

---

# ANALYSE DES IMPACTS DE L'INFORMATISATION : CAS DU SÉNÉGAL ET DU MALI

---

## CONTEXTE

Depuis le début des années 2000, Développement international Desjardins (DID) s'est investi dans plusieurs projets d'informatisation des opérations des entités de base de ses institutions partenaires. Des efforts considérables ont permis l'identification, l'adaptation et l'implantation d'un logiciel transactionnel (SAF2000) adapté aux spécificités des institutions de finance communautaire partenaires de DID. Entre les années 2002 et 2003, SAF2000 a été implanté dans des entités de base de sept des partenaires<sup>1</sup> de DID, tant en mode autonome qu'en mode différé (centre de traitement)<sup>2</sup>.

Plusieurs facteurs peuvent, dans une entreprise commerciale ou une institution financière, initier le besoin de s'informatiser. Par exemple, la motivation peut provenir d'un besoin de diminuer les coûts, de la nécessité d'adapter les systèmes à une forte croissance, de pression des membres pour l'obtention d'un service de meilleure qualité et plus rapide, etc. Dans le cas des entités de base informatisées par DID, il s'agissait principalement d'améliorer l'efficacité des opérations dont le volume était devenu lourd à gérer manuellement. L'informatisation devait à la fois accroître la productivité des employés (leur permettre de réaliser plus de transactions et autres opérations, plus rapidement) et la qualité de leur travail. À terme, cette augmentation de l'efficacité devait générer une meilleure rentabilité ainsi que des informations financières intègres et disponibles rapidement.

Puisque le financement nécessaire pour les projets d'informatisation dépasse généralement le montant des ressources disponibles pour ce type de projet, les projets ayant la plus grande valeur ajoutée doivent être privilégiés. De là, découle l'importance de quantifier les bénéfices liés à l'informatisation.

Alors que le processus d'implantation avait déjà fait l'objet d'une évaluation, les impacts de l'informatisation, tant pour les entités de base que pour leurs membres, ont été analysés en 2003<sup>3</sup>. Un délai entre cette évaluation et l'implantation elle-même était nécessaire afin de bien capter les bénéfices.

L'évaluation tente de répondre à deux interrogations principales. Premièrement, l'informatisation des entités de base apporte-t-elle plus de bénéfices que de désavantages ? Pour que cette proposition soit validée : 1) l'informatisation doit être un projet viable financièrement et 2) les bénéfices autres que financiers doivent se matérialiser.

Deuxièmement, comment se compare le mode en centre de traitement au mode autonome ? Deux principaux points de comparaison servent de réponses à cette question : 1) la rentabilité (financière et non financière) des deux projets; 2) les conditions de rentabilité des deux projets. Cette deuxième préoccupation est particulièrement légitime pour les partenaires devant choisir entre les deux modes d'implantation de SAF2000.

---

<sup>1</sup> Le réseau OTIV d'Antananarivo à Madagascar, le réseau des caisses populaires du Burkina Faso (RCPB), le réseau PAMÉCAS du Sénégal, le réseau Nyèsigiso ainsi que le réseau Kafo Jiginew du Mali, le réseau de la Faïtière des entités coopératives d'épargne et de crédit (FUCEC) du Togo et le réseau de la PROCAPEC en Mauritanie.

<sup>2</sup> Le mode autonome fait référence à des opérations qui sont traitées en temps réel au comptoir de la caisse. Une caisse informatisée sous le mode différé envoie ses pièces justificatives quotidiennement à un centre de traitement où seront saisies en différé les transactions et où la base de données sera mise à jour.

<sup>3</sup> Les résultats détaillés de cette analyse se retrouvent dans le document intitulé : « Évaluation de l'impact financier de l'informatisation avec SAF2000 des coopératives d'épargne et de crédit », disponible à la Direction principale Systématisation et Instrumentation.

Afin d'avoir des réponses valides à ces questions, les impacts de l'informatisation de quatre entités de base ont été analysés. Deux entités de base font partie du réseau PAMÉCAS au Sénégal et opèrent en mode autonome, alors que les deux autres entités de base opèrent en mode différé (centre de traitement) à l'intérieur du réseau Nyèsigiso au Mali.

