



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3^{ème} CYCLE
EN AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE DE
GESTION**

THEME:

**LA REINGENIERIE DU PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT
D'UN RESEAU DE MUTUELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT
(CAS DU PAMECAS)**



Présenté et soutenu par :
Aïssata Soumana MAIGA

Maître de mémoire :
M. Moussa YAZI
**Sous Directeur de l'Institut Supérieur de
Comptabilité**

M0170AUDIT03

2

D3



DEDICACES

A mon Père et à ma Mère,

Merci pour vos prières et vos encouragements ;

Que Dieu vous bénisse et vous garde longtemps à nos côtés

A mes frères et sœurs, cousins, cousines, oncles, tantes,

Merci pour le soutien

A mon oncle MAIGA Salou Younoussa,

Trouvez ici toute ma reconnaissance pour les sacrifices consentis durant mon séjour à Dakar. Que Dieu vous bénisse.

REMERCIEMENTS

Merci à l'Association Française de Coopération et d'Action Culturelle du MALI pour la bourse de formation.

Merci au CESAG pour son accueil chaleureux et ses conseils.

Merci à l'Institut Supérieur de Comptabilité pour leurs formations.

Merci à YAZI. Pour avoir accepté d'encadrer notre étude.

Merci à nos collègues pour leur accueil et leur soutien.

Merci à nos amis pour leur soutien moral.

Merci à nos parents pour leur amour et leur soutien.

Merci à tous ceux qui ont contribué à la réussite de cette formation.

Merci.

Bibliothèque du CESAG

FICHE DE DEMANDE D'UN DOCUMENT

Nom du lecteur :

Date du jour :

COTE

Titre du document (ouvrage, rapport, mémoire, article de périodique) :
.....
.....
.....

Auteur :

Périodique n° :

In : Revue

Volume :

Mois :

Année :

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Cartographie des processus à partir de l'organigramme fonctionnel.....	29
Tableau N° 2 : Liste des processus.....	30
Tableau N° 3 : Les variables du modèle d'analyse.....	66
Tableau N° 4 : Statistiques de la clientèle de PAMECAS au 31 décembre 2002.....	77
Tableau N° 5 : Cartographie des processus de l'UM-PAMECAS.....	81
Tableau N° 6 : Sous processus de gestion du crédit.....	82
Tableau N° 7 : Fiche signalétique des processus.....	85
Tableau N° 8 : Réclamations des membres faites par les dirigeants.....	101
Tableau N° 9 : Les différentes réclamations sur la gestion du crédit.....	102
Tableau N° 10 : Causes d'insatisfaction des membres.....	104
Tableau N° 11 : Indicateurs de mesure des attentes des membres.....	106
Tableau N° 12 : Limitation des risques portés par l'institution PAMECAS.....	107
Tableau N° 13 : Couverture des emplois moyens et long terme par les ressources stables...	108
Tableau N° 14 : Limitation des prêts aux dirigeants.....	109
Tableau N° 15 : Limitation des risques pris sur un seul membre.....	109
Tableau N° 16 : Détermination de la qualité du portefeuille.....	110
Tableau N° 17 : Les causes de non remboursement.....	115
Tableau N° 18 : La durée de traitement des activités du processus d'octroi de crédit par semaine	119
Tableau N° 19 : Les stratégies utilisées pour concevoir le nouveau processus.....	121
Tableau N° 20 : Présentation des modifications du nouveau processus.....	123
Tableau N° 21 : Grille de validation de l'information.....	128
Tableau N° 22 : Les ratios financiers.....	129
Tableau N° 23 : Questionnaire d'analyse globale d'une demande de crédit particulier.....	129

Tableau N° 24 : Taux d'intérêt applicables aux comptes bloqués.....	132
Tableau N° 25 : tableau de bord du processus de gestion du crédit.....	134
Tableau N° 26 : Plan d'action de mise en œuvre du nouveau processus.....	137
Tableau N° 27 : Tableau de bord de performance des mutuelles de PAMECAS.....	140

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Les différents types de processus.....	14
Figure N° 2 : Les processus au sein des organigrammes fonctionnels.....	26
Figure N° 3 : Identification des processus à partir du client.....	28
Figure N° 4 : Structure du projet de reengineering.....	39
Figure N° 5 : La détermination d'objectifs de progrès.....	46
Figure N° 6 : Schéma du modèle d'analyse.....	65
Figure N° 7 : Le logigramme du processus de gestion du crédit.....	99
Figure N°8 : Le diagramme d'Ishikawa des causes de non remboursement.....	114
Figure N° 9 : Le logigramme du nouveau processus de gestion du crédit.....	125

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

ABC	Activity-based costing
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AFD	Agence Française de Développement
AFSSEF	Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers
AG	Assemblée Générale
AT/CPEC	Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de la Criticité
BCEAO	Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest
CA	Conseil d'Administration
CC	Comité de Crédit
CIC	Comité d'Instruction du Crédit
CPA	Comptabilité par Activités
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CS	Conseil de Surveillance
DID	Développement International Desjardins
GEC	Groupement d'Epargne et de Crédit
MEC	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MRP	Méthode de Résolution des Problèmes
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAQ	Plan d'Action de Qualité
RCFI	Relation Client Fournisseur Interne
TRT	Temps Réel de Traitement

TTT Temps Total de Traitement

UMOA Union Monétaire Ouest Africaine

UM-PAMECAS Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de
l'Épargne et le Crédit au Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

	Pages
Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des figures	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Sommaire du document.....	vi
INTRODUCTION.....	1

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DU REENGINEERING

CHAPITRE 1. Généralités sur le Reengineering	8
1. Le pourquoi et L'historique du reengineering.....	8
1.1. Le pourquoi du reengineering.....	8
1.2.L'historique.....	9
2. Qu'est ce que le reengineering ?.....	9
2.1. Le concept de reengineering.....	10
2.2. l'intérêt de l'approche processus.....	13
2.3. Les différents types de processus.....	14
2.4. les types de reengineering.....	15
3. Les occasions de lancer un reengineering.....	16
3.1. Mise en œuvre de la démarche qualité totale.....	16
3.2. Réorganisation de l'entreprise.....	17
3.3. Réponse à des contraintes externes.....	17
3.4. Réponse à l'agressivité des concurrents.....	17
3.5. Intégration des technologies de l'information.....	18

4. Les mythes du reengineering.....	18
CHAPITRE 2. La méthodologie de reengineering.....	21
1. les acteurs du reengineering.....	21
1.1. Le Leader du processus.....	21
1.2. Le responsable du processus.....	21
1.3. L'équipe de reengineering.....	22
1.4. Le comité de pilotage.....	22
1.5. Le capitaine du reengineering.....	22
1.6. Les clients du processus.....	22
2. La sélection des processus à reconfigurer.....	24
2.1. Définition du processus.....	25
2.2. Approches possibles pour identifier un processus.....	26
2.3. Cartographie des processus.....	27
2.4. Détermination des critères d'évaluations.....	31
2.5. Le choix du processus à reconfigurer.....	33
3. Le lancement du projet de reengineering.....	35
3.1. Détermination du périmètre et des objectifs généraux.....	35
3.2. Découpage en sous processus.....	38
3.3. Constitution de la structure projet.....	38
3.4. Lancement du projet.....	39
4. Détermination d'objectifs chiffrés.....	41
4.1. Description générale du processus.....	41
4.2. Recueil des attentes clients.....	42
4.3. Choix d'indicateurs et mesures.....	43
4.4. Benchmarking ou étalonnage concurrentiel.....	44
4.5. Fixation d'objectifs de progrès.....	46

5. Analyse et remise en cause de l'existant.....	47
5.1. description détaillée.....	48
5.2. critique de l'organisation actuelle.....	49
5.3. collecte des dysfonctionnements.....	51
5.4. Analyse des dysfonctionnements.....	52
6. proposition de réconfiguration.....	54
6.1. synthèse des dysfonctionnements.....	54
6.2. recherche de solution.....	54
6.3. choix des actions par le comité de pilotage.....	58
7. mise en œuvre.....	58
7.1. Préparation du terrain de la réconfiguration.....	59
7.2. Organisation de la mise en œuvre.....	60
7.3. Suivi de la réconfiguration.....	61
7.4. Amélioration permanente du processus.....	62
CHAPITRE 3. L'approche méthodologique.....	64
1. Le modèle d'analyse.....	64
1.1. les variables indépendantes.....	66
1.2. la variable dépendante.....	66
2. La collecte et l'analyse des données.....	68
2.1. la collecte des données.....	68
2.2. l'analyse des données.....	70

DEUXIEME PARTIE

L'APPLICATION DU REENGINEERING DANS LE RESEAU DES CAISSES D'EPARGNE ET DE CREDIT PAMECAS

CHAPITRE 1. La description de l'UM-PAMECAS.....	73
1.Objectifs.....	74

2. Organisation et fonctionnement.....	74
3. Les produits et services.....	75
4. La clientèle du réseau.....	77
CHAPITRE 2. La préparation à la reconfiguration.....	78
1. Les processus de PAMECAS.....	78
1.1 le processus d'inspection des caisses.....	78
1.2 le processus de vérification des états financiers.....	79
1.3 le processus de gestion du crédit.....	79
1.4 le processus de gestion des dossiers contentieux.....	79
1.5 le processus d'achat des fournitures.....	79
1.6 le processus de gestion des liquidités.....	79
1.7 le processus de comptabilisation.....	80
1.8 le processus d'informatisation des caisses.....	80
1.9 le processus de développement et d'implantation des produits.....	81
2. La cartographie des processus.....	81
3. Le choix du processus à reconfigurer.....	82
Chapitre 3. L'analyse du processus de gestion du crédit.....	87
1. La description du processus.....	87
1.1. le périmètre du processus.....	87
1.2. la description détaillée du processus.....	87
2. le recueil des attentes des membres.....	100
2.1. l'analyse des réclamations des membres.....	102
2.2. réalisation d'enquête de satisfaction des membres.....	103
3. la conformité par rapport à la réglementation.....	107
3.1. la limitation des risques portés par l'institution PAMECAS.....	107
3.2. la couverture des emplois moyens et longs terme par des ressources stables.....	108
3.3. la limitation des prêts aux dirigeants.....	108

3.4. la limitation des risques pris sur un seul membre.....	109
3.5. les indicateurs de performance de la qualité du portefeuille crédit.....	110
4. l'analyse des dysfonctionnements du processus.....	111
5. l'analyse de la valeur du processus.....	116
5.1. l'activité de prise de rendez-vous.....	116
5.2. l'activité d'analyse des dossiers de crédit.....	116
5.3. l'activité de validation des dossiers de crédit.....	117
5.4. l'activité d'approbation des dossiers de crédit.....	117
5.5. les activités de suivi et de remboursement.....	117
6. l'analyse du temps de cycle.....	118
CHAPITRE 4. La Conception du nouveau processus de gestion du crédit.....	121
1. La présentation du nouveau processus.....	123
2. Les recommandations de la mise en œuvre.....	126
2.1. la politique de crédit.....	126
2.2. les recommandations par rapport aux dysfonctionnements.....	127
2.3. la politique d'épargne.....	132
3. Les actions de mise œuvre.....	136
3.1. plan de mise en œuvre.....	136
3.2. le tableau de bord pour les mutuelles du réseau PAMECAS.....	139
CONCLUSION.....	142
BIBLIOGRAPHIE.....	145
ANNEXE : liste des annexes, Fiches outils, questionnaires, lois	

INTRODUCTION

Le sommet du Microcrédit organisé à Washington en février 1997, sur l'initiative des Nations Unies, a constitué un tournant important dans l'histoire de la microfinance. Il réunissait des personnalités du monde entier et des personnes venant de tous les horizons. C'était la première fois que les activités de la microfinance étaient largement admises et intégrées au calendrier des actions des partenaires au développement. Sa légitimité récente est née de la conjonction de divers facteurs économiques et sociaux à savoir, la pauvreté croissante et la progression de l'exclusion sociale partout dans le monde, le fait que les différents programmes d'aide au développement aient rarement atteint les groupes-cibles, en l'occurrence les populations les plus pauvres, et l'existence d'un nombre de plus en plus important d'acteurs économiques en manque de financements et porteurs de projets.

La microfinance est actuellement un domaine en pleine évolution avec une multitude d'intervenants (coopératives, ONG, GEC, etc). Elle permet aux populations exclues des services bancaires d'accéder à des produits et services financiers. La principale raison de leur exclusion tient au fait qu'elles sont peu solvables, puisque n'ayant pas de garanties matérielles, ce qui est perçu comme un risque élevé. La microfinance constitue un moyen de compenser les défaillances des systèmes financiers locaux, et d'améliorer les niveaux de revenus de cette catégorie de la population. Ce mode de financement apparaît donc comme un outil de développement dans la mesure où la nature de ses produits et services va au-delà de la collecte de l'épargne et de l'octroi de prêts aux catégories en marge du système bancaire classique. Il est cependant important de souligner que la microfinance ne se limite pas à prêter aux pauvres, et que la lutte contre la pauvreté n'est pas l'objectif primordial pour la grande majorité.

En fournissant des services financiers, la microfinance contribue à créer et développer des activités génératrices de revenus, d'offrir des facilités d'épargnes, d'améliorer la productivité et la capacité financière des clients responsables de micro entreprises, et enfin d'améliorer les conditions de vie en permettant aux clients d'échapper progressivement à la pauvreté et à l'exclusion sociale.

L'analyse de la situation économique du Sénégal fait ressortir que le seuil de pauvreté du pays est élevé. Les institutions de microfinance occupent, au seuil du XXI^{ème} siècle, la place qui est

la leur. Quarante trois ans après l'indépendance politique, le Sénégal tarde à gagner son indépendance économique et la pauvreté persiste malgré la volonté politique des gouvernants. Ces dernières années, le secteur de la microfinance a connu une grande évolution dans ce pays, notamment avec l'apparition de nombreuses mutuelles d'épargne et de crédit depuis 1995.

Après quelques années d'exercice, le constat qui se dégage est que les mutuelles d'épargne et de crédit au Sénégal sont confrontées à de nombreux problèmes : les coûts de fonctionnement élevés, la détérioration de la qualité du portefeuille, l'insolvabilité des emprunteurs, la faiblesse du système de contrôle interne, le retard dans le remboursement des crédits, les détournements de fonds, etc...

Au demeurant, la réalisation des objectifs de ces mutuelles est handicapée non seulement par ces facteurs, mais aussi par le fait que leur l'activité constitue avant tout une activité de prise de risque.

A l'instar des autres mutuelles du pays, le Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (PAMECAS) rencontre les mêmes difficultés dont le risque de crédit demeure le plus important. Il est le plus souvent la cause d'une mauvaise évaluation des risques liés à l'emprunteur, d'un système inadapté de recouvrement des dettes, de l'inefficacité de la politique de crédit, etc. Il ressort de ces difficultés que la problématique fondamentale de l'institution repose sur la gestion du crédit (la politique de crédit, l'octroi, le remboursement, et le suivi des prêts), qui a pour conséquence l'insatisfaction des membres, la non atteinte des objectifs.

L'institution PAMECAS est obligée, eu égard à ces contraintes et à l'évolution de la concurrence dans le secteur, de redéfinir ses méthodes de gestion du crédit. Pour ce faire, elle devra désormais s'appuyer sur des méthodes modernes de travail à travers la mise en œuvre de processus mieux adaptés à son contexte.

A cet effet, il existe plusieurs méthodes d'optimisation des processus dont la réingénierie encore appelée Business Process Reengineering.

Reconnue pour produire des résultats avantageux tels que la réduction des coûts, des erreurs, des délais, l'accroissement de la satisfaction clientèle, la réingénierie constitue un outil

approprié pour PAMECAS. En effet, elle induit un mode de fonctionnement peu coûteux ou tout au moins compatible avec la dimension de la structure, une organisation simple, des outils, des procédures et des méthodes suffisamment élaborés.

Notre thème « La réingénierie du processus de gestion du crédit d'une mutuelle d'épargne et de crédit au Sénégal : cas de PAMECAS », traité dans le domaine de la microfinance et précisément au sein de PAMECAS obéit aux raisons suivantes :

Le choix du processus de gestion du crédit s'explique d'une part par le fait qu'il constitue l'activité la plus risquée (risque de non remboursement), la plus complexe (la lourdeur, la lenteur dans le traitement des opérations etc), d'autre part, parce qu'il constitue l'activité génératrice des revenus de la structure, jouant ainsi un rôle principal au sein de l'institution.

Nous nous sommes intéressés aux mutuelles parce que le sujet est d'actualité. En effet, les regards se tournent aujourd'hui vers la création et le développement de mutuelles d'épargne et de crédit en remplacement des tontines. En tant que levier de développement, elles permettent aux populations qui n'ont pas accès aux systèmes bancaires classiques de sécuriser leur épargne et de mettre à leur disposition des crédits pour leurs besoins personnels ou professionnels.

Le choix de PAMECAS s'explique non seulement par le fait que c'est l'un des plus grands réseaux de caisses d'épargnes et de crédit au Sénégal, mais aussi parce qu'il rencontre les difficultés précédemment citées.

La présente étude se propose de réaménager le processus de gestion du crédit. Pour y parvenir, nous nous fixons les objectifs suivants :

Objectif du mémoire

Le présent mémoire décrit la démarche dont peut se servir l'institution PAMECAS pour réaménager ses processus afin de les adapter à ses objectifs stratégiques. Cette démarche permet de décrire, d'analyser, et de réaménager le processus choisi afin qu'il contribue à l'amélioration de la performance de la structure.

Plus spécifiquement, les objectifs assignés sont :

- la description et l'analyse du processus choisi ;
- la proposition d'un nouveau processus de gestion des affaires en vue d'améliorer la qualité, réduire les coûts, et les délais de la mutuelle.

Délimitation de l'étude :

Dans le cadre de ce mémoire, et au plan pratique, la revue du dispositif organisationnel couvrira le processus de gestion du crédit, processus que nous avons retenu prioritaire compte tenu de son importance dans la structure organisationnelle

Intérêt du mémoire :

Notre étude présente des intérêts à plusieurs niveaux :

- Pour la Mutuelle

La mutuelle a besoin d'améliorer la qualité de ses services, réduire ses coûts d'exploitation et aussi d'assurer l'optimisation de ses activités.

- pour le Lecteur

Nous pensons que le lecteur pourrait s'informer sur la réingénierie des processus d'affaires surtout que c'est un domaine nouveau qui intéresse actuellement les entreprises africaines.

- pour nous-mêmes

L'intérêt est encore plus grand pour trois raisons essentielles :

Premièrement : nous voulons découvrir les spécificités du domaine de la réingénierie, ce qui pourra élargir notre champ d'intervention sur le plan professionnel et renforcer notre expérience en la matière.

Deuxièmement : nous espérons apporter notre modeste contribution à l'amélioration éventuelle des processus de l'institution étudiée.

Troisièmement : Enrichir la documentation de la bibliothèque du CESAG qui ne compte que très peu de manuel sur la réingénierie des processus d'affaires ou business process reengineering

Démarche

Pour mener cette étude, la méthodologie adoptée consistera en une collecte d'informations et d'opinions auprès des principaux acteurs de la mutuelle et à une revue de littérature sur la réingénierie des processus d'affaires, le management de la qualité totale, l'optimisation des processus, la gestion par activité, le benchmarking et les structures organisationnelles. Ainsi seront examinés au niveau de la structure : le processus choisi, le manuel de procédure, notes de services, les rapports etc...

Ainsi délimité, notre thème sera traité en deux grandes parties :

Une première partie, intitulée « Cadre théorique », consiste à une revue de littérature sur la réingénierie des processus d'affaires. Elle a pour objectif de faire un aperçu historique, et de clarifier la notion de réingénierie. Nous développerons également la méthodologie de réingénierie après avoir abordé le rôle des différents acteurs, et le point délicat du choix du processus à reconfigurer.

Une deuxième partie «cadre pratique» vise à définir les processus organisationnels de l'institution, de choisir le processus prioritaire, de l'analyser et enfin d'en proposer un nouveau. Elle commencera par la présentation de l'entité.

