuses données socio-économiques qui pourraient servir comme données de base. A cette fin, il faut que (a) les indicateurs soient définis au préalable, de façon à identifier dès le début les données nécessaires et à en faire une collecte systématique ; et (b) les données ainsi collectées soient saisies dans le MIS en vue de leur stockage dans sa banque de données et de leur traitement. Il est parfois possible de compléter par d'autres données les données collectées par le fonds social. Par exemple, le MIS du fonds social péruvien, l'un des plus sophistiqués, est relié aux données de l'Institut national de statistiques. Les deux institutions échangent entre elles des informations détaillées et à jour au niveau des communautés, et contribuent ainsi à créer un impressionnant cadre national de données de base.

Rapports

La présentation de l'information dans les rapports doit être à la fois concise et facile à comprendre. En général, le personnel des fonds sociaux a besoin d'informations détaillées pour un nombre réduit de sujets

(par exemple, les microprojets dont ils assurent la supervision) tandis que la direction demandera des informations limitées (par exemple, un résumé) sur un grand nombre de sujets. Il serait bon d'imposer à un MIS informatisé la production routinière, périodique de rapports standards. Par exemple, on peut demander au MIS de prévoir la production systématique de rapports pour chaque microprojet, dont les informations seront groupées par type : Informations financières et comptables (montants autorisés, décaissés et engagés, contributions des communautés, etc...), techniques (nature et taille de l'infrastructure, matériaux, etc.), socio-économiques (nombre de bénéficiaires, pourcentage de femmes ou de minorités ethniques, index de pauvreté de la communauté, etc.) et géographiques (districts, municipalité, etc.). Malheureusement peu de fonds sociaux disposent de MIS qui produisent même ce type très simple de rapports standards.

Le MIS informatisé doit être en mesure de produire aussi des rapports plus élaborés, construits à partir de cumuls de données et/ou du choix de celles-ci selon des critères à déterminer. La disponibilité d'un tel dispositif est particulièrement intéressante pour les cadres de direction, les bailleurs de fonds et le gouvernement (voir les échantillons de rapports de ce type en annexe 7). On trouvera par exemple des tableaux synthétiques des décaissements et engagements mensuels, éventuellement disposés en fonction d'autres variables (par exemple, décaissements par région, par composante ou par secteur) ; Des indicateurs cumulés pour une composante spécifique ou une phase du cycle du microprojet ou un territoire. L'utilisation d'un système d'information géographique (SIG) peut parfois aider à rendre les rapports plus clairs et les comparaisons plus facile.

Comment organiser la partie informatisée du MIS.

Structure modulaire

La structure de base recommandée est une structure modulaire dans laquelle chaque fonction du système est servie par des modules distincts. L'intégration des différents modules se fait par le truchement d'une base de données centrale et commune, qui leur permet de partager les informations. La leçon la plus importante à tirer du diagramme ci-dessous est l'unicité de la base de données malgré les multiples utilisations des données par les différents modules.

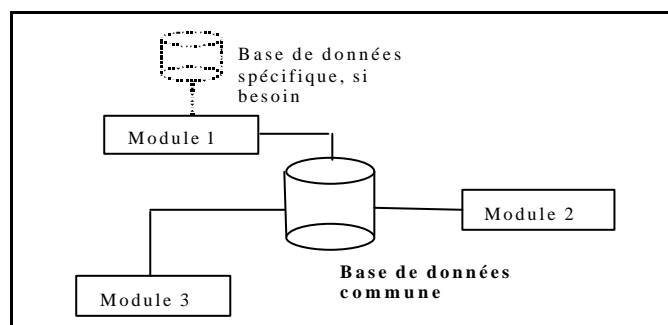


Figure 2 – Structure modulaire

De nombreuses structures sont possibles selon les fonctions à remplir. Certains modules seront plus importants que d'autres selon les fonds sociaux. Pour plus de clarté, nous avons regroupé les structures en trois niveaux, la structure de base, la structure intermédiaire, et la structure complexe.

La structure de base

La figure 3 schématise la structure de base d'un système de gestion. Les modules de suivi des microprojets, de gestion comptable et financière et d'informations sur les partenaires du fonds social sont des modules prioritaires, car ils gèrent les informations les plus importantes pour le projet, informations qui sont souvent les plus complexes et les plus difficiles à gérer.

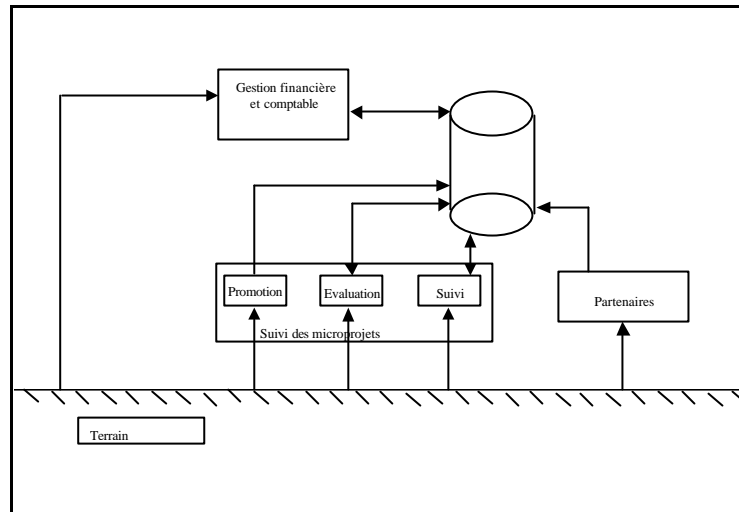


Figure 3 – Structure de base

Cette structure de base va faciliter les activités et les prises de décisions dans les domaines suivants :

- Suivi des microprojets (accès à l'information socio-économique sur les promoteurs et les bénéficiaires, information technique sur les progrès dans la mise en œuvre du microprojet, et informations financières essentielles provenant directement du système comptable) ;
- Gestion financière et comptable, y compris le financement des microprojets (accès à l'information sur les flux financiers et les partenaires potentiels, y compris une liste noire permettant un contrôle de qualité des intermédiaires ONG, entreprises, fournisseurs, bénéficiaires et promoteurs) ;
- Evaluation (accès à un cadre d'informations générales permettant de « situer » les microprojets, telles le territoire, type et durée, ainsi que la phase de mise en œuvre, et le lien entre le module financier et comptable et les données techniques).

Les activités les plus susceptibles de créer un problème sont les suivantes :

- Le lien entre la comptabilité et le suivi des microprojets, lequel nécessite la mise en place d'une comptabilité analytique (d'où le développement d'une codification analytique) ;
- La création d'une liste noire, car elle va demander l'établissement de critères de performance.

Structure intermédiaire

La structure modulaire intermédiaire ajoute à la structure de base de nouvelles informations destinées à la planification et à l'établissement de priorité. Un module typique pour l'établissement des priorités prendra ces informations auprès du module financier et comptable et du module relatif aux partenaires du fonds social (informations relatives aux bénéficiaires et aux promoteurs). Les priorités seront déterminées sur la base de critères budgétaires et socio-économiques (par exemple en associant des coefficients de pondération aux groupes socio-économiques ou aux territoires géographiques, et en affectant une part du

budget à chaque catégorie). Les cartes, pourvues par un module contenant un système d'informations géographiques, pourront également aider la planification et l'établissement des priorités. L'encadré 2 fournit des exemples de modules d'établissement de priorités.

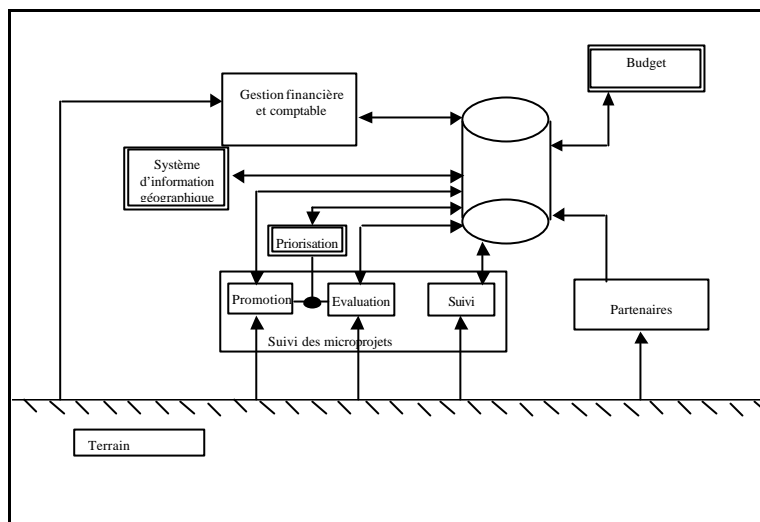


Figure 4 – Structure intermédiaire

Une structure intermédiaire facilite les prises de décision et les actions dans les domaines suivants :

- La sélection de dossier pour évaluation ;
- La décision de financement, facilitée par la présence d'informations budgétaires fournissant des critères supplémentaires à la prise de décision ;
- L'établissement des budgets, parce que les dotations financières peuvent s'effectuer suivant des critères techniques (résultats d'exécution), géographiques (SIG) ou socio-économiques (module relatif aux partenaires).

Les activités les plus susceptibles de créer des difficultés sont les suivantes :

- La liaison entre l'information

Encadré 2 – Module de priorisation au Pérou et en Haïti

Au Foncodes (fonds social du Pérou), chaque dossier de promotion proposé par un comité de village est enregistré dans le système par un évaluateur appartenant à l'unité régionale. Un module (basé sur le logiciel Elektra 3) calcule pour chaque dossier une valeur basée sur un critère socio-économique ainsi que sur l'investissement par les bénéficiaires. La priorité du dossier est donc établie sur la base de valeurs calculées.

A Haïti, on utilise un mécanisme similaire sur une base mensuelle pour identifier les dossiers à évaluer au cours du mois. Cette affectation automatique de priorités est basée sur deux critères principaux : (i) un index, calculé en divisant pour chaque communauté le montant non engagé et le montant alloué initialement (ce dernier étant déterminé au début de chaque année sur base de critères socio-économiques), (ii) la catégorie du microprojet (5 catégories allant de hautement prioritaire à non prioritaire ; ces catégories sont déterminées par le conseil d'administration du fonds social et reflètent sa stratégie (secteur prioritaire, situation d'urgence, etc.).

Ces modules d'affectation automatique de priorités se sont avérés être très utiles à la direction de ces fonds sociaux. Ils contribuent à rendre les priorités moins arbitraires et donc plus acceptables par les bénéficiaires.

géographique et les autres types d'information, en particulier parce qu'elle implique une décision quant au niveau d'analyse géographique nécessaire (région, département, communauté) et quant aux choix les plus appropriés d'informations géographiques (frontières, routes ou temps de voyage, altitude (liée à la pauvreté en Arménie, etc.) ;

- Informations nécessaires à l'affectation de priorités, parce que le fonds social va devoir décider des critères de priorités, mais aussi s'assurer que l'information nécessaire à leur évaluation sera disponible. L'accès à cette information se fera par le biais de la base de données commune.

Structure complexe

Une structure complexe modulaire comprend des modules destinés à l'administration et à la gestion des contrats. Un de ses avantages est de permettre l'intégration des informations relatives à la gestion des contrats avec celles relatives à la gestion interne du fonds.

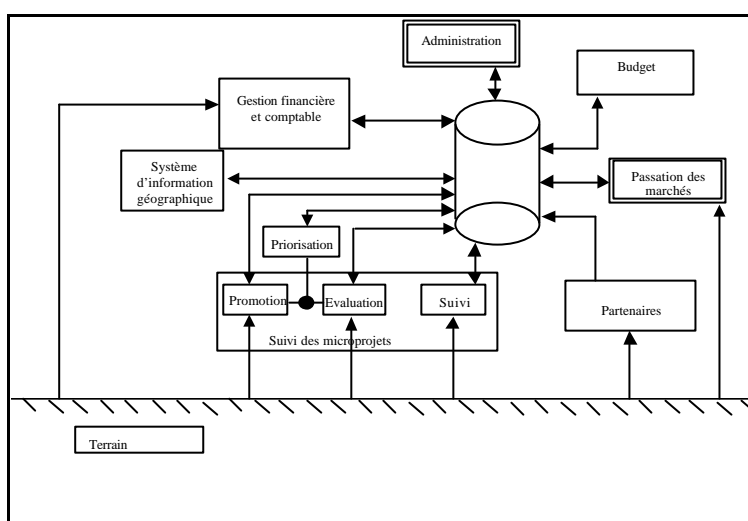


Figure 5 – Structure complexe

Cette structure facilite les décisions et activités suivantes :

- La gestion du personnel et du matériel (les frais de fonctionnement de l'agence) peut être suivie de près grâce au lien entre le module administration et les informations sur le suivi du microprojet ;
- Le suivi des microprojets et des contrats (la surveillance de chaque contrat se fera de façon automatique, en synchronisation avec l'information sur les progrès techniques et les tranches de décaissement) ;
- Modifications des microprojets (traitement simultané des informations relatives aux amendements apportés aux contrats et de celles relatives à l'avancement des travaux).

Les activités les plus susceptibles de poser des problèmes sont les suivantes :

- La liaison des informations sur l'utilisation du personnel et du matériel à un microprojet spécifique va requérir le traitement des codes analytiques par le module administratif ;
- La gestion des informations relatives aux contrats demande un choix subjectif des informations à conserver par le projet. Lorsqu'un contrat est modifié, quelles informations sur la description et le budget précédents veut-on garder ?

Structure en réseau

Les activités du fonds social sont généralement décentralisées. Le MIS devra refléter cette situation. Nous conseillons d'entrer les données dans le système aussi près possible du terrain. Le fonds social péruvien fournit un exemple extrême : Ses consultants responsables de suivre les microprojets se déplacent avec un ordinateur portable et entrent les données à partir du terrain. Sans aller nécessairement aussi loin, il est recommandé d'entrer les données au niveau régional et si possible à un niveau inférieur. Ceci demande de décentraliser au moins le module de suivi des microprojets et, autant que possible, le module comptable (bien qu'il puisse y avoir des contraintes légales à la décentralisation comptable).

L'entrée d'informations au niveau régional (ou à un niveau inférieur) entraîne comme corollaire des décisions sur les informations à transférer au niveau central. Le transfert de la totalité des données au niveau central ne se justifie que lorsqu'il n'est pas possible d'installer au niveau local un système efficace de gestion des données. Dans tous les cas, il paraît raisonnable de filtrer les informations à transférer de deux façons : (a) choisir les données à envoyer au centre sans aucune modification et (b) calculer des indicateurs cumulés dont le centre peut avoir besoin (par exemple, des taux de décaissements).

Le choix des techniques de transfert de données doit tenir compte des conditions du pays. Les transferts peuvent se faire par l'Internet, comme attachements à des messages électroniques, par l'envoi de disquettes et par l'envoi des pièces du dossier physique. La fiabilité est le principal critère à prendre en considération dans le choix d'une méthode. Les questions à poser sont les suivantes : quelle est la fiabilité des communications téléphoniques ? Du courrier postal ? Y a-t-il accès à l'Internet ? Y a-t-il un support technique local pour l'Internet et la messagerie électronique ? La préférence devrait aller à l'Internet et la messagerie électronique lorsque les communications téléphoniques sont fiables et lorsqu'on dispose d'assistance technique en cas de mauvais fonctionnement.

Quels sont les critères de choix ?

- Budget : le montant disponible va limiter la complexité du système et le niveau possible d'intégration.
- Activités du fonds social : le nombre et le type des composantes ont des implications sur la complexité du suivi.
- Disponibilité de compétences techniques locales : la disponibilité de compétences techniques locales aura un effet déterminant sur les choix techniques. Il est particulièrement important de s'assurer que les techniciens au niveau local connaissent bien la plate-forme informatique choisie.
- Compétence du personnel du fonds social et, si nécessaire, des entreprises sous-traitantes : le degré de complexité du système doit être adapté aux compétences du personnel du fonds social, en particulier dans le domaine informatique.
- Le nombre et le type de bailleurs de fonds : Ce paramètre est important pour le module financier et comptable, particulièrement en ce qui concerne sa capacité de produire automatiquement les rapports qui seront exigés. Il faut dès le début faire l'effort de définir les spécifications des rapports techniques, dont la présentation est moins normalisée que celle des rapports financiers. Il est également important d'harmoniser autant que possible les exigences des différents bailleurs de fonds.
- Réseau de communication locale : l'état de ces réseaux aura un effet déterminant sur les choix en matière de transfert de données.
- Degré de décentralisation : le nombre de filiales du fonds social et leur autonomie influencent les choix en matière de structure de réseau et de procédures de transfert de données.

CHAPITRE 3

Comment concevoir, développer et installer

le MIS de mon projet ?

