

RAPPORT DE STAGE



Auteur Yves Traynard
Formation Master professionnel mention Gestion de
l'humanitaire, développement et gestion des
O.N.G.
2^{ème} année (M2) – 2^{ème} stage
Université Paris 12
Maître de stage Thierry Brun



Employeur IRAM - Développement
Fonction Chef de projet
Mission Mise en place d'un Système d'Information de
Gestion pour une organisation de microcrédit
mozambicaine (CCOM)
Période 1^{er} juin 2006 – 30 novembre 2006
Lieu Maputo – Mozambique
Supervision Serge Lacan à Paris
Oumou Sidibé à Maputo

– page blanche intentionnelle –

*Un grand merci à Oumou Sidibé Van Hoorebeke et à
Serge Lacan pour leur professionnalisme et la
confiance qu'ils m'ont accordée.*

1. SOMMAIRE

1.	SOMMAIRE	4
2.	SYNTHESE	5
2.1.	Structure employeur	5
2.2.	Mission	6
2.3.	Documentation	6
3.	INTRODUCTION	8
3.1.	Déroulement du stage	8
3.2.	Motivation et choix du stage	8
3.3.	Le Mozambique	9
3.4.	La microfinance au Mozambique	12
4.	LE PROJET CCOM	14
4.1.	Le dispositif institutionnel	14
4.2.	Rôle des Etats français et mozambicain	14
4.3.	Rôle de l'AFD	15
4.4.	Le rôle de l'Iram	16
4.5.	Le projet CCOM	17
4.6.	Organisation à fin 2005	18
4.7.	Le Plan d'affaires CCOM 2006/2010	19
4.8.	L'organisation cible	21
4.9.	Transition	23
5.	MA MISSION	24
5.1.	Problématique	24
5.2.	Démarche utilisée	26
5.3.	Choix du progiciel	27
5.4.	Choix du matériel	29
5.5.	Contractualisation	30
5.6.	Recrutement	31
5.7.	Migration des données	31
5.8.	Caisse pilote	32
5.9.	Formation	33
5.10.	Déploiement Caisse	34
5.11.	Déploiement Siège	34
5.12.	Extensions Siège	35
6.	MISSIONS ANNEXES	36
6.1.	Choix des locaux Caisse et Siège	36
6.2.	Mise en place de la documentation	36
6.3.	Réponse à appel d'offre	36
7.	CONCLUSION	37
7.1.	Quelques constats	37
7.2.	Bilan	39
8.	REFERENCES	41
8.1.	Bibliographie	41
8.2.	Glossaire	42
8.3.	Table des matières	42

2. SYNTHÈSE

2.1. STRUCTURE EMPLOYEUR

Nom

- ✓ IRAM - Développement

Nature

- ✓ Organisme spécialisé dans l'étude et la réalisation de programmes de développement en coopération internationale

Site

- ✓ <http://www.iram-fr.org/>

Caractéristiques

- ✓ 2 structures juridiques
 - IRAM Association : orientée échanges et recherches méthodologiques avec des partenaires terrain et capitalisation des expériences,
 - IRAM Développement : qui gère les fonctions études et programmes.
- ✓ Spécialités¹ :
 - Politiques agricoles et sécurité alimentaire
 - Organisations rurales et micro-entreprises
 - Financement local et microfinance
 - Développement local, systèmes agraires et gestion des ressources naturelles
- ✓ Zone d'intervention : Afrique de l'Ouest, Madagascar, Amérique centrale et Caraïbes. Des interventions régulières ou ponctuelles en Afrique australe, Asie du Sud-Est et en Amérique latine.
- ✓ Structure associative fondée en 1957.
- ✓ Equipe permanente de 45 personnes
- ✓ Expertise largement reconnue dans le monde du développement

¹ cf. annexe IRAM Plaque

- ✓ Financements : prestations à des organismes publics français (60%, principalement l'AFD) et internationaux (27%)

2.2. MISSION

Ma mission s'est déroulée du 1er juin 2006 au 30 novembre 2006 à Maputo capitale du Mozambique. Elle s'intégrait dans un projet de microfinance initié en 1997 et dénommé CCOM. Ce projet est financé par l'AFD ; sa maîtrise d'œuvre est confiée à l'IRAM Développement tandis que la maîtrise d'ouvrage revenait à la banque du Mozambique².

Mon rôle principal fut celui de chef de projet de l'opération d'informatisation de la future institution dans le cadre de sa *viabilisation*. Plus précisément³ :

- ✓ appui au choix nouveau logiciel dont aide à la contractualisation,
- ✓ schéma physique des nouvelles caisses,
- ✓ organisation matérielle et logicielle des nouvelles caisses,
- ✓ préparation et programmation du déploiement (programmation de tous les sites y compris siège même si pas réalisé en totalité dans la période de stage)
- ✓ accompagnement au démarrage (formation, manuels, documentation, assistance...)
- ✓ formation d'un salarié CCOM pour assurer le relais
- ✓ sécurisation du SIG (procédures dégradées, maintenance)

En raison de la taille limitée de l'équipe et compte tenu de mes expériences antérieures j'ai été associé à différentes tâches plus générales également liées à la transformation du réseau CCOM en institution.

2.3. DOCUMENTATION

Ce stage a donné lieu à la publication

- ✓ d'un **rapport de stage** (le présent document),
- ✓ d'**annexes** à ce rapport (document distinct)

² Avant d'être transféré au Ministère du Plan et du développement fin 2006.

³ cf. annexe IRAM Lettre de mission

Les annexes reprennent la plupart des documents publiés durant ma mission. Elles ne méritent pas d'être imprimées intégralement (sauvons nos arbres !), un navigateur permet d'accéder facilement au document de son choix.

3. INTRODUCTION

3.1. DEROULEMENT DU STAGE

Mon stage s'est déroulé du 1^{er} juin au 30 novembre 2006 pour le compte de l'IRAM⁴ en appui à un projet de microcrédit mozambicain (CCOM) financé par l'AFD. Il a été réalisé au siège de cette institution à Maputo. Ce stage fait partie du programme de formation du Master 2 Gestion de l'humanitaire de Paris 12. Il a été supervisé par Serge Lacan, responsable du suivi du programme CCOM au siège de l'IRAM. Au Mozambique, l'encadrement du stagiaire a été assuré par la chef de projet IRAM, Oumou Sidibé. Thierry Brun fut mon maître de stage pour l'Université.

Le début du stage a été marqué par l'agression par balles du coordinateur national mozambicain du projet Enoque Raimundo Changamo alors qu'il garait sa voiture en ville après le travail. Les graves conséquences de l'agression de notre collègue ont nécessité une convalescence de plus de trois mois qui a freiné l'avancement du projet. J'ai moi-même été agressé à l'arme blanche – heureusement sans autre conséquence que financières - peu de temps après, ce qui en dit long sur l'état d'insécurité de la capitale.

3.2. MOTIVATION ET CHOIX DU STAGE

S'expatrier

A l'issue du Master je souhaite m'orienter vers des missions de développement à l'étranger. Pour m'y préparer j'ai donc tout naturellement orienté ce second stage – d'une formation qui en compte deux – vers l'expérience terrain de manière à préparer ma nouvelle vie professionnelle et me rendre compte de ce que représente une expatriation (vie sociale, langue, distance au Siège, à la famille, pratiques professionnelles et culturelles...). Pour mémoire le premier stage, réalisé à SOS Sahel, fut destiné à la connaissance des structures et du fonctionnement d'un Siège d'une ONG.

⁴ cf. annexe IRAM Ordre de mission

Appréhender les problématiques de développement

Le Mozambique permet d'appréhender les problématiques du développement – largement abordées au cours du Master – dans un pays jeune et stabilisé, hors du cadre de l'urgence. Pays méconnu en France il oblige à une approche plus attentive parce que moins documentée. L'immersion durant un semestre et l'accès assez facile à la presse lusophone – relativement indépendante – permet de se faire une idée des problématiques spécifiques du développement : quelles sont les préoccupations des politiques, des populations, quel est le rôle de l'Etat, des bailleurs, comment se développe une activité économique...

Transposer mes compétences informatiques et financières

En raison de ma longue expérience professionnelle en matière d'informatique de gestion⁵ c'est très volontiers que j'ai accepté une mission **de chef de projet** pour le déploiement d'une solution logicielle. De plus, issu du domaine connexe de l'assurance, ce stage m'a permis d'être rapidement à l'aise avec les techniques de la microfinance et tout particulièrement du microcrédit.

3.3. LE MOZAMBIQUE

Un pays méconnu

Ce n'est pas vraiment un hasard si les ouvrages français traitant du Mozambique sont si rares (cf § 8.1 Bibliographie p. 41). Isolée à l'est de l'Afrique australe, cette ancienne colonie portugaise est entourée de pays longtemps sous influence britannique. Sa relative proximité de Madagascar et des Comores ne nous l'a pas rendu plus familière pour autant. Le Mozambique – comme toute la côte est-africaine au sud de Djibouti – demeure totalement ignoré du grand public français. Quelques repères.