Seront enfin joints en annexe : les fiches outils, l'organigramme, les lois et le lexique.

CESAG



PREMIERE PARTIE

**LE CADRE THEORIQUE DE LA REINGENIERIE DES
PROCESSUS D'AFFAIRES**

OTHEQUE

L'efficacité et l'efficience des processus d'entreprise sont essentielles à toute entreprise qui entend conserver ou améliorer sa position concurrentielle. L'amélioration de la qualité, des délais et des coûts peut se traduire par une augmentation du bénéfice. La réingénierie est une méthode de management qui permet à l'entreprise d'atteindre ces objectifs. C'est une notion récente qui a débuté dans les années 90 aux Etats Unis et 94 en Europe (Jean Brilman, 1995 : 41). En effet, les entreprises leaders américaines ont pris conscience du fait qu'elles ne pouvaient pas offrir aux clients une meilleure qualité, dans des délais plus courts, à des coûts plus bas sans donner aux processus plus de forces et de poids dans leur système.

Cependant, si cette méthode a été souvent perçue comme un phénomène de mode qui donne parfois des résultats décevants, force est de constater qu'elle a pris depuis quelques temps des allures moins radicales.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion si bien qu'une multitude de définitions a été donnée. Du fait qu'elle intervient à travers les processus pour améliorer la qualité, réduire les coûts et les délais, la réingénierie est souvent confondue avec d'autres méthodes de transformations progressives de l'entreprise telles que la qualité totale, le juste à temps, etc.

Cette première partie consacrée à la revue de littérature, vise à permettre une meilleure compréhension de la notion de réingénierie des processus d'affaires appelée encore reengineering business process, reconfiguration des processus, ou réaménagement des processus etc.

Dans le premier chapitre, nous nous limiterons à traiter les généralités en abordant certains aspects à savoir : le pourquoi et l'historique, le concept même de la réingénierie des processus (ses définitions, ses processus, ses types, ses mythes, les occasions pour le lancer). Dans le deuxième chapitre sera développé la méthodologie de la réingénierie à travers ses différentes phases : rôle des acteurs, choix du processus, lancement, détermination des objectifs, analyse et remise en cause de l'existant, propositions de reconfiguration et mise en œuvre.

Enfin, le dernier chapitre exposera la méthodologie adoptée dans l'approche pratique du thème.

CHAPITRE 1. LES GENERALITES SUR LE REENGINEERING

Dans ce chapitre, nous allons aborder le concept de reengineering, après un bref rappel du pourquoi et de l'historique.

1. LE POURQUOI ET L'HISTORIQUE DU REENGINEERING

Avant d'aborder les concepts de reengineering proprement dit, il convient d'évoquer l'historique et les causes qui sont à l'origine du reengineering.

1.1. Le pourquoi du reengineering

Pourquoi les entreprises doivent-elles faire de la réingénierie ? Hammer et Champy (1993 : 26) évoquent les raisons suivantes comme réponse. Il s'agit : des clients, de la concurrence et du changement.

- Premièrement, les clients prennent le pouvoir : Depuis le début des années 80, dans les pays développés, le sens de la relation entre le vendeur et l'acheteur a changé. Les vendeurs ont perdu leur supériorité ; le client a pris le dessus parce qu'il y a plus de choix et il devient dans ce cas plus exigeant, mieux renseigné.
- La concurrence se durcit : Regardons ensemble les facteurs qui font que la concurrence se durcit. Avec la libéralisation des échanges, aucun territoire national n'est à l'abri de la concurrence. Elle se durcit aussi parce que les services informatiques sont devenus plus efficaces.
- Le changement devient incessant : Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises affrontent un nombre plus grand de concurrents, tous capables d'innover en lançant des produits ou services nouveaux. La rapidité du changement technologique joue aussi en faveur de l'innovation. Par exemple, le cycle de vie d'un produit informatique lancé aujourd'hui sera probablement inférieur à deux ans.

Pour répondre à ces trois caractéristiques actuelles de l'environnement des entreprises, à savoir le client-roi, l'accélération du changement et la croissance de la concurrence, les entreprises ont senti le besoin de reconcevoir leur manière de faire pour être à la hauteur.

C'est ainsi qu'est née la ré ingénierie des processus d'affaires ou reengineering de l'entreprise.

1.2. Historique du reengineering

C'est en 1990, dans la revue harvard business review, que Michael Hammer, alors professeur au Sloan School of Management, invente le mot *reengineering*. Dans cet article et dans le best seller qu'il écrit avec James Champy en 1993, Hammer explique et codifie la démarche de réingénierie. En effet, la publication de leur ouvrage en 1993 a marqué le début de l'utilisation de ce terme. Le sous- titre résume le propos : « Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances ».

Il y avait bien avant ces dates, des entreprises, telles IBM, GE et autres qui pratiquaient ce que l'on appelle maintenant la ré ingénierie, mais la démarche n'avait pas été vraiment structurée avant l'article de Michael Hammer.

De multiples approches, méthodes et techniques sont apparues et ont servi à jeter les fondements du reengineering. Il s'agit de l'approche qualité - totale, de l'analyse de la valeur, de la méthode ABC (activity based costing), de la méthode du juste à temps.

Le reengineering est incontestablement à la recherche de nouveaux modèles d'organisation du travail. La démarche que nous proposerons contribuera, espérons-nous, à donner l'essentiel de ce qui peut être le reengineering.

2. QU'EST CE QUE LE REENGINEERING

Le reengineering est incontestablement à la mode et a connu beaucoup de succès. Le constat est que ce concept est utilisé dans nombre de circonstances.

Parler du reengineering nous conduit donc naturellement à rappeler l'émergence de ce concept, à définir ses contours et son champ d'analyse privilégié que sont les processus de l'entreprise. Nous préciserons ensuite les occasions de lancement d'une telle démarche et évoquerons enfin quelques mythes qui gravitent autour du reengineering.

2.1. Le concept de reengineering

Même si des pratiques voisines existent depuis de nombreuses années, le mérite revient à Michael Hammer et James Champy d'avoir contribué à populariser le terme de reengineering. En effet, la publication de leur ouvrage en 1993 a marqué le début de l'utilisation de ce terme et suscité de nombreuses interrogations de la part des lecteurs et des responsables d'entreprises.

2.1.1. Définition

Il est possible de citer plusieurs définitions :

Selon Hammer et Champy (1993 : 42) : « le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». Cette définition se focalise sur le radicalisme qui consisterait à réinventer le processus sans se référer aucunement à l'existant.

Pour G. Jacob (1994 : 20) « le principe qui sous-tend une action de reengineering est simple et, à certains égards, frappé au coin du bon sens : l'organisation est entièrement orientée vers la satisfaction des besoins du client à travers la production de biens et services destinés à ce dernier »

V. Sandoval (1994 : 15) propose la définition suivante : « le reengineering est une refonte ou une reconfiguration de l'entreprise, la faisant passer d'un système orienté produit à un système orienté processus ».

Quant à J. Kelada (1994 : 26), il considère trois niveaux de reconception :

- la reconception d'un processus de travail ; elle consiste à optimiser le processus en examinant toutes les étapes, afin de supprimer prioritairement celles qui sont inutiles, d'en améliorer certaines, d'en déplacer dans d'autres secteurs de l'entreprise ou d'en externaliser ;
- la reconception du processus d'affaires. Il s'agit d'identifier les processus principaux, ou processus opérationnels et les processus de support, de les présenter sommairement de les

assortir de leurs performances et enjeux, d'assigner enfin des objectifs en termes de performances, et reconfigurer le processus pour les atteindre ;

- la reconception intégrale de l'entreprise, qui consiste à reconcevoir outre les processus d'affaires, l'ensemble des relations avec les différents partenaires de l'entreprise (clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires,...), les produits et services délivrés, les structures, les rémunérations, les comportements ... Elle procède également de la mise en place d'un fonctionnement qui privilégie le parallélisme des actions.

Selon O. Gélinier (1993 :10) « le succès indéniable du reengineering tient sans doute au fait qu'il a sorti de la banalité et placé au premier plan des esprits et des volontés trois idées essentielles pour l'objectif client / coût :

- penser et structurer par processus clients plutôt que par fonction ;
- innover en utilisant la nouvelle informatique ;
- ne pas craindre les solutions de rupture face aux obstacles et tabous, pour réaliser rapidement des gains de vraie compétitivité ».

Nous définirons pour notre part le reengineering ou reingenierie des processus d'affaires ou business process reengineering, comme une méthode qui consiste à réaménager l'organisation et le fonctionnement d'un processus, afin de franchir un seuil de performance ou d'amélioration des mesures modernes du rendement telles que le coût, la qualité, le service et la rapidité.

Si tous les projets de reengineering sont distincts, la plupart ont cependant en commun les six caractéristiques suivantes (Certified Management Accountant, 1993 :4):

- une révision fondamentale du déroulement des activités et de l'exécution du travail ;
- une réorganisation structurelle et une modification des emplois existants ;
- de nouvelles technologies de l'information tirant profit d'une réduction des coûts et de méthodes plus fonctionnelles afin d'améliorer l'accès à l'information et d'accélérer la prise de décisions ;
- un nouveau système de valeurs axé sur les aspects importants pour le client et sur l'habilitation du personnel ;

- une nouvelle méthode d'évaluation du rendement permettant de mesurer à la fois les processus et les résultats ;
- le recours au travail d'équipe.

2.1.2. Objectifs du reengineering

Le reengineering doit assurer la conformité des activités aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise tels qu'ils sont déjà définis. Les objectifs varient selon les entreprises : dominer des créneaux, produire au moindre coût ou maximiser le service à la clientèle, par exemple. Une entreprise qui veut se démarquer par le service à la clientèle a pour objectif premier la qualité du service au client, tandis qu'une entreprise cherchant à produire au moindre coût réaménage ses processus en ayant le coût pour objectif premier.

Afin d'atteindre ces objectifs dans l'ensemble de l'entreprise, la réingénierie des processus cherche des moyens pour accroître l'efficacité et l'efficacités de l'exploitation. Son but, c'est de réaliser simultanément les divers objectifs de l'entreprise.

Voici certains objectifs précis de la réingénierie des processus d'affaires :

- réduire le temps de cycle, par exemple en comprimant le délai de mise au point du produit ;
- augmenter le taux de rotation de l'actif, par exemple en commandant des stocks au besoin seulement ;
- accroître le volume ou la capacité, par exemple en augmentant le nombre de commandes à traiter par jour ;
- réduire les coûts, par exemple en comprimant les coûts de papeterie et de main d'œuvre ;
- réduire le taux de pertes, par exemple en utilisant des matières de meilleure qualité ;
- améliorer la qualité du service, par exemple en réduisant le délai de réponse aux demandes de renseignements des clients ;
- fidéliser la clientèle, par exemple en rehaussant la qualité du service ;
- accroître le bénéfice, par exemple en augmentant la part du marché ou en réduisant les coûts ;
- rétablir la viabilité de l'entreprise en apportant des modifications fondamentales (Yazi, 2002 :135)

2.2. L'intérêt de l'approche processus

Selon Cattan, Idrissi, Knockaert (2002 :53) l'approche processus présente plusieurs intérêts dont nous pouvons citer :

- l'analyse ou la définition d'un processus :
Elle oblige dans un premier temps à s'intéresser aux finalités du processus lui-même et aux tâches ou opérations qui le composent.
- L'approche transversale :
Elle ne se déroule pas dans le cadre d'un seul centre de responsabilité mais traverse plusieurs centres de responsabilité. On obtient un effet de levier important d'une équipe sur l'autre compte tenu de leur interdépendance.
- La description du processus, la détection et l'évaluation objective des dysfonctionnements :
Elles permettent une bonne appréhension des coûts de chaque élément composant le Processus.

L'approche processus présente un avantage supplémentaire et non moins important qu'est celui de favoriser plus que toute autre approche la communication entre les différents intervenants. Il permet à chacun d'avoir une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval.

Nous retiendrons surtout que l'optimisation des processus a un double enjeu :

- Améliorer en permanence, non seulement la qualité des produits et services fournis aux clients, mais aussi la qualité liée à l'environnement des produits et services (coûts, délai, niveau de satisfaction du client).
- Améliorer le fonctionnement de l'entreprise, en instaurant une méthode de travail non pas selon une optique de tâches séparées et cloisonnées, mais selon une optique de tâches inter- reliées qui implique un travail transversal et le développement de réflexes tels que :
 - / - l'anticipation,
 - la communication,
 - la réactivité,
 - la responsabilisation.

2.3. Les différents types de processus

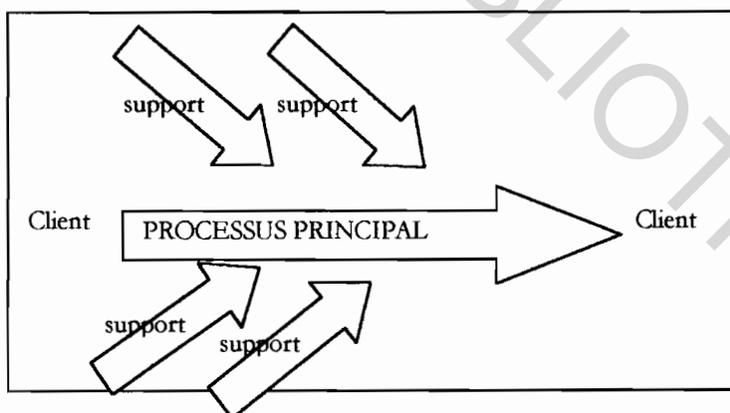
Les entreprises connaissent bien leurs clients, leurs produits et les différentes fonctions sollicitées pour leur réalisation. Mais en général elles ignorent leurs processus, c'est à dire l'enchaînement complet des tâches qui part du client et aboutit au client, comme la commande d'un objet jusqu'à sa livraison, en passant par toutes les étapes intermédiaires.

Davenport (1993 : 29) estime que le nombre de processus en usage dans une entreprise se situe habituellement entre dix et vingt ; il énonce deux grandes catégories de processus : les processus principaux et de support.

Ainsi nous qualifierons ceux qui concourent directement à la satisfaction de la clientèle de processus principaux ou opérationnels (parfois appelés «mainstreams» dans la littérature anglo-saxonne). Les autres sont appelés processus de support ou de soutien ; exemple : processus de recrutement du personnel ou de production d'états financiers et comptables.

Les processus de support sont au service du ou des processus principaux.

Figure N° 1 : Les différents Types de processus



Source : nous mêmes

Selon Cattan, Idrissi, Knockaert (2002 : 58-60), la norme ISO 9001 version 2000 propose quatre types de processus. IL s'agit :

- des processus de réalisations, appelés aussi processus opérationnels, à valeur ajoutée client, ou processus cœur de métier.
- des processus de management appelés aussi processus de pilotage, de direction.

Ces processus permettent principalement : de conduire et guider l'organisme pour améliorer sa capacité à évoluer positivement, de vérifier si les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs poursuivis, d'anticiper sur l'environnement.

- des processus supports, appelés aussi processus de soutien, processus ressources.

Ces processus contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

- des processus de mesure

Ces processus contribuent au bon fonctionnement (maîtrise), à l'amélioration des autres processus et du système de management de la qualité en fournissant des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis, ceci afin de piloter les processus et le système de management de la qualité.

2.4. Les Types de reengineering

Les expériences de reconfiguration menées par les entreprises françaises ou étrangères permettent de distinguer deux types de reengineering.

2.4.1. Le reengineering par la «révolution»

La reconfiguration se traduit alors par un bouleversement complet du processus. La nouvelle organisation se situe véritablement en rupture par rapport à l'existant. La structure de l'entreprise est profondément impactée, des entités disparaissent, d'autres se créent (Hammer et Champy, 1993 :43). Des étapes entières du processus sont supprimées.

2.4.2. Le reengineering par la «réforme»

Des gains spectaculaires sont parfois obtenus par la réorganisation d'un processus, sans que l'architecture d'ensemble de celui-ci ne soit véritablement modifiée d'après Etienne et Peyraud (1996 :14). On ne peut plus parler ici de rupture, mais d'amélioration significative. L'organisation du processus, ses principales étapes, la structure de l'entreprise, restent globalement inchangées. Par contre le processus est véritablement remis et corrigé ; chaque maillon du processus est analysé, amélioré et les interfaces sont correctement gérées.

Certains auteurs n'ont pas approuvé cette vision du reengineering, considérant que ce terme ne peut caractériser que des situations de rupture. Nous pensons au contraire que la spécificité de la reingénierie est de permettre à l'entreprise de réaliser un saut de performance sur un processus ; cela n'implique pas nécessairement de tout casser.

La réussite d'un projet de reconfiguration se mesure à partir des gains réalisés sur le processus concerné et non pas par l'ampleur des modifications organisationnelles réalisées.

Ce n'est pas au lancement du projet qu'il faut choisir l'option «révolution» ou «réforme» mais plutôt après le choix et l'analyse des processus.

3. LES OCCASIONS DE LANCER UN REENGINEERING

De nombreuses situations peuvent être l'occasion de lancer un reengineering de processus.

3.1. Mise en œuvre d'une Démarche Qualité Totale

De plus en plus, la reconfiguration des processus devient une composante essentielle de la démarche qualité dans les entreprises. Elle constitue à cet effet un outil de qualité totale d'après Daudin et Tapiero (1996 :25). Ainsi, la démarche s'organise autour de deux axes :

- Verticalement. L'élaboration de plans d'actions qualité par entité (PAQ)
- Horizontalement. Le reengineering de processus orientés clients.

Cette conception de la démarche repose sur le constat suivant : deux approches contradictoires s'opposent au sein de l'entreprise :

- l'approche interne, verticale :

Les collaborateurs améliorent les performances de leur entité, sans toujours se préoccuper (et parfois même au détriment) des autres secteurs de l'entreprise, et finalement du client ;

- L'approche client, horizontale :

Un service offert à un client est souvent l'aboutissement d'un circuit transversal plus ou moins complexe. Le client ne se préoccupe pas de la structure de l'entreprise, mais uniquement de la qualité du produit final.

Le reengineering, s'il a pour objectif d'améliorer le service au client, peut être une composante majeure de la démarche qualité totale en ce sens qu'au bout du compte, le niveau de qualité de l'entreprise perçu par le client, sera le résultat de la performance de ses processus.

Enfin, les principes qui guident une démarche de réingénierie peuvent tout à fait s'inscrire dans l'esprit de la qualité :

- Partir des attentes du client pour reconfigurer ;
- Se fixer des objectifs de progrès chiffrés pour répondre à ces attentes ;
- Améliorer la performance globale du processus ;
- Mener une démarche participative ;
- Mettre le processus sous contrôle permanent.

3.2. Réorganisation de l'entreprise

Le reengineering est également une méthode d'organisation susceptible d'aider les responsables à repenser leur organisation interne et en particulier d'accroître sensiblement la productivité (Brilman, 1995 :95).

L'objectif de la reconfiguration est alors moins d'améliorer la qualité du service que de réduire les coûts.

3.3. Réponse à des contraintes externes

Les entreprises sont en permanence assaillies de contraintes externes, en particulier de contraintes réglementaires (fiscales, sociales,...). C'est l'occasion pour elles de se remettre en question et de repenser leurs modes de fonctionnement d'après Etienne et Peyraud (1996 :17). Par exemple, de nombreuses sociétés (banques, assurances) doivent se soumettre à la réglementation en matière de ratios prudentiels.

3. 4. Réponse à l'agressivité des concurrents

Pour faire face à l'agressivité concurrentielle, les entreprises sont obligées de revoir leurs processus d'affaires pour devenir plus efficaces et plus efficientes (Daigne, 1995 : 46). Il devient alors nécessaire pour elles de se placer dans une perspective stratégique, en termes de produits et de marchés dans le cadre du reengineering.

3.5. Intégration des technologies de l'information

Selon plusieurs auteurs, (Hammer et Champy, 1993 : 97; Daudin et Tapiero, 1996 :31) les technologies de l'information jouent un rôle crucial dans la reconfiguration de l'entreprise, car elles permettent aux entreprises de réaménager leur mode de fonctionnement. Cela suppose que ce dernier est inefficace et dépassé.