QUESTIONS AUXQUELLES VA REpondRE CE CHAPITRE:

Qui va faire quoi et quand? Comment s'y prendre pour concevoir un MIS et à qui devrait revenir cette responsabilité ? Comment s'y prendre pour programmer et installer le logiciel nécessaire et à qui devrait revenir cette responsabilité ? Faut-il "faire du neuf" ou faut-il adapter un système existant ? Comment assurer un suivi satisfaisant durant tout le processus ? Comment s'assurer que le système marche comme prévu ? Comment organiser la maintenance ? Quels en sont les coûts ?

Qui va faire quoi et quand ? Une vue d'ensemble

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des principales activités nécessaires à la mise en place d'un MIS. Ces activités ont été classées selon les étapes du cycle de projets classique, qu'utilise la Banque mondiale. Même si les durées réelles peuvent s'écarter de celles indiquées dans le tableau, il est important de respecter la séquence des activités. La clé de la réussite est de planifier correctement, de commencer le plus tôt possible, et de garder en tête que l'opération prendra probablement plus longtemps que ce qui a été prévu. Rappelez-vous la loi de Murphy : « Ce qui pourrait aller mal, ira mal ».

Il n'est pas toujours aisé de faire la distinction entre conception et programmation. Les définitions suivantes pourront vous être utiles :

- La conception est une phase d'analyse et de planification, durant laquelle on déterminera quelles sont les informations dont on aura besoin et sous quelle forme elles devront être présentées, quels seront les modules informatisés qui conviennent le mieux aux besoins en informations (tant pour leur stockage que pour leur gestion), quelles seront les relations entre ces modules, quels seront les logiciels et matériels utilisés, etc.
- La programmation est la phase d'élaboration des parties informatisées du MIS, durant laquelle le produit de la conception va se traduire en programmes et procédures. Ceux-ci vont permettre à chaque module d'accomplir les fonctions qui lui sont assignées, et permettre aux différents modules de communiquer entre eux. La phase de programmation se termine avec l'installation proprement dite du système : les ordinateurs sont alors dotés du logiciel nécessaire pour la gestion de l'information, et le personnel est formé pour les faire fonctionner.

La précision dans la conception et la cohérence entre conception et programmation seront des facteurs déterminants pour la réussite du MIS. Bien que la présence d'un seul spécialiste pour la conception et la

programmation soit, en théorie, une garantie de cohérence entre la conception et la programmation, il est préférable de faire appel à des personnes séparées pour éviter des conflits d'intérêt. Les concepteurs pourraient être, en effet, tentés de recommander des logiciels pour lesquels ils touchent des droits d'auteurs ou dont ils sont les distributeurs, voire de concevoir un système inutilement complexe qui leur garantirait un contrat de longue durée pour la phase de programmation. Il faut donc mieux utiliser des spécialistes différents pour ces deux phases, mais confier au concepteur le soin de superviser le programmeur. De cette façon, on assurera au mieux que le système correspondra aux spécifications de la conception (voir les modèles de termes de référence pour les spécialistes de conception et de programmation en Annexes 2 et 3).

Tableau 1- Qui fera quoi et quand ?

| Quelle phase du projet? | Quelles activités? | Combien de temps? | Qui est responsable? |
|---|---|---|---|
| Préparation | Examiner le projet de manuel des opérations | 1 semaine | Concepteur |
| Evaluation | Concevoir le MIS | 2-4 mois | Concepteur |
| | Commencer la programmation du MIS (programmation) | 2-4 mois ⁶ or 6-10 mois | Concepteur |
| | Faire le suivi de la programmation | 2-6 semaines | Concepteur |
| Mise en œuvre | | | |
| Avant la 1 ^{ère} application | Installation | Siège 2-5 semaines, bureaux régionaux 15 semaines | Programmeur |
| | Formation | 1 semaine au cours d'une période de 4 mois | Programmeur (+ spécialiste MIS interne) |
| Une fois par an et à la revue à mi-parcours | Suivi | 1 semaine | Concepteur ou spécialiste MIS |
| Mission de supervision | Suivi selon liste de contrôle | | Membres de la mission |
| Nouveau projet/prorogation | | | |
| Evaluation | Nouvelle conception/examen | 2-4 mois ⁶ 6-10 mois | Concepteur |

Même dans les meilleures conditions et avec une planification très précise, la construction d'un MIS qui soit parfaitement adapté à votre fonds social est, par nature, un processus itératif qui demande du temps, même si le plan est parfait et si la chance vous sourit (voir l'exemple de l'Encadré 3). Les durées mentionnées dans le tableau 1 correspondent au temps moyen nécessaire à l'obtention d'une première version. Le pilotage, les tests et la formation peuvent, en effet, prendre plus de temps, et des retards ne sont donc pas surprenants. Le propre d'un bon fonds social est de pouvoir s'adapter à des conditions et priorités changeantes. Il en sera de même de son MIS. Il n'est pas rare que les fonds sociaux réexaminent, voire refondent, leur MIS lorsque le rythme des activités l'exige, que de nouvelles composantes s'ajoutent (ou que des composantes existantes sont abandonnées) et que des procédés plus efficaces sont mis au point. De plus, la technologie change rapidement, et on ne peut que recommander une mise à niveau concomitante du système sur le plan technique.

Encadré 4 - L'évolution du MIS du fonds social bolivien

En 1987, un premier module a été mis au point pour assurer le suivi des microprojets en cours d'exécution. En 1988, deux autres modules ont été développés séparément: l'un pour l'évaluation des dossiers de promotion (par le biais d'une base de données des coûts de base et d'un mécanisme d'élaboration des budgets), et l'autre pour la comptabilité. Cependant, il est devenu rapidement évident que les trois modules n'étaient pas capables de gérer les informations de façon adéquate, malgré deux mises à niveau du logiciel. Plusieurs problèmes handicapaient les transferts de données, et le traitement était beaucoup trop lent.

Une nouvelle mise à niveau du système a été lancée en 1989. Deux ans de travail ont été nécessaires pour la compléter. Cependant, par suite du manque de maintenance par le fournisseur local, seule la nouvelle version du module de suivi des microprojets a pu être rendue opérationnelle.

En 1995, la direction a décidé de repartir à zéro et de construire un nouveau système, composé de sept modules reliés à une base de données commune. A la fin de 1996, le consultant local externe, recruté pour programmer le logiciel, a décidé de rompre le contrat, estimant que les termes de référence n'étaient pas suffisamment précis et que les coûts avaient été sous-estimés. Non seulement, le fonds social se retrouvait avec un produit incomplet, mais, de plus, il n'avait pas de manuel d'opération.

La mise au point du logiciel a repris au début de 1997, mais la direction l'a confié cette fois-ci au personnel du MIS formé en conséquence. Il a fallu reprendre la conception du système, à cause du manque de documentation durant près de douze mois. Le logiciel n'est toujours pas entièrement au terminé.

Comment s'y prendre pour la conception du MIS, et à qui revient cette responsabilité ?

Une conception de qualité est la clé de la réussite du MIS. C'est un principe évident mais qu'on ne répétera jamais assez. Si le système est fondamentalement bien conçu, les modifications futures s'introduiront relativement facilement et leur programmation ne posera pas de problèmes. La conception initiale devrait commencer à prendre corps avant l'étape d'évaluation du projet, et se terminer avant sa mise en vigueur. La phase détaillée de conception doit commencer avec la préparation des procédures du projet et de ses indicateurs, puisque les procédures du MIS doivent être partie intégrante du manuel de procédures du projet. Lorsque ce n'est pas le cas, la mise en œuvre du projet risque d'être ralentie par le fait que le MIS et les procédures du projet doivent être mis en concordance, et que le personnel soit forcé d'apprendre et de réapprendre les procédures du système durant toute la période d'ajustement.

La conception et la supervision de la programmation devraient requérir le recrutement d'un consultant local (si disponible), spécialiste des MIS, ou d'un consultant international. En plus de disposer de l'expertise technique nécessaire, le consultant devrait jouir d'une bonne expérience de systèmes semblables conçus pour des projets de développement, et si possible, pour la gestion des fonds sociaux. Il lui faudra comprendre les besoins des agences de financement, du gouvernement, et surtout ceux du personnel du fonds social. (Un modèle de termes de référence se trouve à l'annexe 2).

Le consultant aura à effectuer les tâches suivantes :

- Evaluer en détail les besoins du fonds social en matière de gestion d'informations et d'informatisation (par composante, par niveau hiérarchique et par fonction, sans oublier le gouvernement et les bailleurs de fonds) ;
- Concevoir un système qui sera entièrement intégré aux mécanismes de fonctionnement du fonds social;
- Préparer des termes de référence détaillés pour le programmeur ;
- Superviser la phase de développement du MIS ;
- Avec la direction du fonds social (et éventuellement l'agence de financement), approuver le produit livré par le programmeur.

En plus, le consultant recruté pour la conception (le concepteur) devrait participer aux missions de supervision pour garantir le bon fonctionnement du MIS et son adaptation à tout changement dans les opérations du projet.

Le concepteur devra travailler de façon étroite avec le personnel du fonds social, de façon à identifier leurs besoins en matière d'information, et, tout particulièrement avec la direction du fonds, afin de faire du MIS un instrument de gestion efficace. En ce qui concerne le module de suivi des microprojets, il s'efforcera d'intégrer au mieux le MIS dans le cycle du microprojet (dossier de promotion, évaluation, sélection, établissement des contrats, suivi...) pour fournir à la direction et au personnel des outils appropriés pour la gestion de l'information et la prise de décision, ainsi que des indicateurs de performance et de résultats. La conception du système doit être suffisamment souple pour permettre à celui-ci de s'adapter à des changements de procédures au cours du projet.

Avant de s'engager dans la phase de programmation, en d'autres termes, avant de signer un contrat avec un informaticien spécialiste des technologies informatiques, vous aurez à vous assurer que le concepteur aura remis les éléments suivants :

- Un diagnostic des besoins d'information pour la direction du projet : quelles informations, pour qui et dans quel but ?
- Une description détaillée d'un ensemble de module, comprenant leur fonction, les informations dont ils ont besoin en entrée et les informations qu'ils produisent, et leurs utilisateurs ;
- Le plan de la structure du système, comprenant l'organisation des modules, leurs interrelation et le contenu de leur base de donnée commune ;
- Les spécifications techniques pour le matériel ;
- Une liste d'indicateurs pour le suivi de la performance et la mesure des résultats (voir Encadré technique 3) ;
- Des exemplaires de formulaires de collecte de données, des prototypes de rapports standards et de tableaux synthétiques ;
- La structure organisationnelle avec les ressources en personnel nécessaires à la collecte, l'entrée et le traitement des données ainsi qu'à la supervision du MIS ;

- Des termes de références détaillés pour la programmation et l'installation du système.

La documentation doit être mise à jour au fur et à mesure des changements dans le système. Sans cela, tous futurs travaux sur le système par un concepteur, un programmeur ou un technicien, prendront

Encadré technique 3 - Définition des indicateurs

Les indicateurs ont souvent à exprimer des données qualitatives (par exemple, une évaluation de la performance ou du résultat) en termes quantitatifs, et donc plus restrictifs. C'est là une des principales difficultés associées à leur définition. Pour tenir compte de ce dilemme les indicateurs opérationnels devraient être :

- *Sensibles* : une variation dans la performance doit correspondre à une variation dans la valeur de l'indicateur, et réciproquement ;
- *Spécifiques* : les facteurs responsables pour les variations de valeur de l'indicateur doivent appartenir à l'activité mesurée par cet indicateur ;
- *Mesurables* : l'indicateur doit être suffisamment explicite et opérationnel, pour qu'on puisse déterminer les valeurs sans avoir à faire des calculs coûteux ;
- *Vérifiables de façon objective* : la valeur affichée par l'indicateur doit être indépendante de la personne qui effectue les mesures (ceci est surtout un problème pour les indicateurs de performance, et il faudra s'efforcer de définir des critères objectifs plutôt que de s'appuyer sur une échelle subjective allant de "très mauvais" à "excellent") ;
- *multiples* : il est recommandé d'utiliser plusieurs indicateurs complémentaires, tout particulièrement dans l'évaluation de la performance ou de l'impact des microprojets.

Les indicateurs ci-dessous sont typiques d'un fonds social.

Indicateurs de performance

- Pour chaque microprojet : Indicateurs de performance technique (par exemple, taux d'exécution) et financière (par exemple, taux de décaissement), et la relation entre ces deux indicateurs (par exemple, le ratio du taux d'exécution au taux de décaissement).
- Pour chaque composante : indicateurs de la performance technique globale (par exemple, durée moyenne du traitement des dossiers et de l'exécution des microprojets, pourcentage de microprojets subissant des retards de traitement ou d'exécution) ; et indicateurs de performance financière (par exemple, montant moyen des microprojets, retard moyen des décaissements) pour permettre des comparaisons entre les différentes composantes.
- Pour chaque phase du cycle de microprojet : Indicateurs de performance pour les différentes phases du cycle de microprojet, de façon à identifier les goulets d'étranglement et rationaliser le travail et les allocations budgétaires (par exemple, durée moyenne passée dans une phase donnée pour un ensemble de microprojets).

Indicateurs d'impact

- Pour chaque communauté : indicateurs mesurant le ciblage (par exemple, le pourcentage de bénéficiaires féminins, pourcentage de femmes dans le comité du projet, la durabilité (par exemple, la maintenance et l'utilisation des installations après un an), développement des compétences (par exemple, taux d'inscription, nouvelles initiatives communautaires), droit de suffrage (par exemple, représentation des femmes dans les associations communautaires, requêtes adressées aux autorités), standard de vie (par exemple, taux de morbidité, accès à l'eau potable) ;
- Pour chaque objectif du fonds social : indicateurs de résultats cumulés (par exemple, pourcentage d'infrastructures maintenues de façon adéquate après un an, augmentation moyenne de la représentativité des femmes). Ces indicateurs doivent être liés au cadre logique.

énormément de temps, qu'il s'agisse de maintenance, de réparation, de localiser un problème ou d'amélioration.

Comment s’y prendre pour programmer et installer le logiciel nécessaire et à qui devrait revenir cette responsabilité ?

Les résultats de la conception, une fois approuvés, vont guider la phase de programmation, au cours de laquelle un informaticien programmeur va préparer l’outillage informatique (un modèle de termes de référence se trouve dans l’annexe 3). Le choix de ce spécialiste doit prendre en considération les éléments suivants :

- le niveau de complexité de la conception,
- les qualifications du programmeur, y compris son expérience de tâches similaires,
- La durabilité du système, c'est-à-dire la nécessité de maintenir le système après sa création, d’y apporter les changements requis et de fournir la formation supplémentaire si nécessaire.

La programmation du MIS peut soit utiliser le personnel du fonds social, comme l’ont fait les fonds sociaux d’Égypte, du Pérou et du Yémen, soit faire appel à un consultant privé extérieur, comme au Bénin et en Zambie. Ces deux options ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients, résumés dans la matrice ci-dessous.

Tableau 2 - Avantages comparatifs des programmations externes et internes

| | AVANTAGES | INCONVENIENTS |
|---|---|--|
| Programmation externe ⁷ | <ul style="list-style-type: none"> • par définition, les qualifications seront adéquates • existence d’un contrat dont les conditions doivent être satisfaites (pas de paiement sans produits livrés) | <ul style="list-style-type: none"> • lenteurs possibles dans la réponse suite à la concurrence d’autres travaux • résistance à la remise des codes des programmes • assimilation difficile des opérations journalières du fonds social et interactions limitées avec les utilisateurs |
| Programmation interne | <ul style="list-style-type: none"> • bonne compréhension et connaissance des opérations du fonds social et interactions régulières avec les utilisateurs du système • réponse rapide en cas de modification des besoins • intégration plus souple du logiciel avec les autres aspects de la gestion de l’information | <ul style="list-style-type: none"> • Personnel technique difficile à trouver et à garder en poste (concurrence du secteur privé) • la concurrence d’autres travaux ou une distribution inégale du travail peuvent entraîner une charge de travail trop lourde et des retards |

Que le programmeur soit un consultant externe ou un membre du fonds social, il lui faudra des termes de référence détaillés, à préparer par le concepteur qui aura aussi à superviser les travaux de programmation. Il est généralement préférable de faire appel à un programmeur situé non loin du siège du fonds social, à la fois pour des raisons budgétaires (économies de voyages, etc.) et de rapidité de réponse en cas de maintenance ou d’amélioration à apporter. Le fonds social éthiopien fournit un contre-exemple de cette recommandation : Il utilise les services d’un consultant résidant au Kenya, ce qui pose des problèmes considérables en cas de mauvais fonctionnement du système ou de nécessité d’y apporter des

améliorations. Le refus de ce consultant de remettre les codes des programmes au fonds n'ont fait qu'aggraver le problème (rendant extrêmement pénible, si pas impossible, le travail de tout autre informaticien sur le système).

Faut-il "faire du neuf" ou faut-il adapter un système existant ?

Les réponses à cette question se situent à deux niveaux.