Figure 1 : Situation du Mozambique

⁵ cf. annexe CV du stagiaire

La superficie du pays représente une fois et demi celle de la France pour seulement 20 millions d'habitants. Sa côte orientale qui s'étire sur 2800 km lui vaut parfois le surnom de véranda sur l'Océan indien. À l'intérieur, le relief s'élève vers l'ouest avec un ensemble de collines et de plateaux culminant à 2400 m. Situé dans l'hémisphère sud, le Mozambique bénéficie d'un climat tropical humide et chaud, marqué au nord du Zambèze par un régime de mousson. La saison sèche, d'avril à octobre, est plus froide. En hiver (juillet), les températures annuelles moyennes voisinent les 20°C pour grimper en été (janvier) à 28°C. Les

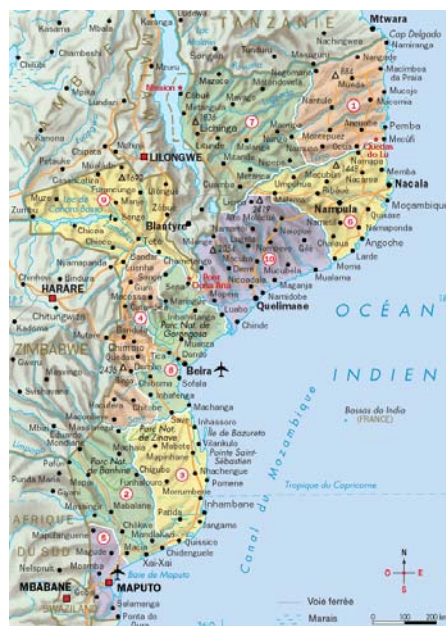


Figure 2 : Carte du Mozambique

précipitations varient également entre le Nord (1422 mm) et le Sud (762 mm) mais lui permettent de disposer de larges fleuves, d'une flore et d'une faune abondantes (forêt équatoriale, savane arborée ; zèbres, girafes, lions, éléphants).

Quinze ans de guerre civile



L'indépendance tardive du Mozambique conclue avec le FRELIMO de Samora Machel en 1975 fut suivie d'un longue guerre civile. Le territoire devient rapidement un enjeu de la guerre froide et de la lutte contre l'apartheid. Une rébellion armée anticomuniste se développe avec le soutien de la Rhodésie puis de l'Afrique du Sud. Elle durera 15 ans, fera un million de victimes et des millions de déplacés. Les premières élections libres eurent lieu fin 1994 révélant un pays exsangue, dans une situation économique catastrophique soulignée par son endettement, des sécheresses et la famine.

Une renaissance freinée par de lourds handicaps

Il est tentant à l'aune des statistiques de croissance et du visage dynamique de Maputo de parler de miracle économique, de *success story*. La réalité est beaucoup plus nuancée.

Atouts du Mozambique :

- ✓ La paix
- ✓ Les droits de l'homme
- ✓ Une aide publique abondante
- ✓ Un potentiel de ressources naturelles dans de nombreux secteurs (agricole, énergie, mines, pêche,...)
- ✓ Un attrait réel du pays pour les investissements directs étrangers qui se traduit par la perspective de nouveaux projets d'investissement (Mozal 2, pipeline gazier, ...)
- ✓ la proximité du vaste marché sud-africain avec ses 44 millions d'habitants à pouvoir d'achat élevé.

Handicaps :

- ✓ Pauvreté : elle touche toujours une large part de la population, dont plus de la moitié vivrait avec moins d'un dollar par jour
- ✓ Indicateurs sociaux alarmants. L'IDH : 168^{ème} sur 177 en 2003 plombé par une espérance de vie de 42 ans à la naissance qui ne cesse de régresser
- ✓ PIB par habitant d'un peu plus 1100 \$ (France 28 000 \$)
- ✓ Forte dépendance à l'aide internationale
- ✓ Aléa climatique : le pays est toujours très sensible aux pluies (cf. cyclone Eline fin 2000) et à la sécheresse.
- ✓ Absence d'un espace économique unifié avec de fortes disparités de développement entre le Centre / Nord et le Sud du pays
- ✓ Faible productivité du secteur agricole
- ✓ Infrastructures partiellement reconstruites et vulnérables aux intempéries
- ✓ Progression de la corruption et de l'insécurité
- ✓ Education : en moyenne, un enfant né au Mozambique aujourd'hui reçoit quatre années d'enseignement, alors qu'un enfant né en

France bénéficie de 15 ans d'enseignement à un niveau de scolarisation nettement plus élevé.

- ✓ Rareté des ressources humaines disposant d'expertise nécessité par des projets de développement importants
- ✓ Santé : en 2005 le taux d'infection au VIH parmi les personnes âgées de quinze à quarante-neuf ans était de 15,6 % ; 1 % seulement des mineurs porteurs du virus bénéficiaient de traitements antirétroviraux ou autres médicaments. Le paludisme frappe chaque année près de 6 millions d'habitants et laisse 4 000 morts.

3.4. LA MICROFINANCE AU MOZAMBIQUE

La paix retrouvée a été accompagnée de programmes massifs d'aide publique au développement, dont certain ont créé des O.N.G.s de microfinance ou fournis des services de microfinance. A l'époque l'accent a été mis sur l'aide au développement, particulièrement aux populations déplacées et aux

Institutions	Active Borrowers June 2005	Gross Portfolio USD June 2005
Novo Banco	8,229	3,900,000
Socremo	3,944	2,600,000
Tchuma	7,701	1,700,000
CCCP (CCOM)	10,340	760,000
BOM	321	60,000
Assoc. Lhuwuka	525	30,000
UGC-CPC	1,088	36,000
AMODESE	120	25,000
KULIMA	60	10,000 (est.)
ASM Credit	312	15,300
Malanga Micro	868	185,000
Credito		
CPC	640	225,000
CCC	16	9,400
Total	34,164	9,555,700

Source: "The Microfinance Market in Maputo, Mozambique: Supply, demand and impact", Gabrielle Athmer and Fion de Vletter in a report commissioned by the Microfinance Platform in the Netherlands (Draft).

Figure 3 : les IMFs au Mozambique

soldats démobilisés. Vers la fin des années 90 le marché se caractérisait par un grand nombre d'IMF (Institution de Microfinance) généralement de petites tailles et jeunes avec des niveaux variables en capacité de gestion. En 2006 un nombre croissant d'établissements opèrent dans l'ensemble du Mozambique et une poignée d'IMFs ont atteint une échelle notable. Une transition à la microfinance « orientée profit » a lieu parmi un certain nombre de ces IMFs soutenues par les réseaux internationaux. Un nombre très restreint d'entre-elles domine actuellement la scène nationale de la microfinance. Mi-2005, trois IMFs représentaient 86% du portefeuille de prêt et 58% des emprunteurs dans la région de Maputo-Matola. CCOM, premier en nombre d'emprunteurs actifs est quatrième en volume de portefeuille (cf. tableau ci-dessus).

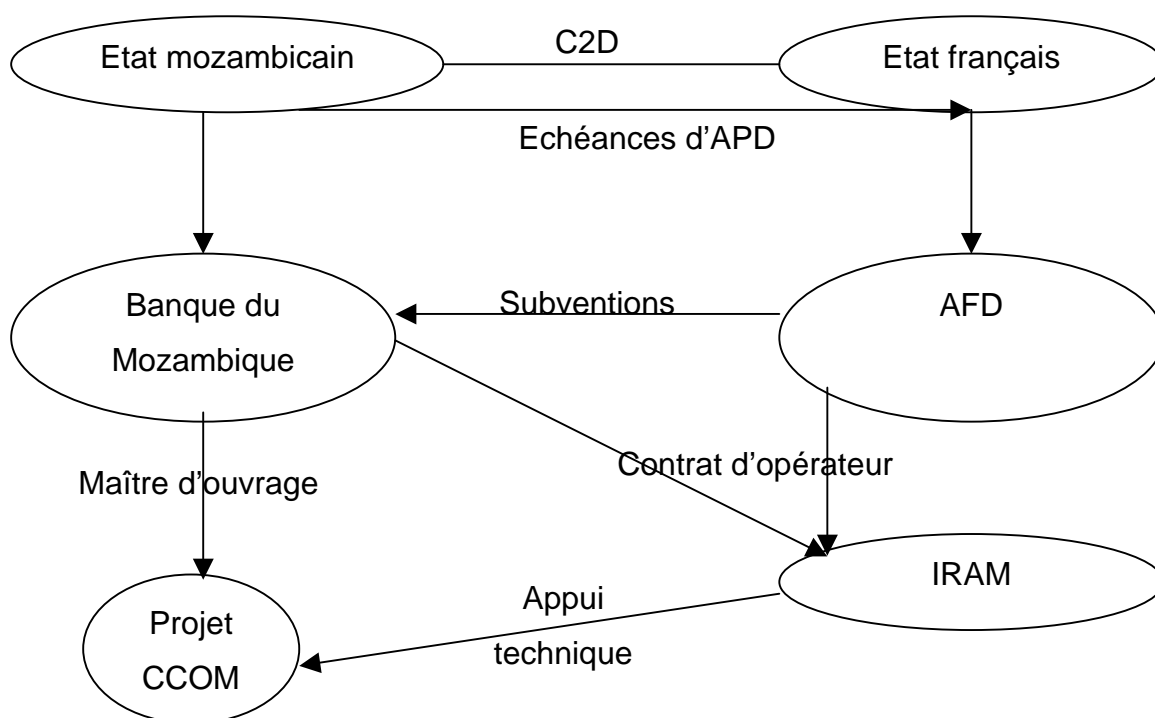
Si le marché de la microfinance à Maputo a commencé à montrer des signes de saturation les besoins sont très loin d'être couverts dans ce pays de 20 millions d'habitants. Le Mozambique accuse un retard dans le développement de la microfinance si on le compare avec la plupart des autres pays africains : dans les pays de l'UEMOA, par exemple, moins peuplés, la clientèle des institutions de microfinance se compte par centaines de milliers, contre environ 50 000 au Mozambique.