Actuellement, l'introduction des réseaux informatiques, le multimédia, les bases de données et logiciels de simulation, sont autant d'opportunités technologiques capables d'apporter des réponses aux problèmes rencontrés dans les entreprises. Ils ont en effet un pouvoir perturbateur qui brise les anciennes méthodes de travail des entreprises. Les entreprises qui parviennent le mieux à détecter et à exploiter le potentiel des nouvelles technologies bénéficieront d'un avantage permanent et croissant sur leurs concurrents.

4. LES MYTHES DU REENGINEERING

Le reengineering est souvent présenté comme une méthode anglo-saxonne qui pourrait avoir des effets dramatiques sur l'emploi, car le seul objectif mis en avant est la productivité.

Le mot « reengineering » est souvent synonyme de plan social, au point que certains organismes et consultants évitent de l'utiliser de crainte d'effrayer le personnel des entreprises.

Hammer et Champy dans une interview accordée à la A. J Volg, rédacteur en chef de Across The Board, disaient selon Jean Brillman (1995 : 102): « même les gens qui ne vont pas perdre leur emploi sont terrifiés par le reengineering parce que, même s'ils gardent leur emploi, cela ne sera pas la même fonction ».

Les mythes les plus reconnus de façon générale sont les suivants :

- le mythe du licenciement massif

D'une manière générale, il a été révélé que la réingénierie des processus n'entraîne pas de licenciements massifs. Comparé aux opérations de restructurations et réductions des coûts (downsizing) du début des années 1990 touchant des milliers d'emplois dans les grandes entreprises, d'après l'enquête menée par le CSC Index state of reengineering

report 1994, le nombre médian de suppressions d'emplois dans les entreprises qui mettent en œuvre la RPA serait de 60 en Amérique du Nord et 400 en Europe. La moyenne est plus élevée en Europe à cause de deux ou trois opérations ayant entraîné d'importantes réductions d'effectifs.

- Le mythe des objectifs irréalistes du reengineering

S'il est difficile d'affirmer que tous les objectifs du reengineering sont trop ambitieux, il reste que des objectifs trop modestes ou des décisions timorées sont souvent à l'origine des défaillances d'entreprises.

- Le mythe de l'échec de la méthode de reengineering

Beaucoup de contradicteurs affirment que la méthode ne permet pas d'obtenir les résultats escomptés. Selon Champy et Hammer (1993 : 223) « La plupart des sociétés qui entreprennent un reengineering échoue. Elles abandonnent leur tentative sans avoir avancé d'un pouce, sans avoir réalisé le moindre changement significatif, sans avoir véritablement amélioré leurs performances, ce qui ne fait que nourrir le scepticisme des salariés. La clé du succès réside dans la connaissance et la compétence, non dans la chance. Si vous connaissez les règles et vous évitez de faire des erreurs, vous avez toutes les chances de réussir. ».

- Le mythe de la mode

Certains affirment que c'est une mode qui ne durera que pour un temps avant que la prochaine n'arrive. Avec O. Gélinier (1995 :20), nous pensons que « tous les progrès humains procèdent par mode, qu'il s'agisse d'art, de technique, de science, de politique ».

Selon Davenport et Stoddard, il y a quelques mythes communs :

- Le mythe de la nouveauté : On croit que la reingenierie des processus est nouvelle alors qu'elle a toujours existé, sous d'autres appellations.
- Le mythe de la page blanche : bien que ce soit un des principes de départ de la RPA, il est très rare que ce soit la réalité. En fait, le point de départ de toute initiative de reengineering commence avec les structures déjà existantes.

- Le mythe de la RPA top-down : Bien que l'initiative doive venir de la direction, l'acceptation d'une réingénierie des processus doit se faire à la base.

En outre, le reengineering apporte trois innovations majeures :

- Une approche systématique de l'organisation par les processus ;
- La fixation d'objectifs chiffrés et ambitieux dès le lancement du projet ;
- La mise sous contrôle permanent des processus reconfigurés.

Après avoir fait le contour de ce qu'est le reengineering, nous allons aborder maintenant la méthodologie à utiliser dans un projet de reengineering.

CHAPITRE 2. LA METHODOLOGIE DE REENGINEERING

Le reengineering est un projet difficile qui porte sur un processus complexe. En dépit de cette complexité, il y a des responsables qui se lancent dans cette démarche sans cadrer suffisamment la méthode à adopter et les outils à utiliser. C'est pour cela que la conduite de ce type de projet doit être structurée et ne peut laisser place à l'improvisation.

Avant de présenter la démarche de reconfiguration, nous allons tout d'abord expliquer à qui incombe le reengineering.

1. LES ACTEURS DU REENGINEERING

Ce ne sont pas les entreprises qui reconfigurent les processus : ce sont les hommes. Le reengineering est l'œuvre de certains hommes regroupés autour d'un responsable d'équipe pour repenser l'organisation des processus clés de l'entreprise. Voyons dès à présent le choix et l'organisation des acteurs qui mettent en œuvre le reengineering.

1.1. Le leader

Le leader est le cadre dirigeant qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering. Le rôle essentiel du leader est d'agir en visionnaire et de motiver le personnel. C'est un cadre dirigeant assez influent pour pousser l'organisation à se remettre totalement en cause, et persuader les employés d'accepter les bouleversements radicaux entraînés par le reengineering.

Après détection des processus, le leader désigne les responsables qui guideront le réaménagement.

1.2. Le responsable de processus

Le responsable du processus est le manager responsable d'un processus spécifique et de l'effort de reengineering au auquel il donne lieu. Son travail n'est pas de réaliser le reengineering, mais de s'assurer qu'il se réalise. Il doit former l'équipe de reengineering et faire en sorte qu'elle puisse accomplir son travail. Il est aussi celui qui motive, inspire et conseille son équipe. Il continuera toujours à gérer le processus mis en place et à veiller à son bon fonctionnement.

1.3. L'équipe de reengineering

C'est le groupe de personnes qui se consacre au reengineering d'un processus particulier, qui établit le diagnostic du processus existant et développe son remodelage. Pour fonctionner, l'équipe de projet doit être de petite taille avec un intervalle de cinq à dix personnes. Elle comprendra deux catégories de personnes : les initiés et les néophytes.

Les initiés sont ceux qui travaillent déjà au sein du processus concerné. Ils proviennent des différentes fonctions qui y participent. Ils connaissent le processus ou du moins celles de ses parties sur lesquelles porte leur travail.

Quant aux néophytes, ils ne travaillent pas dans le processus soumis au reengineering. Ils apportent à l'équipe leur expertise et une plus grande objectivité.

1.4. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est l'ensemble des cadres supérieurs qui mettent au point la stratégie globale de reengineering de l'organisation et qui pilotent son avancement. Il est présidé par le leader.

1.5. Le capitaine du reengineering

Le capitaine du reengineering est la personne responsable de la création des techniques et outils de reengineering de l'entreprise, et garante des synergies à assurer entre les différents projets. Il a deux fonctions principales :

- Premièrement, il aide et soutient tous les responsables de processus et toutes les équipes de reengineering.
- Deuxièmement, il coordonne tous les projets en cours.

1.6. Les clients

Normalement, une opération de reengineering a pour finalité les clients du processus. Pour cela, il est indispensable de les impliquer largement et d'en faire ainsi des acteurs majeurs de la reconfiguration.

1.6.1. Les clients externes

Ce sont les consommateurs des produits ou services de l'entreprise, c'est à dire les «véritables» clients. Ils seront associés au projet à travers l'analyse des réclamations mais aussi par le biais d'enquêtes ou d'interviews sur des groupes spécifiques.

1.6.2. Les clients internes

IL s'agit des collaborateurs dans le cadre d'une relation client/ fournisseur au sein de l'entreprise. Ils sont sollicités afin de :

- Recenser les dysfonctionnements actuels du processus ;
- Emettre des suggestions d'amélioration.

Leader, responsable de processus, équipe projet, comité de pilotage, clients, sont les acteurs du reengineering. Leurs appellations et rôles peuvent différer selon les entreprises et les auteurs.

De façon générale, la relation entre ces rôles est la suivante : le leader désigne un responsable de processus qui constitue une équipe de reengineering chargée de traiter un processus avec la collaboration des clients, l'assistance du capitaine de reengineering et sous les auspices du comité de pilotage.

Nous venons de voir les différents acteurs du reengineering. Maintenant voyons le déroulement même du projet de reengineering.

Il existe actuellement plusieurs méthodologies de reengineering qui varient selon les auteurs.

Selon Etienne & Peyraud (1996 : 70), la démarche de reengineering se compose de cinq phases que sont: Le lancement, la détermination des objectifs chiffrés, l'analyse et la remise en cause de l'existant, les propositions de reconfiguration et la mise en œuvre.

Cette démarche est intéressante mais n'intègre pas dans la méthodologie le choix des processus à reconfigurer.

Cependant, pour Harington (1994), il faut six étapes pour dérouler le processus de reengineering. Ce sont: La préparation, la compréhension, la refonte, l'implantation, l'évaluation et l'amélioration continue

Ce modèle ne tient pas compte de certains éléments comme la détermination des objectifs qui constitue cependant une étape essentielle, en ce sens qu'elle permet de fixer les objectifs de reengineering.

Dans le cadre de ce mémoire, nous retenons la démarche suivante qui est fortement inspirée des modèles cités plus haut. En effet, l'objectif étant de présenter une méthode éprouvée de conduite d'un projet de reengineering, cette démarche s'organise en six phases.

- La sélection des processus à reconfigurer ;
- Le lancement du projet de reengineering;
- La détermination des objectifs chiffrés ;
- L'analyse et la remise en cause de l'existant ;
- Les propositions de reconfiguration ;
- La mise en œuvre.

Nous décrivons pour chacune des phases les objectifs à atteindre et le contenu des différentes étapes.

2. LA SELECTION DES PROCESSUS

Reconfigurer un processus suppose que l'on ait préalablement choisi ce processus parmi l'ensemble des processus de l'entreprise. Une entreprise ne réconfigure pas sa direction des ventes ou son département de production, elle réconfigure le travail accompli par les employés de ces services.

Dans cette phase, nous définirons la notion de processus, puis nous montrerons comment la mettre en évidence.

Disposant alors de tout ou partie des processus de l'entreprise, nous pourrions en dresser une cartographie ou représentation.

Il ne restera plus enfin qu'à choisir celui ou ceux qui seront l'objet de reengineering.

2.1. DEFINITION DU PROCESSUS

Le succès d'un reengineering est conditionné par l'identification et l'amélioration des processus clés. Il semble donc essentiel de préciser la notion de processus, afin qu'il ne subsiste aucune ambiguïté sur ce terme abondamment utilisé dans la littérature managériale.

La définition donnée par M. Hammer et J. Champy (1993 : 45) du processus est la suivante :

« Un processus opérationnel est une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client.

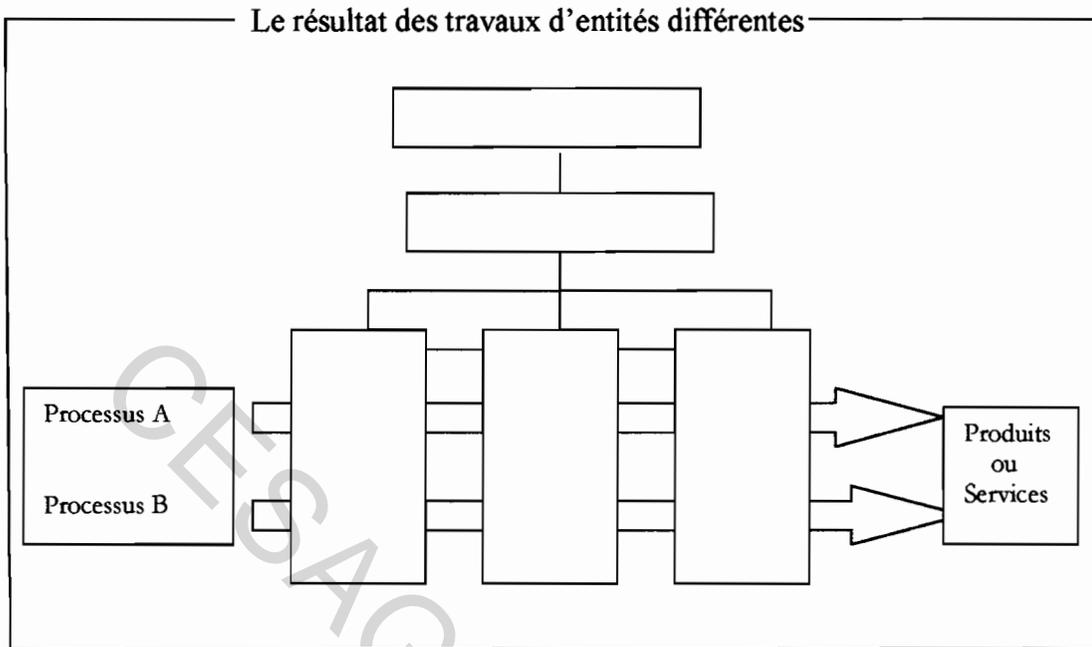
Les processus sont souvent identifiés en termes de points de départ et d'arrivée, d'interfaces et unités organisationnelles concernées. Ils ont aussi un propriétaire ou bien une responsabilité bien identifiée appelée « responsable du processus ».

On peut conceptualiser les processus à partir de trois types d'objets bien définis :

- Entités : les processus prennent place entre les entités organisationnelles, fonctionnelles ou personnelles
- Objets : les processus manipulent des objets. Ces objets sont physiques ou informationnels.
- Activités : Les processus impliquent généralement deux types d'activités : managériales et techniques.

Les processus d'une entreprise correspondent à des activités naturelles, mais ils sont souvent fragmentés et occultés par son organigramme. Les processus sont souvent invisibles parce que les gens raisonnent en fonction de leurs départements pris isolément et non des processus auxquels ils participent tous. Les processus tendent à ne pas être gérés, car on désigne des responsables de services ou d'unités de travail, alors que personne n'est nommée responsable de l'accomplissement de tel ou tel processus.

Figure N° 2 : Les processus au sein des organigrammes fonctionnels



Source : Inspiré d'Etienne & Peyraud (1996 : 31)

Après avoir défini les processus d'une entreprise, il faut savoir les identifier et faire le choix selon l'ordre des priorités.

2.2. APPROCHES POSSIBLES POUR IDENTIFIER UN PROCESSUS

Pour mieux appréhender les processus, il peut être utile de leur donner un nom exprimant leur début et leur fin. Ce nom devrait évoquer la totalité du travail accompli entre le commencement et la fin du processus. Voici deux approches possibles pour identifier les processus.

2.2.1. L'approche « traditionnelle », ou approche par le produit

L'approche centrée produit se préoccupe plutôt de l'ensemble des tâches effectuées par l'entreprise pour réaliser un produit. On parlera de processus de fabrication de tel ou tel article (fabrication de pneus, de téléviseurs, etc...).

2.2.2. L'approche « moderne », ou approche par le client

Cette approche qui emprunte les concepts de la qualité totale consiste à se placer du point de vue du consommateur ou du client, qu'il soit interne (un autre service de l'entreprise) ou externe (consommateur final).

En effet, lorsque l'on se place du point de vue du client, on ne peut voir que le produit ou le service livré.

Ces deux approches permettent dans un premier temps d'orienter la décision du choix du processus.

De même qu'elles décrivent les liens hiérarchiques par des organigrammes, les entreprises peuvent dresser une cartographie de leurs processus pour représenter les flux de travail.

2.3. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

La cartographie est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme.

Dans le plus simple des cas et sans doute le plus fréquent, établir une cartographie des processus de l'organisme revient à en dresser une liste ordonnée.

2.3.1. Méthode

Nous proposons deux méthodes, l'une partant des fonctions, l'autre du client.

➤ Analyse à partir des fonctions de l'entreprise

Lorsque l'on ne connaît pas ses clients, ou lorsque les procédures ne sont formalisées, il peut être intéressant de partir des fonctions de l'entreprise.

- En partant de l'organigramme, chaque responsable de fonction, ou acteur représentatif est interviewé afin de dresser la liste des entrées, des sorties, des documents, des informations, et des matières, transformés par la fonction.

Ainsi, pour chaque fonction de l'entreprise, on disposera de la liste des entrées et des sorties.

Il convient ensuite de :

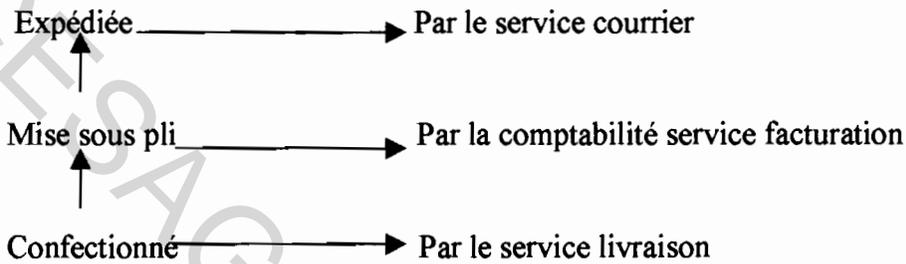
- raccorder les entrées et les sorties entre elles ;
- dessiner la carte des liaisons ;
- recenser celles qui aboutissent aux clients et qui partent des clients.

➤ Analyse à partir du client

C'est certainement la méthode la plus simple pour identifier les processus principaux. On se place du point de vue du client en se posant la question suivante :

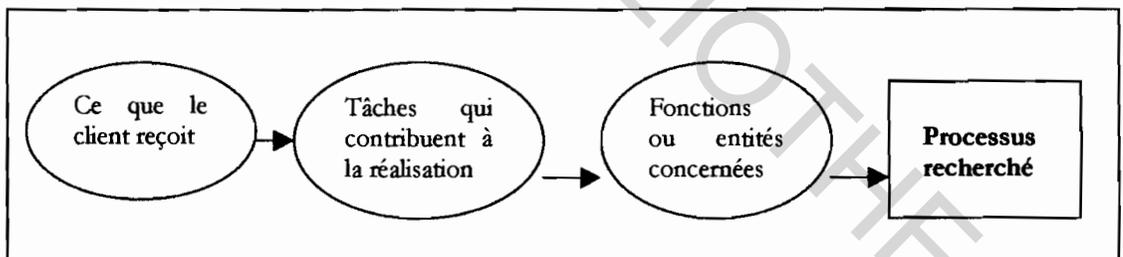
« Que reçoit le client de notre entreprise ? »

Les éléments reçus ont été produits par une succession de tâches réalisées par des opérateurs appartenant à différentes entités ou fonctions de l'entreprise. Par exemple, la facture reçue par le client a été :



Ainsi, de proche en proche, en remontant le flux livré au client, on déduira toutes les tâches qui contribuent à la réalisation de l'objet livré, c'est à dire le processus recherché.

Figure N° 3 : Identification des processus à partir du client



Source : Inspiré de Vernadat (1999 : 27)

Il faut remarquer à ce stade de l'analyse que ce que le client reçoit n'est pas nécessairement ce qu'il attend. Seule une enquête de satisfaction sera en mesure de révéler les attentes du client. Ces enquêtes seront réalisées au cours de la phase «détermination des objectifs chiffrés» lorsque les processus auront été choisis.

Pour identifier plus rapidement les processus clés de l'entreprise, il peut être décidé de ne pas retenir une approche exhaustive telle que celles présentées.

On pourra par exemple ne s'intéresser qu'aux processus déclinés des axes stratégiques de l'entreprise si ces derniers ont été clairement identifiés.