Niveau technique

En ce qui concerne le logiciel de base utilisé pour le MIS, il serait bien sûr plus simple (plus rapide et moins cher) d'utiliser un logiciel préexistant pour MIS, si l'on pouvait en trouver dans le commerce. Malheureusement, un tel logiciel n'est pas encore disponible, même si l'évolution technique et les conditions du marchés sont telles que l'on en soit plus loin. Pour l'instant, nous recommandons aux nouveaux fonds sociaux d'examiner les logiciels utilisés par d'autres fonds sociaux et de voir s'ils correspondent à leurs besoins ou s'ils peuvent être adaptés à leurs besoins à un coût modique (cette recommandation se retrouve dans les termes de référence de l'annexe 2 pour la conception du MIS).

L'approche modulaire recommandée dans le chapitre 2 va aider à choisir des logiciels commerciaux pour certains modules. Par exemple, il existe sur le marché de nombreux logiciels de comptabilité, qui sont efficaces et conformes aux normes comptables.

Niveau système

Même si des outils standards existaient, il resterait toujours essentiel d'évaluer les besoins spécifiques de chaque fonds social. Grâce à cette évaluation, on pourra identifier le logiciel approprié et l'adapter, mais surtout mettre au point les procédures et encourager les acteurs à produire et à utiliser l'information adéquate.

Comment assurer un suivi satisfaisant durant tout le processus ?

Le consultant responsable de la conception du système et de la préparation des termes de référence pour la programmation de la partie informatisée du MIS doit aussi avoir la responsabilité du suivi de l'ensemble du processus et de la livraison d'un produit informatisé conforme à la conception. A cet effet, il aura à accomplir les tâches suivantes :

- Revue périodique des rapports d'avancement préparés par le programmeur ;
- Aider le programmeur à mieux comprendre les spécifications, si nécessaire ;
- Modifier, si nécessaire, la conception du MIS en cas de changement dont la nécessité apparaît au cours de la programmation (les changements dans la conception doivent toujours être discutés d'abord avec la direction du fonds social).

Les réponses aux questions suivantes vont aider à évaluer l'avancement de la programmation et de la mise en œuvre :

- Le programmeur a-t-il suffisamment de contacts avec les différents acteurs et les consulte-t-il régulièrement et sur des points essentiels ?
- A-t-il une bonne compréhension des besoins du projet et les prend-il en considération ?

- A-t-il la compétence technique nécessaire à une mise en œuvre rigoureuse de la partie informatisée du MIS ?
- Quelle est la qualité de la documentation des codes des programmes et du manuel d'utilisation du système?

Comment s'assurer que le système marche comme prévu ?

En parallèle avec la programmation, le programmeur aura à entreprendre les tâches suivantes pour assurer que le MIS informatisé sera entièrement fonctionnel :

- Coordonner avec les techniciens du projet la commande et l'installation du matériel et du logiciel, et mettre en place le réseau informatisé et les communications requises pour la partie informatisée du MIS ;
- Produire un manuel de l'utilisateur, avec un mode d'emploi des procédures et des aspects techniques ;
- Coordonner avec la direction l'organisation de la formation (nombre de sessions, de participants, équipement, etc.) ;
- S'assurer que tous les utilisateurs et les opérateurs auront les compétences informatiques nécessaires pour faire fonctionner le système (une formation en informatique sera dispensée avant la session de formation du MIS), si nécessaire ;
- Lorsqu'il existe un système préalable, qu'il soit informatisé ou non, élaborer une stratégie de transition vers le nouveau système, destinée à minimiser les interruptions dans le fonctionnement du fonds social.

Dès que ces conditions ont été remplies et que la programmation et les tests du MIS ont été complétés, le programmeur installera le MIS informatisé sur le matériel disponible, et entamera la formation. Les sessions de formation vont varier selon les individus, en fonction de leur niveau de compétence et de leurs responsabilités dans le MIS. La phase de test pourrait exiger la mise en place d'un programme pilote destiné à examiner des questions critiques telles que l'entrée et le transfert des données, la communication, et les dispositifs d'avertissement.

Lorsque le contrat avec le programmeur se termine, le fonds social devrait disposer d'un MIS informatisé, et son personnel devrait être en mesure de s'en servir correctement. Les produits spécifiques de la phase de programmation et d'installation sont les suivants :

- Les codes des programmes pour chaque module et pour l'ensemble du système (ces codes doivent rester la propriété du fonds social) ;
- Un logiciel testé pour chaque module et des liaisons testées entre les modules ;
- Un manuel détaillé d'utilisation du système ;
- Un personnel formé, capable de faire fonctionner le système et de l'utiliser.

Comment organiser la maintenance

La maintenance du MIS va garantir son fonctionnement correct, et le faire évoluer pour qu'il reste pertinent et efficace. Vu la nature dynamique des fonds sociaux, de nombreux systèmes ont tendance à devenir obsolètes et à ne plus satisfaire aux besoins du projet après quelques années. Il est donc important qu'une stratégie de maintenance, destinée à surveiller de façon régulière la pertinence du MIS et son bon fonctionnement, fasse partie des termes de référence de la conception et de la programmation. Il est

préférable d'inclure la planification de la maintenance dans la stratégie générale d'informatisation et de gestion de l'information du projet.

Une stratégie de maintenance peut inclure les activités suivantes :

- Revue des besoins d'information, y compris les besoins en matière de rapports (l'information récoltée et produite est-elle utile ? Est-elle utilisée ? Est-il nécessaire de récolter ou de produire d'autres informations ?) ;
- Examen de l'efficacité du MIS (le logiciel fait-il le stockage et la production d'information comme prévu ? Si non, pourquoi ? Le personnel du fonds social demande-t-il ou recommande-t-il des améliorations ?) ;
- Adaptation aux changements de procédures (les procédures ont-elles changé depuis la conception du MIS ? A t-on ajouté ou supprimé des composantes ? A t-on créé des nouveaux postes ?) ;
- Mise à niveau du matériel et du logiciel.

Important : tout amendement apporté au MIS doit être documenté dans les documents appropriés (manuel d'utilisation, rapport de conception, rapport sur la codification des programmes, etc.).

A quelle fréquence faut-il effectuer la maintenance ? Dans un monde idéal, cette dernière devrait être continue. Cependant, peu de fonds sociaux peuvent se permettre de payer un spécialiste à résidence et ont un volume d'opérations suffisant pour justifier une maintenance continue. D'autre part, faire appel à un consultant spécialisé en MIS uniquement en cas d'urgence représente une fausse économie, car, pris trop tard, les problèmes sont souvent impossibles à corriger à moins d'introduire des changements importants (et souvent coûteux). Pour cette raison, l'annexe 6 propose une liste de contrôle à utiliser par des non-spécialistes participant aux missions de supervision, pour les aider à faire une évaluation rapide, destinée à déterminer si une expertise plus spécialisée est nécessaire. Nous recommandons de ne pas se contenter, à l'instar de ce qui se fait couramment, d'un seul examen du MIS, lors de la revue à mi-parcours, mais de recruter plutôt un spécialiste dès le début du projet pour effectuer la maintenance du MIS au moins une fois par an.

Coût du MIS

Deux variables principales vont déterminer les coûts du MIS : la complexité du fonds social (taille, composantes, nombre de bailleurs de fonds, niveau de décentralisation) et la complexité du MIS. La matrice ci-dessous identifie trois niveaux de complexité croissante pour les fonds sociaux, du niveau 1 (par exemple, moins de 100 millions de dollars US, pas d'agence décentralisée, un ou deux bailleurs de fonds) au niveau 3 (par exemple, plusieurs agences décentralisées, plusieurs composantes, plusieurs bailleurs de fonds), et trois niveaux de complexité pour le MIS, depuis une structure de base jusqu'à une structure complexe (voir chapitre 2). Les estimations de coûts se basent sur les informations recueillies au cours de la préparation de ces recommandations (été et automne/hiver 1998).

En consultant le Tableau 3, prenez en considération les remarques suivantes :

- Les coûts mentionnés dans le tableau couvrent l'ensemble des activités nécessaires à la conception, à la programmation et à la mise en place du système. Ils ne sont donnés qu'à titre indicatif. Le coût d'une simple structure de base modulaire varie entre 20.000 et 50.000 dollars US. Un système plus sophistiqué peut atteindre plus du double. L'expérience montre que les systèmes plus complexes et hautement intégrés demandent des investissements lourds en temps et en argent. Une des façons de maîtriser les coûts est de faire appel à l'expertise locale et de

n'utiliser des consultants extérieurs que pour des contrôles de qualité ponctuels ou des dépannages.

- Il est toujours possible de fixer les choix de système en commençant par une structure de base mais en prévoyant dès le départ son expansion au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux besoins. Cependant, si l'on sait à l'avance qu'une structure plus complexe sera un jour installée, à cause de la taille du projet et de la disponibilité des compétences locales, il est important d'établir un plan en conséquence et de prendre dès le départ des décisions compatibles avec un système plus large, même si la mise en œuvre de l'ensemble du système se fait par phases et sur plusieurs années.
- Les coûts ci-après ne couvrent pas l'achat d'équipement et la maintenance. Ils couvrent la phase de conception, de programmation et de mise en œuvre et la formation. Le pourcentage des coûts pour chaque phase peut s'estimer comme suit : 30 pour-cent pour la conception, 60 pour-cent pour la programmation et la mise en œuvre et 10 pour-cent pour la formation. Cependant des variations sont possibles sous l'influence de plusieurs facteurs : consultants locaux ou internationaux pour les phases de conception et de programmation ; la complexité du fonds social (qui pourrait augmenter le pourcentage alloué à la conception) et la complexité du MIS (qui pourrait augmenter le pourcentage alloué à la programmation) ; et la construction de réseaux informatisés (accroissement des coûts de programmation).

Tableau 3 - Analyse des coûts du MIS

| | | <i>Complexité du MIS</i> | | | |
|---|---|--|--|---|---------------------------|
| STRUCTURE COMPLEXE | | | | | |
| Description Intégration complète de l'information | Fonctions <ul style="list-style-type: none"> • Présence de tous les modules • Système conçu pour la prise de décision et le repérage automatique des problèmes | Environ 100 000 US\$ <i>En un à deux ans</i> | Environ 250 000 US\$ <i>Entre deux et cinq ans</i> | Environ 500 000 US\$ <i>Plus de cinq ans</i> | Réseau |
| | | Environ 100 000 US\$ <i>En un à deux ans</i> | Environ 120 000 US\$ <i>plus de un à deux ans</i> | Environ 150 000 US\$ <i>plus de un à deux ans</i> | Sans réseau |
| STRUCTURE INTERMEDIAIRE | | | | | |
| Description Addition d'un complément de modules | Fonctions <ul style="list-style-type: none"> • Outils de planification • informations destinées à des décisions plus complexes • autres fonctions diverses en fonction des besoins du fonds social | Environ 100 000 US\$ <i>En un à deux ans</i> | Environ 150 000 US\$ <i>En un à deux ans</i> | Environ 250 000 US\$ <i>plus de un à deux ans</i> | Réseau |
| | | Environ 50 000 US\$ <i>En un an</i> | Environ 70 000 US\$ <i>En un an</i> | Environ 100 000 US\$ <i>En un à deux ans</i> | Sans réseau |
| STRUCTURE DE BASE | | | | | |
| Description Liaisons entre modules essentiels | Fonctions <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des microprojets • Gestion comptable et financière • Information sur les partenaires • Production de rapports financiers standards • Informations destinées aux décisions de base | Environ 50 000 US\$ <i>En un an</i> | Environ 80 000 US\$ <i>En un an</i> | Environ 100 000 US\$ <i>En un an</i> | Réseau |
| | | Environ 25 000 US\$ <i>en quelques mois</i> | Environ 40 000 US\$ <i>en quelques mois</i> | Environ 50 000 US\$ <i>en quelques mois</i> | Sans réseau |
| | | Niveau 1 (Exemples : Haïti, Arménie...) | Niveau 2 (Exemples : Togo, Honduras...) | Niveau 3 (Exemples : Pérou, Bolivie...) | Complexité du F.S. |

CHAPITRE 4

Comment tirer le meilleur parti d'un MIS existant

QUESTIONS AUXQUELLES VA REpondre CE CHAPITRE:

Si mon fonds social dispose déjà d'un MIS, comment mettre en œuvre ces recommandations ? Comment savoir si le MIS actuel fonctionne bien ? Comment identifier les causes des problèmes ?

Si mon fonds social dispose déjà d'un MIS, comment mettre en œuvre ces recommandations ?

Les présentes recommandations concernent la marche à suivre pour mettre en place un MIS et en faire un système efficace. Elles sont relativement faciles à suivre lorsqu'on part de zéro. Mais que faut-il faire si votre fonds social dispose déjà d'un MIS qui ne répond pas entièrement aux recommandations des pages précédentes ? Cette section a pour but de vous aider à trouver une voie médiane entre avoir à recommencer à zéro ou être condamné à utiliser un système inefficace. Elle s'articule sur sept recommandations tirées des chapitres précédents :

- Le système comptable doit être lié au système de suivi des microprojets ;
- L'organisation des outils informatiques du MIS doit être modulaire ;
- Dans la mesure du possible, le MIS doit être adapté à l'organisation décentralisée du fonds social ;
- Les nouvelles composantes du projet doivent être gérées par le MIS, de façon à empêcher la multiplication des outils de gestion ;
- Le MIS doit faciliter la gestion des indicateurs d'impact du fonds social ;
- Le MIS et ses outils doivent faciliter la prise de décision ;
- La gestion de l'information doit être fiable.

1. Comment intégrer des systèmes de comptabilité et de suivi des microprojets séparés

Il y a deux justifications essentielles à l'acquisition d'un système intégré (comptabilité + suivi) :

- Assurer la cohérence de l'information sur les décaissements, en évitant des duplications d'entrée de données et des problèmes qui pourraient résulter de discordances entre les données de comptabilité et celles de suivi ;
- Faciliter la préparation de rapports en combinant les données financières et les données techniques.

En vue d'une intégration éventuelle, vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Le système de suivi produit-il des données à utiliser par le système comptable ? (Par exemple, certains fonds sociaux ont des modules de suivi des microprojets qui traitent directement l'information à partir du terrain pour produire les documents nécessaires aux décaissements).

- Quelles seront les informations partagées par les modules de suivi et de comptabilité ?
- Par quel module se feront la saisie et la mise à jour de l'information partagée ?
- Dans quelle mesure le format et la structure de la base de données comptables actuelle sont-ils compatibles avec ceux de la base de données de suivi ? (La réponse permettra d'évaluer la quantité de travail nécessaire pour lier ces deux modules)

Solutions :

- La meilleure solution serait de rebâtir le système en utilisant un seul logiciel de base de données et une seule structure. C'est la solution à adopter lorsque les différentes applications sont « fermées » (c'est-à-dire lorsque les échanges de données entre une application et d'autres applications informatisées sont difficiles) et/ou ces applications sont géographiquement séparées. Cependant, cette solution peut être coûteuse.
- Une seconde option consisterait à programmer des routines informatisées auxiliaires qui vérifieraient périodiquement les données dans les différents fichiers et avertiraient les utilisateurs en cas d'incohérence au moyen d'un système d'avertissement ou de messages d'erreur. Cette solution est à adopter lorsque le fonds social gère des bases de données ouvertes (c'est-à-dire des bases de données dont le format permet des échanges de données) et lorsque l'unité responsable du MIS maîtrise la structure de la base de données. Ces routines peuvent être programmées par le personnel de l'unité responsable du MIS ou par des consultants extérieurs (suivant la complexité du modèle de données et la compétence du personnel de l'unité responsable du MIS). Cette solution a néanmoins des limites : si elle permet de détecter des incohérences, elle n'affranchit pas d'une double entrée des données.
- Une troisième alternative consiste à mettre au point un protocole de transferts périodiques entre les deux bases de données (base de données comptables et base de données de suivi des microprojets). L'information financière nécessaire au suivi des microprojets serait alors copiée automatiquement dans le module de suivi, à partir de la base de données où elle a été entrée (par exemple, dans la base de données comptable).

2. Comment transformer un MIS compartimenté en un MIS modulaire

La raison d'être d'un MIS modulaire est sa souplesse et sa capacité d'ajustement à des changements dans le projet, tels qu'une nouvelle composante ou de nouveaux besoins d'information. La construction d'un système modulaire doit obéir aux principes suivants :

- Chaque module doit produire un ensemble spécifique d'informations ;
- Chaque donnée ou chaque élément d'information ne doit être entré qu'une seule fois ;
- Chaque entrée doit être protégée, c'est-à-dire ne peut se faire que dans un seul module.

Vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les fonctions actuelles du MIS informatisé ? C'est-à-dire, que peut faire le MIS informatisé ?
- Comment les données sont-elles stockées (format, structure) ?
- Y a-t-il des liens entre les logiciels actuels, et quels sont-ils ?
- Quelles sont les données qui sont entrées plus d'une fois dans le système par le biais de différents logiciels ?
- Y a-t-il des informations qui pourraient être partagées par plusieurs modules ? Quelles sont ces informations et quels sont ces modules ? (Votre réponse à cette question est essentielle à l'intégration et la restructuration des bases de données)

- Pour chaque donnée, qui est responsable de son entrée dans le système et qui a l'autorisation d'y avoir accès ?

Solution

Comme l'a montré le chapitre 2, une structure modulaire implique une base de données commune : la première tâche à entreprendre est donc de restructurer les différentes bases de données de façon à les intégrer dans une base de données unique. Avant d'entreprendre cette opération, il faut s'assurer qu'aucune donnée ne sera perdue. Il faut également évaluer le coût de transfert des données des anciennes base de données à la nouvelle. L'installation des modules ne peut pas se faire avant que la base de données ne soit entièrement restructurée. Ce serait prendre un risque inutile que de programmer de nouvelles applications ou modules avant d'avoir une idée claire sur l'organisation des données de façon à produire les rapports nécessaires. Dans le meilleur des cas, des routines qui permettront de réutiliser des modules existants pourront être programmées à peu de frais. Cependant, ceci pourrait être une fausse économie. La programmation de modules entièrement neufs peut souvent être une solution plus efficace et plus saine sur le plan technique.

3. Comment passer d'un système centralisé à un système décentralisé

Si le fonds social a des filiales régionales (ou tout autre forme de décentralisation), il est essentiel de refléter cette structure dans le MIS qui pourra alors être configuré sous forme de réseau. Dans ce cas, l'information détaillée au niveau des microprojets pourra être gardée au niveau régional où elle est nécessaire, et seules des informations essentielles seront transférées au siège (par exemple, budget total, tranche de décaissement et taux d'exécution). Il ne sera donc pas obligatoire d'avoir au siège de très grande capacité de stockage de données. De plus, la communication entre le siège et les filiales régionales sera beaucoup plus efficace et moins coûteuse. La condition de base pour avoir un réseau informatisé est de disposer de lignes téléphoniques fiables.

Vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Les lignes téléphoniques sont-elles fiables ? (Si elles ne le sont pas, un réseau informatisé n'est pas pensable).
- Combien le fonds social a-t-il de filiales décentralisées/régionales, ou combien compte-t-il en avoir?
- Quel est le niveau des connaissances informatiques dans les filiales régionales ? (La réponse à cette question va aider à déterminer le choix d'un mécanisme de transferts de donnée).
- De quel appui informatique dispose-t-on au niveau régional ? (Si cet appui est faible ou inexistant, le système doit être gardé aussi simple que possible).
- Quelles informations doivent être stockées uniquement au niveau régional et quelles sont celles à transférer au siège ?
- Quel est niveau d'autonomie des filiales régionales ? (Si elles dépendent du siège pour la plupart de leurs décisions, les transferts de données devraient être fréquents et rapides).

Solution :

- La solution idéale est d'avoir une connexion en ligne entre les filiales régionales et le siège. Les données entrées au niveau régional sont alors automatiquement accessibles au siège (ou dans les autres filiales régionales) par l'Internet. Cependant, pour que cette option soit envisageable, les conditions suivantes doivent être satisfaites : i) les liaisons téléphoniques sont fiables (c'est-à-dire, les interruptions ne sont pas trop fréquentes et les lignes ne sont pas encombrées par le flux de

- communications) ; ii)elles sont peu coûteuses (si non, vous risquez de perdre patience en essayant d'avoir accès aux données) ; et iii) le personnel au niveau régional peut se servir de l'informatique.
- Une solution sub-optimale consiste à créer des lots de données. Une sous-routine serait alors mise au point pour transférer automatiquement certaines données au siège en dehors des heures de pointes (par exemple, entre 2 et 4 heures du matin). Cette option est recommandable lorsque les liaisons téléphoniques sont fiables et le coût des communications est modique. Une fois les données mises à jour en temps différé, on peut y avoir accès de façon autonome⁸.
 - La dernière solution consiste à utiliser la messagerie électronique pour les communications de routine. Les données pourront alors être transférées soit comme pièces jointes aux messages électroniques (si ce n'est pas trop laborieux), soit par l'envoi de disquettes. Nous recommandons cette option lorsque les lignes téléphoniques ne sont pas fiables (le cas le plus courant).

4. Comment introduire les procédures et données d'une nouvelle composante dans un MIS existant

La difficulté principale lors de l'addition d'une nouvelle composante est d'assurer une bonne interface avec le MIS existant. Il faut qu'il y ait cohérence dans la codification des données dans l'ensemble du système et que les échanges de données soient possibles. Par exemple, les données de suivi devront toujours être mises en correspondance avec les données comptables, qu'il s'agisse d'un nouveau logiciel ou de l'utilisation d'un logiciel existant.

Vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les informations nécessaires au fonctionnement de la nouvelle composante ?
- Parmi les informations requises par la nouvelle composante, certaines sont-elles déjà disponibles dans les modules existants du MIS ?
- Quels sont les utilisateurs de l'information associée à la nouvelle composante, personnel existant ou personnel nouvellement recruté ? (S'il s'agit de personnel existant, vous veillerez à garder les procédures aussi proches que possible des procédures existantes).

Solutions

- Deux solutions sont possibles : (a) ajouter les procédures et données pour la nouvelle composante aux outils existants ou (b) si celle-ci n'a que peu de choses en commun avec les composantes existantes, créer un nouveau module.
- Lorsque les procédures pour une nouvelle composante s'ajoutent aux outils existants, l'unité responsable du MIS (ou un consultant extérieur) devra analyser la structure de la base de données actuelle, les nouvelles données à intégrer, et les liens appropriés entre les catégories de données (c'est-à-dire les tableaux des données) de la base de données. Cette solution est probablement la moins coûteuse des deux. Mais sa faisabilité dépendra de la nature de la nouvelle composante (plus elle diffère des composantes existantes, moins cette solution est faisable) et de la conception du logiciel existant de suivi. Lorsque le logiciel de suivi et la base de données ont plusieurs années d'âge, leur conception est défectueuse et leur documentation insuffisante, cette solution est difficilement faisable : dans certains cas, les codes de programme pourraient ne pas être disponibles, ce qui écarterait définitivement cette solution.
- Lorsque l'incorporation dans le logiciel existant des procédures et des données de la nouvelle composante n'est pas faisable, la conception d'un nouveau module s'impose. Il faudra alors prévoir des routines pour permettre l'exportation et l'importation de données. Ces échanges de données permettront de (i) disposer des données comptables en provenance de la base de données

comptables, et (ii) d'exporter les données relatives à l'avancement technique de façon à permettre leur consolidation avec les données des autres composantes.

5. Comment utiliser un MIS pour gérer les indicateurs d'impact du fonds social

Le suivi dans plusieurs fonds sociaux se fait principalement par le biais d'informations sur (a) des résultats spécifiques (par exemple, le nombre de nouveaux systèmes de distribution d'eau, le nombre d'écoles réparées, etc.), (b) les décaissements (par exemple, le pourcentage du budget total décaissé des microprojets) et (c) la performance (par exemple, le nombre moyen de jours nécessaires à la phase d'évaluation des microprojets, le nombre de microprojets par personnel de supervision, etc.). Les indicateurs destinés à mesurer l'impact du fonds social sont souvent mal définis, et ils ont tendances à se confondre avec les indicateurs de résultats ou de performance. Pour connaître l'effet de leur action, la plupart des fonds sociaux font réaliser des études par des consultants extérieurs, et font peu d'efforts pour intégrer les résultats de ces études dans leur MIS. La nature qualitative des indicateurs d'impact décourage également leur intégration.

Cependant, quelques fonds sociaux (par exemple le SNC de Colombie) utilisent des méthodologies qui prennent en considération les indicateurs d'impact au cours de la conception et de la mise en œuvre des microprojets. Ces institutions font appel à une méthodologie, basée sur une analyse rigoureuse des relations entre objectifs d'un projet et ses activités, et connue sous le nom de "cadre logique", pour planifier leurs stratégies opérationnelles. Les MIS de ces institutions traitent les informations relatives aux indicateurs d'impact de façon systématique, et utilisent une base de données d'indicateurs d'impact communs. Chaque microprojet utilise ces indicateurs d'impact dans son cadre logique propre, et chaque indicateur dispose de "données de base", "données d'objectifs", et "données d'évaluation". Le cadre logique du microprojet est lié à celui du programme, ce qui permet au MIS de produire des rapports d'impact individuels et globaux.

Vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Les indicateurs d'impact nécessaires sont-ils de type "macro" (c'est-à-dire liés au fonds social dans son ensemble, comme l'effet du fonds social sur les relations entre le gouvernement et les ONG), ou "micro" (c'est-à-dire liés à un microprojet particulier) ?
- Le fonds social planifie-t-il ces activités en utilisant une méthodologie de cadre logique ? La planification des microprojets utilise-t-elle un cadre logique (si oui, les indicateurs d'impact sont déjà identifiés).
- Les indicateurs d'impact ont-ils été définis ? (Voir encadré technique 3).
- Qui est responsable de la collecte des données, comment se fait-elle et à quelle fréquence ? (si le manuel d'opération ne contient pas ces informations, elles devront y être ajoutées).
- Quelle est la compétence du personnel de fonds social en matière d'indicateurs d'impact -- leur signification, leur formule de calcul, la méthodologie d'analyse, la fréquence de la mesure et l'évaluation, etc., (une formation peut être nécessaire).
- La structure de la base de données du MIS a-t-elle été conçue pour permettre le traitement d'indicateurs d'impact (en particulier, y a-t-il un tableau spécifique de la base de données pour les indicateurs d'impact) ?

Solutions

- Il faut tout d'abord déterminer si le logiciel existant, ainsi que les bases de données, sont ouverts et autorisent des ajustements. S'ils ne le sont pas, il faudra probablement programmer un module séparé.

- Probablement, la meilleure approche est d'utiliser une méthodologie de cadre logique pour la planification, à la fois au niveau global et au niveau microprojet. En effet, cette méthodologie impose l'identification d'indicateurs d'impact dès la phase de planification. Si ceci se fait de façon systématique comme l'a fait le fonds social de Colombie, une banque de données d'indicateurs d'impact communs à plusieurs niveaux peut être incluse dans le MIS et utilisée de façon régulière pour chaque microprojet dans son propre cadre logique.

6. Comment installer des « sonnettes d'alarme » pour le contrôle de qualité des données et pour le suivi des microprojets

Les deux moyens les plus usités pour installer des “sonnettes d'alarme” sont : (a) une comparaison de données élémentaires avec des paramètres préétablis, entraînant un avertissement lorsque les différences s'écartent au-delà d'une limite considérée comme acceptable (par exemple, en entrant une tranche de décaissement plus élevée que le budget total du microprojet) ; (b) la détection d'une combinaison d'informations destinée à activer une sonnette d'alarme. Il n'y a pas de normes en matière de “sonnettes d'alarme” ou de formules spécifiques pour les concevoir. C'est un domaine où il est préférable d'utiliser le sens commun et l'expérience d'autrui.

Vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les points critiques pour le contrôle de qualité des données ? (par exemple, cohérence entre données de la comptabilité et du suivi).
- Quels sont les points critiques pour le suivi des microprojets ? (par exemple, visites de terrain, tranche de décaissement).
- Quelles “sonnettes d'alarme” pourront être utiles à la direction générale du fonds social ? (par exemple, liste noire de fournisseurs ou de consultant, faible niveau du compte spécial).
- Chez qui résonneront les “sonnettes d'alarme”, et qui aura la responsabilité de prendre action ?

Solutions

- Dans un MIS compartimenté, les informations contenues dans les rapports ou sur les écrans pourront servir à tirer la “sonnette d'alarme”. En cas d'incohérence, vous aurez à identifier l'ensemble d'informations le plus susceptible d'être erroné et le soumettre à des tests spécifiques. Comme les tests ne s'appliquent qu'aux résultats de calculs ou de traitements de donnée provenant de rapports produits par des applications différentes et autonomes, il sera difficile de circonscrire les causes des problèmes. Cependant, de tels tests sont faciles à mettre en œuvre et, étant limités au dépistage des problèmes, ils ne requièrent pas une analyse en profondeur. Dans un MIS modulaire, lorsque l'unité responsable du MIS dispose des programmes sources, des routines informatisées spéciales peuvent tirer la “sonnette d'alarme”. L'interprétation des signaux d'avertissement peut être aidée par des manuels d'utilisation ou (mieux!) par des messages informatisés en ligne. Dans ce cas, il est possible d'aller jusqu'à l'identification des données précises qui sont à la source des incohérences. Ceci requiert néanmoins une analyse en profondeur pour identifier au premier abord les endroits où la probabilité d'erreurs est la plus élevée.
- En ce qui concerne le contrôle de qualité des données, certains MIS autorisent la validation en ligne de l'information entrée par un utilisateur à son poste de travail. On peut citer à titre d'exemple : (a) une comparaison de la date de mise en œuvre avec la date de l'étape précédente (par exemple, la date de l'évaluation ne peut être antérieure à la date d'enregistrement du dossier de promotion) ; (b) l'utilisation de mots clés spécifiques dans la description des microprojets, (par exemple, en Colombie, les intermédiaires commencent toutes les descriptions de microprojets par

un verbe exprimant l'action) ; (c) entrer des chiffres compris entre deux limites (par exemple, le coût d'un microprojet se situe entre 5,000 et 200,000 dollars US). Pour mettre en place ces contrôles, il vous faudra connaître les erreurs d'entrée de données les plus fréquentes. Il est par conséquent indispensable que le concepteur responsable de préparer ces contrôles ait une grande expérience des MIS existants.

- Pour le suivi de l'évaluation des nouveaux projets, on utilise fréquemment une sonnette d'alarme basée sur des indicateurs d'efficacité, comme le coût par unité du microprojet (par exemple, le coût par mètre carré d'une nouvelle construction ou de la réhabilitation, le coût par mètre linéaire de conduite ou de route, le coût par individu pour une journée de formation). Le fonds social préparera des tableaux contenant les valeurs «admissibles » des paramètres, à comparer aux valeurs observées de ces paramètres.
- Dans le suivi de l'exécution des microprojets, la sonnette d'alarme signalera le plus souvent des retards dans l'exécution par rapport au calendrier prévu. Cette sonnette d'alarme n'est pas seulement un élément du contrôle de qualité. Elle peut aussi servir d'indicateur de performance et aider à dépister automatiquement des problèmes dans les microprojets. Par exemple, si l'on divise le taux de décaissement (montant décaissé en pourcentage du coût total) d'un microprojet par un indicateur mesurant l'avancement du microprojet (temps écoulé, en utilisant les dates réelles, date de départ et durée ou, encore mieux, le pourcentage du travail accompli), on obtient un index, calculable par le MIS, (communément appelé "taux de retard") qui exprime la corrélation entre le taux de décaissement et le progrès physique. Il est possible de déterminer une valeur de cet index au-delà de laquelle l'argent dépensé n'entraîne aucun résultat physique significatif et donc d'identifier automatiquement les microprojets dans ce cas.

7. Comment ajouter des dispositifs de sécurité au MIS

Les deux dispositifs de sécurité les plus fréquents concernent le matériel et le logiciel. Ce dernier inclut la sécurité "d'accès et de privilèges" et la sécurité "d'audit".

- La sécurité du matériel a trait au système d'exploitation. L'utilisateur d'une station de travail (c'est-à-dire, d'un micro-ordinateur lui donnant accès au MIS) aura besoin d'un mot de passe, lequel sera aussi nécessaire pour avoir accès à l'intranet. Ce type de sécurité est très fréquent et indépendant de toute application informatisée. On le trouve dans les systèmes d'exploitation comme Window 98, Window NT et d'autres, et l'administrateur de l'unité responsable du MIS pourra facilement l'installer.
- Le dispositif de sécurité "d'accès et de privilèges" est relié directement au logiciel d'application. Normalement, le MIS devra fonctionner sur la base d'une matrice prédéfinie liant des types d'utilisateurs à des "privilèges" en termes d'accès et d'utilisation du système. Elle déterminera les écrans spécifiques, demandes d'informations ou rapports pour consultation auxquels un utilisateur aura accès, ainsi que l'autorisation d'introduire de nouvelles données ou de changer des données existantes (y compris leur effacement). Ces dispositifs font partie du logiciel.
- Le dispositif de sécurité "d'audit", également lié au logiciel, est un outil d'après-traitement. Un MIS sophistiqué peut disposer d'un "enregistreur d'évènements internes", permettant d'enregistrer tout changement de données dans un fichier particulier. Tous les changements sont identifiés par le code utilisateur de celui qui introduit le changement. Un auditeur du MIS ou un cadre de direction peut consulter ce fichier de façon périodique.

Vous aurez besoin des réponses aux questions suivantes :

- Le fonds social ou la Banque désirent ils avoir des dispositifs de sécurité "d'accès" et/ou "d'audit"?