C'est dans ce contexte à la fois porteur mais aussi de concurrence et de nécessaire autonomie financière de ces IMF que se trouvent – comme on va le voir - les nouvelles orientations données au projet CCOM.

4. LE PROJET CCOM

4.1. LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

Le dispositif de pilotage et de financement du projet CCOM est à plusieurs étages illustré par le schéma suivant. Le rôle de chaque acteur est décrit ci-après.



4.2. ROLE DES ETATS FRANÇAIS ET MOZAMBICAIN

Le gouvernement mozambicain a entrepris de jouer un rôle actif dans la création d'un environnement favorable à la microfinance. Il a inscrit parmi ses objectifs, dans le document de stratégie nationale de lutte contre la pauvreté au Mozambique (PARPA), celui de promouvoir l'accès à des ressources financières des familles à très faibles revenus. Il a également commencé à jeter les bases d'un cadre institutionnel englobant la microfinance.

Ayant atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE dès septembre 2001, le Mozambique a obtenu depuis un allègement substantiel de sa dette. Pour la même raison il bénéficie également des ressources d'un Contrat de Désendettement et de Développement (C2D) passé avec l'Etat

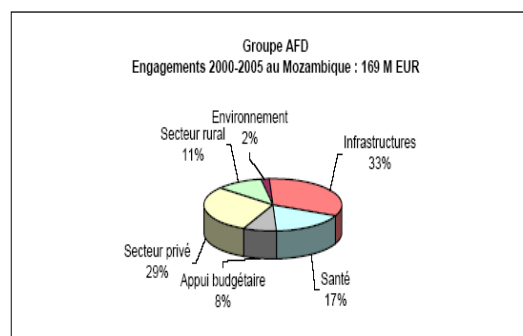
français. Ces contrats correspondent à un mécanisme de refinancement par dons des échéances d'aide publique au développement (APD), qui continuent à être remboursées par le Mozambique.

4.3. RÔLE DE L'AFD

L'AFD au Mozambique

L'AFD est chargée de la mise en oeuvre des programmes financés sur les ressources du C2D : tous projets confondus un montant de 95,6 M€ devra être re-financé sur vingt ans sous forme de dons dont 30 M€ sur le premier C2D (2001– 2004) et 21,5 M€ sur le deuxième C2D (2005-2007), signé en novembre 2004.

Au Mozambique, les financements de l'APD française⁶ sont alloués au programme d'appui budgétaire multi-bailleurs, aux secteurs de la santé (Programme Intégré de Santé du Cabo Delgado et



contribution au Plan Stratégique National de Lutte contre le SIDA), aux infrastructures (Contribution au Programme National Routier dans la province de Sofala), au développement rural (Programme d'Appui au Secteur du Cocotier) ou encore financier tel que le projet de Crédit décentralisé en milieu rural et péri-urbain, dans les Provinces de Maputo et Cabo Delgado **CCOM**.

Les deux phases du projet CCOM

Sur ce C2D le projet CCOM Mozambique avait déjà bénéficié de deux financements de l'AFD (subvention de 2,75 M€ octroyée en décembre 1995, puis subvention de 450 000 euros en décembre 1997). Mis en œuvre par l'IRAM dans le cadre d'un contrat d'opérateur passé avec la Banque du Mozambique, maître d'ouvrage, il visait la création d'un système décentralisé de crédit et d'épargne à dimension nationale, ciblant

⁶ cf. annexe AFD Activité Mozambique

les petits producteurs agricoles en milieu rural (province du Cabo Delgado, Chokwé) et le secteur informel en zone urbaine (Maputo).

En 2003 CCOM est une structure projet qui touche environ 10 000 personnes dont 60 % de femmes. Il n'a pas encore atteint l'équilibre opérationnel : les coûts de fonctionnement de la structure centrale (hors assistance technique) ne sont couverts qu'à 18 % par les produits financiers remontant des associations de base. Cette faiblesse du taux de couverture s'explique par le choix méthodologique initial, maintenant l'essentiel des résultats financiers au niveau des associations de base pour constituer leurs fonds propres.

Les orientations que l'AFD a donné à une deuxième phase de financement du projet CCOM⁷ sont en cohérence avec sa stratégie dans le secteur de la microfinance, visant l'équilibre financier et l'autonomisation institutionnelle des structures. Cette stratégie sectorielle fait l'objet d'un document présenté au Conseil de Surveillance AFD en octobre 2003.

Ce financement d'une deuxième phase d'appui au projet CCOM d'un montant de 3,1 M€⁸ a donc pour objectif de sortir rapidement la structure de son statut de projet et d'en faire une IMF viable et pérenne par :

- ✓ **l'institutionnalisation** rapide et complète du réseau comme établissement de crédit agréé par la Banque Centrale,
- ✓ **l'atteinte de son équilibre opérationnel**, c'est-à-dire la couverture intégrale de ses coûts de fonctionnement par les produits d'activité.

4.4. LE ROLE DE L'IRAM

La raison d'être de l'Iram est présentée au paragraphe 2 Synthèse p.5. Son rôle spécifique sur le projet CCOM est celui d'opérateur (lié par contrat à la banque de Mozambique et à l'AFD) et d'appui longue durée. Dans le secteur de la microfinance l'Iram réalise également des missions ponctuelles pour :

- ✓ mener des analyses-diagnostic sur les marchés financiers ;

⁷ cf. annexes AFD Micro-crédit 2 Fiche projet et Descriptif

⁸ Définitivement signé le 8/8/2006

- ✓ concevoir les méthodes et les stratégies de développement des institutions de microfinance ;
- ✓ étudier la faisabilité et évaluer la viabilité des programmes de microfinance ;
- ✓ conduire des études, notamment d'impact, et des diagnostics du secteur de la microfinance ;
- ✓ élaborer des recommandations de politique sectorielle de microfinance.

Fort de la compétence largement reconnue de ses collaborateurs, l'Iram intervient depuis 1997 sur ce projet et a maintenu en permanence un coordinateur expatrié à Maputo pour son accompagnement. Un responsable suit le projet depuis Paris et des missions d'appui complémentaires sont organisées plusieurs fois par an.

4.5. LE PROJET CCOM

La mission du réseau CCOM dans sa deuxième phase a été définie comme « *Fournir aux exclus du système financier classique du secteur rural et urbain du Mozambique un accès à des services financiers de qualité par le biais d'une institution pérenne* ».

Economie générale du CCOM

Le réseau CCOM est implanté dans la région de Maputo et au Nord dans la région du Cabo Delgado. Le CCOM se caractérise par cette implantation en milieu rural à Cabo Delgado contrairement aux autres grands réseaux de microfinance essentiellement centrés jusqu'à présent sur les zones urbaines. Le CCOM ne collecte pas d'épargne, ses ressources proviennent de la subvention en fonds de crédit de l'AFD. La structure centrale (le « projet » actuellement) octroie des prêts à des caisses de base autogérées (associations), à un taux d'intérêt annuel de 20 % sur Maputo, 12 % sur Cabo Delgado. Celles-ci re-prêtent, à des groupes solidaires de 5 personnes, à un taux mensuel de 4,5 % à Maputo. Le différentiel de taux permet aux caisses de couvrir leurs coûts de gestion (frais divers, rémunération d'un caissier et des dirigeants élus), de contribuer sur une base progressive aux charges de la structure centrale

et d'accumuler des fonds propres qui augmentent leurs ressources de prêt. A titre de comparaison, le taux des bons du trésor sont actuellement de 32 %, les taux pratiqués par les banques mozambicaines de l'ordre de 35 % et les taux des trois "grandes" IMF urbaines sont de 50 à 65 %.