Ce document présente sommairement l'analyse de ces impacts et les résultats obtenus.

## MÉTHODOLOGIE

### OUTILS D'ANALYSE

Trois outils ont servi à générer l'évaluation des impacts de l'informatisation : l'analyse de ratios, l'étude de satisfaction des employés et membres, et le calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN) du projet d'informatisation. Ces trois outils répondent tous à des préoccupations bien précises. L'analyse de ratios a été utilisée principalement afin d'isoler les bénéfices financiers de l'informatisation, l'étude de la satisfaction des employés et des membres a identifié des bénéfices non financiers et finalement la VAN calcule la valeur ajoutée créée lors d'une informatisation.

### ÉCHANTILLON

Les impacts de l'informatisation ont été évalués dans quatre entités de base différentes, deux au Mali qui opèrent en mode différé (centre de traitement)<sup>4</sup> – la CAISSE X et la CAISSE Y - et deux au Sénégal qui opèrent en mode autonome<sup>5</sup> – la CAISSE A et la CAISSE B.

Nom de la caisse	Année de fondation de la caisse	Nombre de membres avant l'informatisation	Date de l'informatisation	Actif en FCFA <sup>6</sup> avant l'informatisation
CAISSE A	1997	2 449	Mai 2002	206 500 000
CAISSE B	1997	3 402	Novembre 2002	224 600 000
CAISSE X	1996	2 697	Juin 2002	159 500 000
CAISSE Y	1995	6 773	Novembre 2002	316 300 000

### CUEILLETTE DE DONNÉES

Les données ont été recueillies au Sénégal ainsi qu'au Mali et couvrent les périodes suivantes :

- CAISSE A : de mai 2001 à mai 2003 (Jour J : Mai 2002).
- CAISSE B : de novembre 2001 à août 2003 (Jour J : Novembre 2002).
- CAISSE X : de juin 2001 à juin 2003 (Jour J : Juin 2002).
- CAISSE Y : de novembre 2001 à juillet 2003 (Jour J : Novembre 2002).

<sup>4</sup> Les entités de base opérant en mode différé envoient tous les jours les opérations de la journée au centre de traitement qui les insère dans la base de données de la caisse à partir de SAF2000. Les informations sont donc plus rapidement disponibles, puisqu'elles sont sur support informatique.

<sup>5</sup> Les entités de base en mode autonome possèdent leur propre serveur et effectuent la majorité des opérations sur support informatique en temps réel.

<sup>6</sup> Pour les besoins de conversion : 1 \$ CAN = 410 FCFA.

---

Les données financières proviennent principalement de balances de vérification et d'autres rapports produits et compilés par les entités de base ou par l'entité faitière. Les données plus qualitatives sont issues des entrevues menées auprès de membres et d'employés des entités de base ainsi que de l'entité faitière.

## IMPACTS FINANCIERS

Les impacts financiers d'une informatisation sont les résultats à la fois de :

- ❑ **L'accroissement de la rigueur dans les opérations** - L'informatisation, en confiant un grand nombre d'opérations à l'ordinateur, accroît la rigueur dans les opérations en réduisant les fraudes et erreurs humaines dues à une surcharge de travail et à la complexité des opérations (spécialement lorsque le nombre d'opérations est élevé), etc. En général, les entités de base, dont le nombre de transactions au comptoir et de crédits est élevé, sont plus difficiles à gérer en mode manuel et donc plus sujettes à des erreurs et des fraudes. L'augmentation de la rigueur dans ces entités de base est d'autant plus grande.
- ❑ **L'accroissement de la productivité des employés** - L'informatisation améliore aussi la productivité des employés en leur donnant des outils leur permettant d'effectuer plus de transactions en un temps donné.

L'augmentation de la rigueur dans les entités de base assure une meilleure perception des frais (augmente par conséquent les revenus), alors que l'augmentation de la productivité des employés a normalement un impact à la baisse sur la masse salariale, la charge la plus importante dans une entité de base.