- Qui devrait avoir accès à quelles informations ?
- Qui devrait être capable d'entrer ou de manier quelles informations ?

Solutions

- Un dispositif de sécurité pour le matériel est relativement simple à mettre en place. L'administrateur de l'Unité responsable du MIS (ou tout autre technicien) utilisera les dispositifs prévus dans le système d'exploitation et établira un tableau des utilisateurs avec leurs mots de passe.
- La plupart des plates-formes de base de données sont dotées de dispositifs de sécurité "accès et privilèges". Il reviendra également à l'administrateur de l'unité responsable du MIS de préparer et de maintenir la matrice utilisateurs/privilèges. Si la plate-forme de logiciel ne contenait pas ce dispositif, il faudrait concevoir des routines informatisées, à ajouter aux programmes source du MIS. Cette solution peut être très coûteuse, à cause du temps nécessaire pour programmer ces routines et pour les tester. Nous recommandons donc d'utiliser une plate-forme de logiciel possédant ce dispositif.
- Le dispositif de sécurité "d'audit" du logiciel est plus complexe, et va requérir, dans tous les cas, la conception de routines informatisées à ajouter aux programmes sources du MIS.

Dépistage des problèmes : Comment savoir si le MIS fonctionne bien ?

La meilleure indication du bon fonctionnement du MIS est que l'information qu'il pourvoit est effectivement utilisée. Le MIS doit faire l'objet d'une évaluation périodique. Nous recommandons de profiter de chaque mission de supervision pour l'évaluer, au minimum de façon succincte. Un modèle de questionnaire destiné à aider les responsables de projet dans cette évaluation se trouve à l'Annexe 6. De façon générale, les questions suivantes pourraient aider à déterminer comment le MIS est utilisé.

Qui utilise les informations fournies par le MIS ?

Le MIS s'utilise à deux niveaux : Pour la gestion journalière de l'information et pour la prise de décisions. Il est important de s'assurer que chaque utilisateur utilise l'information du système du fonds social selon ses besoins spécifiques. Cette question mérite une attention particulière car le personnel recrutés par les fonds sociaux comme techniciens (ingénieurs, sociologues) ou même comme cadres n'a pas toujours les qualifications informatiques voulues. Le MIS est destiné à devenir un outil de travail indispensable du fonds

Encadré 5 - Arménie - Un bon modèle d'utilisation du MIS

Le fonds social arménien se caractérise par une utilisation effective du MIS à tous les niveaux du système (ceci peut être dû en partie au fait que la plupart de ses cadres sont d'anciens scientifiques qui se sont intéressés à la technologie informatique). L'aspect le plus remarquable du système est de voir combien le personnel recruté pour évaluer et faire le suivi des microprojets (pour la plupart, des ingénieurs) en arrive à se fier au MIS pour leur travail. La majorité de ce personnel n'avait aucune connaissance en matière de technologie informatique au moment de son recrutement. Ils avaient signé des contrats temporaires au départ, et, une fois recrutés, recevaient une formation d'un mois en Bureautique. Leur performance en cours de formation constituait un facteur important dans la décision de leur offrir un contrat définitif avec le fonds social. Aujourd'hui, ils rentrent eux-mêmes les données qu'ils ont récoltées sur le terrain et considèrent le MIS comme un outil indispensable à leur travail. Selon les mots d'un des techniciens, "avant d'être recruté, je ne savais pas ce qu'était un ordinateur. Aujourd'hui, je ne peux pas imaginer de travailler sans le logiciel de suivi du projet".

social, comme c'est le cas en Arménie (voir l'exemple de l'encadré 5). Le meilleur signal d'une utilisation effective du MIS par l'ensemble du personnel du système est qu'il devient un des principaux circuits de communication au sein du fonds social. En pratique, ceci signifie que les codes analytiques, par exemple, sont compris et utilisés par tous, et que les transferts d'informations d'une unité à l'autre se font par l'intermédiaire du système.

Le MIS est-il utile et est-il utilisé ?

Pour vérifier l'utilité du MIS, il faut déterminer dans quelle mesure il accroît la productivité et améliore la communication. Pour ce faire, nous recommandons d'utiliser les trois indicateurs suivants :

- La quantité de travail nécessaire pour effectivement produire les rapports utilisables à partir de l'information telle que fournie par le MIS; (par exemple, s'il est important de connaître le temps d'évaluation d'un dossier de promotion, aurai-je à le calculer par un listage des durées d'évaluation pour chaque dossier ou ce calcul peut-il être effectué par le logiciel ; ou encore, combien de temps les comptables passent-ils à changer la présentation des rapports produits par le système pour satisfaire les exigences des bailleurs de fonds ?) ;
- Le niveau de confiance des acteurs dans les produits du système (dans beaucoup de cas, les utilisateurs du MIS refuseront de s'alarmer à cause de la faiblesse du pourcentage d'avancement, en faisant remarquer que ce pourcentage ne reflète pas les problèmes rencontrés sur le terrain. Leur niveau de confiance dans cet indicateur augmentera dans la mesure où ils pourront lire des commentaires qualitatifs sur sa valeur) ;
- Le maintien de procédés parallèles tels que l'utilisation d'un système comptable différent de celui fourni par le MIS, ou des duplications dans le transfert d'information par la diffusion systématique des versions « papier » des documents transmis de façon électronique. Ceci pourrait indiquer une formation insuffisante ou une mauvaise adaptation du MIS lui-même au travail du fonds social.

L'information est-elle facilement accessible ?

La facilité d'accès de l'information est un des critères fondamentaux du bon fonctionnement du MIS. Pour évaluer ce critère, vous pourriez demander à des agents aux différents niveaux du fonds social de faire ce qui suit : (i) produire un rapport, (ii) fournir les informations relatives au coût d'un microprojet spécifique, (iii) produire une liste des microprojets à problèmes, (iv) identifier la cause des problèmes affectant un microprojet spécifique. Si l'information est difficile à obtenir, vous observerez que l'agent que vous avez interrogé recherchera l'aide de quelqu'un ayant plus de compétences en matière de MIS (par exemple, le technicien du MIS) pour produire l'information, ou, s'il la produit lui-même, sa production lui demandera des efforts considérables. Cette situation est l'indice soit de faiblesses de formation, soit de problèmes au niveau de l'interface, à savoir une coordination insuffisante entre les différents programmes du système.

L'information est-elle pertinente et de bonne qualité ?

Le niveau de confiance du personnel dans l'information produite par le système est un premier indicateur de qualité et de pertinence. Il arrive que l'information ne soit pas utilisée parce qu'elle est considérée comme "inutile" ou incorrecte. Par exemple, les MIS des fonds sociaux utilisent souvent le temps moyen passé sur un dossier comme une mesure de la performance du personnel technique. Cependant, de nombreux cadres pourront nier la validité de cet indicateur. Ils démontreront qu'il peut y avoir de multiples explications possibles aux valeurs affichées, et que ces explications ne sont pas toujours liées à la performance. De même, les informations relatives aux dates sont souvent considérées comme suspectes, à cause de la confusion entre d'une part la date d'enregistrement d'une activité dans le système (en fait,

date de collecte des données relatives à cette activité), et la date à laquelle l'activité enregistrée a effectivement eu lieu. Un contrôle de qualité possible consisterait à vérifier la cohérence entre les informations fournies entre les différents modules du système, et en particulier leurs données financières et temporelles.

Comment identifier les causes des problèmes ?

Une fois un problème identifié, il est toujours possible d'en déduire la cause en revoyant chaque étape du processus de gestion de l'information : collecte des données, entrée, traitement et sortie. Logiquement, les problèmes dépistés à un stade du processus auront leurs causes à un stade antérieur. C'est pourquoi nous recommandons d'analyser le processus dans l'ordre inverse des étapes.

Sortie. A ce niveau, il y a plusieurs points critiques :

- Le format de l'information produite s'accorde-t-il avec l'utilisation requise de cette information ? Par exemple, il peut arriver qu'un logiciel comptable ne soit que partiellement utilisé parce que les présentations des rapports produits par le logiciel ne correspondent pas aux exigences des bailleurs de fonds en matière de demandes de retraits de fonds.
- Peut-on produire des sorties « sur mesure » ? Un système peut être sous utilisé s'il ne produit qu'un nombre limité de tableaux prédéfinis. Il conviendrait de mieux adapter les sorties aux besoins (fréquence des activités, type d'indicateurs, etc.).
- Les sorties fournissent-elles les synthèses d'information dont vous avez besoin ? Il est important d'avoir à disposition un tableau de bord fournissant les informations requises sur un microprojet, une composante ou une région. Une présentation difficilement utilisable de l'information en sortie peut entraîner des négligences dans l'entrée des données, et donc abaisser la qualité de l'information.

Saisie des données. Les problèmes en ce qui concerne la saisie des données peuvent être liés aux éléments suivants :

- Qui saisit les données ? Des problèmes peuvent survenir lorsque cette tâche est confiée à un groupe spécialisé dans la saisie des données. Ceci entraîne une étape supplémentaire (la personne responsable de la collecte de l'information doit la transmettre dans un format spécifique à la personne responsable de son entrée), avec le risque que le personnel responsable de l'entrée des données fasse des erreurs de lecture. Il est préférable de confier la responsabilité d'entrée des données au futur utilisateur de l'information, pour qui la qualité de l'entrée des données est une préoccupation importante.
- Qui assure le contrôle de la saisie des données ? L'absence de surveillance de l'entrée des données par les responsables de chaque composante entraîne rapidement l'impression que l'entrée des données n'est pas importante (ou du moins non contrôlée), et, en conséquence, une baisse de qualité de l'information.
- Que fait-on avec l'information qui n'est pas entrée électroniquement ? C'est une question majeure. Le stockage des données qualitatives laisse souvent fort à désirer, en particulier lorsqu'elles sont contenues dans des rapports qui ne sont rentrés dans le système que partiellement, voire pas du tout. Très souvent, il n'y a aucune liaison entre la base de données électronique et l'information non informatisée. Il est important de se rappeler que le système d'information recouvre plus que les données stockées électroniquement. Par exemple, les études de profils socio-économiques des communautés et de groupes cibles ou les études d'impact des

microprojets sont des facteurs essentiels de décisions concernant l'organisation des campagnes d'information ou la continuation de l'assistance apportée à un village.

- Quand les données sont-elles saisies ? Le délai entre la collecte des données et leur entrée peut éroder sérieusement la qualité de l'information. Il est donc important d'assurer une entrée aussi prompte que possible des données après leur collecte, ce qui se traduit généralement par une entrée aussi proche du terrain que possible.

Collecte des données. La collecte des données affecte la gestion de l'information à deux niveaux : la pertinence de l'information collectée et la conformité des instruments de collecte. Ces deux facteurs vont déterminer l'efficacité de l'entrée des données.

- La collecte d'informations non pertinentes handicape la gestion de l'information soit en imposant un filtrage systématique pour identifier celles des informations qui devront être saisies, soit en saturant les capacités de stockage du système par une saisie indifférenciée de toutes les données collectées. La collecte de chaque donnée doit être clairement justifiée. Sans cette justification, la donnée ne doit pas être entrée, même si elle paraît "intéressante". Il faut faire preuve de fermeté dans le respect de ce principe pour éviter d'encombrer le système d'informations coûteuses à récolter et jamais utilisées.
- Les instruments de collecte de données (en particulier, les formulaires de collectes tels que les formulaires d'identification ou de suivi des microprojets) doivent clairement spécifier la forme sous laquelle l'information doit être collectée (par exemple, l'unité de mesure, l'échelle, le niveau de détail), et celles à entrer ensuite dans le système. Si la majorité des informations collectées n'est pas entrée dans le système, c'est le signe très probable qu'une partie de cette information n'est en fait pas pertinente.

CHAPITRE 5

Que dois-je retenir si j'oublie tout le reste ?

La lecture de recommandations entraîne souvent une certaine confusion chez le lecteur: il y a certainement beaucoup de choses à éviter et beaucoup de choses à faire, sans que le lecteur puisse se souvenir précisément de quelles choses il s'agit. Et s'il s'en souvenait après lecture, il est probable que ce souvenir s'estompe après quelques jours. Ce chapitre pourra donc vous aider si : (a) la lecture de ce document vous a légèrement assoupi, un effet secondaire qui se rencontre parfois à la lecture des documents techniques, (b) vous avez oublié d'utiliser un surligneur au cours de la lecture, ou (c) vous avez passé les chapitres précédents pour aller directement au dernier chapitre, car vous êtes allergiques aux recommandations techniques.

1. Prenez le temps d'évaluer les besoins

⇒ La toute première étape est de faire le relevé des informations dont ont besoin tous les acteurs (leur contenu, leur présentation et leur périodicité), et de le faire le plus tôt possible.

2. Ne réinventez pas la roue

⇒ Prenez le temps d'examiner ce que d'autres ont réalisé, inspirez-vous de ce qu'ont fait d'autres fonds sociaux, tirez les leçons de leur expérience.

3. Laissez vous guider par la simplicité

⇒ Assurez vous que les informations ne sont rentrées qu'une seule fois dans le système, qu'elles sont utiles et utilisées.

4. Soyez modulaire dans votre approche

⇒ Les différents éléments du MIS doivent être liés entre eux et avoir accès à un ensemble commun d'informations. Ceci est particulièrement important pour le système comptable et pour le système de suivi des microprojets.

5. Soyez (quasi) prêt au démarrage du projet

⇒ Planifiez à l'avance, pour éviter d'avoir à faire des rattrapages difficiles et coûteux.

6. Faites particulièrement attention aux phases de transition

⇒ Confiez la conception et la programmation à des experts différents, pour éviter les conflits d'intérêts. Prenez les mesures nécessaires pour assurer la continuité des travaux et adopter une approche par phase.

7. Prenez la maintenance au sérieux

⇒ Évaluez le système une fois par an, assurez-vous que la maintenance peut se faire localement, faites des choix technologiques appropriés au contexte dans lequel évoluera le système.

8. Faites preuve de souplesse et évoluez avec le projet

⇒ Si vous apportez des changements à une des quatre composantes du MIS, les autres devront être changées en conséquence. Si vous ajoutez des composantes au fonds social, ajoutez des composantes au MIS.

ANNEXE 1

Glossaire

| | |
|--|---|
| Architecture client-serveur | Une configuration de réseau informatique dans laquelle un ordinateur reçoit de l'information d'un autre. Le client est l'ordinateur qui demande l'accès aux données, logiciel ou services. Le serveur fournit les données ou services au client et peut être un ordinateur personnel comme un ordinateur central. |
| Base de données relationnelle | Une base de données définie sous forme de tableaux, dont les lignes et les colonnes expriment les relations entre éléments d'information et dans laquelle une information n'est stockée que dans un seul tableau mais avec des renvois de référence possibles dans d'autres tableaux. |
| Base de données/base de données commune | Ensemble organisé de données, souvent informatisé. Une base de données commune est partagée par plusieurs modules informatisés ou programmes d'application (par exemple, l'information sur les décaissements de microprojets peut être partagée par les modules de comptabilité et de suivi des microprojets). |
| Codes de Programme | Les éléments constitutifs du logiciel. La connaissance des codes est nécessaire pour permettre de modifier le système. |
| Comptabilité analytique/code analytique | Un système comptable où dépenses et activités sont liées par le biais d'un code. Ce système permet d'accéder rapidement à l'ensemble des dépenses afférentes à une activité. |
| Concepteur | Personne ou compagnie responsable de la conception du MIS. |
| Convivial | Facile à utiliser et à comprendre. |
| Données | Information organisée pour l'analyse. |
| Ecrans | Affichage d'information à l'écran de l'ordinateur. |
| Exporter des données | Envoyer des données d'un module ou du MIS vers une source extérieure. |
| Format de données | La façon dont les données sont enregistrées et affichées ou, dans un sens plus restreint, la façon dont les valeurs d'une variable sont représentées à l'ordinateur (par exemple, texte ou chiffre, valeur absolue ou pourcentage, sous forme d'une matrice ou d'une liste, etc.). |
| Importer des données | Apporter des données dans un module ou dans le MIS en provenance d'une source extérieure. |
| Interface | Jonction entre deux parties du MIS. Par exemple, une interface utilisateur est la partie du programme qui relie l'utilisateur à l'ordinateur. Il y a aussi des interfaces entre programmes, entre appareils, et entre programmes et appareils. |
| Interface graphique | Une interface graphique utilise des icônes et des menus dépliant pour aider les |

utilisateurs à naviguer le système.

| | |
|---|--|
| LACI | Loan Administration Change Initiative: Un système intégré de suivi de projets, en cours d'introduction par la Banque mondiale, qui rapproche la gestion financière des projets, les décaissements, les passations de marchés, la gestion des contrats et l'avancement physique. |
| Liste noire | Liste de noms d'individus ou de compagnies dont la performance a été non satisfaisante et avec lesquels il faudra donc éviter de travailler à l'avenir. |
| MIS | Management Information System : Système d'information pour la gestion. Il comprend des acteurs, des données, des procédés et des outils. |
| Modules | Programmes informatiques effectuant le traitement d'aspects spécifiques du MIS (par exemple, le module de comptabilité, le module de suivi, etc.) |
| Phase d'installation | Phase de mise en place physique du MIS (par exemple, installation et test du logiciel de programmes, câblage des ordinateurs, etc.). On la considère souvent comme la dernière étape de la programmation du MIS. |
| Phase de conception | Phase durant laquelle la structure du MIS se détermine (par exemple, nombres de modules, connections entre modules, etc.). La conception revient à tracer le schéma directeur du MIS. |
| Phase de programmation | Phase durant laquelle le MIS est « construit » conformément au schéma directeur produit par la conception (par exemple, le logiciel des différents modules est créé et installé, les connections entre modules sont établies. |
| Plan comptable | Liste normalisée de transactions comptables, groupées et numérotées selon leur classification : Actifs, passifs, compte de capital, recettes ou dépenses. |
| Plate-forme de base de données | Le matériel ou le logiciel de base d'un système. La plate-forme définit des standards pour la programmation d'un système. Une fois la plate-forme adoptée, les programmeurs peuvent produire des programmes d'application fonctionnels et la direction peut acquérir le matériel et les logiciels spécialisés (par exemple, un logiciel comptable) appropriés. |
| Programmes source | La programmation primaire d'un logiciel. |
| Programmeur | Individu ou compagnie responsable de la phase de programmation. |
| Protocole de transfert | Un ensemble de règles régissant la façon dont les données sont transmises entre ordinateurs. |
| Réseau | Ensemble d'ordinateurs interconnectés. |
| Routines de traitement | Procédés préétablis pour le traitement automatique des données. |
| Routines / sous-routines auxiliaires | Programmes informatiques conçus pour assurer une fonction spécifique (par exemple, vérification d'erreurs sur entrées) |
| Sécurité « Accès et Privilèges » | Un dispositif de sécurité qui n'autorise que les membres du personnel ayant reçu une autorisation préalable à voir (« accès »), entrer et changer (« privilèges) les données (par exemple, les données comptables ne peuvent être entrées ou changées que par le personnel qualifié de la comptabilité). La plupart des MIS disposent d'une matrice des |

utilisateurs et des types d'informations et des écrans auxquels ils ont accès.