Indicateurs d'activité

En 2005, les indicateurs d'activités, tirés du système d'information du CCOM, étaient les suivants :

- ✓ 15 000 membres à Maputo
- ✓ 5 800 membres à Cabo Delgado
- ✓ 21000 crédits octroyés pour un montant moyen de crédit de 100€
- ✓ 69 associations en activité (caisses de crédit autogérées) dont 37 à Maputo-Chokwé et 18 à Cabo Delgado
- ✓ Près de 12 000 emprunteurs actifs dont 80 % à Maputo/Chokwé.
- ✓ Environ 60 % de femmes parmi les membres
- ✓ Montant des crédits octroyés depuis l'origine : 34,8 millions Mtn, soit environ 1,5 M€
- ✓ Encours de crédits : 22 millions Mtn, soit environ 860 000 €
- ✓ Taux de remboursement à 3 mois supérieurs à 98,5 %

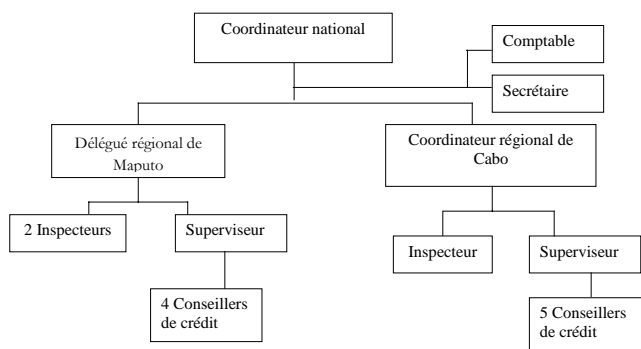
Avec un prêt unitaire moyen faible, CCOM touche à Maputo des couches de population que n'atteignent pas les trois grandes IMF urbaines (Socrema, Novo Banco, Tschuma) dont les montants unitaires sont trois à quatre fois supérieurs. En outre, il vise des populations rurales (Cabo Delgado) très peu desservies par les opérations de microfinance au Mozambique.

4.6. ORGANISATION A FIN 2005

Cohabitent 2 structures :
une salariée, l'autre associative.

La structure centrale

- ✓ Composée de 34 salariés (voir



organigramme ci-contre).

Les caisses autogérées

- ✓ 500 élus dans 69 associations correspondant à des caisses avec une organisation en nucleus (région du Cabo seulement) et unions régionales.
- ✓ Les membres sont regroupés en groupes de cinq pour l'obtention de crédits solidaires

4.7. LE PLAN D'AFFAIRES CCOM 2006/2010

Le constat

Pour mettre en œuvre la deuxième phase du projet, un plan d'affaires a été établi et a fait l'objet d'une publication en février 2006. Basé sur une évaluation de la situation (cf. résumé ci-dessous) il fait le constat des forces et faiblesses du réseau avant de proposer un plan d'action.

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Le marché	Un segment de marché spécifique CCOM bien identifié	Un réseau insuffisamment tourné vers ses membres avec une offre produits limitée	Un fort potentiel de croissance au Mozambique sur son marché et sur le créneau « supérieur »	Une concurrence qui se structure et se professionnalise avec un environnement réglementaire plus exigeant
Structure financière et rentabilité	Des taux d'intérêt débiteurs suffisamment élevés pour offrir un potentiel de rentabilité globale pour le réseau	Une rentabilité inégale selon les zones et les niveaux et des coûts mal maîtrisés Un portefeuille à risque sous évalué	Des opportunités de financement, des différentiels de taux avantageux et un potentiel de croissance à exploiter	Une pression à terme sur les taux d'intérêt et donc sur la rentabilité
Ressources humaines	Une équipe fidèle Des potentiels individuels à valoriser	Une équipe généraliste à faible productivité Pas de politique de GRH	Des opportunités de formation sur place	Des compétences rares et chères
Gouvernance	Des élus actifs dans la construction du réseau Des associations agréées par la Banque du Mozambique	Une confusion des rôles et responsabilités entre salariés et élus Un nombre élevé d'élus Un schéma institution à clarifier	Une législation de microfinance assez ouverte Des investisseurs potentiels identifiés	Une législation très récente et non « éprouvée »
Contrôle et surveillance	Un service inspection en place Un audit externe annuel	Une chaîne de contrôle insuffisamment structurée Des conseils de surveillance inopérants, des inspecteurs peu sur le terrain	Des exigences prudentielles de la Banque du Mozambique	
Outils de gestion et de planification	Un logiciel de suivi de crédit en place	Une lourdeur de traitement de l'information dans les caisses Un logiciel qui ne peut accompagner la croissance Pas de processus de planification (budget, plan de développement)	Des logiciels accessibles sur le marché (comptable et crédit)	Un risque informatique sur le basculement Difficulté pour trouver des compétences financières

Stratégie et Plan d'action

Le plan d'affaires propose de mettre en œuvre une nouvelle stratégie dont les grands axes sont présentés ci-dessous. Elle vise sans surprise l'autonomisation et le développement du réseau. Il s'agit à la fois de changer des modes de fonctionnement, des schémas organisationnels, mettre en place des politiques et des procédures, tout en ayant des objectifs serrés d'équilibre financier. Les échéances d'autonomisation sont : 2006 pour Maputo, au-delà de 2010 pour Cabo et donc 2009 pour l'ensemble du réseau. Le tableau ci-dessous liste la stratégie adoptée et les actions envisagées. Le point 5 est à l'origine de ma mission.

1. Réorganiser le réseau pour offrir un service de meilleure qualité et moins cher	1.1 Regrouper les associations en quelques caisses 1.2 Créer des guichets de proximité
2. Développer l'activité pour satisfaire plus de membres	2.1 Augmenter les plafonds de crédit et réorganiser le crédit solidaire 2.2 Développer de nouveaux produits de crédit notamment le crédit individuel 2.3 Ouvrir de nouvelles zones à Cabo Delgado 2.4 Sécuriser le développement de l'activité
3. Rentabiliser le réseau à tous les niveaux	3.1 Rentabiliser au niveau de chaque région 3.2 Rentabiliser les caisses locales et la structure faîtière
4. Professionnaliser pour augmenter la productivité	4.1 Créer des directions au niveau de la faîtière 4.2 Professionnaliser les caisses 4.3 Définir une politique de gestion des ressources humaines
5. Moderniser pour être performant	5.1 Informatiser et équiper les caisses 5.2 Se doter de nouveaux logiciels adaptés 5.3 Renouveler les équipements
6. Institutionnaliser pour sécuriser les fonds	6.1 Construire un schéma à deux niveaux 6.2 Créer un établissement financier avec des actionnaires extérieurs 6.3 Se conformer aux normes prudentielles
7. Affronter la concurrence	7.1 Définir une politique commerciale offensive 7.2 Mettre en œuvre la politique commerciale

Les conditions de la réussite de cette opération sont multiples :

- ✓ acceptation rapide par l'ensemble des acteurs de la nécessité de la mutation proposée,
- ✓ maîtrise des coûts,
- ✓ maintien d'un bas niveau d'impayés,
- ✓ croissance de l'activité,
- ✓ travail de programmation important pour les prochaines années afin d'inscrire les mutations proposées dans le calendrier prévu.

Ce plan d'affaire constitue une véritable révolution pour le projet CCOM.

4.8. L'ORGANISATION CIBLE

L'enjeu

Mettre fin à la présence de deux structures politiques – l'une nationale d'appui, l'autre régional associatif – dont l'opposition pourrait paralyser le réseau.

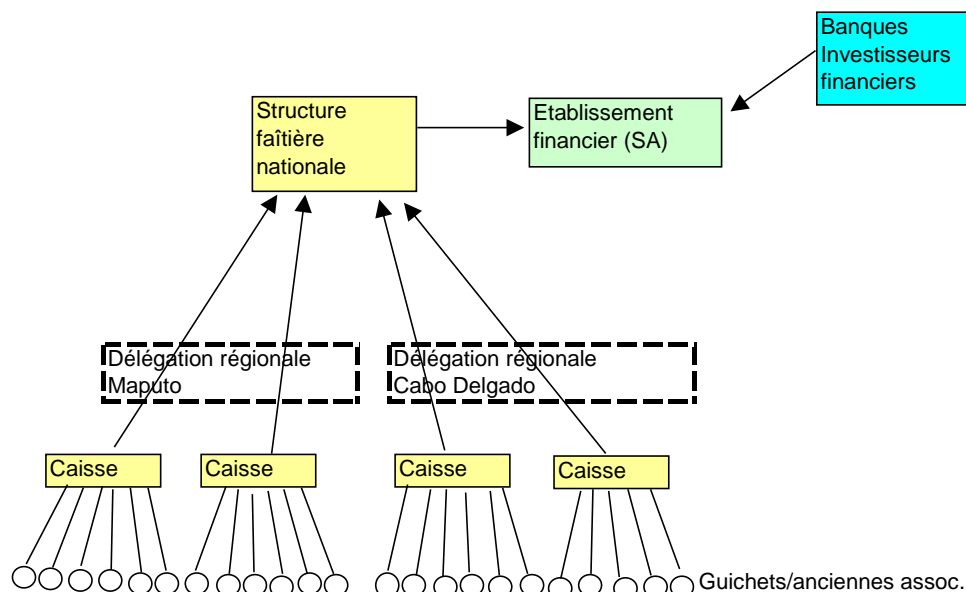
Le schéma cible proposé est particulièrement sensible puisqu'il a des conséquences sur le pouvoir et le niveau de rémunération des 360 élus. Des solutions d'emplois alternatifs sont proposés pour désamorcer le conflit et susciter l'adhésion en transformant les structures associatives en prestataires d'agents de crédit.