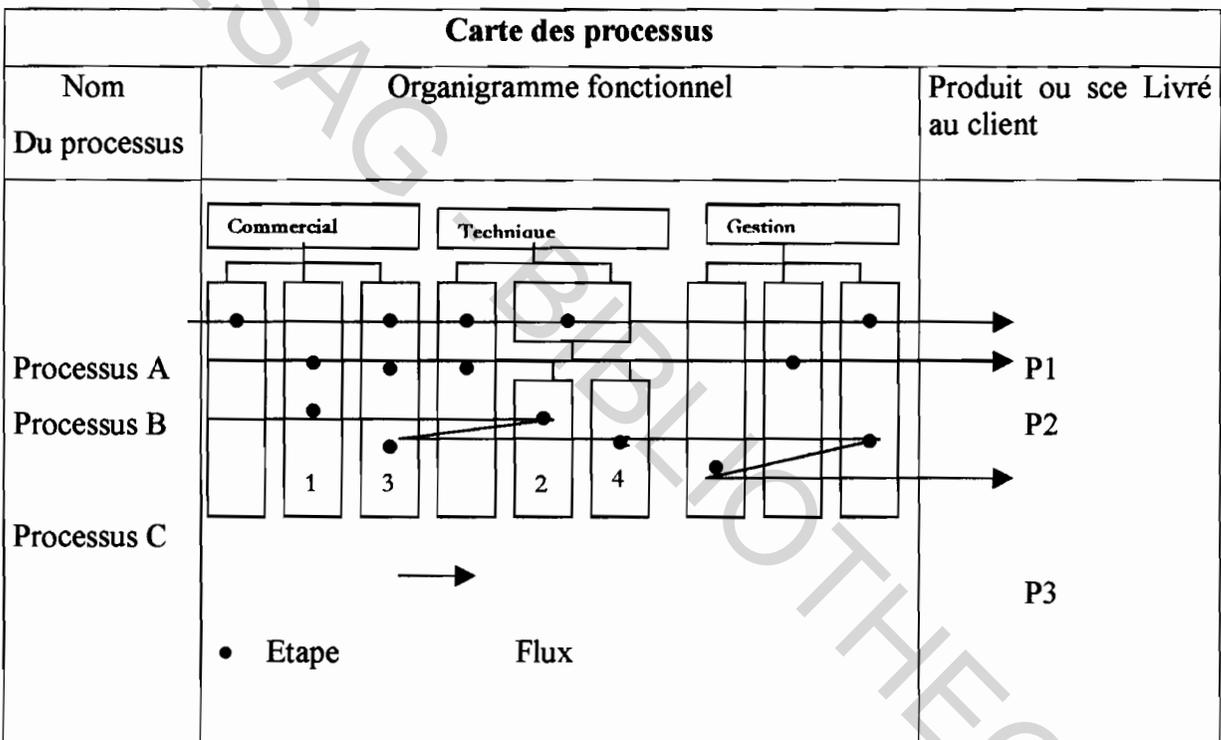
2.3.2. Représentation de la cartographie des processus

L'ensemble des processus identifiés est représenté sur une « carte », afin de s'assurer qu'il s'agit bien de processus (enchaînement d'opérations réalisées par des entités différentes) et que l'ensemble de l'entreprise est aussi représenté de façon cohérente.

Trois modes de représentation peuvent être envisagés :

➤ Passer de l'organigramme fonctionnel à l'organigramme des processus

Tableau n° 1 : cartographie des processus à partir de l'organigramme fonctionnel



Source : (Etienne & Peyraud, 1996 : 34)

L'organigramme détaillé de l'entreprise sert de carte sur la quelle on trace les unes après les autres les étapes empruntées par les processus, ainsi que le chemin qui les relie.

➤ La liste des processus sous forme de tableau

Une forme plus classique de présentation consiste, comme nous l'avons déjà dit, en une liste. Trouvez ci après un exemple de cartographie, présentée sous forme de tableau, et pour la quelle sont également décrits les sous processus.

Tableau N° 2 : Liste des processus

Processus Opérationnel
Processus A
Processus B
Processus C
Processus Support
Processus A
Processus B
Processus C

Source : Inspiré de Cattani & Idrissi & Knockaert (2002 : 67)

2.3.3 Résultats

Quelle que soit la méthode utilisée, il est possible de :

- Présenter une cartographie des processus de l'entreprise. Ce document peut être complexe et de taille importante ; cela dépend du volume des activités. Toutefois, par regroupements successifs, on arrive à identifier certains processus fondamentaux qui peuvent varier selon la taille de l'entreprise.
- Mettre en évidence les fonctions ou activités communes. Cela permet alors éventuellement de les comparer et de choisir les meilleures pratiques, voire de supprimer des processus inutiles redondants ;
- Distinguer :
 - Les processus opérationnels, c'est à dire ceux qui apportent une réelle plus-value au client ;
 - Les processus de support qui assistent les précédents (l'informatique, la logistique) ;
 - Les processus clés ou stratégiques, c'est à dire ceux qui permettent à l'entreprise d'atteindre majoritairement les objectifs stratégiques qu'elle s'est définis.
- Se comparer à des entreprises du même secteur d'activité voire à d'autres secteurs et procéder ainsi à un véritable benchmarking de processus.

En outre, il est intéressant d'évaluer le poids des processus (par exemple : coût, chiffre d'affaires et part de marché etc...), ainsi que le délai global et les compétences clés qu'ils exigent. Ces éléments se révéleront très utiles pour choisir les processus qui doivent être reconfigurés en priorité.

2.4. DETERMINATION DES CRITERES D'EVALUATION DES PROCESSUS

Une fois la carte dressée, il faut se pencher sur les processus et les évaluer quant à leur contribution à l'accomplissement de la mission de l'entreprise et à la réalisation de la vision de celle-ci. L'évaluation permet de déterminer celui ou ceux qui feront l'objet de reengineering.

Il est important de préciser que l'objectif de cette évaluation c'est de se donner les moyens de faire une comparaison entre les différents processus.

Selon M. Hammer et J. Champy (1993 :138), pour choisir les processus à reconfigurer selon un ordre de priorité, bon nombre d'entreprises emploient les trois critères suivants : « Le premier est le dysfonctionnement : Quels sont les processus qui posent problèmes ? Le second est l'importance : Quels sont les processus qui ont le plus d'impact sur les clients de la société ? Le troisième est la faisabilité : Parmi les processus de l'entreprise, lesquels sont aujourd'hui les plus susceptibles de subir un reengineering avec succès ? »

Un autre ensemble de critères pertinents pour l'entreprise ont été définis pour l'évaluation des processus. « Il s'agit :

- du caractère stratégique du processus (processus clé)
- de la satisfaction du client,
- de l'intérêt économique,
- du niveau de qualité,
- de la complexité,
- de la facilité de mise en œuvre des recommandations » (Michel Cattan & Nathalie Idrissi & Patrick Knockaert (2002 , 79-80).

En général, pour choisir les processus prioritaires, il serait intéressant de faire une évaluation de façon assez rapide, sans occasionner de coûts significatifs ; les critères retenus devront être peu nombreux et aisément mesurables.

Pour notre part, nous retenons les critères suivants : Les enjeux et les risques, l'impact sur le client, le niveau de qualité, le coût, et l'adhésion du personnel

2.4.1. Les enjeux et les risques

Les enjeux représentent le risque si le processus est mal adapté ou maîtrisé. Ils peuvent être classés en trois catégories : faible, moyen ou élevé.

2.4.2 L'impact sur le client

En première analyse, il sera possible de définir deux catégories de processus :

- Ceux qui ont un impact client évident - par exemple : la livraison du produit ;
- Ceux qui n'ont aucun impact direct – par exemple : l'élaboration du bilan.

Ce premier critère nous donnera l'occasion de préciser la finalité du processus.

2.4.3 Le niveau de qualité

Il s'agit là aussi de classer la qualité du résultat de chaque processus en trois catégories (standard, moyenne et élevée). Trois approches sont couramment utilisées pour effectuer l'évaluation :

- A partir de la satisfaction des clients internes ou externes ; elle consiste à savoir si les attentes explicites sont satisfaites.
- A partir de ratios de performance observés dans la profession pour le même type d'activité ; il s'agit de positionner l'entreprise par rapport à la concurrence.
- A partir du positionnement du processus examiné par rapport à un processus analogue mis en œuvre dans sa propre entreprise ou des entreprises situées dans des secteurs d'activité différents.

Dans le principe, cette évaluation devrait dans ce cas, résulter d'une opération de benchmarking. Dans la réalité, l'évaluation du processus ne nécessite pas à ce stade une telle démarche; il faut savoir se contenter de ce qui est connu sans enquête complémentaire.

2.4.4 Le coût

Les processus combinent capital, travail et temps, ensemble dont on cherchera à minimiser le coût. Il est donc tout à fait indiqué d'évaluer le coût de chaque processus (salaires, bureaux, outils informatiques, etc...).

Pratiquement, pour faire cette évaluation, il est nécessaire d'utiliser des techniques simples et de se baser sur des estimations, en ayant à l'esprit qu'il s'agit avant tout de classer en trois catégories (faible, moyen, élevé) et non pas de connaître le coût réel du processus.

Une des techniques que l'on peut utiliser, si la détermination du coût présente quelques difficultés, est la règle des cinq M (Main d'œuvre, Matériel, Méthodes, Matières, Milieu). Cette règle consiste à donner une évaluation de ces cinq postes pour en déduire celle globale. Lorsque cela est possible, il faut aussi tenir compte des coûts visibles et mesurables de non-qualité tels que : pénalités de retard, coûts des rebuts, coûts des réparations, coûts du conditionnement, etc.

Par la suite, lorsque les processus prioritaires auront été choisis, cette analyse des coûts du processus devra être faite de façon plus précise car elle conditionnera pour une bonne part les choix qui devront être faits quant à la structure du processus.

2.4.5. L'adhésion du personnel

Le personnel peut être plus ou moins affecté par la reconfiguration d'un processus. Selon que la révision de ce dernier aboutit à des réductions d'effectif ou au contraire à l'amélioration de ses conditions de travail, l'adhésion du personnel ne sera pas la même.

2.5. LE CHOIX DES PROCESSUS A RECONFIGURER

Après avoir effectué l'évaluation des différents processus sélectionnés, il s'agit maintenant de déterminer les processus prioritaires. Le choix des processus nécessite la prise en compte de certains éléments clés de l'entreprise.

2.5.1. Exprimer les buts de l'entreprise

Pour procéder au choix du ou des processus à analyser, il nous semble essentiel de réexprimer les objectifs, la finalité et la vocation de l'entreprise.

2.5.2. Disposer d'une stratégie

Lorsque les buts de l'entreprise sont réaffirmés, il est important de partir de la stratégie pour distinguer les processus clés.

2.5.3 Evaluer le poids de chaque processus

Connaissant les finalités de l'entreprise et ses objectifs stratégiques d'une part, et ayant évalué le poids de chaque processus (coût, qualité, impact sur le client) d'autre part, on peut maintenant choisir le ou les processus prioritaires. Ce choix s'effectue de la façon suivante :

Pour chaque processus, il est recommandé de réaliser une fiche signalétique (voir annexe). Cette fiche permettra de :

- Synthétiser l'ensemble des informations recueillies par processus (finalité, entités ou fonctions concernées, principales opérations, poids économique, effectif ...) ;
- Passer chaque processus au crible des critères retenus (impact vis à vis du client, importance stratégique...).

Il est souvent difficile de compléter la fiche signalétique du processus, si toutes les données concernant ce dernier ne sont pas maîtrisées dans l'entreprise.

2.5.4 Le choix du ou des processus prioritaires à reconfigurer

Ayant déterminé les critères d'évaluation de chaque processus d'une part et connaissant les finalités de l'entreprise et ses objectifs stratégiques d'autre part, on peut alors choisir le ou les processus prioritaires :

- a) Sélection de tous les processus directement concernés par la finalité de l'entreprise.
- b) Parmi les précédents, faire une ventilation par axe stratégique.
- c) Classement par axe stratégique en fonction des résultats de l'évaluation de chaque processus.
- d) Choix de quelques processus.

Il est possible aussi de faire le choix du ou des processus à partir d'un ensemble de matrice avec les critères d'évaluation. Etant donné la difficulté à représenter facilement une matrice à trois dimensions et à positionner des éléments sur cette matrice, nous préconisons l'utilisation des matrices à deux dimensions.

3. LANCEMENT

L'objectif de cette phase est d'organiser et de démarrer le projet de reengineering.

Cette phase est conduite par le leader, en collaboration étroite avec le responsable du processus et avec l'appui de collaborateurs fonctionnels (organiseurs, consultants).

Les objectifs de cette phase sont de préciser :

- Le périmètre de l'opération de reengineering et les objectifs généraux ;
- La structure projet nécessaire ;
- Les modalités de fonctionnement ;
- Le planning prévisionnel et le budget.

Cette phase de lancement se décompose en quatre étapes :

- Détermination du périmètre et des objectifs généraux
- Découpage en sous processus
- Constitution de la structure projet
- Lancement du projet

3.1. Détermination du périmètre et des objectifs généraux

Les objectifs de cette étape sont les suivants :

- Cerner précisément les limites du processus à reconfigurer
- Prendre en compte les objectifs généraux du processus à reconfigurer ;
- Identifier les principaux acteurs impliqués ;
- Recenser les études déjà réalisées sur le sujet, ainsi que la documentation disponible.

3.1.1. Périmètre du processus

Il faut préciser, dans un premier temps, le début et la fin du processus, c'est à dire sa longueur.

Cette étape consiste à déterminer la première et la dernière opération à prendre en compte pour l'analyse du processus.

Par exemple, pour un processus intitulé « traitement des commandes », nous pourrions considérer que le processus recouvre l'ensemble des étapes depuis la réception du bon de commande (première opération), jusqu'à la livraison du produit au client (dernière opération).

En réalité, le plus difficile à déterminer c'est l'épaisseur du processus. A ce sujet, il faut précisément identifier les domaines à prendre en compte, mais surtout ceux qui doivent être exclus de l'analyse.

Il s'agit de savoir si le projet couvre-t-il :

- L'ensemble des segments de clientèle ?
- Tous les produits ou services de l'entreprise ?
- Toutes les zones géographiques ?
- Tous les cas particuliers ?...

Il faut donc faire un choix et lister tous les domaines qui ne seront pas analysés, en tout cas pas dans un premier temps. Cela permet de focaliser les acteurs sur les véritables enjeux du processus pour l'entreprise et d'éviter qu'ils ne s'épuisent sur des sujets plus accessoires.

3.1.2. Objectifs Généraux du projet

A ce niveau, il s'agit le plus souvent d'objectifs organisationnels qui devront guider la reconfiguration du processus. Par exemple, pour une banque qui devrait s'adapter aux nouvelles exigences de son secteur, l'objectif du processus consistait à se fondre dans l'organisation imposée par la réforme, et ceci dans un délai fixé.

A ces objectifs généraux devront s'ajouter des objectifs chiffrés, qui permettront de mesurer les succès de l'opération. Nous aborderons ces derniers dans la phase 2.

3.1.3. Acteurs concernés par le processus

Il faut tout d'abord recenser les principales entités concernées par le processus, c'est à dire les directions, départements ou services qui devront être impliqués dans le projet, si cela n'a pas été fait lors de la cartographie. Il convient ensuite de lister les principales étapes du processus.

De même, il est nécessaire d'identifier les principaux clients du processus. Il s'agit bien du client externe c'est à dire le consommateur final des produits ou services de l'entreprise et du client interne.

3.1.4. Etudes déjà réalisées

Cette première étape passe aussi par un travail de documentation sur le processus. Il s'agira donc de la collecte au sein de l'entreprise de tous les rapports, les notes importantes, les enquêtes réalisées sur les différentes étapes du processus.

Il convient également de rechercher à l'extérieur de l'entreprise, par exemple auprès d'organismes professionnels ou au sein de revues spécialisées, si des études comparatives, ont été publiées sur le sujet.

3.2 Découpage en sous- processus

L'objectif de cette étape est de découper un processus complexe, en sous - ensembles, afin de ramener le projet à une taille raisonnable et d'en assurer une meilleure maîtrise. C'est pourquoi il faut :

- Découper le processus de façon à ce que chaque sous- processus puisse être traité sur une période raisonnable (un an ou dix huit mois maximum),
- Constituer une véritable équipe projet pour chaque sous- processus,
- Ne pas multiplier les sous processus, en ne découpant uniquement que si la complexité du processus le justifie.
- Elaborer un cahier des charges pour chaque sous-processus. Ce document devra être réalisé par le leader du processus en vue de préciser pour chaque sous-processus les éléments suivants (le périmètre, les principaux enjeux, les délais impartis, les entités concernées, les moyens alloués, les contraintes éventuelles).

3.2.1. Méthodes de découpage en sous-processus

Pour découper un processus en sous-processus, deux modes de découpage sont généralement conseillés aux entreprises. Il s'agit :

➤ du découpage dans le sens de la longueur

Le processus est découpé en morceaux ou bien en « spaghetti ». Il pourra être ainsi décomposé par :

- type de clients : (exemple : particuliers, PME, grandes entreprises), si la clientèle de l'entreprise est très segmentée ;

- type de produits, si les organisations sont très différentes ;
- zones géographiques ; en cas de spécificité régionale ou internationale.

Ce mode de découpage offre plusieurs avantages :

- chaque équipe projet peut avoir une vision d'ensemble du processus.
- le niveau de satisfaction du client final est mesurable pour chacun des sous-processus.

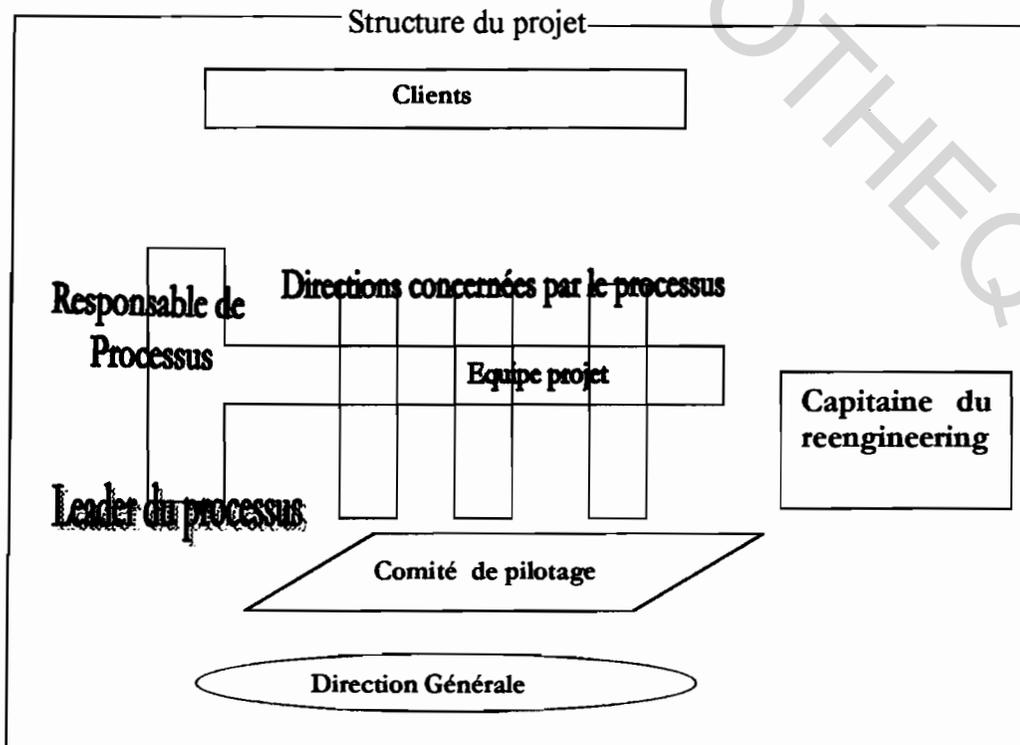
➤ Dans le sens de la largeur

Ce découpage est effectué lorsque le processus comporte un trop grand nombre d'étapes ; il devient donc difficile de le découper dans le sens de la longueur. Les morceaux sont trop longs et ne peuvent être traités par l'équipe projet. Une coupe en tronçon se révèle alors plus approprié.

3.3. Constitution de la structure projet

Le périmètre étant clarifié, le découpage ayant été effectué pour ramener le processus à une taille permettant une meilleure maîtrise, il devient maintenant possible de constituer la structure de reengineering.