Sécurité « Audit » Un dispositif de sécurité où toute personne apportant un changement dans les données est identifiée au moyen d'un code. Ce dispositif permet de déterminer la fréquence des mises à jour ou à qui incombe la responsabilité d'un changement dans les données.

Sécurité « matériel » Un dispositif de sécurité qui requiert l'usage d'un mot de passe pour opérer une station de travail.

SIG Système d'information géographique: Un système informatique comprenant des cartes et des informations géographiques, qui permet parfois l'analyse des données géographiques.

Station de travail Ordinateur ayant de hautes performances techniques (quantité de mémoire, vitesse du micro-processeur...).

Structure de base de données La façon dont la base de données est organisée.

Structure de données La façon dont les données sont organisées

Structure modulaire Structure de MIS où chaque fonction est confiée à un module séparé. L'intégration se fait en partageant l'information d'une base de données commune et centrale.

ANNEXE 2

Termes de référence pour la conception d'un système d'information de gestion dans un fonds d'investissement social (FIS)

A. Introduction

Le chargé de projet aura à préparer la première partie de cette introduction. L'objet de celle-ci est de décrire le contexte du système d'information de gestion au sein du projet de fonds social. Elle aura à mentionner au moins les éléments suivants : (i) information générale (pays, couverture géographique, durée du projet, montant, bailleurs de fonds) (ii) acteurs institutionnels impliqués dans le projet (siège national, filiales régionales si nécessaire) y compris l'organigramme, (iii) description des composantes.

La conception du système d'information de gestion devra couvrir l'outillage informatique, l'ensemble des procédés de gestion de l'information et une liste des acteurs avec leur rôle. Le système sera intégré. Les utilisateurs accéderont au système et à toutes ses composantes par le biais d'une interface unique. Le système permettra de gérer et de donner accès à l'information indispensable au fonctionnement du fonds social (comptabilité, finances, techniques, passations de marchés, planification, informations sur les partenaires du projet, informations géographiques et socio-économiques).

B. Résultats attendus

Les résultats attendus de la conception sont les suivants :

- Examen du manuel d'opération et recommandations pour son amélioration ;
- Termes de référence détaillés pour la programmation et l'installation du système d'information de gestion ;
- Evaluation du consultant choisi pour la programmation et l'installation du système d'information de gestion ;
- Une description détaillée de la structure de la base de données, comprenant les tableaux de données et leurs liens ;
- Exemples et gabarits pour tous les formulaires, rapports et tableaux de synthèse à produire par le système ;
- Une description détaillée des flux d'informations au sein du fonds social ;

- Une liste des utilisateurs du système et une description détaillée de leurs besoins en matière d'information ;
- Un calendrier approximatif de la programmation et de l'installation du système d'information de gestion, ainsi que le budget ;
- Les spécifications techniques de l'équipement et du logiciel ;
- Une description détaillée du réseau de communications dont va dépendre le système (spécifications de l'intranet et de la communication entre les filiales régionales et le siège national) ;
- Un plan de travail détaillé pour la programmation et la mise en œuvre ;
- Un rapport d'avancement toutes les deux semaines au chargé de projet et à l'unité de coordination ;
- Un examen de l'ensemble des outils, une fois la programmation et l'installation terminées.

Les trois derniers points font le plus souvent l'objet d'un contrat différent, car il peut s'écouler beaucoup de temps entre la fin de la conception et le début de la programmation. Nous recommandons de faire commencer le travail du concepteur le plus tôt possible dans la phase de préparation. Si le travail du concepteur s'avère satisfaisant, nous conseillons de lui confier la responsabilité de la supervision de la programmation.

C. Description du travail

Les activités mentionnées ci-dessus demandent de consulter de façon suivie tous les acteurs locaux et de développer avec eux des relations professionnelles de haute qualité. Le concepteur aura à entreprendre les tâches spécifiques suivantes :

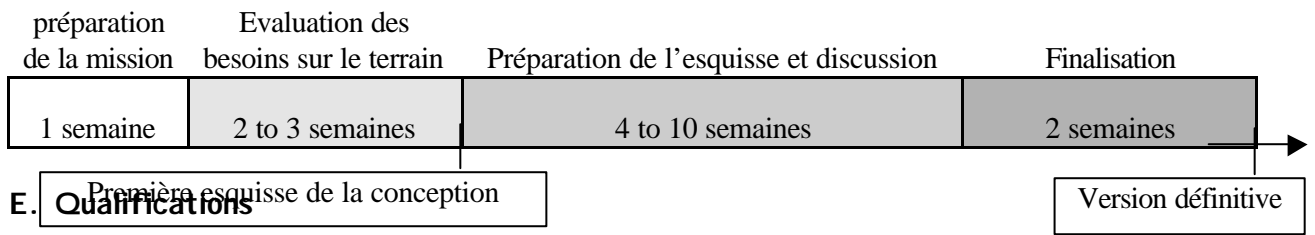
- Identification de tous les acteurs impliqués dans le projet et enquête auprès de chacun d'entre eux : personnel du fonds social (à tous les échelons), bailleurs de fonds, représentants locaux du gouvernement, en particulier, les agents du ministère de la planification et du ministère des finances ;
- Evaluation de la capacité technique locale ;
- Lecture approfondie de la documentation du projet, et surtout, des manuels d'opérations ;
- Recherches de systèmes similaires, si nécessaire ;
- Analyse des desiderata en matière d'information, de rapports et de tableaux de synthèse ;
- Production d'une première esquisse de la conception du système ;
- Discussion de cette esquisse avec tous les acteurs décrits ci-dessus, de façon à adapter et à clarifier la conception ;
- Version définitive des documents de conception.

D. Calendrier d'exécution

L'exécution des tâches ci-dessus devrait prendre entre 8 et 12 semaines, selon la complexité du système. Il faut envisager un minimum de 2 semaines à passer dans la zone d'exécution du projet, pour une prise de contact directe avec les acteurs du fonds social.

Le calendrier, y compris les résultats attendus, s'établit comme suit :

Lecture des
documents,



Les candidats devraient posséder les qualifications suivantes :

- Maîtrise en informatique ;
- Diplôme d'ingénieur système ;
- Expérience démontrable d'au moins 5 ans dans la conception de bases de données relationnelles ;
- Expérience approfondie des serveurs ;
- Connaissance des outils administratifs standards ;
- Excellente communication ;
- Capable de travailler en équipe.

Les qualifications suivantes ne sont pas obligatoires mais hautement désirables :

- Expérience en matière de conception et de mise en œuvre de réseau informatisé ;
- Connaissance approfondie des systèmes d'information de gestion dans les projets de fonds sociaux.

(S'il n'est pas possible de trouver un consultant possédant une expérience de systèmes d'information pour la gestion des fonds sociaux, il faudrait prévoir une visite d'autres fonds sociaux par le consultant retenu de façon à lui permettre de tirer les leçons de leur expérience. Au moins une personne du fonds social devrait alors l'accompagner dans cette visite).

ANNEXE 3

Termes de référence pour la programmation et la mise en œuvre d'un système d'information de gestion

(Ces termes de références seront normalement préparés par le concepteur du système. Cependant nous avons préparé ci-dessous à l'intention du chargé de projet une liste de points que devraient normalement inclure des termes de référence corrects et complets.)

Spécifications du système d'information de gestion

Ces spécifications doivent être assorties de priorités (voir chapitre 2) :

Spécifications minimales :

- Gestion financière et comptable (i) des activités internes du fonds social, en portant une attention particulière à assurer la conformité avec les normes comptables internationales, et (ii) des microprojets financés par le fonds social ;
- Suivi et évaluation des microprojets financés par le fonds social : ce suivi devrait couvrir le cycle de projet complet depuis la promotion jusqu'à la fin du contrat ;
- Stockage de toutes les informations utiles associées aux partenaires réguliers du fonds (communautés locales, consultants, ...) avec moyens d'accès à ces informations ;
- Lecture rapide et aisée de l'information par le biais de tableaux synthétiques ;
- Spécifications détaillées ;
- Mécanisme transparent pour la sélection de microprojets ;
- Suivi détaillé des passations des marchés et des contrats liés aux microprojets ;
- Planification des activités du fonds social et allocations budgétaires, conformément aux objectifs spécifiques ;
- Représentation géographique de l'information associée aux microprojets.

Le système informatisé devrait être programmé en se référant de façon étroite au manuel d'opération du projet et devrait aider la mise en œuvre des procédés décrits dans ce manuel.

Structure du système

Le système devrait être informatisé et être compatible avec le matériel. Les spécifications des équipements minimums nécessaires à l'installation et au fonctionnement de la partie informatisée du système de gestion doivent être décrites.

Le système devrait adapter un logiciel existant à ses besoins spécifiques, de façon à être simple et aisé pour l'utilisateur. Il devrait être compatible avec les outils standards de bureautique (traitement de texte et tableurs).

La structure du système devrait être modulaire. La cohérence de l'information gérée par différents modules sera assurée par une base de données relationnelle, centrale et unique, à laquelle ces modules auront accès.

Résultats attendus

- Fourniture du logiciel nécessaire au fonctionnement de l'ensemble du système en xxx exemplaires. Le logiciel aura une documentation et un système d'assistance en ligne ;
- Fourniture d'une documentation sous forme de tirage en xxx exemplaires ;
- Installation du système au siège national, et si c'est le cas, dans les filiales régionales, ainsi que formation des utilisateurs (au moins deux personnes par filiale)

Les documents à produire seront écrits en ... (spécifier le langage)

ANNEXE 4

Termes de référence du spécialiste en systèmes d'information de gestion (MIS)

Ce consultant sera invité par un chargé de projet de la Banque mondiale, pour assister la préparation ou la supervision d'aspects spécifiques du MIS. Il participera à des missions de préparation, d'évaluation, de supervision et/ou de revue à mi-parcours.

A. Contexte

(description sommaire du projet et du système d'information du fonds social)

- Description du projet ;
- Composantes du projet ;
- Taille du fonds social (nombre d'employés, de filiales régionales, montant de l'investissement moyen par année, nombre moyen de microprojets approuvés par année, investissement moyen par microprojet) ;
- Composante du système d'information de gestion (modules de gestion financière, modules de suivi des microprojets et modules d'indicateurs de gestion) ;
- Description sommaire du réseau (nombre de postes de travail, caractéristiques du serveur) ;
- Type d'informations traitées par le système d'information de gestion.

B. Portée du travail

(Le besoin de recruter un consultant en systèmes d'information pour la gestion peut se faire sentir dans toutes les phases du projet : i) préparation du projet ; ii) conception, programmation et installation du MIS ; iii) mise en œuvre du projet (opération et maintenance). Cette section décrit les phases dans lesquelles le consultant aura à travailler, ainsi que ses responsabilités.

Il est conseillé de maintenir le même consultant pour assumer les responsabilités ci-dessous pendant toute la durée du projet, de façon à assurer la continuité et à réduire le temps d'apprentissage).

Préparation du projet

- Familiariser le personnel du fonds social avec les systèmes d'information des fonds sociaux ;
- Conseiller le personnel du fonds social en matière de sous-systèmes de traitement (par exemple : enregistrement des dossiers de promotion des microprojets, évaluation et suivi des microprojets, passation des marchés, décaissements, comptabilité, etc), de sous-systèmes d'analyse de données

(par exemple : Information pour la planification et la gestion, information pour l'évaluation etc.) ainsi que sur les moyens de maintenir l'intégrité du système d'information ;

- Conseiller le fonds social en ce qui concerne les dimensions optimales du futur système d'information (taille de la base de données, volume de données à gérer, type et nombre approximatif de sous-systèmes et de modules) ;
- Conseiller le fonds social dans le choix du logiciel pour son nouveau système d'information (base de données, langage de programmation, système d'exploitation, etc.) ;
- Aider la décision du fonds social en ce qui concerne le choix de programmation du système d'information : appel aux services de consultants extérieurs par rapport à une programmation interne ;
- Conseiller la conception du réseau matériel et l'acquisition des équipements ;
- Conseiller le fonds social sur le recrutement du personnel de son unité d'information et sur les compétences dont elle devra disposer, de façon à assurer un travail de haute qualité ;
- Evaluer la faisabilité d'une adaptation du logiciel utilisé par d'autres fonds sociaux aux besoins du fonds social ;
- Revoir l'expérience et les produits d'autres fonds sociaux et offrir des conseils sur les avantages et les risques dans l'utilisation éventuelle de leur logiciel ;
- Offrir des conseils sur la conception, la programmation et l'installation du système d'information ;
- Assister par des conseils très pratiques la formation dispensée dans le cadre du système d'information du fonds social ;
- Assistance à l'établissement d'un plan d'information.

Conception, programmation et installation du système d'information

- Examiner l'avancement des travaux de conception/programmation du système d'information ;
- Revoir les besoins d'informations de gestion, en collaboration avec le personnel du fonds social ;
- Evaluer les obligations de rapports au conseil d'administration du fonds social et à ses bailleurs fonds ;
- Tester les parties du système déjà programmées (écrans et routines de traitement) ;
- Evaluer la pertinence des formulaires et des rapports ;
- Valider la cohérence et la précision des données du MIS ;
- Discuter les observations avec le personnel du fonds social et proposer des corrections, des ajustements et/ou des améliorations ;
- Revoir les spécifications techniques pour la passation des marchés d'équipements et proposer des ajustements si nécessaires ;
- Evaluer la compétence du personnel de l'unité d'information, donner des conseils en matière de formation.

Mise en œuvre du projet

- Evaluer la capacité du système d'information existant du fonds social ;
- Discuter avec le personnel du fonds social les formulaires et les rapports produits aux différents stades du cycle du microprojet ;
- Revoir avec le personnel du fonds social les formulaires et les rapports produits par les modules financiers ;
- Revoir la cohérence des données (degré de fiabilité) pour l'ensemble du système ;
- Sur la base des observations précédentes, proposer et mettre en œuvre des améliorations au système d'information actuel ;

- Revoir la capacité et le fonctionnement du réseau matériel. Proposer des améliorations du matériel si nécessaire ;
- Revoir l'implication du personnel du fonds social dans le système d'information, et proposer une stratégie de marketing interne au sein du fonds social. Si nécessaire, offrir des conseils sur les besoins de formation.