Idées maîtresses

- ✓ Dissocier le politique de la technique
- ✓ Positionner les choix politiques au seul échelon national
- ✓ Fusionner les associations en caisse
- ✓ Associer des agents de crédit

Structure faîtière

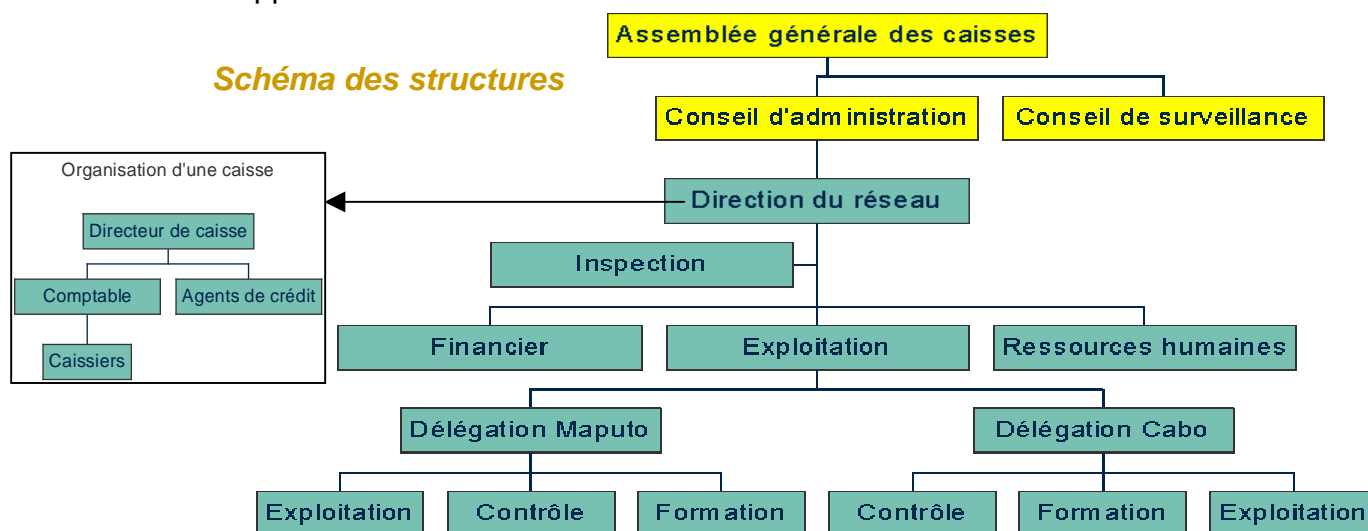
La structure faîtière nationale est soutenue par un établissement financier à terme alimenté par des investisseurs (cf. schéma ci-dessous).



Caisses

Leur rôle principal est celui de back-office. En 2007, les caisses (que l'on peut comparer à des agences bancaires) seront au nombre de 3 sur Maputo (Nord, Sud, Matola) et 2 sur Cabo (Pemba, Montepuez). Compte-tenu des distances des guichets seront créés sur Cabo. Ils gèreront tout ou partie des opérations dévolues à leur caisse de rattachement. Les caisses disposeront de bâtiments clairement identifiés. Elles détiendront des fonds (prêts et encaissement) et disposeront d'un système informatique autonome. Les délégations régionales ont le seul rôle d'appui.

Schéma des structures



4.9. TRANSITION

Mon stage se déroulait dans la période de transition organisationnelle. Un processus complexe, où les associations devaient se prononcer sur l'adhésion aux nouveaux statuts. En cas de non adhésion la conséquence pour l'association était le bilan de clôture et la sortie du réseau avec un risque financier non négligeable. Une première caisse nouveau format devrait ouvrir début 2007. Les élus des anciennes associations dissoutes devraient se regrouper en tant que prestataires de service.

5. MA MISSION

5.1. PROBLEMATIQUE

Objectif du stage

Le stage avait pour objectif d'accompagner le réseau dans le processus de changement de Système d'Information de Gestion (SIG). Le stagiaire s'est vu confié⁹ avec une très large autonomie :

- ✓ la préparation du processus
- ✓ le transfert des données de l'ancien SIG au nouveau
- ✓ le test du nouveau SIG
- ✓ la définition des procédures d'utilisation
- ✓ la formation.

Motivation et risque du projet

Le projet de SIG trouve sa motivation directement dans le plan d'affaires 2006/2010 :

- ✓ « Les outils actuels notamment le SIG ne permettent pas d'accompagner la croissance. La gestion de l'information est beaucoup trop lourde notamment au niveau des caisses (nombre de formulaires très important favorisant le risque d'erreurs). »
- ✓ « La menace en terme de gestion des opérations réside dans la capacité du réseau à changer d'outils et à assumer la passation d'un ancien système à un nouveau, cela repose essentiellement sur le niveau de compétences des personnes identifiées pour accompagner ce changement tant au niveau comptable qu'au niveau du suivi de l'activité. »

Le projet SIG est étroitement lié au changement d'organisation puisque l'outil est calqué sur l'organisation cible.

⁹ cf. annexes IRAM 2006 Offre stage SIG CCOM et IRAM Lettre de mission

Ressources dédiées

Un budget global d'environ 100 000 euros¹⁰ est dédié à ce sous-projet de la phase 2. L'ampleur du projet et sa pérennisation ont nécessité le recrutement d'un adjoint informatique plein temps.

¹⁰ cf. annexe CCOM Budget - Suivi

5.2. DEMARCHE UTILISEE

S'agissant d'un projet de choix puis de déploiement une démarche claire était fondamentale pour assurer la réussite du projet dans les contraintes fixées (délais, moyens, objectifs).

Les étapes du projet SIG

La mise en place du SIG s'est attachée à respecter les étapes relativement classiques en ingénierie de systèmes d'information (cf. ci-dessous).

Etape	Objectif	Livrables
Choix progiciel	Choisir le progiciel le plus adapté au besoin	Progiciel retenu Conditions d'acquisition et de maintenance Evolutions souhaitées Plan de d'implémentation
Choix matériel	Choisir les équipements nécessaires à la solution logicielle adoptée (ordinateurs, périphériques, réseau, logiciels de base...)	Liste des équipements Schémas réseau Budget d'investissement Budget de maintenance
Contractualisation	Rédiger et signer les contrats	Pour le progiciel : contrat signé Pour le matériel : devis cadre
Recrutement	Disposer du personnel pour déployer et maintenir la solution	Annonce Rapports de recrutement Candidat retenu
Migration	Transférer les données existantes vers le nouveau système informatique	Procédure de migration Outil de migration
Caisse pilote	Disposer d'un environnement pilote permettant l'expérimentation des outils et procédures ainsi que le paramétrage	Configuration opérationnelle Description du paramétrage
Formation	Recevoir une formation du fournisseur Personnaliser la formation au besoin de l'institution et des personnes à former Disposer d'une formation Dispenser cette formation	Plan de formation Supports de formation (3 modules)
Déploiement Caisses	Mettre en place le SIG caisse par caisse	SIG caisse opérationnel Données caisse migrées Données SIG initialisées Personnel formé
Déploiement Siège	Mettre en place le SIG central	SIG Siège opérationnel Données caisse migrées Données SIG initialisées Personnel formé
Extensions Siège	Concevoir et réaliser les outils de pilotage Siège à partir du SIG et de données comptables	Outil de calcul des Commission des agents Consolidation des SIG Caisse par région et réseau Outils de reporting comptables et financiers

Planning

Le macro-planning (Figure 4) représente le chronogramme du déroulement du projet. Les activités des mois de décembre 2006 à juin 2007 sont bien entendu prévisionnelles¹¹.

Figure 4 : Macro-planning du projet SIG

	Juin	Juil.	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin
Choix progiciel													
Choix matériel													
Contractualisation													
Recrutement													
Migration													
Caisse pilote													
Formation													
Déploiement Caisses													
Déploiement Siège													
Extensions Siège													

Pilotage

Un point hebdomadaire de suivi (« Comité de pilotage ») du projet SIG était réalisé en conférence Skype chaque mardi. Il réunissait Oumou Sidibé, Serge Lacan et moi-même autour d'un document préparatoire transmis préalablement par mes soins. Chaque Comité de pilotage a fait l'objet d'un compte rendu sous forme de relevé de décisions¹².