Figure n° 4 : Structure du projet de reengineering



Source : Inspiré de Hammer & Champy (1993 : 130)

Ce qu'il faut retenir surtout, c'est la réalisation des fiches de poste par le chef de projet, pour les différentes compétences nécessaires. Ces fiches, présentées aux responsables des directions concernées, leur permettront de nommer les membres de l'équipe projet.

Il est clair aussi que l'ensemble de l'équipe devra être formé à la méthode de reconfiguration des processus ainsi qu'aux principaux outils.

3.4. Lancement du Projet

A ce stade, vous aurez compris qu'un travail important avait été réalisé. Il s'agit maintenant d'officialiser au sein de l'entreprise le lancement des travaux de l'équipe projet et de donner un coup d'envoi à l'analyse et à la reconfiguration du processus.

Cette officialisation se traduit par :

- La première réunion du comité de pilotage;
- La première réunion de l'équipe projet;
- Une forte communication en interne.

Ce qu'il ne faut pas surtout oublier, c'est de persuader les salariés à accepter l'idée que leur vie professionnelle, leur emploi va connaître un changement. C'est une campagne d'éducation et de communication qui dure du début à la fin du reengineering.

Dans la plus part des cas, les entreprises qui parviennent le mieux à faire accepter le changement à leurs salariés sont celles qui expliquent le plus clairement la nécessité d'une réorganisation. Ceci est surtout dû au fait qu'elles arrivent à mieux formuler et à exprimer leurs messages auprès des employés.

3.4.1. Première réunion du comité de pilotage

Elle passe en revue les points essentiels suivants : le contexte de l'opération de reengineering, la démarche à suivre, les moyens à mettre en œuvre, etc...

3.4.2. Première réunion de l'équipe projet

Il est souhaitable que le leader du processus assiste à cette première réunion de l'équipe projet en tant que chef pour rendre le lancement du projet plus solennel et exprimer en plus son engagement et sa détermination.

3.4.3. Communication Interne

Nous l'avons vu plus haut que la communication est une condition de réussite d'une opération de reengineering. Le lancement officiel est une opportunité pour informer l'ensemble des collaborateurs des enjeux, de la démarche et pour présenter les acteurs en charge de cette opération.

Les résultats principaux à atteindre à la fin de la phase de lancement doivent être :

- L'organisation du projet (limites du processus, frontières entre les sous- processus) ;
- Le choix des acteurs,
- La disponibilité nécessaire (engagement des responsables des directions, détachement effectif des membres de l'équipe de projet) ;
- L'officialisation du démarrage du projet.

4. DETERMINATION D'OBJECTIFS CHIFFRES

Tout projet de reengineering nécessite la détermination d'objectifs. Ces objectifs pourront être entre autre de:

- Permettre aux membres de l'équipe projet d'avoir une vue d'ensemble du processus;
- S'assurer de la pertinence du champ d'application et du découpage du projet en sous - processus;
- Recenser les indicateurs d'activité et de qualité liés au processus ;
- Se comparer à d'autres entreprises et éventuellement à d'autres secteurs de l'entreprise ;
- Se fixer des objectifs de progrès à atteindre après reengineering.

Cette phase est composée de cinq étapes principales :

- La description générale
- Le recueil des attentes clients
- Le choix des indicateurs
- Le benchmarking
- Les objectifs

4.1. Description générale du processus

Cette description doit permettre aux membres de l'équipe projet d'avoir un aperçu global du processus, représenté schématiquement par une succession d'étapes clés. Nous pouvons dire qu'elle est d'une importance capitale pour la suite de l'étude.

4.1.1. Schéma Général du processus

Nous envisagerons tout d'abord l'hypothèse la plus fréquente, celle où les étapes clés du processus sont mal connues, puis enfin celle où les participants ont tous une idée claire de ces étapes.

➤ Les participants ne connaissent pas les étapes clés

La description générale peut être réalisée par le responsable de processus puis proposée pour discussion au groupe. L'outil logigramme peut alors être utilisé (voir phase 4).

➤ Les participants connaissent les étapes clés

Dans ce cas, le problème est beaucoup plus simple, il suffira de les représenter, de s'assurer que tout le monde est d'accord et que le champ d'application prédéfini est bien pertinent.

4.1.2. Approfondissement de la connaissance des clients

Au cours de la première phase, les principaux clients ont été identifiés afin de découper le processus. L'équipe projet doit maintenant affiner cette identification. Ce recensement des principaux clients permettra en outre de préciser ou de vérifier la finalité du processus.

4.1.3. Organisation de la documentation

Il est très important de savoir à cette phase que tous les documents sur le sujet ont été rassemblés : rapports, études, notes de service de toute nature à propos de telle ou telle activité liée au processus. Cette documentation permettra de faciliter la prise de connaissance et s'enrichira au fur et à mesure des travaux.

4.2. Recueil des attentes clients

Le recueil des attentes clients est une étape fondamentale car c'est à partir de ces informations que l'on pourra situer la performance actuelle de l'entreprise et surtout les performances à atteindre par le processus.

La connaissance objective de ces attentes clients peut nous être fournie par trois moyens complémentaires. Il s'agit :

- De l'analyse des réclamations ;
- Des réunions de groupes miroirs de clients ;
- Des enquêtes de satisfaction client.

4.2.1 L'analyse des réclamations clients.

Dans cette hypothèse, il s'agit de recueillir toutes les plaintes relatives au processus à reconfigurer et de les classer par grandes catégories de motifs. L'expérience montre qu'en général 2 ou 3 motifs représentent 80 à 90% des réclamations.

L'analyse des réclamations concernant le processus doit déboucher sur les thèmes majeurs d'insatisfaction client. C'est le début de l'analyse objective, mais ce travail se révèle insuffisant pour évaluer la performance du processus. On estime généralement que ce n'est pas tous les clients qui réclament. Pour cela, il faut voir si possible les autres moyens de recueil des attentes clients.

4.2.2 Réunions de groupes miroirs de clients

Dans la phase précédente nous avons identifié les principaux clients du processus. Nous proposons maintenant de réunir un ou plusieurs échantillons représentatifs de cette clientèle ; cet échantillon aura pour rôle de refléter les attentes des clients et c'est pourquoi, il est souvent qualifié de « groupe miroir ».

4.2.3. Réalisation d'enquête de satisfaction

L'analyse des réclamations met en évidence les motifs d'insatisfaction majeurs ; les groupes miroirs permettent de conforter la première analyse et de préciser beaucoup d'autres dysfonctionnements. L'enquête client s'adressant à un échantillon beaucoup plus important permet de réaliser une analyse quantitative.

4.3. Choix d'indicateurs et mesure

Grâce aux enquêtes clients, aux groupes miroirs et à l'analyse des réclamations, la performance du processus a été évaluée selon la perception des clients. Il s'agit maintenant de mesurer la performance réalisée par l'entreprise.

L'objectif serait de disposer de quelques indicateurs généraux afin de mieux caractériser le processus. Deux types d'indicateurs pourront être utilisés. Il s'agit :

- Des indicateurs d'activités ;
- Des indicateurs qualité.

4.3.1. Principaux indicateurs d'activités du processus

Lorsque l'on étudie un processus, le problème est souvent plus délicat puisque par essence il intègre plusieurs fonctions.

Voici quelques indicateurs que l'on pourra considérer comme invariants et qu'il faille mesurer si possible.

➤ Temps total de traitement (TTT).

Consiste à déterminer le temps total de traitement d'un processus entre la demande client, et le retour vers le client. Par exemple entre la prise de commande et la livraison.

➤ Le temps réel de traitement (TRT)

C'est le temps de travail humain ou machine effectivement dépensé par l'entreprise.

➤ L'effectif nécessaire au processus.

Cette mesure est le plus souvent difficile surtout quand les mêmes personnes, dans le cadre de la polyvalence, travaillent pour plusieurs processus.

➤ Coût du processus.

Grâce aux techniques de comptabilité analytique, il est possible de déterminer le coût de revient d'un produit. En utilisant les mêmes méthodes, et en particulier la méthode ABC (Activity based costing), il est également possible de déterminer le coût de revient d'un processus.

4.3.2. Traduction des attentes clients en indicateurs qualité

Les enquêtes préalablement menées ont permis de recenser les attentes clients. Il reste donc à élaborer des indicateurs de suivi de la satisfaction clientèle. Pour chaque indicateur on définira les points suivants : le nom de l'indicateur, le nom du responsable chargé de son suivi, la modalité de la mesure, et la fréquence de la mesure.

Les attentes des clients varient dans le temps ; il faudra veiller à réaliser régulièrement des enquêtes et à adapter les indicateurs en conséquence.

4.4. Le Benchmarking ou étalonnage concurrentiel

Après l'identification des attentes clients et la mesure de la performance actuelle de l'entreprise sur chacun des indicateurs retenus, il restera enfin à comparer cette performance à celle d'autres entreprises pour disposer ainsi de toutes les données permettant de fixer des objectifs chiffrés au reengineering.

4.4.1. définition

Le benchmarking est un outil de comparaison et d'apprentissage.

Selon Hammer et Champy (1993 ; 152) « le benchmarking consiste essentiellement à rechercher les entreprises qui font le mieux quelque chose et à apprendre comment elles le font pour les imiter »

On le définit aussi comme étant une méthode visant à l'amélioration des processus de l'entreprise en comparant les processus à améliorer avec des processus équivalents utilisés dans d'autres entreprises.

Cette méthode présente l'avantage d'insister sur les méthodes utilisées, car il est nécessaire de comprendre les méthodes avant de chercher à quantifier.

Il est courant de distinguer :

- le benchmarking stratégique qui a pour objet la connaissance approfondie de la concurrence, afin de pouvoir :
 - se positionner en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses,
 - prendre des décisions stratégiques, et en particulier de déterminer les processus à améliorer ;
- le benchmarking opérationnel qui a pour objet l'optimisation de la performance d'une ou plusieurs fonctions de l'entreprise ou d'un processus par apprentissage auprès d'autres sociétés réputées comme étant les meilleures, ou leader dans un domaine.

C'est le benchmarking opérationnel qui retiendra notre attention à ce stade de la démarche. Celui-ci permettra de rencontrer d'autres entreprises pour :

- comprendre leurs méthodes ;
- connaître les indicateurs de délais, volumes, coûts ;
- se situer par rapport à ces performances ;
- s'inspirer le cas échéant des meilleures pratiques.

Nous disons donc à ce niveau, que le benchmarking pourra être pratiqué sur des concurrents directs ou au contraire, sur des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité, dès lors que leur performance est reconnue sur le processus à étudier.

4.4.2. Mise en œuvre d'un benchmarking opérationnel

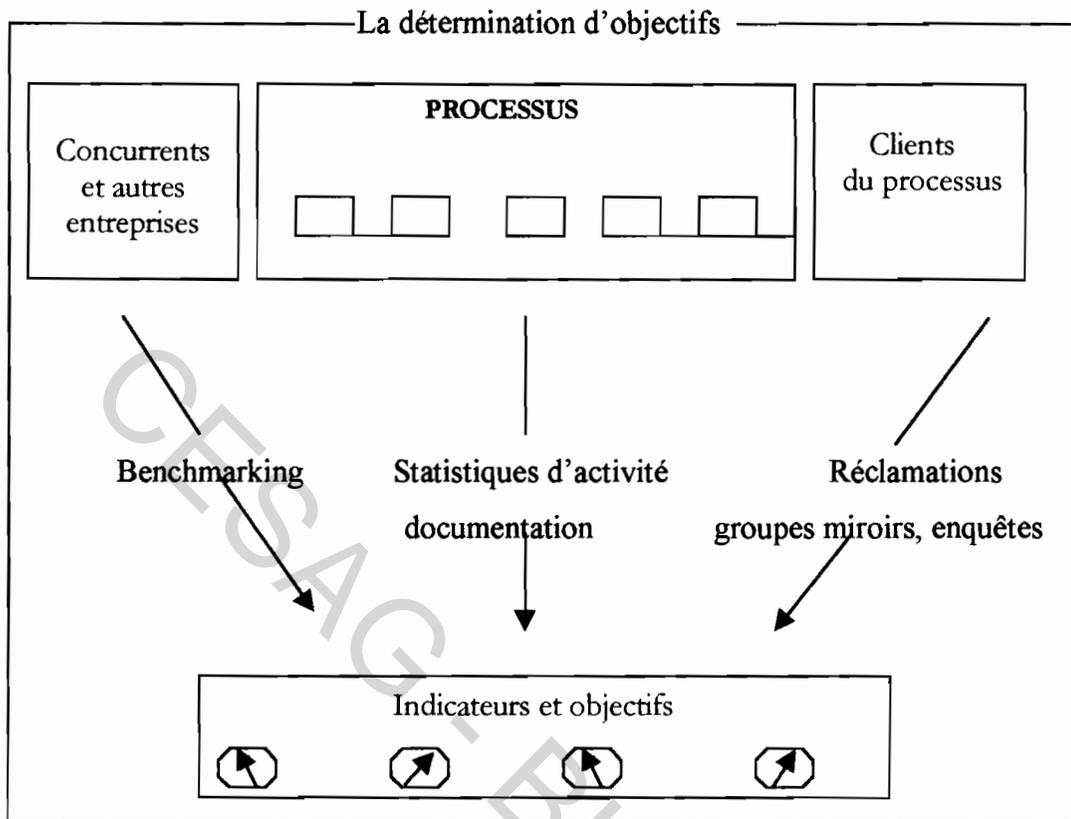
Le benchmarking opérationnel est plus centré sur un domaine, une fonction, ou un processus de l'entreprise. Pour le mettre en œuvre, il est recommandé de procéder ainsi :

- Identifier et choisir les sources de comparaison : documentation interne, autres secteurs internes, entreprises concurrentes, entreprises n'appartenant pas au même secteur mais ayant des pratiques similaires dans ce domaine, bases de données.
- Déterminer les méthodes utilisées en regard des performances : elles contribuent de façon générale à supprimer les goulots d'étranglement.
- Comparer avec l'entreprise (mesurer les écarts)

4.5. Fixation d'objectifs de progrès

Après avoir recueilli les attentes, évalué la performance du processus à travers la mesure des indicateurs et comparé cette performance à d'autres entreprises, il serait possible maintenant de fixer des objectifs de progrès à atteindre au terme du reengineering.

Figure N° 5 : la détermination d'objectifs de progrès



Source : Inspiré d' Etienne & Peyraud (1996 :103)

La fixation des objectifs de progrès par le comité de pilotage va obliger le groupe à faire preuve d'imagination et d'innovation pour rompre avec les habitudes. Toute fois, si ces objectifs doivent être ambitieux, ils ne doivent être irréalistes au risque de décourager les membres du groupe de projet. C'est pourquoi l'écoute client et le benchmarking se révèlent être les éléments clés pour la détermination d'objectifs.

Certains résultats doivent être obtenus au terme de cette phase :

- le schéma d'ensemble du processus validé et documenté ;
- la liste des principaux clients ;
- la documentation existante ;
- le recueil des attentes des clients du processus
- les données de l'analyse du benchmarking ;
- les principaux enjeux et challenges sous forme d'objectifs ambitieux.

5. ANALYSE ET REMISE EN CAUSE DE L'EXISTANT

Au cours de cette phase, l'équipe projet doit décrire en détail les circuits du processus, faire l'analyse auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés et critiquer l'organisation actuelle. Il s'agit :

- d'identifier les dysfonctionnements à l'origine de non qualités, de surcoûts et de tâches inutiles ainsi que les lacunes actuelles ;
- d'organiser la gestion de toute l'information récoltée.

Cette phase se décompose en quatre étapes

- la description détaillée
- la critique de l'organisation actuelle
- la collecte des dysfonctionnements
- l'analyse des dysfonctionnements

5.1. Description détaillée

Les objectifs de cette phase sont :

- de décrire en détail les circuits du processus ;
- de bien comprendre les attentes et les contributions des principaux clients internes et fournisseurs ;
- d'identifier les métiers et compétences nécessaires au fonctionnement du processus.

5.1.1. Description du processus

Les membres de l'équipe projet vont approfondir l'analyse générale réalisée, afin de décrire l'ensemble des tâches affectées par chacun de leurs services sur le processus. Cette description doit être effectuée en commun de sorte que l'ensemble de l'équipe comprenne bien l'organisation actuelle du processus, pour ensuite mieux la critiquer et la remettre en cause.

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour cette description :

- le tableau d'analyse du processus : il s'agit de décrire les tâches sur des bouts de papier ou des « post- it » pour représenter et symboliser l'ensemble des circuits du processus sur un

tableau d'une salle de réunion. Cette technique interactive est très dynamique et permet de visualiser l'ensemble du processus.

- le logigramme : chaque membre de l'équipe peut alors préparer à l'avance la description des circuits et les présenter sous forme de transparents à l'ensemble du groupe. Il s'agit bien de détailler les tâches effectuées.

5.1.2. Approfondissement des relations clients-fournisseurs

Nous l'avons déjà abordé au chapitre 1 ; un processus n'est autre qu'une chaîne de relations clients fournisseurs au sein de l'entreprise.

Au-delà de la description des circuits, il est intéressant d'approfondir ces relations pour les principaux clients internes du processus. Pour cela, il faut utiliser une technique de recueil d'informations spécifiques, surtout en cas de conflits ou de difficultés relationnelles entre un client et un fournisseur, tous deux internes.

Cette démarche modifie positivement les relations entre les individus, les services, les fonctions pour la simple raison qu'elle oblige à des contacts, des négociations formelles qui clarifient tous les échanges.

5.2. Critique de l'organisation actuelle

L'objectif de cette étape consiste à identifier les dysfonctionnements actuels du processus.

Chaque membre de l'équipe projet doit faire-part des difficultés qu'il rencontre au nom de son entité, tout au long du processus. Pour cela, il serait préférable d'utiliser l'approche selon laquelle l'ensemble de l'équipe, sous l'impulsion du chef de projet, observe d'un œil critique les circuits qui lui sont présentés et va poser des questions telles que :

- Quel est l'objet de cette tâche ? (Pour quoi ? Pour qui ?)
- Pourquoi la tâche est effectuée de cette manière ?

Trois grandes catégories de dysfonctionnements peuvent être mises en évidence :

5.2.1. Les dysfonctionnements par rapport à un référentiel

Cela suppose l'existence réelle d'un référentiel

➤ **Les normes de la certification**

Il s'agit d'analyser les problèmes liés aux normes qualité (ISO 9001, 9002...) s'il en existe.

D'autres types de référentiels doivent être pris en compte. Il s'agit des normes liées à la profession, et aux performances des concurrents.

➤ **Les normes de la profession**

Des spécifications peuvent être imposées par la réglementation.

➤ **Les performances des concurrents**

Le benchmarking réalisé lors de la phase précédente aura mis en évidence les points forts des meilleurs et à l'opposé, les insuffisances du processus actuel.

5.2.2. Les dysfonctionnements découverts par l'équipe projet

Les membres de l'équipe projet peuvent identifier plusieurs dysfonctionnements comme :

- des sources de non qualité ne répondant pas aux attentes des clients ;
- des manquements, des lourdeurs, des pertes de temps limitant l'efficacité globale du processus.

Au-delà des dysfonctionnements actuels du processus, il est également intéressant d'identifier les défaillances potentielles. Il s'agit de mettre en évidence les risques encourus en raison de l'organisation actuelle. On recense ainsi les principaux dysfonctionnements potentiels.

5.2.3. Les dysfonctionnements issus de la relation client- fournisseur

Reprenons les relations clients- fournisseurs qui auront fait l'objet d'un approfondissement. Les attentes des clients internes et les contributions de fournisseurs ont été recensées séparément. Il reste maintenant à réunir les deux partenaires pour comparer les écarts entre les attentes et les contributions.

Cette réunion permet souvent de s'apercevoir que les deux parties ne sont pas sur la même «longueur d'onde». Le fournisseur aura par exemple ignoré certaines attentes clients, mais surtout l'importance relative des prestations pourra être très différente entre les deux acteurs.

Cela suscitera donc l'occasion de créer une prise de conscience sur les attentes et les contraintes réciproques qui permettra ultérieurement de concevoir un contrat de service.