### IMPACT SUR LES REVENUS

#### **Mode autonome**

L'augmentation de la rigueur des opérations permet de percevoir tous les revenus qui reviennent à l'entité de base. La venue de l'informatique en mode autonome systématise la perception des revenus provenant des comptes d'épargne et des crédits.

Dans les deux entités de base sénégalaises, les revenus de frais de gestion, de frais de dossier, de tenue de compte et d'adhésion ont tous augmenté suite à l'informatisation :

- ❑ **L'augmentation des droits d'adhésion** se chiffre à près de 50 % en proportion du nombre d'adhésions et à plus de 20 % en proportion des actifs, tant à la CAISSE A qu'à la CAISSE B.
- ❑ **Les frais de dossier par crédit octroyé** ont augmenté de 25 % à la CAISSE A et de 75 % à la CAISSE B<sup>7</sup>.
- ❑ **Les frais de tenue de compte en fonction du nombre de membres** ont augmenté de 60 % à la CAISSE A et 363 % à la CAISSE B.

La meilleure perception des différents frais assure une meilleure équité entre les membres, chacun des membres payant maintenant la juste part des services qu'il reçoit.

---

<sup>7</sup> Au PAMÉCAS, un montant fixe est chargé aux emprunteurs lors de l'octroi de leur crédit. Dans un système manuel, il peut arriver que ces frais ne soient pas chargés au membre. Il faut noter qu'avant l'informatisation, les frais de dossier par octroi à la Caisse B étaient inférieurs à ceux de la Caisse A, expliquant en partie l'augmentation plus forte à la Caisse B.

Poste de produit	CAISSE A			CAISSE B		
	Nombre <sup>8</sup>	Valeur <sup>9</sup> (FCFA)	Impact (FCFA)	Nombre	Valeur (FCFA)	Impact (FCFA)
Frais d'adhésion	465	401	186 465	1 121	643	720 674
Frais de dossier	457	257	117 449	648	641	415 368
Frais de gestion	133 316 045	-0,1 %	-133 316	125 172 110	0,4 %	500 688
Tenue de compte	2 719	923	2 509 469	4 054	2 155	8 736 131
<b>TOTAL</b>			<b>2 680 067</b>			<b>10 372 861</b>

Globalement, les produits perçus de façon automatique par SAF2000 ont augmenté de 37 % et de 119 % en fonction des actifs moyens à la CAISSE A et à la CAISSE B respectivement. L'amélioration de la perception des frais de tenue de compte est responsable d'environ 90 % de cette augmentation.

En une année, la CAISSE A a récupéré 2,5 millions FCFA (6 250 \$ CAN) de produits additionnels, ce qui représente 1,2 % de son actif. La CAISSE B, quant à elle, a récupéré 10,37 millions FCFA (26 000 \$ CAN), soit 4,6 % de son actif. La plus grande difficulté à gérer manuellement une entité de base de plus grande envergure (un nombre élevé de transactions augmente les risques d'erreurs), jumelée à un effet de volume, explique la différence entre les gains dans les deux entités de base.

### **Mode différé**

Pour les entités de base du réseau Nyèsigiso, les produits divers ne sont pas distingués par type de produits. Il n'est donc pas possible de voir concrètement l'impact de l'informatisation sur les produits. Les produits divers en fonction de l'actif moyen ont augmenté à la CAISSE Y et ont diminué à la CAISSE X. Aucune tendance n'a pu être décelée au niveau des produits de la caisse, un an après son informatisation.

### **IMPACT SUR LES CHARGES ENCOURUES**

L'étude de l'impact de l'informatisation sur les charges des entités de base n'a pas permis de déceler une tendance ni chez Nyèsigiso, ni au PAMÉCAS. En effet, les charges en fonction des actifs moyens d'une caisse du PAMÉCAS ont augmenté, alors que celles de l'autre caisse ont diminué dans certains cas et augmenté dans d'autres. Il en est de même chez Nyèsigiso.