C. Qualifications du consultant

Le consultant devrait avoir les qualifications suivantes :

- Expérience en gestion de projet (si possible, dans des projets de la Banque mondiale) ;
- Expérience en matière de méthodologie d'organisation de projet ;
- Expérience en modélisation de données et en analyse des flux d'informations pour la conception des systèmes d'informations ;
- Connaissance des principales plates-formes de bases de données informatisées (Oracle, SQL-Serveur, Informix, Sysbase, ACCESS, VISUAL FOX-PRO, etc.)
- Connaissance des langages de base de données informatisées (VISUAL BASIC, POWER-BUILDER, DELPHI, ACCESS, VISUAL BASIC etc.) ;
- Expérience pratique des activités principales des fonds sociaux (promotion, évaluation, suivi et supervision des microprojets, passation des marchés, évaluation de l'effet et de la performance) ;
- Expérience dans l'utilisation de système d'information pour gérer des fonds sociaux ;
- Expérience dans l'utilisation d'indicateurs de performance de projet et d'indicateurs d'effets ;
- Ingénieur système, ingénieur industriel, gestion des affaires, ingénieur civil ou diplôme équivalent ;
- Bonne connaissance de l'anglais technique parlé et écrit (désirable)

D. Durée

La durée approximative du travail sera de _____.

E. Supervision

Le consultant travaillera sous la supervision du Chargé de projet principal de la Banque mondiale.

F. Background du consultant

Le consultant fournira les informations suivantes :

- Curriculum vitae ;
- Liste de missions similaires effectuées pour le compte d'autres divisions de la Banque mondiale (désirable).

ANNEXE 5

Termes de référence du spécialiste en MIS résident du fonds social

| | |
|-----------------|--|
| POSITION : | Consultant national – spécialiste en MIS |
| SUPERVISEUR : | Coordinateur de l'unité de coordination du projet |
| LIEU DE TRAVAIL | Siège du fonds social, ville, pays |
| DUREE : | X mois avec une période d'essai initiale de 3 mois |

A. Contexte

(description sommaire de l'origine et des objectifs de l'institution)

- Quand le fonds social a-t-il été créé et pour quelles raisons
- Objectifs du fonds social
- Bailleurs de fonds du fonds social et bailleurs de fonds du poste
- Composantes financières du fonds social
- Nombre et type de microprojets financés annuellement
- Phase du projet
- Raison d'être du système d'information
- Motif du recrutement d'un spécialiste en MIS.

B. Principales caractéristiques du système d'information du fonds social

(Description sommaire des principales composantes du système d'information du fonds social. Si le fonds social ne dispose pas encore d'un MIS, décrivez le système prévu)

- Objectif du MIS
- Description des acteurs : opérateurs et utilisateur

- Nombre de sous-systèmes et module
- Description des sous-systèmes
 - Promotion
 - Enregistrement des dossiers de promotion
 - Etablissement des priorités entre dossiers de promotion
 - Préparation des microprojets
 - Evaluation et approbation des microprojets
 - Passation des marchés
 - Mise en œuvre, supervision/ou suivi
 - Evaluation des résultats
 - Gestion budgétaire du projet (planification et contrôle)
 - Comptabilité
 - Paie du personnel
 - Inventaire
 - Indicateurs de performance
 - Indicateurs de résultats
 - Système d'information géographique
 - Autres
- Description du réseau matériel (nombre de serveurs, nombres de poste de travail, systèmes d'exploitation, caractéristiques des communications, etc.)
- Nombre et type d'utilisateurs

C. Portée du travail

(Un spécialiste des MIS peut être recruté à tout moment au cours de toute phase du projet de fonds social. Dès lors, la portée de son travail devra être ajustée selon les circonstances de son recrutement. Dans cette section, décrivez les phases au cours desquelles le spécialiste des MIS aura à travailler, et les travaux qu'il aura à accomplir.)

Les activités suivantes seront exécutées en coordination et en consultation avec le spécialiste des MIS de la Banque Mondiale :

Phase de préparation du projet

- Concevoir et préparer le manuel d'opération du fonds social, en collaboration avec les autres membres du personnel du fonds social.
- Revoir et discuter avec le personnel du fonds social les formulaires produit aux différents stades du cycle des microprojets.
- Evaluer les exigences en matière de rapports destinés au conseil d'administration du fonds social et à ses bailleurs de fonds.
- Etudier les composantes et l'organisation de MIS d'autres fonds sociaux.
- Evaluer le marché local de logiciel et de matériel informatique (type de produit pour les bases de données, type de langages de programmation, disponibilité de compagnies spécialisées dans la mise au point de logiciel et/ou de services d'appui locaux pour le matériel et le logiciel).
- Tracer une première ébauche du modèle de système d'information destiné au MIS du fonds social (structure de la base de données et flux d'informations).
- Concevoir le réseau matériel du MIS.

- Choisir la plate-forme du MIS [base de données et langage de programmation (logiciel de traitement et logiciel utilisateur)].
- Evaluer les autres besoins du personnel du fonds social en matière de logiciel (traitement de texte, tableur, présentation visuel, dessin, etc.).
- Déterminer l'organisation de l'unité MIS (programmeurs, administrateur de la base de données, administrateur du réseau et assistant).
- Préparer la documentation nécessaire à l'acquisition du matériel informatique, du logiciel de base de données et des logiciels d'applications spécifiques.
- Préparer les termes de référence du personnel de l'unité MIS, contribuer aux interviews des candidats et à leur évaluation.
- Assurer la coordination et le suivi de la passation des marchés de matériel informatique et de logiciel avec le personnel de l'unité de passation de marché du fonds social.
- Assurer la réception de l'équipement informatique et l'installation du réseau informatisé du fonds social en collaboration avec le fournisseur.
- Préparer les termes de référence d'une entreprise sous-traitante (ou consultant individuel) pour la programmation du logiciel.
- Assurer la coordination et le suivi de la sélection de la compagnie retenue pour la programmation du logiciel avec l'unité de passation des marchés du fonds social.

Conception, programmation et installation du MIS

- Effectuer les tâches suivantes en collaboration avec le programmeur responsable pour la mise au point du logiciel (PL) :
 - Etablir un calendrier de travail, identifiant les principaux événements et les leurs dates, pour la conception, la programmation et l'installation du MIS.
 - Revoir et éventuellement ajuster le modèle préliminaire de données du MIS.
 - Etablir les écrans du MIS et la présentation des rapports.
- Assurer le suivi du travail produit par le PL.
- Assurer le suivi des programmes sources.
- Assurer le suivi de la finalisation des modules et sous-systèmes.
- Préparer et coordonner des ateliers réunissant personnel du fonds social et PL
- Assurer la réception des produits finis du PL, ainsi que leurs tests
- Préparer et organiser une stratégie de formation du personnel du fonds social.
- Organiser des séminaires de formation.
- S'assurer que les codes sources ont été remis au projet par le LD et que le personnel de l'unité MIS a reçu une formation adéquate pour gérer le MIS, y apporter des changements, et assurer un appui technique auprès des utilisateurs.

Mise en œuvre du projet

- Gérer l'unité MIS.
- Superviser le travail du personnel MIS.
- Assurer l'utilisation adéquate du système (contrôler l'entrée des données, assurer leur mise à jour).
- Obtenir et analyser les nouveaux besoins en matière d'information des différentes unités du fonds social.
- Evaluer la faisabilité de l'intégration de ces nouvelles demandes.
- Evaluer les besoins en matière de formation continue.

- Assurer la maintenance et les mises à niveau du système.
 - Développer de nouveaux rapports ou format, utilisant les données existantes du MIS, développer et préparer les documents demandés en utilisant un générateur de rapport convivial.
 - Préparer les termes de référence pour des modifications complexes du logiciel et établir un contrat avec un PL.
 - Préparer des instructions précises pour des modifications simples du logiciel, et assurer l'exécution de cette tâche par le PL. (Ceci va requérir l'accord du PL).
 - Assurer la coordination, le suivi et l'évaluation du travail du PL.
 - Evaluer les changements dans les besoins en matière d'information.
 - Mettre à niveau le matériel informatique et le logiciel pour l'adapter aux nouvelles demandes.
 - Assurer le suivi des travaux effectués par l'administrateur de la base et l'administrateur du réseau.
 - Effectuer tout autre tâche qui pourrait être confiée par le coordonnateur du projet.

D. Qualifications du consultant

Ces qualifications vont dépendre dans une large mesure de la taille de l'unité MIS. Si le spécialiste des MIS est le seul membre de l'unité MIS, les qualifications exigées seront plus élevées. Si l'unité comporte plusieurs membres, le fonds social pourra se satisfaire d'un technicien doublé d'un bon gestionnaire.

Le spécialiste des MIS devrait avoir les qualifications suivantes :

- Un à deux ans d'expérience en matière de conception, de programmation et d'installation de base de données SQL (par exemple : SYSDATABASE, ORACLE, SQL-SERVER, INFORMIX, ACCESS, VISUAL FOX-PRO, etc.).
- Au minimum deux ans d'expérience dans la conception, la programmation et l'installation de logiciel d'application client-serveur.
- Connaissance pratique d'outils de programmation, tel que Erwin CASE, Designer 2000 (Oracle) ou d'autres applications informatisées semblables.
- Connaissance pratique d'outils de programmation rapide d'applications auprès du client, tels que VISUAL BASIC, DELPHI, POWER BUILDER.
- Expérience pratique d'un générateur de rapports convivial, c'est-à-dire d'usage facile par un utilisateur non informaticien, tel que Crystal Reports ou autre logiciel semblable.
- Connaissance pratique de la conception et de la programmation de pages sur le Web (désirable).
- Expérience en installation d'équipements informatiques (réseaux avec serveurs et stations de travail).
- Bonnes références en matière d'applications informatiques, mises en œuvre et fonctionnelles.
- Diplôme d'analyste, de programmeur, d'informaticien, d'ingénieur système ou équivalent.
- Très bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé.

E. Durée du contrat

La durée estimée des travaux est de _____. Une période d'essai de trois mois est prévue au contrat.

F. Supervision

Le spécialiste des MIS travaillera sous la supervision du coordonnateur du projet. Il travaillera en relation étroite avec le programmeur du logiciel et le personnel du projet.

G. Mode de paiement

Le projet paiera le spécialiste des MIS sur une base _____.

H. Expérience antérieure

Le consultant devrait fournir les informations suivantes :

- curriculum vitæ,
- Chronologie de travaux similaires exécutés pour le compte d'autres institutions.

ANNEXE 6

Check-liste destinée à évaluer la portée et l'usage d'un MIS

A. Types d'outils apportés par le MIS

Le tableau suivant liste les modules possibles du MIS. Ils ne seront pas tous présents dans chaque projet, mais le tableau donne un aperçu de l'ensemble des possibilités.

Tableau No. 1

| Outil | Description | Modules dans le MIS actuel |
|--|--|----------------------------|
| Inventaire socio-économique | Base de données contenant des informations sur les ménages, communautés, villes, régions, etc. | |
| Planificateur et contrôleur des stratégies de promotion | Ateliers d'information au cours des campagnes de promotion, base de données de littérature promotionnelle. | |
| Portefeuille de microprojets | Informations clés au cours du cycle de microprojets | |
| Outils d'évaluation des microprojets : Contrôleur des critères d'éligibilité Base de données de coûts unitaires Constructeur de budget Analyste du cofinancement Cadre logique appliqué aux microprojets Analyste du coût-efficacité par type de microprojets Evalueur des critères de priorité Analyste de la faisabilité Constructeur du rapport d'évaluation Analyste de la faisabilité économique du microprojet | Outils de traitement destinés à faciliter l'évaluation. | |
| Planificateur et contrôleur des passations de marchés. Evalueur des soumissions de microprojets | | |
| Outils de supervision des microprojets : Quantificateur de l'avancement des activités Préparateur du rapport d'avancement des travaux Préparateur des amendements aux commandes Analyste des finances du microprojet et des réalisations par rapport aux objectifs Suivi des Bonds ou sécurités | Outils de traitement utilisés par les superviseurs de microprojets et destinés à faciliter leur travail | |
| Outils d'évaluation ex-post Données de base | | |

| | | |
|---|--|--|
| Evaluateur du cadre logique | | |
| Outils administratifs, financiers et comptables : Module comptable Contrôleur du budget Contrôleur des paiements Administrateur de la paie Administrateur du personnel Administrateur des inventaires | Outils typiques destinés au traitement, contrôle et suivi de l'information financière (décaissements, rapports financiers, chèques, facturation, paie, etc.) | |
| Outils de planification Matrice de ciblage des fonds (méthodologie de pré-allocation) Planificateur et contrôleur de la productivité du personnel | Outils de planification et de suivi des activités du fonds social (Plan d'opération annuel) | |
| Outils de gestion Contrôleur des indicateurs clé de performance Contrôleur des indicateurs de résultats du programme et/ou du projet Générateur de rapports de gestion | Outils de prise de décisions | |

B. Evaluation de l'utilisation du MIS au sein du fonds social (FS)

Le tableau 2 ci-après aidera à évaluer l'utilisation du MIS. Le personnel clé du fonds social ainsi que ceux dont le travail est lié au fonds social seront soumis à un entretien pour déterminer leur taux d'utilisation du MIS. Il est important qu'au cours des entretiens, on demande aux personnes interrogées de produire des rapports à partir de l'ordinateur. Ceci permettra de valider les réponses et de se rendre compte de façon plus objective de la familiarité du personnel du fonds social avec le MIS.

Il y a trois conclusions possibles :

- Le MIS est bien utilisé et remplit les besoins du fonds social.
- Le MIS est bien utilisé mais a besoin d'être complété par de nouvelles fonctions.
- Le MIS n'est pas bien utilisé. Il faut adapter le MIS, et/ou promouvoir son utilisation parmi le personnel du fonds social.

C. Niveau de satisfaction du personnel

Le tableau 2 sert aussi à enregistrer le niveau de satisfaction du personnel en ce qui concerne l'utilisation du MIS.

Il y a trois conclusions possibles :

- Le personnel du fonds social est satisfait des services fournis par le MIS.
- Des parties du MIS doivent être améliorées.
- Le niveau d'insatisfaction est très élevé et le MIS doit être repensé en profondeur. Les commentaires recueillis au cours des entretiens fourniront des indications sur la façon de le reconstruire.

D. Qualité de l'information

Les activités suivantes pourront aider à évaluer la qualité de l'information dans le système⁹ :

- Revoir le manuel d'opération du fonds social et le rapport d'évaluation du projet en prêtant une attention particulière aux rapports et aux formats de présentation contenus dans les annexes.
- Interroger le personnel clé du fonds social.
- Demander des échantillons de rapports et discuter avec le personnel clé (i) la signification de l'information, (ii) la fréquence d'utilisation des rapports, (iii) les utilisateurs de cette information, (iv) le poids de cette information dans la prise de décision.

E. Accessibilité de l'information

L'accessibilité de l'information, ou le service rendu par le MIS, est une importante question. Un fonds social peut avoir un MIS sophistiqué, mais s'il n'est pas utilisé de façon satisfaisante à cause d'un accès peu aisé à l'information, le MIS sera sous utilisé.

Ce qui suit devrait aider à évaluer cette question :

- Calculer le ratio membres du personnel/poste de travail disponible (micro-ordinateur). Le ratio idéal est de 3:1. Plus ce ratio est élevé, plus il est nécessaire d'ajouter des micro-ordinateurs. Cette analyse devrait être complétée par l'analyse du nombre de modules de logiciel en service dans le MIS et du nombre d'utilisateurs.
- Analyser le format des sorties et les facilités de navigation (interface client-MIS). Plus les formats du MIS prennent en considération les utilisateurs, plus ces derniers seront enclins à utiliser le MIS. La présentation des formulaires utilisés pour entrer, consulter ou gérer l'information joue un rôle important. Une interface textuelle ne sera pas aussi attirante qu'une interface graphique. La séquence des formulaires et cases de données est également importante. Un processus de navigation fluide signale une interface avec le client satisfaisante. La meilleure façon d'évaluer cette interface est de s'asseoir à l'ordinateur et de naviguer le MIS.
- Demander des échantillons de rapports et de sorties sous différents formats, évaluer le temps nécessaire pour livrer ces documents, et analyser la forme et la qualité de la présentation. Si l'information est claire et le temps de livraison est acceptable, l'accessibilité de l'information peut être considérée comme satisfaisante.

F. Facilité d'entrée des données primaires

La facilité d'entrée des données dans le système est essentielle pour assurer une utilisation efficace du MIS.

Pour évaluer si ces tâches sont simples ou complexes, posez les questions suivantes :

- Le fonds social a-t-il des procédés systématiques de collecte d'informations (organigrammes, algorithmes, formats, manuels) ?
- Qui entre les données ?
- Les données proviennent-elles de systèmes extérieurs ?
- Quelles sont les motivations pour inciter les utilisateurs/opérateurs du système à entrer les données (est-ce simplement requis par la fonction ou l'entrée des données simplifie-t-elle le travail) ?

G. Performance d'exécution du MIS

Cette section traite du taux de réponse de l'équipement informatique et du comportement du logiciel

Les questions typiques concernant la performance du MIS sont les suivantes :

- Les crashes du système sont-ils fréquents ?
- Quel est le temps de réponse du système ?
- L'unité MIS fournit-elle une assistance technique dans un temps satisfaisant ?
- Arrive-t-il souvent à l'utilisateur de perdre l'information en cours de session ?