Le contrat de service est un engagement formel pour les deux parties. Il devient le document de référence pour toute difficulté relationnelle, litige ou conflit inter-fonctions. Il ne peut être complété ou modifié qu'avec l'accord des deux parties signataires du contrat. Tout le personnel impliqué dans la relation client/fournisseur doit être informé sur le contenu du document.

Le contrat de service, développant la relation client/fournisseur comporte tous les avantages de celle-ci. Il oblige à préciser avec rigueur les interfaces, les relations inter-fonctionnelles, ce qui conduit à :

- un décloisonnement qui améliore les relations humaines ;
- une optimisation des processus et donc une efficacité accrue.

5.3. Collecte des dysfonctionnements

Aucun membre de l'équipe projet ne peut prétendre connaître toutes les insuffisances du processus actuel, pour son entité. Il est donc indispensable de démultiplier la démarche, de rencontrer ceux qui font le travail, c'est à dire la base, afin d'identifier les dysfonctionnements vécus au quotidien sur le terrain.

Il faut essayer d'associer le maximum de collaborateurs au diagnostic du processus. Deux techniques peuvent être utilisées pour cela :

5.3.1. Diffusion des fiches de suggestions

Chaque membre de l'équipe projet devra descendre dans les services de son entité pour expliquer les objectifs du reengineering et faire remonter les dysfonctionnements. Des fiches très simples seront remises à chaque collaborateur opérationnel, afin qu'il puisse faire part des problèmes rencontrés et des suggestions éventuelles (Voir en annexe).

5.3.2. Réunion au sein des services

Il a été constaté que dans certains services, l'équipe ne parvenait pas à faire remonter des dysfonctionnements et à recueillir des suggestions. Cet échec s'explique généralement par cinq motifs :

- insuffisance d'explication et de promotion des fiches par les membres de l'équipe projet ;
- confusion avec d'autres supports existants (ex : fiches d'anomalies) ;
- rejet des supports assimilés à de la bureaucratie ;
- blocage du personnel vis à vis de la hiérarchie ;
- blocage de la hiérarchie vis-à-vis du personnel.

Il est préférable dans ce cas d'utiliser une autre technique qui consiste à organiser des réunions, de groupes miroirs internes, au sein des services concernés.

Tous les dysfonctionnements ainsi collectés devront être discutés par l'équipe projet. Une fois validés, ils sont consignés dans un document appelé « bibliothèque des dysfonctionnements ».

La bibliothèque pourrait contenir de nombreux dysfonctionnements. Ce nombre est fonction de la taille de l'entreprise et de la complexité des circuits.

En outre, pour analyser le fonctionnement des activités et être à même d'identifier les dysfonctionnements, il faut disposer d'une description de l'organisation de chaque activité critique en termes de mode d'animation (pilotage, planification) et d'organisation (procédures, ressources humaines, matériels associés à l'activité...).

Les dysfonctionnements les plus significatifs, une fois identifiés, feront l'objet d'une analyse.

5.4. Analyse des dysfonctionnements

L'objectif de cette étape est d'approfondir et d'analyser les dysfonctionnements mis en évidence par l'équipe projet ou collectés sur le terrain.

Le chef de projet répartit ces dysfonctionnements au sein de l'équipe à un ou plusieurs responsables chargés de leur analyse. Il est bien entendu que ces responsables pourront constituer des groupes de travail spécifiques afin d'associer d'autres collaborateurs à l'étude.

5.4.1. Approfondissement des dysfonctionnements

Les outils classiques de traitement de problème se révéleront très utiles pour décrire les dysfonctionnements, analyser les causes et identifier les enjeux. Il s'agit en effet :

- Du questionnement systématique de la méthode QQOQCCP.

C'est un outil qui permet la collecte exhaustive et rigoureuse de données précises. Son objectif est d'aider à appréhender tous les aspects d'un problème, à analyser une situation sous tous ses angles. Il constitue une grille simple d'interrogation devant fournir les éléments indispensables suivants :

- quel est le problème ?
 - qui est concerné par le problème ?
 - ou est apparu le problème ?
 - quand est apparu le problème ?
 - comment est apparu le problème ?
 - combien de fois est apparu le problème ?
 - pourquoi y a-t-il ce problème ?
- Du diagramme causes/effet ou diagramme en arête de poisson, encore appelé diagramme D'ISHIKAWA. C'est une représentation graphique permettant de classer et de hiérarchiser par familles et sous-familles toutes les causes identifiées susceptibles d'être à l'origine d'un effet constaté.
 - Du diagramme de pareto. C'est une représentation graphique de l'ensemble des informations liées à un même événement, afin de faire apparaître les faits les plus importants. Il permet de hiérarchiser et de visualiser l'importance relative de différentes informations liées à un événement pour les classer par ordre décroissant d'importance.
 - Des Feuilles de relevés. L'utilisation de tableaux ou feuilles de relevés permet d'enregistrer des données, chiffrées ou non, de telle manière qu'elles soient facilement utilisables ou vérifiables.

5.4.2. Documentation des dysfonctionnements

A ce niveau, il est préférable de synthétiser l'analyse des dysfonctionnements à l'aide d'une fiche standard. Grâce à ce document, les membres de l'équipe projet vont pouvoir faire part de leurs analyses sous un mode de représentation commun.

Pour chaque dysfonctionnement décrit, on devra présenter :

- les conséquences ;

- les enjeux que l'on s'efforcera de quantifier (perte de clients, charge de travail, coût financier...);
- le degré de gravité qui sera évalué de façon consensuelle par l'équipe projet ;
- les causes principales.

En résumé, nous pouvons dire que six principaux résultats doivent être obtenus au terme de cette quatrième phase. Il s'agit :

- de la liste de tous les dysfonctionnements liés à l'organisation actuelle du processus ;
- des fiches d'analyse des dysfonctionnements ;

6. PROPOSITIONS DE RECONFIGURATION

L'objectif de cette phase, est de faire des propositions qui remettront en cause le fonctionnement du processus. En effet, il faut chercher à améliorer, ou mieux à reconfigurer le processus afin de progresser d'une manière significative, voire «spectaculaire» pour reprendre les termes de M. Hammer et J. Champy (1993 : 43).

Il va sans dire que cette phase difficile, est absolument essentielle et déterminante pour la suite du projet, sachant toutefois que son succès ne peut être assuré que si les conditions suivantes sont réunies :

- La qualité du travail fourni dans les phases précédentes ;
- L'imagination créatrice ainsi que l'esprit d'innovation du groupe de projet ;

Pour mener à bien cette phase fondamentale, il faut procéder en trois étapes :

- la synthèse des dysfonctionnements
- la recherche de solutions
- choix des actions

6.1. Synthèse des dysfonctionnements

Cette première étape a pour objectif de regrouper les dysfonctionnements qui sont issus des mêmes causes. Ainsi on pourra remarquer qu'une cause unique peut être à l'origine de plusieurs dysfonctionnements.

Il conviendra d'orienter la recherche des solutions en priorité sur les sujets correspondants aux dysfonctionnements les plus graves.

6.2. Recherche de solutions

La recherche de solution est avant tout une affaire d'imagination et de méthode, dont la combinaison des deux permet en général d'aboutir à des compromis tout à fait intéressants. En effet, il est certain que c'est de la diversité des points de vue de l'équipe projet que naissent les meilleures solutions, même si dans ce cas, il est parfois difficile de canaliser toutes les opinions.

Selon les auteurs, (Vernadat 1999 :44 ; Forget 2003 : 30), il existe plusieurs techniques d'optimisation ou de restructuration de processus opérationnels dont voici les principales :

- Elimination d'activités (activités superflues et redondantes) ;
- Concentration d'activités (regrouper les activités similaires, de décision, de vérification) ;
- Augmentation des aptitudes liées à un processus (augmenter les compétences associées au processus, rendre les activités atomiques) ;
- Solutions des dysfonctionnements
- Benchmarking
- Réduction des temps de cycle
- Réduction des coûts de non-conformité
- Protection contre les erreurs
- Modernisation
- Uniformisation
- Automatisation

Dans le cadre de l'optimisation des processus, il existe un certain nombre de méthodes pour rechercher des solutions aux dysfonctionnements ; chacune de ces méthodes est plus ou moins adaptée au problème à traiter et correspond à un domaine d'application particulier. Pour illustrer ce propos, considérons les différentes composantes d'un processus et imaginons qu'une ou plusieurs de ces composantes présente des dysfonctionnements :

- Si le dysfonctionnement concerne une activité donnée il faudra faire appel à la méthode de résolution des problèmes (MRP) ;

La méthode devra être appliquée, chaque fois que nécessaire, à toutes les activités pour lesquelles une amélioration est souhaitée.

- Si le dysfonctionnement se situe à une interface entre deux unités ou entre le processus analysé et un autre processus c'est la relation client fournisseur interne (RCFI) qui est la mieux adaptée à la recherche de solutions pour faire disparaître les dysfonctionnements.
- Si l'on ne peut pas, à coup sûr, déterminer que le dysfonctionnement se rapporte à une tâche ou une interface et si l'on situe le dysfonctionnement sur une portion du processus, il faut alors faire appel à l'analyse fonctionnelle pour acquérir la certitude que le problème sera bien examiné dans son ensemble.

Il est également possible de faire appel à l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de la Criticité (A.M.D.E.C). L'utilisation de cet outil constitue une suite logique de l'analyse fonctionnelle qui a été menée.

Toutes ces méthodes d'optimisation constituent des outils pour l'amélioration des processus.

6.2.1. La méthode de résolution des problèmes

Cette méthode utilise en son sein plusieurs outils qui sont liés à chacune des phases. Il s'agit entre autre des outils comme le diagramme cause/effet, le diagramme de pareto, l'histogramme, les graphiques, le brainstorming, le QQQQCCP, la règle des 5M, les indicateurs, le tableau de bord etc...

La méthode de résolution de problèmes peut se décomposer en neuf phases :

- Choisir le sujet (dysfonctionnement),
- Collecter les données,
- Rechercher les causes probables, déterminer la cause réelle,
- Rechercher des solutions et choisir la meilleure,
- Planifier les actions,
- Mettre en place la solution,
- Vérifier que le problème disparaît,
- S'assurer que le problème ne réapparaît pas,
- Considérer les conséquences et les retombées du problème.

6.2.2. La relation client/fournisseur interne (RCFI)

Dans l'entreprise chaque unité, chaque personne fournit des prestations à des « clients » et attend des prestations de la part de « fournisseurs ».

Le but de la RCFI est d'établir de nouvelles relations et de nouvelles méthodes de travail entre tous les maillons de la chaîne, avec un objectif commun qui est de satisfaire le client conformément à ses besoins et à ses exigences.

6.2.3. L'analyse fonctionnelle

C'est une démarche consistant à définir, ordonner et hiérarchiser les fonctions d'un système (processus, produit, service, organisation...) dans le but de rechercher la meilleure adéquation entre les besoins à prendre en compte et les solutions à mettre en œuvre, afin de proposer le meilleur résultat possible pour le client concerné.

Le principe clé, à chaque étape de la démarche, est de distinguer l'analyse du besoin de la recherche des solutions. Il faut retenir que l'analyse fonctionnelle est utilisée lorsque l'on veut concevoir ou optimiser un processus complexe qui exige d'être conçu ou reconçu avec rigueur et cohérence.

La démarche proposée pour mettre en œuvre l'analyse fonctionnelle interne est la suivante :

- Définir le processus que l'on veut concevoir ou améliorer ;
- Faire l'analyse du besoin (ou analyse fonctionnelle externe) ;
- Rechercher les solutions (analyse fonctionnelle interne)

Il faut surtout noter que l'analyse fonctionnelle fait appel à d'autres méthodes et outils tels que le travail en groupe, la MRP, le QOOQCCP, les 5M, le diagramme d'ishikawa, la matrice de compatibilité etc....

6.2.4. L'AMDEC

C'est un outil développé, pour évaluer à priori la fiabilité des produits. Appliqué également aux moyens de production et aux processus de fabrication, l'AMDEC est tout à fait utilisable pour évaluer la fiabilité et les points critiques de toutes sortes de processus. En anglais, l'AMDEC est connue sous le sigle FMECA (Failure Mode Effect and Criticality Analysis).

Il s'agit en fait pour L'AMDEC d'utiliser une technique préventive visant à :

- Rechercher les défaillances potentielles,
- Evaluer leurs effets,
- Identifier les causes ;
- Sélectionner des points critiques ;
- Rechercher des mesures permettant de diminuer la criticité.

6.3. Choix des actions par le comité de pilotage

Quel que soit le cas de figure, amélioration ou rupture, toutes les propositions devront être présentées au comité de pilotage.

6.3.1 Présentation des actions et choix

Le chef de projet, pour chaque dysfonctionnement, ou chaque lot de dysfonctionnements présentera la ou les solutions, avec les avantages et inconvénients.

6.3.2. Le tableau de bord du processus

Ce document récapitulera les indicateurs clés du processus. Il se composera de trois parties :

- Indicateurs de qualité (attentes clients) ;
- Indicateurs d'activité (performance interne) ;
- Indicateurs de suivi des dysfonctionnements les plus graves.

Les principaux résultats que l'équipe de projet doit atteindre au terme de cette phase sont:

- Des propositions de solutions validées par le comité de pilotage ;
- L'évaluation de chaque proposition au niveau : clients, personnel, organisationnel, financier.

7. MISE EN OEUVRE

Après la prise de décision des actions de reconfiguration par le comité de pilotage, il convient maintenant de les rendre opérationnelles au sein de l'entreprise.

La mise en œuvre doit obéir à certaines règles et s'appuyer sur des moyens de communication pour que le changement soit compris et accepté.

Cette phase va permettre de :

- Mettre en œuvre le reengineering du processus ;
- S'assurer que les objectifs fixés sont atteints ;
- Mettre en place un dispositif d'amélioration permanente pour le processus reconfiguré.

7.1. Préparation du terrain de la reconfiguration

L'objectif de cette étape consiste à élaborer un plan de transfert et à se préparer à répondre aux résistances qui risquent de freiner, voire de bloquer, la mise en œuvre du reengineering.

Après l'approbation du nouveau processus, l'équipe projet devient donc une équipe de mise en application, dont la première tâche consiste à mettre au point un plan de transfert. Il décrit les modalités de reconfiguration du processus. Il doit préciser l'échéancier, le budget, les critères d'exécution et la justification économique de tout investissement. Il doit également faire mention des compétences nécessaires et des problèmes éventuels.

En ce qui concerne les résistances du personnel au changement, les responsables du reengineering devront donc s'efforcer de les prévoir et de mettre en œuvre les mesures d'accompagnement nécessaires. Ces mesures se traduisent notamment par des actions de communication, des entretiens individuels, afin d'expliquer le but des changements, de discuter des modalités de mise en œuvre et de convaincre.

Dans le cadre toujours de l'implantation du nouveau processus, il est possible de tester les actions de reconfiguration sur des sites pilotes ou faire des scénarios dégradés.

7.1.1. Site pilote

Selon Davenport, l'application directe du nouveau processus en une seule étape, est périlleuse et irréalisable à cause de l'importance des changements. Il préconise la mise en application initiale d'un projet pilote, de moindre envergure. Le secteur pilote (il peut s'agir d'une région géographique, d'un ensemble de produits ou d'un groupe de clients) doit être choisi en fonction des chances de succès du projet.

Cette mise en application de site pilote permettra de mettre progressivement au point la phase de mise en œuvre, de s'aguerrir face aux résistances rencontrées et d'affiner les solutions de reconfiguration.

7.1.2. Scénarios dégradés

Devant la force des résistances au changement, les entreprises sont parfois tentées de recourir à des scénarios dégradés visant à mettre en place la solution par étape successive. Ces entités seront tentées d'effectuer un changement mais le reengineering sera reporté et ce, jusqu'à ce que les responsables de l'entreprise soient prêts. Ces scénarios représentent la plus part du temps le signe d'un échec du management de l'entreprise et d'un manque de préparation de la reconfiguration. Ils doivent être réservés aux situations extrêmes, dans lesquelles le risque de conflit social est grave et non pas pour répondre simplement à des questions de susceptibilité ou de perte de pouvoirs de la part de quelques dirigeants.

7.2. Organisation de la mise en œuvre

Cette étape permet :

- de programmer la réalisation des actions de reconfiguration ;
- de définir les responsabilités de mise en œuvre ;
- de prévoir les formations nécessaires.

7.2.1. Priorités des actions de mise en œuvre

La mise en œuvre se traduit bien souvent par des actions de reconfiguration qui ne peuvent pas toutes être menées ensemble. Il est donc nécessaire d'organiser la mise en œuvre et d'identifier les actions prioritaires. On pourra ainsi identifier les actions les plus attrayantes et les moins risquées et il est fortement conseillé de commencer par elles.

7.2.2. Responsable de la mise en œuvre

La mise en œuvre d'un nouveau processus nécessite tout d'abord le choix des personnes chargées de la reconfiguration. Ce choix dépend entre autre de la nature de la reconfiguration, des spécificités de l'entreprise, de l'existence ou non de structures spécialisées dans ce domaine. En général deux types d'organisation peuvent être distingués pour la mise en œuvre des actions de reengineering :

➤ Mise en place par l'équipe projet

A cet effet, chaque membre de l'équipe va prendre en charge la mise en œuvre des actions pour l'entité qu'il représente. Toutefois, pour faciliter l'appropriation du changement, il est préférable que les responsables de service prennent en charge eux-mêmes la mise en œuvre des actions. Dans ce cas, le rôle de l'équipe se traduit plutôt par un pilotage ou une assistance.

➤ **Démultiplication de la mise en œuvre**

La mise en œuvre n'est plus assurée par l'équipe projet mais par les services eux-mêmes. L'équipe projet se dissout dès la fin de cette étape et seule la mission du responsable du projet continue.

Ces deux approches présentent chacune des avantages et des inconvénients : la mise en place par l'équipe projet correspond à une mise en œuvre rapide, mais elle doit être compatible avec la répartition des responsabilités et des pouvoirs au sein de l'entreprise. La démultiplication de la mise en œuvre permet une meilleure appropriation des actions par les entités, mais nécessite un pilotage et un suivi très rigoureux afin d'éviter les risques de dérapage du planning. Dans la pratique, on mixte les deux approches. Tout ce qui peut être fait directement par les membres de l'équipe projet doit l'être ; de même, les actions qui doivent être démultipliées sont déléguées au sein de chacun des services impliqués.

7.2.3. Formation du personnel

Le reengineering se traduit par un bouleversement de l'organisation du processus, parfois par de profondes modifications ou par une évolution des métiers et dans les tous cas, par une remise en cause des tâches et des méthodes de travail. Pour cela, une formation suffisante à l'égard des exigences de la nouvelle organisation et de l'adaptation au changement est nécessaire pour gérer les incertitudes et pour canaliser les activités afin qu'elles débouchent sur des résultats positifs. Cette étape doit être l'occasion de bâtir un plan de formation adapté au planning de réalisation des actions.

7.3. Suivi de la reconfiguration

Cette étape permet :

- De piloter la mise en œuvre de la reconfiguration ;
- De réaliser un bilan au terme du projet.

7.3.1. Pilotage

Il s'agit de s'assurer que les actions de reconfiguration sont bien mises en œuvre dans les conditions prévues. Pour ce faire, il est recommandé de réunir le comité de pilotage pour suivre la mise en œuvre. Aussi, les responsables des directions sont appelés à se réunir périodiquement pour faire le point de l'avancement de la reconfiguration.

7.3.2. Bilan du reengineering

C'est le moment de faire la situation de la reconfiguration, de savoir si les objectifs fixés au début du projet sont atteints et si le reengineering a été un succès ou un échec.

Il est cependant pertinent de réunir un comité de pilotage de bilan, afin de :

- Mesurer l'impact global des actions mises en place sur les indicateurs et les objectifs fixés ;
- Calculer les coûts et les gains réalisés;
- Identifier les principales résistances, les difficultés ainsi que les éléments positifs recensés lors de l'évaluation.