Une analyse en profondeur des opérations de la CAISSE A a permis de constater que les opérations des entités de base doivent être revues pour que les gains de l'informatisation (en matière de réduction de coûts) se matérialisent.

En effet, les caissières de la CAISSE A ont en moyenne plus de 25 % de temps morts depuis l'informatisation, équivalant à près de 1 million FCFA par année, soit plus de 10 % de la masse salariale de la caisse. Cette caisse se retrouve devant trois options : ne rien changer et encourir des charges « inutiles »; couper le nombre d'employés et réduire les coûts de la caisse; finalement, et probablement la meilleure solution, employer les temps morts des caissières pour libérer la gérante de tâches diverses auxquelles elle n'ajoute pas de valeur et ainsi lui permettre de se consacrer au développement de sa caisse. Cette dernière solution, sans réduire les coûts (en absolu) de la caisse, devrait contribuer à accroître les revenus de la caisse. Éventuellement, cette option diminuera le ratio des charges sur actifs moyens.

<sup>8</sup> Pour les frais d'adhésion : nombre d'adhésions; pour les frais de dossier : nombre de crédits octroyés; pour les frais de gestion : encours de crédit; pour les frais de tenue de compte : nombre de membres (en tant qu'approximation du nombre de comptes).

<sup>9</sup> Représente l'impact unitaire attribuable à l'informatisation (voir note précédente pour connaître l'entité).

---

#### IMPACT SUR DES CHARGES NON ENCOURUES DANS LES ENTITÉS DE BASE

L'augmentation de la productivité des employés au guichet grâce à l'automatisation des opérations et l'accélération de la production des informations ont permis de réduire considérablement le temps supplémentaire dans les entités de base. Bien que le temps supplémentaire ne soit pas rémunéré tant au PAMÉCAS qu'à Nyèsigiso, il est tout de même pertinent de calculer les gains qui seraient réalisés si le temps supplémentaire devait être payé. Les tendances de l'industrie amèneront probablement tôt ou tard le PAMÉCAS et Nyèsigiso à payer le temps supplémentaire de leurs employés.

Les entrevues menées dans les entités de base ont permis de chiffrer à deux heures par jour la réduction de temps supplémentaire des gérants et à une demi-heure par jour celle de tous les autres employés. Ainsi, pour une caisse informatisée en mode autonome ou différé, la valeur monétaire des gains de temps s'établit à plus d'un million FCFA par an (2 500 \$ CAN).

L'informatisation réduit également le temps d'inspection des entités de base, l'information étant plus facilement disponible et les erreurs étant réduites par l'automatisation. Ainsi, l'inspection d'une caisse informatisée dure trois jours de moins qu'une inspection de caisse manuelle. Chaque inspection étant effectuée par deux inspecteurs une fois par année, l'union ou la fédération économise 55 000 FCFA par année par inspection.

#### IMPACTS SUR LES BÉNÉFICES

L'impact de l'informatisation en mode autonome semble avoir été bénéfique pour les entités de base. Les trop-perçus des deux entités de base du PAMÉCAS ont augmenté de plus de 85 %, une partie de cette augmentation est très certainement attribuable à l'informatisation. Pour ce qui est des entités de base en centre de traitement, l'impact est moins clair. Le trop-perçu de La CAISSE X n'a pas changé, alors que celui de la CAISSE Y s'est accru de 73 %, mais demeure toutefois négatif.

Nom de la caisse	Rendement sur actifs (RA)		Variation
	Avant	Après	
CAISSE A	4,8 %	7,5%	57 %
CAISSE B	4,7 %	6,3%	35 %
CAISSE X	6,6 %	4,8 %	- 27 %
CAISSE Y	- 4,7 %	- 1,2 %	76 %

#### **Les impacts financiers de l'informatisation**

Les principales conclusions de l'exercice d'évaluation des impacts financiers de l'informatisation sont les suivantes :