5.3. CHOIX DU PROGICIEL

L'étude de choix du logiciel a été confiée à un consultant (Jean POUIT) du CGAP un consortium d'agences de développement spécialisé dans l'accès aux systèmes financiers pour les plus pauvres. Après confrontation des besoins au marché (assez fourni) quatre solutions logicielles ont été retenues en short-list¹³. A mon arrivée sur le projet la première étape a

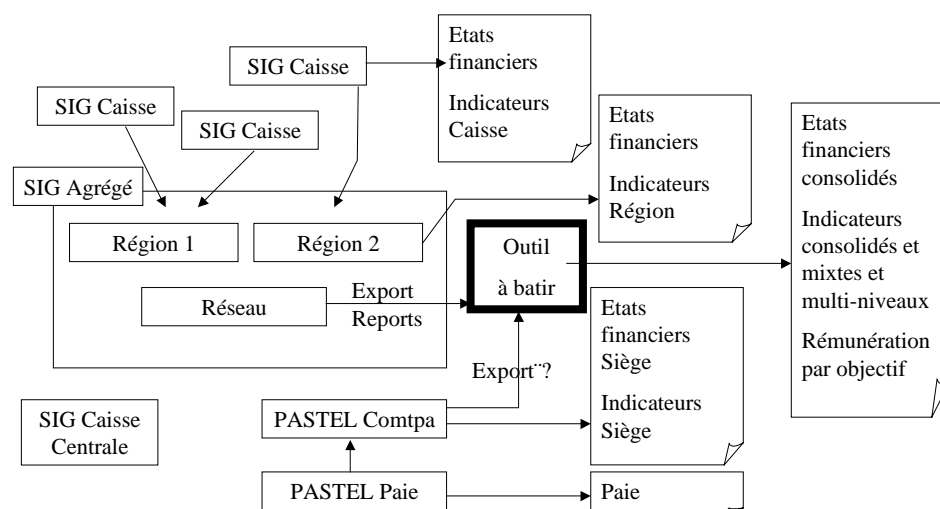
¹¹ cf. annexe CCOM planning 2007

¹² cf. annexe CCOM Comité de pilotage 20 juin 2006 - Support de présentation et Relevé de décisions

¹³ cf. annexe CGAP Compilation des réponses à l'appel d'offre

consisté à faire prendre une décision quant au choix. Pour ce faire une cartographie générale de l'ensemble du système d'information a été dressée (cf. ci-dessous pour une synthèse) pour permettre d'en dessiner la cible et positionner l'ensemble des outils (progiciel de microfinance, comptable, reporting...) ¹⁴.

Schéma architecture



27 juin 2006

Comité de pilotage SIG

1

1

Finance Solutions de la société de droit ougandais SIGMA bénéficiait d'atouts par rapport à nos besoins :

- son support de base de données SQL permettait d'imaginer la gestion de volumes futurs importants,
- sa capacité d'intégration de nos évolutions,
- son ergonomie et sa simplicité,
- et des coût très raisonnables.

La décision fut prise après approbation et chiffrage (coûts/délais) des amendements nécessaires aux besoins de l'organisation :

- Gestion d'un niveau consolidé régional
- Edition de reportings complémentaires

¹⁴ CCOM SIG : Dossier de choix et d'implémentation

5.4. CHOIX DU MATERIEL

Configuration retenue

Bien que le choix du matériel soit moins structurant que le choix du logiciel il constitue une part très importante du budget du projet SIG que ce soit :

- en ordinateurs et périphériques (imprimante, sauvegarde)
- en logiciel de base (Windows XP, le pack Small Business System de Microsoft, suite Office)
- en équipement réseau

Une solution en logiciel libre n'a pas été retenue pour des raisons de compatibilité et de support local. Il a été convenu que tous les logiciels Microsoft seraient d'origine avec licence. La solution retenue comprend un réseau WIFI pour minimiser le coût des câblages des caisses.

Choix du fournisseur

Le marché des fournisseurs de matériel étant très restreint au Mozambique il a été convenu néanmoins de demander un devis à deux fournisseurs de la place.

Le document utilisé pour présenter le besoin était le plan d'implémentation du logiciel de microfinance qui décrivait également les besoins en matériel, logiciel de base et réseau¹⁵.

Les deux sociétés en concurrence étaient :

- Vibratões Lda (dernière proposition le 18 août 2006)
- [Bytes and Pieces](#) (dernière proposition 6 septembre 2006)

A configuration identique, Bytes and Pieces s'est montré le plus compétitif au niveau des prix et de manière significative.

Par ailleurs Bytes and Pieces a été sélectionné :

- Pour avoir proposé une solution WIFI et être capable de la mettre en place
- Pour offrir des perspectives d'évolution de notre système d'information en terme de :
 - Accès à Internet

¹⁵ cf. annexe CCOM Besoin en équipement et CCOM Plan d'implémentation

- Connexion entre caisses
- Pour avoir équipé des sociétés de taille et d'activité comparables
- Pour être capable d'intervenir à distance sur les sites éloignés du Cabo Delgado par exemple
- Sa taille (classée 55^{ème} compagnie du Mozambique par KPMG en 2004) et son expérience (implantation depuis 1997) était un gage de pérennité pour la suite du projet. La taille de cette société permet d'envisager une bonne capacité de maintenance (interventions, compétences) et d'évolution.

5.5. CONTRACTUALISATION

Contractualisation volet logiciel

Le contrat proposé par le fournisseur SIGMA manquait singulièrement de consistance et de garanties pour CCOM. Il a donc été ré-écrit par nos soins avec l'appui du CGAP. Le contrat en anglais a été signé le 1^{er} septembre¹⁶. Il fixe le coût d'acquisition des licences, le montant de la maintenance annuelle (20% du montant initial), le montant et le calendrier de l'accompagnement et des livraisons des évolutions retenues.

Contractualisation volet matériel

Pour garder une souplesse lors du déploiement et compte tenu des aléas prévisibles puisqu'à cette date les sites n'étaient pas identifiés, un devis type a été négocié listant les matériels et les coûts d'acquisition pour le Siège et les 5 caisses¹⁷. Ce devis permettra, site par site, d'établir un bon de commande, la livraison et la facturation.

Un contrat de maintenance¹⁸ a été établi prévoyant, moyennant une cotisation trimestrielle de disposer d'une garantie de service pour :

- ✓ La maintenance courante,
- ✓ Les interventions en cas de panne. Ce contrat sera signé après démarrage du premier site.

¹⁶ cf. annexe SIGMA Contrat Finance Solutions

¹⁷ cf annexe B&P Devis général

¹⁸ cf. annexe B&P Contrat de maintenance

5.6. RECRUTEMENT

Il est apparu rapidement que face à l'importance du projet SIG et pour assurer la pérennité des investissements il était nécessaire de recruter une ressource dédiée pour le déploiement, la maintenance et les évolutions.

Une fiche fonction¹⁹ a été tablie puis une annonce a été passée dans le principal journal du pays (Noticias). Plus de 50 réponses ont été reçues et analysées²⁰. Parmi lesquelles furent retenus et reçus 6 candidats. Au cours de ce processus, il est apparu des difficultés pour trouver des profils adaptés en raison du rapport très défavorable entre coût des ressources et compétences.

Le premier candidat embauché n'était pas du tout à la hauteur de la tâche et ne possédait pas les compétences énoncées à la lecture de son CV et lors de l'entretien. Il fallut mettre fin à sa période d 'essai et recruter un profil plus adapté. Un test de connaissances²¹ a été mis au point pour parfaire le recrutement. M. Camilo S., en dernière année d'informatique à l'Université E. Mondlane a finalement été retenu. Sa volonté d'apprendre, ses capacités, sa formation et sa rigueur devraient pallier à son manque d'expérience. L'importance de son coaching²² est primordial pour l'efficacité de son action et sa fidélisation à l'institution.

5.7. MIGRATION DES DONNEES

Plusieurs bases de données Access étaient utilisées. Elles répondaient à trois besoins :

- Recensement des membres (à des fins initiales de central des risques),
- Comptabilité des crédits en cours,
- Comptabilité générale des associations.

Maintenues au Siège elles n'avaient qu'un rôle d'enregistrement des opérations. La mise à jour se faisait en différé à partir des registres

¹⁹ cf. annexe CCOM Fiche de poste adjoint informatique

²⁰ cf. annexe CCOM Evaluation des candidatures

²¹ cf. annexe CCOM Test de recrutement

²² cf. annexe CCOM Rapport d'activité de l'adjoint informatique

transmis. Il est apparu que les données de ces bases n'étaient pas totalement fiables. De nombreux clients étaient absents. Une opération de reprise manuelle a donc été nécessaire en se référant aux registres manuscrits.