Le bilan du reengineering doit être également l'occasion de communiquer en interne comme en externe les résultats obtenus afin de mettre en avant les collaborateurs et de les sensibiliser par rapport à la situation des actions de reconfiguration.

7.4. Amélioration permanente du processus

Une fois le nouveau processus mis en application, il est important de continuer à promouvoir l'amélioration continue pour les raisons suivantes :

- les attentes et les besoins de la clientèle évoluent ;
- de nouvelles méthodes et technologies font leur apparition et s'avèrent rentables ;
- le contexte dans le quel l'entreprise exerce ses activités évolue ;
- les employés visés par le processus accroissent leurs compétences et trouvent des méthodes de travail efficaces ;
- la prévention des dérives éventuelles ;
- les processus qu'on néglige se dégradent dans le temps.

Au terme de cette phase, les principaux résultats à atteindre sont :

- La mise en œuvre du reengineering ;
- La mise en place d'un dispositif d'amélioration permanente ;
- La communication en interne et externe ;
- L'évaluation du projet.

Le reengineering, qu'il soit la conséquence d'une adaptation aux innovations technologiques ou d'un souci d'améliorer la productivité et la qualité, s'appuie nécessairement sur le facteur humain.

Sous conclusion

Les processus étant au cœur du reengineering, nous nous sommes efforcés de présenter des méthodes pour les mettre en évidence. Cela a permis d'en dresser une carte et de choisir les plus importants ou les plus critiques, c'est à dire ceux qui feront l'objet du reengineering.

Lorsque l'on a déterminé le ou les processus à reconfigurer, le succès de la démarche tient essentiellement à trois facteurs :

- La rigueur de la méthode : ce qu'il faut surtout retenir, c'est que sans méthode, on a peu de chance de parvenir au résultat escompté. Toutes les étapes devront être suivies et adaptées au contexte de l'entreprise ;
- Le choix des hommes : ce sont les hommes qui mèneront le projet à la hauteur des enjeux. C'est pourquoi, le succès est tributaire des compétences de l'équipe de projet d'une part, mais aussi et surtout de la détermination et de l'implication véritables de la Direction Générale d'autre part.
- La pertinence et l'analyse de la créativité :
A ce niveau, il est impérieux de comprendre ce qui se passe dans l'entreprise, de cerner ce qui ne fonctionne pas bien en interne comme en externe (clients). Enfin, il faut apporter des solutions en rupture, pour améliorer la performance de l'entreprise.

Le reengineering est une méthode qui a démontré sa performance dans de nombreux domaines d'activités. Son impact positif constaté sur l'amélioration tangible des résultats de secteurs d'activités y ayant recouru ne fait l'objet d'aucun doute. Il s'agit en particulier de progrès réalisés par la baisse des coûts, des délais, l'amélioration de la productivité et de la qualité.

Les précédents chapitres nous ont outillé à la définition de notre méthodologie. Elle constituera la base de notre démarche de reengineering au niveau du réseau des caisses d'épargnes et de crédit PAMECAS, prochaine étape de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

La revue de littérature nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique ainsi dressé servira de levier pour l'élaboration de la méthodologie nécessaire à une réingénierie au sein de l'institution mutualiste PAMECAS.

Il s'agira pour nous d'élaborer un modèle d'analyse qui nous servira de guide. Nous définirons ensuite les différentes variables avec leurs indicateurs et les mesures y appropriées. Enfin, nous décrirons la démarche et les outils de collecte des données ainsi que l'analyse de ces données.

1. LE MODELE D'ANALYSE

L'amélioration de la qualité du service, la réduction des coûts et des délais constituent les principaux objectifs que doivent viser un réaménagement des processus. Dans ce cas, on peut dire que ces objectifs prioritaires deviennent des variables qui dépendront du processus de réingénierie lui-même.

Nous avons délimité notre étude à un seul processus prioritaire qui sera choisi et reconfiguré avec la méthode de réingénierie.

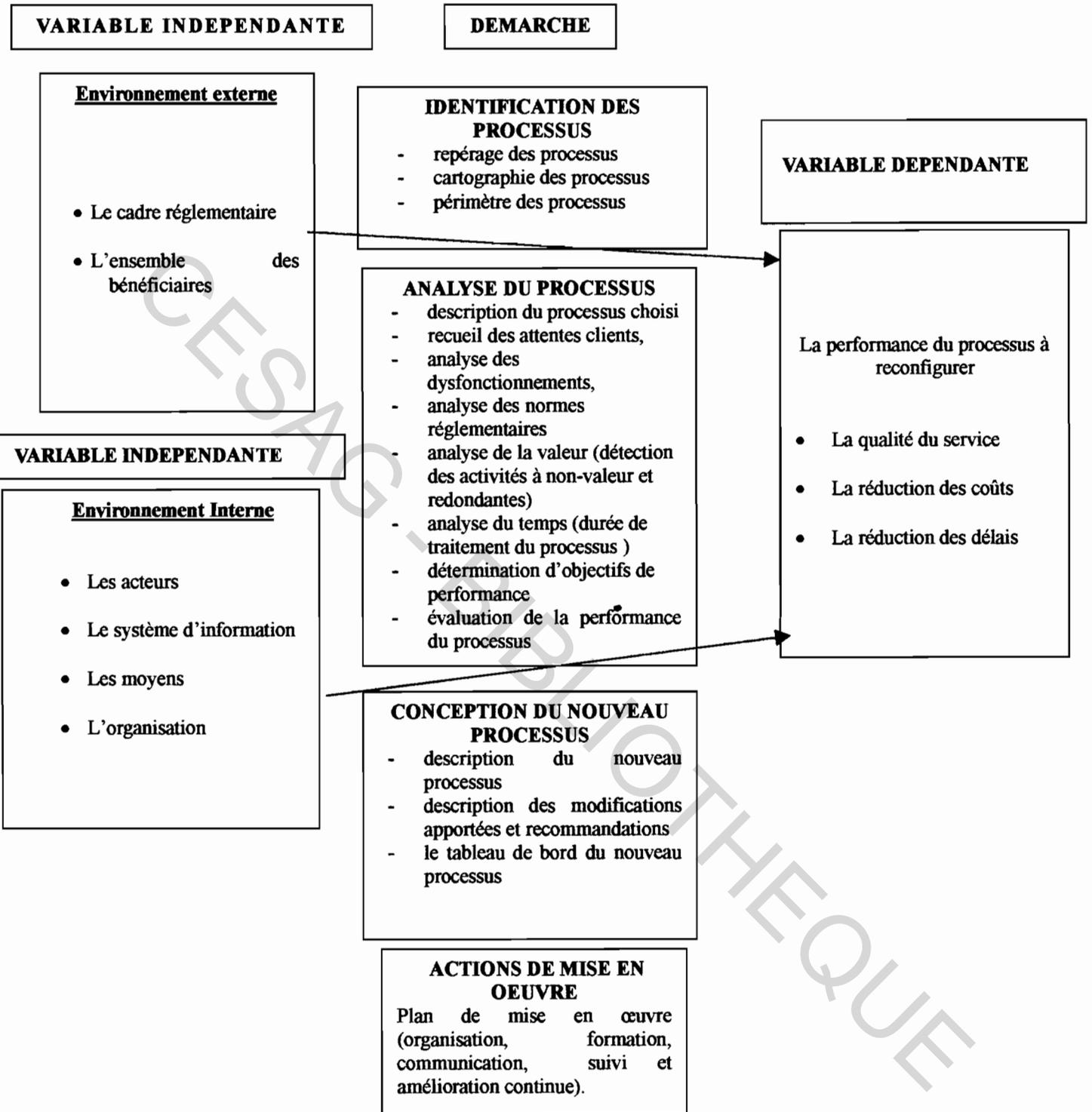
La démarche présentée comportera quatre grandes étapes : la définition des processus de l'institution, le choix du processus à traiter parmi ceux qui ont été identifiés, l'analyse du processus retenu, et la reconfiguration du processus.

A cet effet, nous avons confectionné un modèle d'analyse sur la base de la revue de littérature que nous avons effectuée. Le modèle d'analyse est structuré de la façon suivante :

- Des variables indépendantes
- Une variable dépendante

Ce modèle peut se résumer sous le schéma de la figure suivante.

Figure N° 6: Schéma du modèle d'analyse



Source : Nous mêmes

1.1. Les variables indépendantes

La reconfiguration des processus en général et celle de PAMECAS en particulier, nous a permis de déceler deux variables indépendantes :

- L'environnement externe
- L'environnement interne

Notre étude consiste donc à voir l'influence de ces variables sur la performance du processus à reconfigurer.

1.2. La variable dépendante

Dans le cadre de l'étude, nous avons retenu la performance du processus comme variable dépendante. Elle est l'output du système à concevoir.

Toutes les variables retenues vont faire l'objet d'une analyse à travers les composantes, les indicateurs, et leurs mesures (voir tableau suivant).

Tableau N° 3: Les variables du modèle d'analyse

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Environnement externe	Les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none">- Réclamations- satisfaction des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none">- PV des assemblées générales- Enquête de satisfaction
	Le cadre réglementaire	<ul style="list-style-type: none">- Existence d'une politique de crédit- Existence de la loi sur la micro finance- Existence des règles et normes BCEAO	<ul style="list-style-type: none">- Respect de la politique- Respect de la loi- Respect des règles et normes BCEAO
Environnement Interne	L'organisation	<ul style="list-style-type: none">- Identification des processus- Détermination des critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Utilisation des fiches d'identification des processus- utilisation d'une fiche signalétique des processus

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Environnement Interne	Les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des activités - Motivation des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la valeur - Analyse du temps de cycle - Analyse des dysfonctionnements - Existence de primes
	Le système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des informations - Disponibilité des informations - Existence d'un système d'archivage 	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des informations sur le terrain - Existence d'un logiciel traitement à temps des informations - classement des dossiers - sauvegarde numérique des données (back up)
	Les moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un personnel qualifié - Existence d'outils de travail de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil - Traitement informatique des données
Performance du processus	la qualité du service	<ul style="list-style-type: none"> - création de la valeur ajoutée - satisfaction des membres - respect du dispositif prudentiel BCEAO - élimination des dysfonctionnements 	<ul style="list-style-type: none"> - analyse de la valeur - enquête sur la satisfaction des membres - suivi des ratios prudentiels - suivi des indicateurs de performance (tableau de bord)
	Réduction des délais	<ul style="list-style-type: none"> - réduction du temps de cycle des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - suivi des indicateurs de délai
	Réduction des coûts	<ul style="list-style-type: none"> - élimination des activités à non-valeur 	<ul style="list-style-type: none"> - analyse de la valeur des activités

Source : nous- mêmes

2. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

Nous avons utilisé plusieurs procédés pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude. Au-delà de cette collecte, une analyse des données en vue d'en retirer les informations recherchées, est plus que nécessaire.

2.1. La collecte des données

Elle concernera toute la documentation (rapports, lois, études, notes de services etc.) et les informations nécessaires à l'étude. Cette collecte se déroulera à plusieurs niveaux et permettra l'utilisation de certains outils (questionnaires, interviews, observations,...) pour réunir les informations concernant la phase pratique. Certains préalables seront cependant nécessaires avant la collecte des données.

Nous rencontrerons le Directeur Général Adjoint et le chef de département inspection de l'institution PAMECAS pour leur expliquer l'objectif de notre étude et le choix de leur structure. Ces rencontres seront élargies aux différents responsables de département de l'institution.

L'étude consistera à analyser un seul processus choisi en fonction des critères d'évaluation d'une part, de la finalité de l'institution et ses objectifs stratégiques d'autre part. En fait, nous ne prendrons en compte que les processus clés parmi lesquels nous ne choisirons qu'un seul à la fin.

La collecte des informations nécessitera le recueil de toute la documentation sur l'institution notamment les lois et textes sur les MEC, les rapports, les études, les notes de services, l'organigramme. A l'issue, les outils suivants seront utilisés :

- L'interview : Pour collecter les informations sur les différents processus, nous procéderons à des entretiens auprès des différents responsables de département (département crédit, inspection, informatique, comptabilité, développement des produits) à partir d'un guide élaboré à cet effet.

Après avoir répertorié la grande majorité des processus, nous essayerons de définir les critères nécessaires à l'évaluation des différents processus à partir d'une fiche appelée « fiche signalétique ».

- Fiche signalétique des processus : Pour évaluer le poids des processus, nous réaliserons une fiche qui permettra d'une part de synthétiser l'ensemble des informations recueillies par processus (finalité, effectifs, coût, délai, etc...), et évaluer les processus par rapport aux critères retenus (impact vis à vis du client, importance stratégique, gravité des dysfonctionnements, adhésion du personnel etc...) d'autre part. Ces informations seront recueillies lors de l'entretien avec les responsables de département.

Après avoir choisi le processus, nous procéderons à sa description en utilisant un outil appelé logigramme.

- logigramme : Cet outil permet de décrire l'enchaînement des tâches sur les circuits du processus. Il utilise des symboles indiquant les points de départ ou d'arrivée de l'enchaînement décrit, les entités responsables, les tâches effectuées et leurs supports.
- Questionnaire : Nous avons élaboré un questionnaire d'enquête de satisfaction des membres qui touche une population de cent (100) membres du réseau composée d'hommes et de femmes. Il permettra de recueillir les opinions des personnes enquêtées sur la performance du processus à reconfigurer.
- Fiches de suggestions : des fiches très simples seront remises à chaque collaborateur opérationnel du processus à traiter, afin qu'il puisse faire-part des problèmes rencontrés et de ses suggestions éventuelles.
- La technique de l'observation : l'observation des agents de crédits, des analystes en crédits, du comité de crédit donne une idée de ce qu'ils font. Nous passerons au minimum une semaine avec chacun des acteurs pour valider le processus. Nous pourrons ainsi répertorier toutes les activités et les tâches de chaque acteur du processus.

2.2. l'analyse des données

Sur la base des données recueillies, nous pourrions identifier les processus de l'institution, choisir et décrire le processus à traiter, analyser ce processus et faire ressortir les dysfonctionnements. Nous essayerons donc d'établir les diagrammes, les graphiques, les indicateurs, le tableau de bord etc. Ce travail nous permettra de proposer un nouveau processus, des recommandations et des actions pour la mise en œuvre.

Sous-conclusion

Il ressort de l'étude de la première partie que la réingénierie s'intéresse aux processus et non pas à la structure organisationnelle. Ce n'est ni une mode comme l'affirmaient certains auteurs, mais une méthode de management qui s'inspire de l'approche qualité.

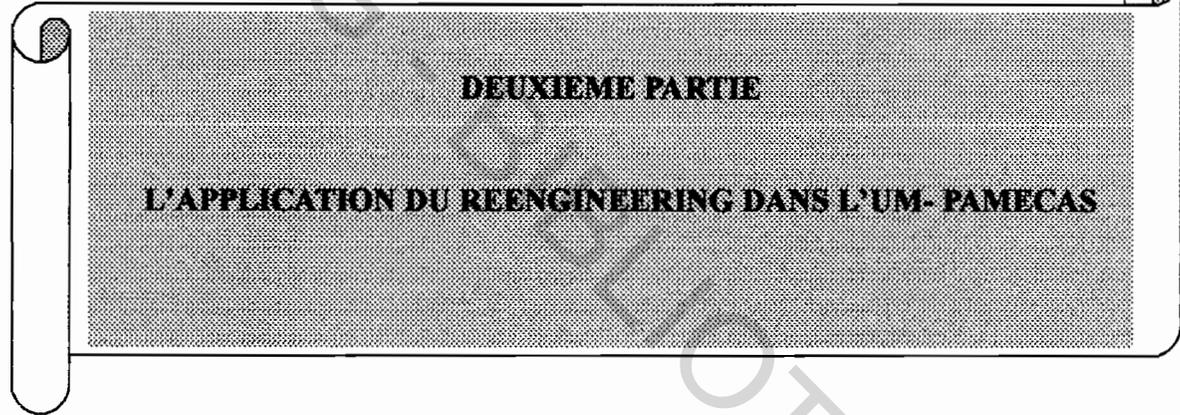
La réingénierie est en quelque sorte une remise en cause et une redéfinition des processus opérationnels pour obtenir des gains en termes de coûts, qualité, service et rapidité. C'est un outil d'amélioration de la qualité et d'optimisation des activités. Elle utilise différentes méthodologies selon les auteurs. Pour cela, quelque soit la méthodologie utilisée, il est important de respecter la démarche adoptée.

Tout projet de réingénierie avant d'être lancé a besoin de l'engagement de la haute direction ; c'est l'une des conditions essentielles pour la réussite du projet. Il est important aussi de sélectionner une bonne équipe pour conduire un projet de réingénierie.

La définition, le choix, l'analyse, la reconception et la mise en œuvre des processus constituent les différentes phases d'une démarche de réingénierie. Ainsi, tout au long de cette démarche, de nombreuses techniques sont utilisées : l'analyse des processus, la comptabilité par activités, l'informatisation, le benchmarking, etc.

Le modèle d'analyse ainsi construit nous servira de guide pour le cadre pratique.

CESAG



DEUXIEME PARTIE

L'APPLICATION DU REENGINEERING DANS L'UM- PAMECAS

BIBLIOTHEQUE

Le cadre théorique traité dans la première partie nous a permis d'avoir une connaissance de la réingénierie des processus et surtout de la démarche utilisée dans la mise en œuvre.

A l'issue de cette connaissance théorique, nous avons élaboré un modèle d'analyse que nous allons confronter à la réalité de l'institution PAMECAS ; c'est l'objet de notre deuxième partie.

Nous y déroulerons la démarche suivie pour conduire notre projet de réingénierie. Dans un premier chapitre, nous allons essayer de présenter la structure de PAMECAS. Après, nous procéderons au choix d'un processus parmi ceux qui ont été définis. Tel est l'objet de notre deuxième chapitre. La description et l'analyse du processus choisi par la mesure de sa performance seront traitées dans le troisième chapitre. Enfin, dans le quatrième chapitre, sera proposé un nouveau processus avec des recommandations pour sa mise en œuvre.

CHAPITRE 1. PRESENTATION DE PAMECAS

Le PAMECAS est un réseau de vingt sept (27) mutuelles d'épargne et de crédit localisées dans la région de Dakar. Au début, c'était le Projet d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de crédit au Sénégal qui a démarré ses activités en 1995, financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et exécuté par Développement International Desjardins (DID). En septembre 1998, l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal est créée avec au total vingt deux (22) caisses populaires. La personnalité juridique du réseau est reconnue avec l'entrée en vigueur et l'agrégation de l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS). Par la suite, sept (7) autres caisses ont adhéré pour former un réseau de vingt huit (28) caisses d'épargne et de crédit offrant les mêmes produits et services, et adoptant les mêmes politiques.

PAMECAS est une institution financière régie par la loi du N° 95.03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Elle est agréée sous le N° DK.199. 000. 1.U et placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal par l'entremise de la cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC). Cette institution financière décentralisée est la troisième au Sénégal après le CMS et l'ACEP.

Cependant, Le réseau PAMECAS travaille en étroite collaboration avec Développement International Desjardins (DID), filiale du Mouvement des caisses Desjardins, la plus importante institution financière du Québec (Canada). Depuis sa mise en place, le réseau bénéficie de l'appui et du transfert de savoir-faire de DID, acteur incontournable dans le domaine de la mise en place et le renforcement de réseaux coopératifs financiers. Il est l'un des leaders mondiaux dans l'établissement de partenariats visant la mise en place d'institutions financières.

1. OBJECTIFS

L'UM-PAMECAS a pour mission de promouvoir l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et des communautés dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique par :

- Le développement de mutuelles d'épargne et de crédit viables ;
- La mobilisation de l'épargne locale et de ressources extérieures ;
- La mise en œuvre de politiques administratives, comptables et financières performantes adaptées dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- La promotion et la gestion rationnelle de services financiers accessibles et adaptés ;
- La formation permanente et de qualité du personnel et des dirigeants ;
- La coopération locale, sous régionale et internationale.