- ❖ L'impact direct sur les volumes d'opérations est difficile à évaluer. Les croissances de l'épargne, du nombre de membres, de l'actif et du crédit n'ont pas évolué à un rythme plus marqué suite à l'informatisation.
- ❖ Les entités de base les moins rigoureuses (pour la perception des frais) obtiennent des gains plus significatifs suite à leur informatisation. De plus, toutes choses étant égales par ailleurs, les produits additionnels seront plus importants dans les entités de base dont les volumes sont plus élevés.
- ❖ L'automatisation des écritures augmente significativement les produits (grâce à une meilleure perception des frais).
- ❖ L'impact sur les charges est plus marginal (car non réalisé si aucun exercice d'optimisation n'est effectué).
- ❖ L'informatisation a un impact positif sur le rendement sur actif (RA).

---

## IMPACTS NON FINANCIERS

Nombre d'impacts non financiers ont eu lieu suite à l'informatisation des entités de base. Ils ont trait au bien-être des employés et à celui des membres, à l'augmentation du potentiel d'affaires ainsi qu'à la valeur de l'information produite.

### IMPACTS SUR LES EMPLOYÉS

Dans les entités de base en mode autonome, l'augmentation de la satisfaction des employés est liée à :

- ❑ **Un environnement plus professionnel** - Les employés trouvent plus valorisant de travailler avec un ordinateur et ont le sentiment que leur travail est plus important. Les locaux sont mieux organisés.
- ❑ **Un environnement moins stressant et plus sécuritaire** - La réduction des heures supplémentaires et la facilité des opérations en mode autonome réduisent considérablement le stress des employés. Les fermetures des journées étant plus rapides, les employés quittent la caisse à des heures plus sécuritaires.

Dans les entités de base en mode différé, la satisfaction des employés s'est améliorée principalement grâce à la réduction des heures supplémentaires.

Ces impacts non financiers ont un effet sur l'absentéisme et le taux de rotation des employés. Bien que ceci n'ait pas été mesuré lors de l'évaluation des coûts et bénéfices de l'informatisation, la diminution de l'absentéisme et du taux de rotation aura un impact positif à long terme sur les charges des entités de base informatisées.

### IMPACTS SUR LES MEMBRES

Les membres des entités de base en mode autonome se disent plus satisfaits depuis l'informatisation :

- ❑ **Ils reçoivent un meilleur service** - L'accueil est jugé plus chaleureux et les opérations sont plus rapides.
- ❑ **Ils ont une meilleure perception de leur caisse** - Les membres trouvent l'environnement de leur caisse plus agréable. Certains membres jugent que le « rapport qualité/prix » a nettement augmenté depuis l'informatisation de la caisse. La satisfaction des membres des entités de base en mode autonome se voit notamment dans les changements de comportement des membres. Ceux-ci restent plus longtemps dans les entités de base après avoir effectué leur(s) transaction(s), ils s'habillent mieux pour aller à la caisse, etc.

Les membres des entités de base en mode différé ne voient pas directement les bénéfices de l'informatisation. Certains membres apprécient toutefois la diminution des fraudes résultant du contrôle plus serré.

### IMPACT SUR LE POTENTIEL DES ENTITÉS DE BASE

Dépendamment de l'environnement dans lequel elles évoluent, certaines entités de base ont moins d'efforts à déployer afin de rejoindre leur marché, l'augmentation de la croissance des volumes se fait tout naturellement. Ceci est le cas de la CAISSE B. Dans le cas de la CAISSE A, l'augmentation des capacités de traitement des transactions n'a pas été accompagnée d'une hausse de la demande.

---

Toutefois, tant à la CAISSE A qu'à la CAISSE B, le potentiel d'affaires peut maintenant croître plus rapidement grâce aux éléments suivants :

- ❑ **Accroissement des possibilités de la gamme de produits** - Certains produits nécessitant un support informatique peuvent maintenant être offerts (par exemple, le virement-salaire en phase d'expérimentation au PAMÉCAS).
- ❑ **Accroissement des activités de développement d'affaires** – Étant donné une meilleure information et une diminution de l'implication des gérants dans les opérations, les gérants ont plus de temps pour les activités de gestion et de développement des affaires de la caisse.
- ❑ **Profondeur des analyses des données des entités de base** - L'informatisation accroît la disponibilité d'informations. Des analyses qui n'étaient pas possibles auparavant permettent de mieux comprendre le marché de la caisse et les risques qu'elle encourt. Les entités de base peuvent saisir de nouvelles opportunités grâce à ces informations supplémentaires.