Parallèlement, un outil a été créé avec l'aide de SIGMA permettant de migrer les clients et reconstituer les groupes solidaires dans le SIG²³. Seuls les crédits en cours sont repris dans le nouveau système. Cette reprise s'effectue par enregistrement manuel des octrois et des remboursements depuis l'origine.

Les données comptables n'ont pas été reprises automatiquement. L'ouverture de caisses nécessitant une opération manuelle de clôture des comptes des associations puis initialisation de la comptabilité Caisse d'accueil.

5.8. CAISSE PILOTE

Un équipement complet de Caisse a été livré au Siège pour permettre :

- ✓ La vérification du bon fonctionnement et la prise en main par l'adjoint informatique et moi-même,
- ✓ Les formations
- ✓ Le paramétrage du logiciel soit :
 - La traduction intégrale du logiciel de l'anglais vers le portugais (2000 lignes de textes !)
 - Le Plan comptable (défini par Serge Lacan)
 - Les produits (nature, mode fonctionnement, taux...)
 - La structure (caisse, région, agents de crédit)

Ce paramétrage a été réalisé en parallèle de la conception des procédures et de la définition des produits (politique de crédit).

²³ cf. annexe CCOM Procédure de migration

5.9. FORMATION

Formation fournisseur

Une formation de 9 jours a été dispensée en anglais par le fournisseur à l'adjoint informatique et à moi-même. Elle concernait tous les aspects du logiciel :

- ✓ Fonctionnement de base,
- ✓ Paramétrage (produits, menus, modes de calcul...),
- ✓ Installation,
- ✓ Maintenance.

Formation et documentation internes

La formation interne du personnel a été conçue comme un cycle de 4 modules.

- ✓ Module 1 : initiation au Pack informatique des Caisses, pour tous,
- ✓ Module 2 : initiation informatique, pour les novices des clavier/souris²⁴,
- ✓ Module 3 : Caisse, à destination des caissiers,
- ✓ Module 4 : Comptabilité et Management, pour le comptable et le directeur de la caisse.

Cette formation n'est pas réalisée par le fournisseur compte tenu :

- ✓ De son éloignement (Ouganda),
- ✓ De la langue,
- ✓ De sa méconnaissance du contexte d'utilisation,
- ✓ Du nombre de session (au moins 5) à réaliser.

Des supports de formation commentés ont été réalisés²⁵ avec l'adjoint informatique avec qui j'ai co-animé la première session. Un mode d'emploi détaillé²⁶ et illustré a été créé pour être la référence dans l'utilisation du SIG dans les caisses. Dans le même temps les rôles et responsabilités de chacun, vis à vis du logiciel ont été définis (droits d'accès, confidentialité, menus...).

²⁴ Module à concevoir à partir de modules existants sur le Web

²⁵ cf. annexe CCOM formation Module 1, 3 et 4

²⁶ cf. annexe CCOM Manuel utilisateur du Pack informatique

5.10. DEPLOIEMENT CAISSE

Le déploiement des Caisses est planifié. Il fera l'objet à chaque fois :

- D'une commande des matériels et logiciels,
- D'une installation de ces matériels et logiciels (paramètres spécifiques par caisse)
- D'une formation des personnels,
- D'une migration des données de l'association (automatique et manuelle),
- D'un accompagnement au démarrage sous la forme d'une présence sur site de l'adjoint informatique.

Sur les sites du Cabo Delgado (à 3000 km de Maputo) le déploiement demandera un effort particulier en raison de l'éloignement. Les ressources y sont moins qualifiées qu'à Maputo. L'absence de moyens de télécommunication pour une prise en main à distance nécessitera pourtant une forte autonomie et la responsabilisation d'au moins un référent par caisse.

5.11. DEPLOIEMENT SIEGE

Le déploiement Siège aura lieu lors de l'emménagement dans les nouveaux locaux. Il présente des particularités tant sur la plan logiciel que matériel. Deux occurrences du logiciel Finances Solutions devront être installées et paramétrées :

- ✓ Version de consolidation, permettant l'agrégation par région et pour l'ensemble du réseau,
- ✓ Version de gestion des lignes de crédit des caisses.

Côté matériel, l'installation devra tenir compte

- ✓ Du réseau en mode filiaire (et non WIFI comme les caisses compte tenu du nombre de postes),
- ✓ De l'existence d'ordinateurs connectés sur le réseau existant,
- ✓ Des données et logiciels existants (résoudre le partage des documents, structurer les répertoires du serveur, migrer Pastel sur le serveur...).

5.12. EXTENSIONS SIEGE

Des développements particuliers seront réalisés pour compléter le SIG par des fonctions trop spécifiques pour être du ressort d'un progiciel.

En particulier

- ✓ la fourniture d'indicateurs mêlant informations comptables des caisses et du Siège,
- ✓ le calcul des commissions des agents.

Il est prévu que l'adjoint informatique analyse finement ces questions puis développe le logiciel adéquat à partir des données exportées de Finance Solutions.

6. MISSIONS ANNEXES

J'ai collaboré à plusieurs missions annexes.

6.1. CHOIX DES LOCAUX CAISSE ET SIEGE

La création de caisses nécessite l'installation de personnels dans des locaux adaptés à la réception de clients. A Maputo il a fallu choisir trois sites.

- Recherche du « centre de gravité » des différentes associations actuelles tenant compte des potentialités d'accès de la clientèle,
- Visite des aires géographiques pour cibler les emplacements
- Visites des locaux
- Négociation des conditions (loyer, prix d'achat, travaux)
- Contractualisation en tenant compte de l'insécurité lié au foncier
- Lancement des travaux et suivi
- Ameublement
- Installation

6.2. MISE EN PLACE DE LA DOCUMENTATION

En particulier des manuels de procédure lors de la visite sur site de Serge Lacan. A trois niveaux :

- Stratégies,
- Manuel des procédures,
- Mode d'emploi.

6.3. REPONSE A APPEL D'OFFRE

Dans le but de compléter le financement du projet CCOM (l'AFD bailleur très majoritaire n'ayant pas l'exclusivité du projet), il a été étudié des financements complémentaires et répondu à un appel d'offre pour la région Nord.

7. CONCLUSION

7.1. QUELQUES CONSTATS

Au-delà de l'aspect technique, la mise en place du SIG, les missions annexes et le dialogue permanent avec mes collègues au sein du projet CCOM et cette immersion à Maputo, m'ont permis de dresser plusieurs constats. Je me permets de les consigner dans ce dernier paragraphe ne pouvant les développer pour que ce rapport reste synthétique.

Relations institutionnelles

- ✓ Complexité des relations entre bailleur, représentants de l'Etat bénéficiaire, ONGs : un même objectif affiché (la réussite du projet) mais des visions différentes sur les moyens d'y parvenir au quotidien
- ✓ Importance des réunions formelles et des contacts informels
- ✓ Degré de latitude de l'opérateur face au bailleur
- ✓ Relations entre ONG et climat de concurrence

Mission

- ✓ Rôle clef du coordinateur local qui doit guider l'expatrié par sa connaissance du terrain, des réseaux, des opportunités, du marchés, des pratiques, des cultures... et ne pas être un simple traducteur
- ✓ Importance des instances de pilotage par les différents partis en jeu
- ✓ Importance du pilotage du budget : anticipation des versements...
- ✓ Difficulté de garder le cap, face à l'importance des aléas : retard des personnes, jours fériés décidés la veille, propriétaire d'un bien qui s'avère ne pas l'être...
- ✓ Langue : importance de la maîtrise de la langue locale pour être opérationnel

Ressources humaines

- ✓ Difficulté à trouver des candidats adaptés à un poste. Le Mozambique ne « produit » que 10 000 bacheliers par an.

- ✓ Différence très importante de compétences entre mêmes diplômés
- ✓ Volatilité des ressources : ils se forment quelques mois puis rejoignent une autre entreprise pour faire monter les enchères et pratique le consulting en parallèle
- ✓ Importance du recrutement (test...) même pour des profils de cadres
- ✓ Faible culture d'entreprise : les pratiques classiques (présentation, reporting hebdomadaire, utilisation de la bureautique...) ne sont pas acquises
- ✓ Capacité d'initiative limitée souvent par manque d'expérience des situations, de recul

Microcrédit

- ✓ Des visions différentes y compris au sein de l'organisme d'appui peuvent nuire à la lisibilité des actions
- ✓ Tendance à mettre au second plan le rôle social au profit de la technique financière
- ✓ Malgré un fort engouement ces derniers mois (cf. Prix Nobel décerné à Mohammed Yunus) le microcrédit à ses limites :
 - Ne bénéficie pas directement aux plus pauvres
 - Peut conduire au surendettement
 - Taux élevés
 - Risque d'intermédiaires corrompus

Sécurité

- ✓ Importance de la sécurité des personnes et des biens pour permettre un développement harmonieux
- ✓ Sans sécurité pas de liberté
 - D'entreprendre
 - De se déplacer
 - Ni d'égalité des chances

7.2. BILAN

Pour IRAM et CCOM

A l'issue de mon stage CCOM disposait²⁷ :

- ✓ d'une solution de Système d'Information de Gestion intégrée et pérenne bénéficiant des technologies les plus récentes lui permettent de faire face à sa croissance,
- ✓ d'un site pilote prêt à être déployé dès la réception des locaux (fin des travaux de la première caisse),
- ✓ d'une partie de l'équipe Siège et des futurs caisse formée à l'ensemble du Pack informatique Caisse
- ✓ d'un adjoint informatique formé pour entamer le déploiement et progressivement monter en puissance sur les évolutions,
- ✓ d'un planning des six mois à venir.