TABLEAU No. 2**Evaluation de l'utilisation du MIS**

| Unité | Personnel à interroger | Niveau d'utilisation du MIS au sein du FS | | | | | | | Niveau de satisfaction | | |
|------------------------------|--|---|------------------|---|---------------------------|--|--|-----|------------------------|----------------------------|---|
| | | Employés | | Domaine idéal d'utilisation du MIS dans un FS ¹⁰ | | Domaine défini par l'interview ¹¹ | Utilisation d'autres logiciels (Excel, formats), ¹² | | | Satisfaction ¹³ | Commentaires et suggestions ¹⁴ |
| | | Dans l'unité | Utilisant le MIS | Comme outil de traitement | Comme outil d'information | | 25% | 75% | 100% | | |
| Promotion | Chef d'unité Chargé de promotion | | | 10 – 20% | 10 – 20% | | | | | | |
| Formulation des microprojets | Chef d'unité Chargé d'opérations | | | 30 – 60% | 5 – 10% | | | | | | |
| Evaluation | Chef d'unité Evalueur | | | 40 – 70% | 15 – 25% | | | | | | |
| Comité de pilotage | Directeur du FS Membres du comité | | | | 0 – 5% | | | | | | |
| Passation des marchés | Chargé de passation des marchés | | | 5 – 10% | 10 – 20% | | | | | | |
| Supervision | Chef d'unité Superviseur | | | 40 – 70% | 15 – 25% | | | | | | |
| Audit | Auditeur interne du FS | | | | 20 – 30% | | | | | | |
| Evaluation Ex-post | Evaluateur | | | 10 – 20% | 20 – 40% | | | | | | |
| Administration et Finances | Chef d'unité Comptable Trésorier Contrôleur budget Admin. Du personnel | | | 50 – 70% 20 – 30% 20 – 30% 10 – 20% | 30 – 50% | | | | | | |
| Fonds Social | Cadres de gestion | | | | 15 – 30% | | | | | | |
| Planification / suivi | Chef d'unité | | | 20 – 50% | 30% - 70% | | | | | | |

Annexe 7 Echantillons de rapports

Rapport détaillé de microprojets

Le rapport détaillé ci-dessous concerne un microprojet financé par le Fonds social du Pérou (FONCODES). Il donne un aperçu de divers types de données (financières, géographiques, techniques, ...). Son utilité provient de sa capacité de donner un aperçu d'ensemble d'un microprojet. Bien que ce type de rapports ne demande pas un traitement complexe, peu de MIS les produisent, par manque d'intégration de leurs bases de données.

Sistema de Información Gerencial
 Gestion de Proyectos Ventana Ayuda Salir

Consulta General de Proyectos
 Expediente Convenio: 03 Nombre: CONS

| Convenio | Nombre del Proyecto | Fecha Aprob. | Proyecto | Monto Aprob. |
|------------------|-------------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| 03 - 1992 - 0292 | CONST. CANAL MAL PASO | 18/03/1992 | 03 - 920013 | 26.800.77 |
| 03 - 1992 - 0654 | CONST. AGUA POT. MEXICO DE CHINGAMA | 19/06/1992 | 03 - 920037 | 7.533.00 |
| 03 - 1992 - 0655 | CONST. AGUA POTABLE EL TRIUNFO | 19/06/1992 | 03 - 920031 | 8.594.00 |
| 03 - 1992 - 0657 | CONST. AGUA POTABLE BUENOS AIRES | 19/06/1992 | 03 - 920030 | 8.385.00 |

CONST. AGUA POT. MEXICO DE CHINGAMA

| | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Num. Expediente | 03 - 920037 | Monto Solicitado | 8,936 |
| Nombre Proyecto | CONST. AGUA POT. MEXICO DE CHINGAMA | Area | 02 INFRAESTRUCTURA SOCIAL |
| Fecha Ingreso | 10/04/1992 | Sector | 05 SANEAMIENTO |
| Región | 09 RENOM | Sub Sector | 01 ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE |
| Departamento | 06 CAJAMARCA | Línea Especifica | 01 CONSTRUCCION Y MEJORAMIENTO DE SI |
| Provincia | 08 JAEN | Nivel de Pobreza | Pobre |
| Distrito | 02 BELLAVISTA | Impacto Ambiental | |
| Centro Poblado | 0610 MEXICO | Cooperacion Internaci | REGULARES |
| Población Beneficiada | 210 | | |
| Origen del Proyecto | Expediente | | |
| Oficina Zonal | CHICLAYO | | |

Código Anterior: 03 - 001857 Cod. Estado: 0890
 Comité de Aprob.: 99 - 1992 - 0602 LIQU. CON RESOLUCION
 Solicitante: Ubicación: Zonal
 Meta del Proyecto: Cla. Cte:

| Convenio | Estado | Aprobación | Fuente de Financiamiento | Banco | Cla. Cte |
|------------------|--------|------------|--------------------------|-------|----------|
| 03 - 1992 - 0654 | ACTIVO | 19/06/1992 | | | |

| Doc. Id | Nro. | Doc. Id | Cargo | Nombre | Dirección | Observación |
|---------|----------|---------|-----------------|----------------------|-------------|-------------|
| L.E. | 27678889 | | Presidente | JOSE CHININ SANCHEZ | | |
| L.E. | 27717163 | | Tesorero | SANTOS CHININ ABAD | | |
| L.E. | 07369789 | | Inspector | MAXIMO GUZMAN CASTRO | | |
| RUC | 00300016 | | Ent. Inspectora | DISABAR | MARIETA 491 | CNG |

| Costo | Monto | Gastos | Monto | Plazo de Ejecución | Monto |
|------------------|----------|-------------------------|--------|-----------------------|--------------|
| Costo Directo | 6,231.20 | Gastos de Inspección | 542.00 | Plazo de Ejecución | 2.00 |
| Aporte Comunal | 0.00 | Gastos de Pre Inversión | 49.80 | Población Beneficiada | 210 |
| Gastos Generales | 710.00 | Gastos de Supervisión | 0.00 | Meta Proyectada | 0.00 |
| Costo de Obra | 6,941.20 | Gastos de Capacitación | 0.00 | Fecha de Evaluación | 15/05/1992 |
| Costo Total | 7,533.00 | Gastos de Liquidación | 0.00 | Tipo de Obra | Adm. Directa |
| Monto Base | 7,533.00 | Gastos de Evaluación | 0.00 | Tipo de Acceso | |
| Adelanto % | 100.00 | Gastos del N.E. | 0.00 | Vistas | 0 |
| Monto Adelanto | 7,533.00 | | | Jornal | 0 |

| DESEMBOLSO | | | CUENTA CORRIENTE | | | | | | | |
|---------------|---------|------------------|--------------------|-------|--------|----------|-----------|----------|-----------|---------------|
| Nro. Desemb. | Estado | Monto S/. | Trans. | Fecha | Estad. | Comprob. | Doc. Pago | Re. Flo. | Monto S/. | Cta. Bancaria |
| 01 | Presup. | 33,196.00 | | | | | | | | |
| TOTAL: | | 11,776.80 | TOTAL: 0.00 | | | | | | | |

| Ubicac | Nro | Codigo | Fecha | Observación |
|--------|-----|-----------------------------------|------------|---|
| Zonal | 00 | LIQ. RECEP. EN ZONAL | 04/09/1997 | Trámite de : TL enviado a : SC Referencia : Guia : 06970096 |
| Zonal | 00 | LIQ. RECEP. EN ZONAL | 04/09/1997 | Trámite de : TL recepcionado de : SE Referencia : Guia : 06970095 |
| Zonal | 00 | OBRA TERMINADA | 16/03/1994 | Según ultima Fecha de Informe Supervisor/Inspector |
| Zonal | 00 | OBRA EN EJECUCION | 28/08/1992 | Supervisor: RETIS CASTAÑEYRA. |
| Zonal | 00 | 1ER DESEMBOLSO ASIGNADO | 28/08/1992 | nada |
| Zonal | 00 | EXPEDIENTE INGRESADO DIRECTAMENTE | 30/03/1992 | nada |

Id. Nro de Dias Observación

Localisation

Codification analytique (composante, secteur, etc.)

Acteurs:

- Comité de projet
- Inspecteur
- Agence d'inspection

Données financières

- investissement
- Préparation/supervision

Suivi de projet (étapes)

Présentation de données qualitatives

Rapport de synthèse d'un microprojet

Le rapport ci-dessous, tiré du Fonds social du Honduras (FHIS) complète le rapport détaillé ci-dessus. Il se limite à présenter une sélection d'indicateurs clé permettant à la direction d'évaluer rapidement la situation et de prendre les décisions en conséquence.

Données de base du microprojet:

- municipalité
- localisation
- agence d'exécution (association municipale)
- # de bénéficiaires

Méthode de passation de marchés (ici, marché de gré-à-gré)

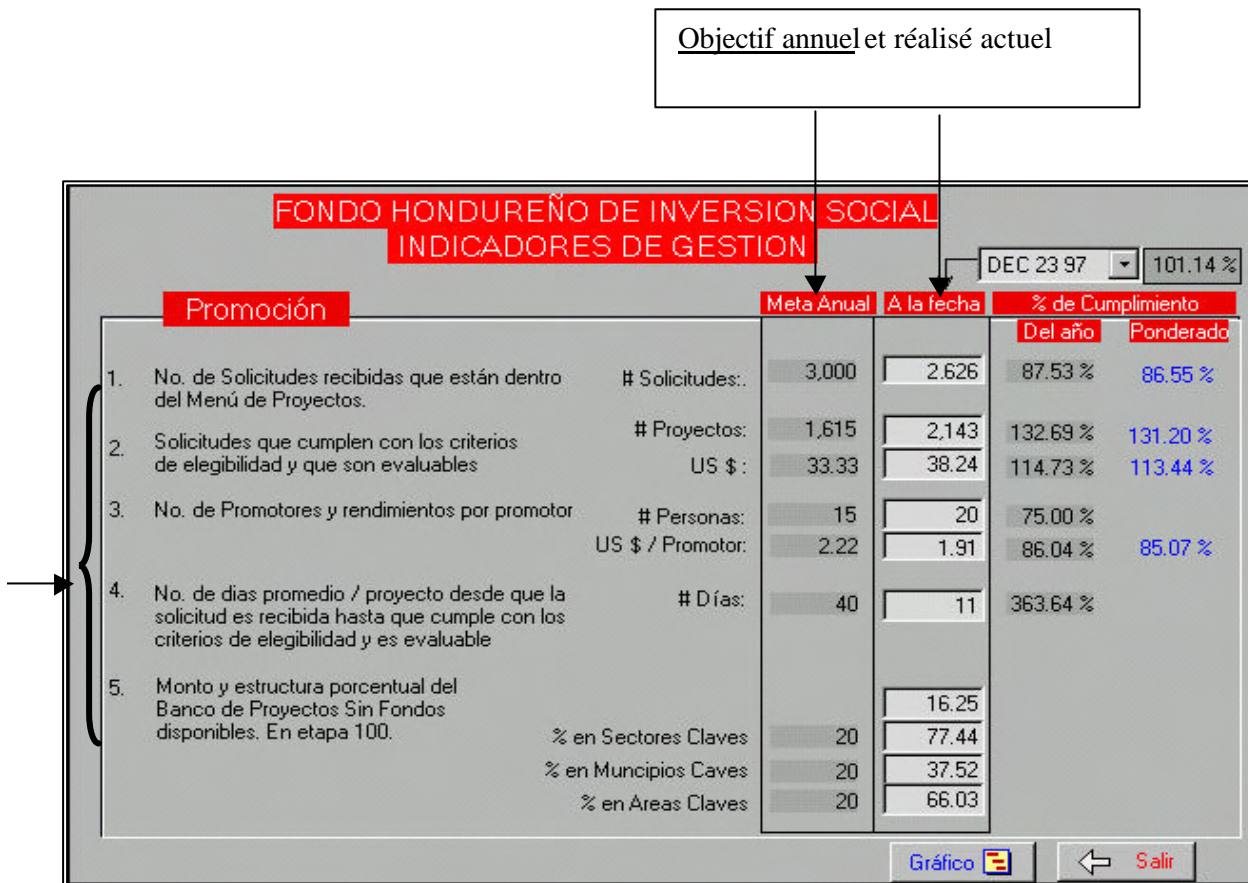
Indicateurs financiers (coût total de l'investissement, décaissement, solde à décaisser...)

... associé à Indicateurs techniques

En cliquant ces boutons, on aura accès à des informations plus détaillées sur l'avancement technique, l'agence d'exécution et la comptabilité...

Rapport par phase du cycle de projet

Un traitement de données plus sophistiqué doit être capable de produire des rapports contenant des informations cumulées, comme l'illustre le rapport suivant, extrait du FHIS.



Sélection d'indicateurs clés de performance des activités de promotion :

1. No. de dossiers de promotion reçus dans le menu de projets.
2. No. de dossiers de promotion qui remplissent les critères d'éligibilité et sont évaluables.
3. No. d'agents de promotion et rendement moyen par agent.
4. No. de jours moyen entre la réception du dossier de promotion et la satisfaction des critères d'éligibilité à l'évaluation.
5. % de projets dans les catégories clés.

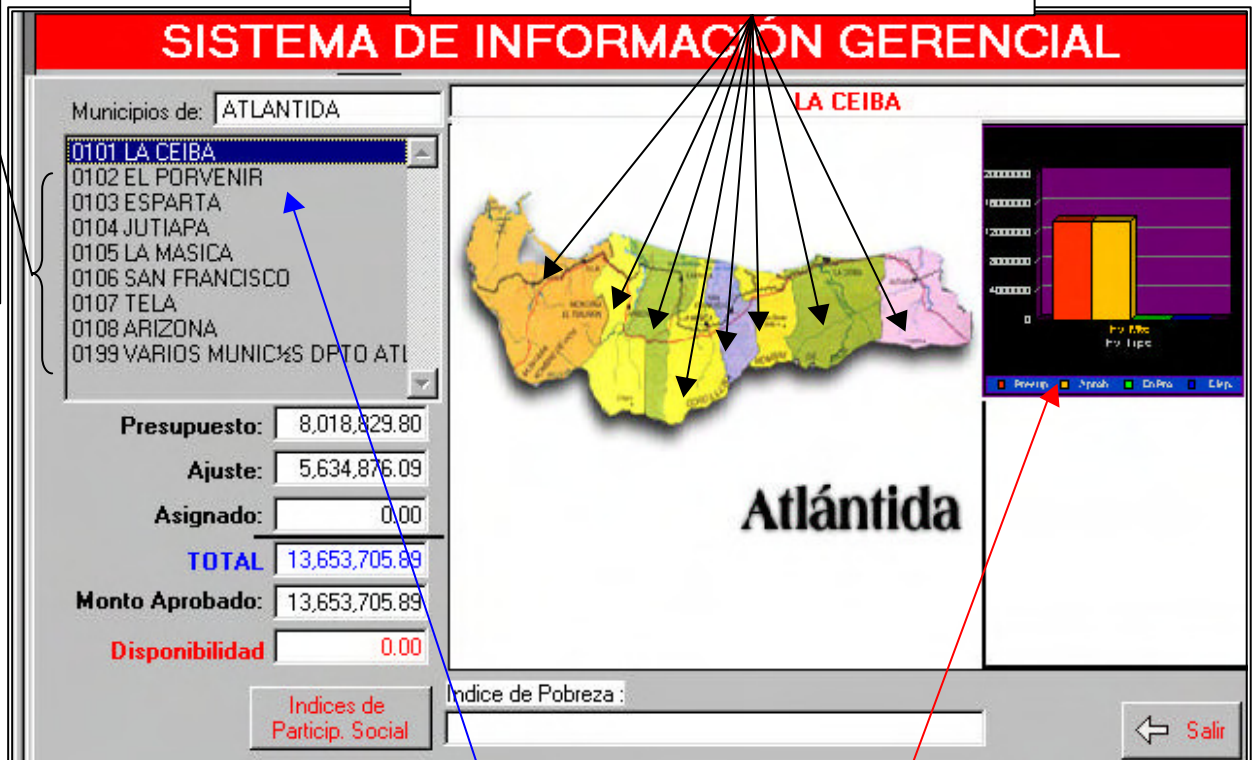
Rapport avec carte géographique

Code géographique :

01 pour Atlantida et

01-08 pour les municipalités

La représentation cartographique d'un indicateur (ci-dessous, un index de pauvreté) permet de comparer rapidement la situation entre différentes municipalités d'un même département



Dans ce rapport, un **histogramme** permet de visualiser rapidement les informations de budget pour la municipalité de **LA CEIBA** dans le département d'Atlántida. Les montants précis sont affichés dans les cases situées sous la case des codes de municipalités.