Dans le cas des entités de base en mode différé, le potentiel d'affaires sera influencé principalement par la disponibilité de plus d'informations (profondeur des analyses dans les entités de base).

#### VALEUR DE L'INFORMATION

L'informatisation (tant en mode différé qu'en mode autonome) a pour effet de diminuer le temps de production de l'information, tout en augmentant la qualité de cette information (justesse et degré de précision). Ces améliorations engendrent nombre de bénéfices dans la caisse qui se traduiront éventuellement par des bénéfices financiers.

- ❑ **Permet une meilleure analyse** - Par exemple, l'évaluation du risque du portefeuille est plus juste, ce qui permet de prendre les mesures adéquates pour gérer le risque (Lors du processus de conversion des crédits des entités de base au cours d'une informatisation, il a été constaté une délinquance réelle qui est le double de celle qui était calculée (ou compilée) en mode manuel.).
- ❑ **Améliore la prise de décisions** - Les décisions sont prises à partir d'informations plus justes et à jour, ce qui augmente leur pertinence.
- ❑ **Diminue le temps de production d'informations** (ce qui se reflète directement sur le temps supplémentaire) - Par exemple, les états financiers en fin de mois sont prêts en moins d'une journée, comparativement à plusieurs jours en mode manuel. Il en est de même pour les rapports des prêts en retard. Cette diminution du temps de production a un impact sur la satisfaction des employés qui passent moins de temps sur des activités moins valorisantes.

#### ÉVALUATION DU PROJET D'INFORMATISATION

La VAN calcule essentiellement l'impact financier de l'informatisation des caisses sur un horizon donné. Dans une situation où un seul projet est envisagé, une VAN positive signifie qu'il est rationnel sur le plan financier d'aller de l'avant avec le projet et que le projet rapporte plus que le rendement minimum attendu pour un projet d'un tel risque.

Un taux de 20 % a été utilisé pour le calcul des VANs, alors que la période retenue est de 5 ans.

#### MODE AUTONOME

La valeur actuelle nette (VAN) du projet d'informatisation a été calculée en ne prenant en compte les gains qui ont été observés et non les gains potentiels (par exemple, ceux qui auraient résultés d'une réorganisation du travail dans les entités de base).

Les flux monétaires additionnels générés par l'informatisation de la CAISSE A permettent de couvrir les charges récurrentes attribuables à l'informatisation. Toutefois, ils ne couvrent pas les coûts d'investissement. Pour récupérer l'investissement, la CAISSE A devrait revoir son organisation du travail. La CAISSE B a une VAN de 19 millions de FCFA (47 500 \$ CAN) et le délai de récupération de l'investissement est de 3 ans.

### Résultat de l'analyse de l'investissement – Mode autonome

	Flux monétaires annuels actualisés	VAN	Délai de récupération
Scénario général – incluant les revenus non réalisés	25 168 880	530 435	5 ans
Scénario général – excluant les revenus non réalisés	14 721 435	- 9 917 000	-
CAISSE A	6 493 986	- 18 144 459	-
CAISSE B	43 885 410	19 246 965	3 ans

Les résultats démontrent : 1) qu'une informatisation est plus rentable pour les entités de base dont la croissance et la taille sont importantes et 2) que les projets d'informatisation devraient dépasser la simple implantation d'un logiciel transactionnel dans les entités de base et inclure une optimisation de l'organisation du travail dans le but de récupérer les bénéfices possibles, mais non réalisés.

#### MODE DIFFÉRÉ

La VAN des entités de base en mode différé est tributaire du nombre d'entités de base sur lesquelles sont répartis les coûts du centre de traitement.