CCOM attend bien évidemment avec impatience le premier déploiement pour valider la bonne prise en main de l'ensemble du SIG. La réussite des prochaines étapes dépendront principalement de la capacité de l'adjoint informatique à réaliser le plan de travail et celle de l'institution à le piloter.

Pour le stagiaire

L'apport de ce stage concerne toutes les dimensions d'une expatriation :

- ✓ **Gestion de projets de développement** : vision concrète des contraintes locales et mesure de l'énergie nécessaire pour faire avancer un projet,
- ✓ **Microfinance** : sensibilisation concrète aux enjeux, techniques et pratique du microcrédit,
- ✓ **Langues** : loin d'être bilingue après 6 mois, ce stage m'a permis néanmoins d'acquérir les bases pour me débrouiller en portugais et a renforcé ma pratique de l'anglais qui fut ma seconde langue de travail,

²⁷ cf. annexe Paris XII Fiche d'évaluation

- ✓ **Animation d'une structure** : sensibilisation aux questions de ressources humaines, de stratégie, de pilotage, relation aux bailleurs et autorités locales...

Plus généralement cette immersion a permis de répondre parfaitement à l'objectif que je m'étais fixé de connaissance globale d'une mission de développement.

On l'aura vu à plusieurs reprises dans ce rapport, au-delà de la stricte mission qui m'était assignée cette immersion aura été pour moi l'opportunité de prendre connaissance de nombreuses problématiques du secteur du développement à travers la vie quotidienne de l'expatriation et, dans le cadre de ma reconversion, de valider ma démarche et de m'ouvrir à de nouvelles perspectives professionnelles.

Après cette immersion, je suis définitivement rassuré sur mon « employabilité » dans le secteur du développement et j'entrevois avec confiance mon avenir après le pari risqué de ma réorientation professionnelle. Néanmoins, en raison de l'investissement personnel que représente une expatriation je retiens également qu'il est très important de bien choisir ses missions. Elles doivent correspondre à ses compétences certes mais aussi à sa capacité à quitter ses proches, à sa sensibilité avec la culture des populations bénéficiaires et à ses convictions en matière d'éthique.

8. REFERENCES

8.1. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- ✓ Beudet V. (texte), Vareilles M-L. et Laurent J.(photographies), Schlumberger A. (Aquarelles), Portraits d'Afrique : Un regard neuf sur l'Afrique éternelle, Editions Plein Soleil, 2006. - 195 p.
- ✓ Magode J., Pouvoirs et réseaux sociaux au Mozambique, Editions Connaissances et savoirs, 2006, - 644 p.
- ✓ Letellier P. et Bertrand J.(textes), Basto L. (photographies), Voyage au Mozambique, Maputo, Editions du Garde-Temps, Paris, 2005, - 95 p.
- ✓ Lachartre B., Enjeux urbains au Mozambique, broché, 2000.
- ✓ Morozzo della Rocca R., Mozambique de la guerre à la paix, histoire d'une médiation insolite, Harmattan, 1998.
- ✓ Carryer B., Femmes rurales dans le Mozambique contemporain : politique et quotidien, une émancipation manquée ?, 1998, - 260 p.
- ✓ Jouanneau D., Le Mozambique, Karthala, 1995.
- ✓ Enders A., Histoire de l'Afrique lusophone, Editions Chandeigne, 1994
- ✓ Collectif, Mozambique : guerre et nationalismes, Karthala, 1988.
- ✓ Cahen M., Mozambique, la révolution implosée : études sur 12 ans d'indépendance : 1975-1987, Harmattan, 1987.
- ✓ Mondlane E., Mozambique : de la colonisation portugaise à la libération nationale, Harmattan, 1979, - 260 p.
- ✓ Manceaux M., Les femmes du Mozambique, Mercure de France, 1975.
- ✓ Collectif, Mozambique 1975/1989, Découverte, 1975.
- ✓ Collectif, Mozambique - Edition 2005 - Petit Futé ; broché ; 01/2005

Presse lusophone au Mozambique

- ✓ Notícias
- ✓ Zambèzia

- ✓ Savana
- ✓ Diario de Mocambique

Documents internes (non reproduits en annexe)

- ✓ Diagnostic du réseau CCOM – Analyse en vue de l'élaboration du plan d'affaires de la seconde phase, IRAM, janvier 2006.
- ✓ Plan d'affaires CCOM 2006/2010 – Rapport de mission, IRAM, février 2006.

8.2. GLOSSAIRE

ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSI	Organisation de la Solidarité Internationale
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
CCOM	Caixa Comunitaria (ex. CCCP Caisses Communautaires de Crédit et d'Epargne)
AFD	Agence Française de Développement
MZM	Meticais (1€ = 33 000 MZM)
Système d'Information de Gestion (SIG)	Ensemble des moyens (organisation, acteurs, procédures, systèmes informatiques) nécessaires au traitement et à l'exploitation des informations dans le cadre d'objectifs définis au niveau de la stratégie de l'établissement, des métiers, de la réglementation
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
IMF	Institution de Microfinance
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)

8.3. TABLE DES MATIERES

1.	SOMMAIRE	4
2.	SYNTHESE	5
2.1.	Structure employeur	5
	Nom	5
	Nature	5
	Site	5
	Caractéristiques	5
2.2.	Mission	6
2.3.	Documentation	6
3.	INTRODUCTION	8
3.1.	Déroulement du stage	8
3.2.	Motivation et choix du stage	8
	S'expatrier	8
	Appréhender les problématiques de développement	9
	Transposer mes compétences informatiques et financières	9
3.3.	Le Mozambique	9
	Un pays méconnu	9
	Quinze ans de guerre civile	10
	Une renaissance freinée par de lourds handicaps	11

3.4.	La microfinance au Mozambique	12
4.	LE PROJET CCOM	14
4.1.	Le dispositif institutionnel	14
4.2.	Rôle des Etats français et mozambicain	14
4.3.	Rôle de l'AFD	15
	L'AFD au Mozambique	15
	Les deux phases du projet CCOM	15
4.4.	Le rôle de l'Iram	16
4.5.	Le projet CCOM	17
	Economie générale du CCOM	17
	Indicateurs d'activité	18
4.6.	Organisation à fin 2005	18
	La structure centrale	18
	Les caisses autogérées	19
4.7.	Le Plan d'affaires CCOM 2006/2010	19
	Le constat	19
	Stratégie et Plan d'action	20
4.8.	L'organisation cible	21
	L'enjeu	21
	Idées maîtresses	21
	Structure faîtière	21
	Caisses	22
	Schéma des structures	22
4.9.	Transition	23
5.	MA MISSION	24
5.1.	Problématique	24
	Objectif du stage	24
	Motivation et risque du projet	24
	Ressources dédiées	25
5.2.	Démarche utilisée	26
	Les étapes du projet SIG	26
	Planning	27
	Pilotage	27
5.3.	Choix du progiciel	27
5.4.	Choix du matériel	29
	Configuration retenue	29
	Choix du fournisseur	29
5.5.	Contractualisation	30
	Contractualisation volet logiciel	30
	Contractualisation volet matériel	30
5.6.	Recrutement	31
5.7.	Migration des données	31
5.8.	Caisse pilote	32
5.9.	Formation	33
	Formation fournisseur	33
	Formation et documentation internes	33
5.10.	Déploiement Caisse	34
5.11.	Déploiement Siège	34
5.12.	Extensions Siège	35
6.	MISSIONS ANNEXES	36
6.1.	Choix des locaux Caisse et Siège	36
6.2.	Mise en place de la documentation	36
6.3.	Réponse à appel d'offre	36
7.	CONCLUSION	37
7.1.	Quelques constats	37
	Relations institutionnelles	37

	Mission	37
	Ressources humaines	37
	Microcrédit	38
	Sécurité	38
7.2.	Bilan	39
	Pour IRAM et CCOM	39
	Pour le stagiaire	39
8.	REFERENCES	41
8.1.	Bibliographie	41
	Ouvrages généraux	41
	Presse lusophone au Mozambique	41
	Documents internes (non reproduits en annexe)	42
8.2.	Glossaire	42
8.3.	Table des matières	42