Au moment de l'évaluation, le centre de traitement dont font partie la CAISSE X et la CAISSE Y desservait 4 entités de base. En répartissant la juste part des coûts du centre de traitement, la VAN du projet d'informatisation de la CAISSE X est négative, alors que celle de la CAISSE Y est positive. Pour que le projet ait une VAN positive, le centre de traitement doit desservir un minimum de 6 entités de base. Dans un tel cas, chaque caisse récupère son investissement dans un délai moyen de 5 ans. Il faut noter que les moyens de communication et la distance entre le centre de traitement et les entités de base peuvent influencer le nombre minimum d'entités de base que doit desservir un centre de traitement pour être rentable.

### Résultat de l'analyse de l'investissement – Centre de traitement (6 caisses)

	Flux monétaires annuels actualisés	VAN Centre de traitement	VAN par caisse	Délai de récupération
Scénario général – incluant les revenus divers	19 236 770	0	0	5 ans
Scénario général – excluant les revenus divers	-3 887 029	-22 587 029	-3 702 792	---
CAISSE X	7 167 896	-11 532 104	-1 922 017	---
CAISSE Y	28 644 607	9 944 607	1 657 435	4 ans

**Quelles sont les conclusions de l'analyse de la valeur actuelle nette (VAN) ?**

- ✓ L'informatisation est rentable pour les entités de base dont la croissance et la taille sont importantes.
- ✓ Elle est plus rentable pour les entités de base dont la gestion est moins rigoureuse avant l'implantation.
- ✓ Les projets d'informatisation devraient dépasser la simple implantation du logiciel transactionnel dans les entités de base et inclure une optimisation de l'organisation du travail.
- ✓ Un minimum de 6 entités de base est nécessaire pour rentabiliser la mise en place d'un centre de traitement.

**QUEL MODE D'INFORMATISATION CHOISIR ?**

Les deux modes d'informatisation ne répondent pas aux mêmes besoins. Alors que le mode autonome automatise les opérations et améliore l'information, le mode différé ne fait qu'accélérer et faciliter la production de l'information. Les impacts du mode autonome sont plus facilement visibles tant pour les membres que pour les employés. Toutefois, étant plus risqué (dû à l'important investissement en jeu), ce mode ne convient pas à toutes les situations.

La décision d'opter pour un mode ou un autre doit se baser sur : 1) la taille des entités de base à informatiser et leur potentiel de croissance; 2) le but visé par l'informatisation; 3) la capacité financière des entités de base et du réseau et 4) le contexte et l'environnement de la caisse (coût et accès à l'électricité, situation géographique, etc.).

Rappelons également que la VAN a été calculée en ne tenant compte que des bénéfices financiers obtenus lors de l'informatisation, ce qui est plutôt conservateur. La décision d'investissement peut aussi prendre en compte les avantages non financiers que procure l'informatisation. À moyen et long terme, ces avantages auront un impact financier, soit en évitant des charges additionnelles ou en augmentant les revenus des entités de base.

**CONCLUSION**

L'expérience du PAMÉCAS nous enseigne qu'il ne suffit pas seulement d'informatiser pour que les charges d'une caisse diminuent. L'informatisation permet la réduction des charges unitaires et, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une réorganisation des opérations, peut entraîner une capacité excédentaire. Si cette capacité excédentaire n'est pas gérée, elle grugera directement dans les bénéfices attendus de l'informatisation.

**Leçons et conclusions :**

- ❖ Les informatisations en mode autonome ainsi qu'en mode de traitement différé génèrent des impacts différents.
- ❖ L'informatisation augmente la capacité de croissance des entités de base.
- ❖ L'informatisation augmente significativement les produits grâce à une meilleure perception des frais.
- ❖ L'augmentation d'efficacité attendue ne s'est pas matérialisée.
- ❖ L'effet net sur les bénéfices est positif.
- ❖ Le niveau positif de satisfaction générale est plus marqué pour les entités de base en mode autonome.
- ❖ Suite aux informatisations, il reste plusieurs sources de potentiel inexploitées.