2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Le réseau PAMECAS est une structure à deux niveaux qui comprend une Union regroupant vingt sept (27) mutuelles d'épargne et de crédits affiliées qui s'entendent par l'identité de vocation et des objectifs visés. L'Union est dirigée par un conseil d'administration chargé des orientations et des objectifs en conformité avec le business plan et le plan d'exécution. En plus du conseil d'administration, le réseau a deux autres organes délibérants que sont le comité de crédit, et le conseil de surveillance. Ainsi, L'Union est chargée des appuis institutionnels et organisationnels via un encadrement de la Direction Générale dans le but de mieux servir les membres et ce, à moindre coût.

Le réseau PAMECAS fonctionne selon les principes de la coopération (loi 95-03, article 11). Conformément aux dispositions statutaires, légales et réglementaires, les adhérents choisissent librement leurs représentants qui siègent au sein de ses organes de décision. Les caisses affiliées restent solidaires aux orientations du réseau. Elles reçoivent de la part de ce dernier, des appuis techniques et financiers conformément à sa mission.

Les caisses d'épargne et de crédit sont fondées sur la participation démocratique. Ce qui confère au réseau une forme d'organisation mutualiste. Ainsi, Elles sont gérées et administrées par ses membres au niveau de trois organes :

- Un conseil d'administration (CA) qui veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la mutuelle.
- Un Comité de crédit (CC) chargé de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures en matière de crédit.
- Un conseil de surveillance (CS) en charge de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de la caisse.

Un personnel qualifié vient en appoint pour l'exécution des opérations de caisse et la conception des états financiers.

3. LES PRODUITS ET SERVICES

Pour répondre aux besoins socio-économiques de ses membres, le réseau offre des produits et services aussi variés que diversifiés.

3.1. L'épargne

Quatre services d'épargne sont proposés aux membres du réseau :

- L'épargne bloquée rémunérée à 2% ;
- L'épargne prévoyance avec des possibilités de retrait et de dépôt à tout moment (non rémunérée) ;
- L'épargne nantie, constituée lors de l'obtention d'un prêt ;
- L'épargne obligatoire, constituée lors des remboursements de prêts pour permettre au membre de disposer de fonds propres.

3.2. Le crédit

Les services de crédit proposés aux membres sont les suivants :

- Le crédit régulier
- Le crédit AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers)
- Le crédit du fonds belge
- Le crédit Plan International

3.3. Les conditions générales du crédit

- Apports et garanties

Tous les prêts doivent avoir une garantie minimale en épargne équivalente à au moins 25% du prêt pour le premier crédit, 20% du prêt pour le second crédit et 15% pour les crédits suivants. A partir du premier crédit et des crédits suivants, l'emprunteur devra épargner obligatoirement 5% minimum du capital emprunté.

Pour les prêts des membres ayant domicilié leur salaire à la caisse pendant au moins 3 mois, une garantie minimale en épargne équivalente à 20% du prêt pour le premier crédit, 10% du prêt pour le second crédit et 5% pour les crédits suivants leur est demandée sans versement de l'épargne obligatoire.

Tous les prêts devront obligatoirement être accompagnés d'une garantie réelle ou personnelle dont la valeur marchande représente au minimum 100% du montant du prêt moins la garantie en épargne, sauf pour les prêts de 25000 F CFA et inférieurs. Ces prêts peuvent avoir comme garantie une caution solvable, connue et membre de la caisse. Toutefois, l'enregistrement des garanties, pour les prêts supérieurs à un (1) million est obligatoire et à la charge de la caisse.

Pour les GIE, les associations et autres groupements, il est possible d'avoir un crédit évolutif de 25 000 F CFA par membre pour le premier prêt à 100 000 F CFA par personne pour les prêts suivants selon les besoins d'augmentation de crédit des demandeurs. Ce type de crédit peut avoir comme garantie la caution solidaire ; il ne nécessite pas de garantie supplémentaire.

- Taux d'intérêt et frais de dossier et de gestion

Les prêts sont accordés avec un intérêt de 14% linéaire par année. Les intérêts servent à payer l'intérêt sur l'épargne des membres, les dépenses et les pertes de la caisse, la création des réserves légales et statutaires, ainsi que les fonds de garantie, de sécurité et de liquidité.

- Les frais de dossier

Les frais administratifs d'analyse de la demande de crédit sont les suivants :

- Les frais des prêts inférieurs à 1 million seront de 1000 Fcfa
- Les frais des prêts de 1 million à 3 millions seront de 2000 Fcfa
- Les frais des prêts supérieurs à 3 millions seront de 3000 Fcfa

- Les frais de gestion

Les frais de gestion sont fixés à 1% de la valeur du crédit octroyé. Ils servent à payer l'ensemble des activités de gestion du crédit (dépôt du crédit, comptabilisation et suivi des remboursements, frais de recouvrement etc.).

4. LA CLIENTELE DU RESEAU

D'une manière générale PAMECAS accueille toute la frange de la population sénégalaise. Aujourd'hui les membres du réseau PAMECAS sont : les commerçants, pêcheurs, salariés du secteur public et privé, agriculteurs, éleveurs, artisans, retraités, transporteurs, élèves et étudiants, micro entreprise, groupements et associations, etc...

Quelques données statistiques sur la clientèle du réseau en décembre 2002

A la date du 31 décembre 2002, le réseau PAMECAS comptait vingt sept (27) caisses affiliées, 106 046 membres avec plus de 6 milliards d'épargne et plus de 5 milliards d'encours de crédit avec un total actif de 9,183 milliards. Parmi les sociétaires, les femmes représentent 58% du nombre total.

Tableau N° 4 : Statistique de la clientèle du réseau au 31 décembre 2002

Hommes	Femmes	Engagement de femmes	Adhésions	Nombre total des membres	Montant épargne	Encours de crédit
42 196	52 368	8 850	2 632	106 046	6 521 975 810	5 721 091 150

Source : données du Réseau PAMECAS

Après la présentation du réseau PAMECAS, nous allons procéder dans le chapitre suivant au choix du processus à reconfigurer. Ce choix nécessite au préalable la définition des processus du réseau.

CHAPITRE 2. LA PREPARATION A LA RECONFIGURATION

Choisir un processus suppose que l'on ait préalablement défini les processus de l'UM-PAMECAS. C'est pourquoi dans ce chapitre, nous définirons d'abord les processus existants au sein de l'institution, puis nous dresserons une représentation ou cartographie des processus. A l'issue, nous choisirons celui qui sera l'objet de la reconfiguration, à travers les fiches signalétiques des processus et les différents critères d'évaluations qui seront fixés.

Nous notons toutefois que la liste des processus liste n'est pas exhaustive ; elle n'a pris en compte que les processus clés identifiés.

1. LES PROCESSUS DE PAMECAS

L'identification des processus passe tout d'abord par la présentation de l'organisation de la structure. Elle est composée de :

- une Direction Générale ayant en staff une Direction Inspection Vérification et un secrétariat
- une Direction Générale Adjointe à laquelle est rattaché un chargé de mission
- un département technique et informatique
- un département ressources et comptabilité
- un département crédit et contentieux

L'identification des processus a été effectuée à partir de fiches élaborées à cet effet (voir annexe n°1). Ces fiches ont été distribuées à chaque responsable afin qu'il décrive ses activités, ses intrants, ses extrants. Nous notons toutefois que la liste n'est pas exhaustive ; elle n'a pris en compte que les processus clés identifiés :

1.1. Le processus d'inspection des caisses et de l'union :

Le processus d'inspection consiste en effet à effectuer, à l'improviste, sur place ou à distance, un examen attentif des affaires du réseau en s'assurant qu'il administre ses affaires de façon saine et prudente, en se conformant à la réglementation qui la régit et en appliquant des politiques et des pratiques de gestion qui lui permettent de contrôler les risques auxquels il est exposé dans ses opérations et activités.

1.2. Le processus de vérification des états financiers

Le processus de vérification des états financiers des caisses à une date donnée consiste à exprimer une opinion sur la fidélité de ces états pour présenter la situation financière des caisses conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

1.3. Le processus de gestion du crédit

Le processus de gestion du crédit comprend entre autres l'octroi du crédit, le suivi et remboursement du crédit, et le recouvrement du crédit. C'est le processus qui permet à l'institution de générer les ressources nécessaires à son fonctionnement. Pour cela il doit être bien géré pour rendre service à ses membres de manière permanente.

1.4. Le processus de gestion des dossiers contentieux

Quant au processus de gestion du contentieux, il s'impose lorsqu'il est constaté : que le membre emprunteur ne veut pas payer, et qu'il est sans doute d'une mauvaise foi manifeste ; dans ce cas, seule la réalisation des garanties peut permettre à la caisse de recouvrer l'intégralité des sommes restantes dues, ou à défaut limiter les pertes. Ce processus concerne en réalité la réalisation des garanties c'est à dire la saisie et la vente des garanties.

1.5. Le processus d'achat des fournitures

Le processus d'achat des fournitures est le processus par lequel l'institution procède à l'achat des fournitures d'équipement et de fonctionnement destinées à l'exploitation du réseau. Ces fournitures doivent avoir la qualité requise et être obtenues aux meilleures conditions commerciales. Ce processus commence par l'expression des besoins des différents départements et caisses et termine par le règlement de la facture fournisseur. Il comporte les étapes suivantes: l'expression des besoins, le choix des fournisseurs, la passation de la commande, la réception de la commande, et le règlement de la facture.

1.6. Le processus de gestion des liquidités

Pour le processus de gestion des liquidités, l'institution assure depuis février 1998 la gestion centralisée des liquidités des caisses de base. Ainsi toutes les caisses du réseau effectuent leurs dépôts et retraits via ce service. C'est dans le but de mieux gérer et de sécuriser la liquidité que L'UM-PAMECAS a mis en place une politique de gestion des liquidités du réseau. Cette politique a pour objectif de maintenir les liquidités au minimum pour maximiser les revenus de placement et minimiser les risques de vol en détenant trop de

valeurs dans le coffre. Toutefois, elle doit permettre aux caisses de bases d'honorer la demande de retrait des membres.

La gestion des liquidités permet de faire des placements dans les banques avec les surplus de liquidité ou bien d'utiliser ces derniers pour refinancer les caisses en déficit. Aussi, pour alimenter sa caisse centrale en cas de manque de liquidité, le département fait des retraits de fonds au niveau des banques ou bien procède à des emprunts auprès de cette dernière.

1.7. Le processus de comptabilisation des opérations

En ce qui concerne le processus de comptabilisation, il permet de garantir la fiabilité des informations fournies et leur disponibilité en temps opportun.

La comptabilité, en tant que système d'information de l'UM-PAMECAS, devrait être organisée de telle sorte qu'elle permette :

- De saisir, classer et enregistrer les données de base chiffrées ;
- D'établir en temps opportun les états prévus ou requis ;
- De fournir périodiquement, après traitement, les états de synthèse ;
- De contrôler l'exactitude des données et des procédures de traitement.
- Pour être probante, la comptabilité doit satisfaire aux exigences de la régularité. Celle-ci est fondée sur le respect des principes et des prescriptions du plan comptable.

1.8. Le processus d'informatisation des caisses

Il commence par le planning des travaux et finit par le lancement du système d'informatisation des caisses. Ce processus comprend en réalité plusieurs étapes qui sont les suivantes :

- le choix de la caisse à informatiser
- le rangement des documents de la caisse à informatiser
- la saisie des produits de la caisse
- la préparation de la base de donnée
- la configuration de la base de donnée
- le test de conversion
- la formation des agents

- le lancement du système d'informatisation de la caisse.

1.9. Le processus de développement et d'implantation des produits

Ce processus comprend cinq étapes à savoir l'étude de faisabilité (étude de marché, identification des besoins), la conception (définition du produit, établissement des prix), le développement des outils d'accompagnements (documentation des opérations, rédaction du guide d'accompagnement, élaboration de la formation), l'implantation (expérimentation dans une caisse pilote, évaluation, adaptation, implantation progressive dans les caisses), et la post évaluation (post-test et rétroaction).

2. LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Le tableau ci-après présente la cartographie des processus.

Tableau N° 5 : Cartographie des processus de L'UM-PAMECAS

PROCESSUS PRINCIPAUX
Processus de gestion du crédit
Processus de développement et d'implantation d'un produit
PROCESSUS DE SUPPORT
Processus d'inspection et vérification du réseau
Processus d'informatisation des caisses
Processus d'achat des fournitures de l'union
Processus de gestion des liquidités de l'union
Processus de comptabilisation des opérations
Processus de traitement des dossiers contentieux

Source : nous-mêmes

Comme nous l'avons vu plus haut le processus de gestion du crédit est composé de plusieurs sous processus ou activités réalisés dans le temps de façon ordonnée pour l'atteinte des objectifs en crédit. Ce processus utilise certaines informations du début à la fin de chaque sous processus ou activités.

Tableau N° 6 : les sous processus de gestion du crédit

Initiale	Processus	Client	Sorties	Plate
Octroi du crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Demande de crédit du membre, - Situation financière du membre, - Fiche d'analyse du plafond, - Attestation de propriété, - Identification de la caution 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de crédit de la caisse, - Membre emprunteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du crédit au membre - Contrat de prêt, - Engagement de l'employeur, - Contrat de cautionnement, - Acte de nantissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de département crédit - Analyse en crédit - Comité de crédit
Suivi et remboursement du crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Feuille de route, - Fiche de contrôle des remboursements 	Caisse de base	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereau de prélèvement, - Fiche d'épargne nantie - Fiche de suivi des prêts 	<ul style="list-style-type: none"> - Agent de crédit - Gérant des caisses
Recouvrement du crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Constat de défaillance, - Convocation, - Mise en demeure 	membre emprunteur	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur les sommes recouvrées - Transmission des dossiers au contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef département crédit & contentieux - Agents du crédit - Gérant, - Comité de crédit - Commission de recouvrement

Source : nous –mêmes

3. CHOIX DU PROCESSUS A RECONFIGURER

Pour procéder au choix du processus à analyser, il nous semble essentiel de ré exprimer les objectifs, la finalité, ou la vocation de l'institution. Comme toute institution d'intermédiation financière, le réseau PAMECAS a pour objectif principal de mobiliser l'épargne des membres et d'assurer la distribution du crédit. Il a pour mission de promouvoir l'amélioration du bien-

être économique et social de ses membres et des communautés dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique. Grâce à la sécurité de l'épargne et l'offre de service et produits de qualité, adaptées aux besoins des populations moins nanties, le PAMECAS compte au 31/12/ 02 plus de 100 000 sociétaires. Il a mobilisé plus de 6 milliards de francs CFA d'épargne et octroyé plus de 5 milliards de FCFA de crédit à ses membres.

Pour choisir le processus à reconfigurer, nous avons fixé certains critères d'évaluation. Ces critères nous a permis de connaître le poids de chaque processus au sein de l'institution à travers la fiche signalétique suivante.

Parmi les différents processus analysés dans la fiche signalétique, c'est le processus de gestion du crédit qui répond le plus à la finalité, à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'institution et à l'accomplissement de sa mission. Il constitue à cet effet la fonction principale de PAMECAS qui est la distribution du crédit aux membres. En plus de cela, il génère les revenus qui permettront à l'institution de couvrir ses coûts de fonctionnement et d'assurer sa rentabilité et sa viabilité. Au niveau de PAMECAS, 70% des produits générés en 2002 sont liés au crédit octroyé aux différents membres du réseau, d'où l'importance stratégique très forte du processus.

Le processus de gestion du crédit est classé parmi les processus principaux de l'institution et de ce fait, son impact sur le client final est évident et direct (octroi du crédit aux membres).

Quant aux dysfonctionnements rencontrés dans l'exécution du processus, nous pouvons citer la lourdeur des procédures de crédit, le taux d'intérêt inadapté, le délai d'octroi du crédit trop long, le risque de non-remboursement, les dossiers de crédit mal montés, le mauvais suivi du portefeuille de prêt, le retard accusé dans les remboursements, la politique de crédit inadaptée selon les dirigeants des caisses, la mauvaise évaluation des garanties fournies par les membres, la politique de recouvrement souvent inefficace etc.

Le processus emploie en moyenne douze (12) personnes dans le circuit normal de gestion du crédit par caisse. Cela met en relief la lourdeur et la lenteur du processus.

En ce qui concerne l'adhésion du personnel à la réconfiguration, nous avons interviewé les responsables et employés de l'institution. Ces derniers nous ont donné leurs avis favorables

par rapport au réaménagement du processus de gestion du crédit. Par contre le critère « coût du processus de gestion du crédit » n'est pas déterminé réellement. Nous avons procédé à une estimation sur la base des coûts liés au processus à savoir les salaires, les matériels utilisés, les bureaux, les dossiers traités etc. Au regard de tous ces éléments, ce coût s'avère élevé. A ce niveau, l'objectif n'est pas de connaître le coût réel, mais d'en faire une estimation. C'est dans l'analyse proprement dite du processus, que l'évaluation des coûts devra être faite de façon précise car elle conditionnera pour une bonne part, les choix qui devront être faits quant à la structuration du processus.

C'est pour toutes ces raisons évoquées que nous avons porté notre choix sur le processus de gestion du crédit. Ce processus fera l'objet dans le chapitre suivant d'une description puis d'une analyse en vue d'une conception nouvelle.

Tableau N° 7: fiche signalétique des processus

Critères	Finalité	Coût	Impact client	Importance stratégique	Dysfonctionnements Risques	Effectifs	Adhésion du personnel
Processus							
Gestion du Crédit	Octroyer le crédit en vue d'assurer la rentabilité et la viabilité du réseau des caisses	élevé	Direct	Très forte	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur des procédures d'octroi du crédit, - Délai long, - Taux d'intérêt inadapté - Mauvaise maîtrise des dossiers de crédit - Risque de non remboursement 	12	Très forte
Inspection & vérification	Maîtriser les risques, améliorer la performance des caisses, et de l'union, assurer la fiabilité de l'information financière	faible	indirect	Forte	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect du système de contrôle interne - Risque de fraude, vol, détournement de fonds 	3	Forte
Informatisation	Assurer l'informatisation des caisses pour un meilleur système d'information	Très élevé	Indirect	Forte	<ul style="list-style-type: none"> - Pannes systèmes et mécaniques - Risques liés à la sécurité informatique (back up, vol, incendie) 	8	Très Faible
Achat de fournitures	Approvisionner en fournitures destinées à l'union et aux caisses	élevé	Indirect	Forte	Non-respect des procédures d'achat (absence de manuel d'achat, Absence de liste des fournisseurs)	5	Faible

Critères	Finalité	Coût	Impact client	Importance stratégique	Dysfonctionnements Risques	Effectifs	Adhésion du personnel
Processus							
Gestion des liquidités	Assurer au mieux la gestion des liquidités	Très élevé	Indirect	Forte	<ul style="list-style-type: none"> - Détournements de fonds, - Insécurité 	5	Très faible
Comptabilisation	Garantir la fiabilité des informations comptables fournies	Faible	Indirect	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Double saisie, - Pièces non annulées par le cachet « saisie » - Pièces non saisies, - Mauvaise imputation - Informations erronées 	2	Très faible
Contentieux	Assurer la réalisation des garanties de l'emprunteur	Elevé	indirect	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteur au niveau de la procédure de réalisation, - Environnement juridique défavorable, 	2	Très faible
Développement des produits	Implanter un produit financier dans les caisses	élevé	direct	Très forte	<ul style="list-style-type: none"> - Informations non fiables, - Problème de communication 	5	Faible

Source: Nous-mêmes

CHAPITRE 3. L'ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT

L'analyse permet d'avoir une compréhension du processus actuel. Cette compréhension passe par la description du processus, la cueillette des données et l'analyse de celles –ci.

1. LA DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT

Cette étape permet de délimiter le périmètre du processus et de procéder ensuite à sa description détaillée.

1.1. Périmètre du processus

Pour préciser les limites et les éléments du processus de gestion du crédit, il faut :

- Déterminer son début : réception de la demande de crédit
- Déterminer sa fin : remboursement du crédit,
- Préciser quel est le produit du processus : octroi du crédit et son remboursement par le membre particulier c'est à dire que notre processus ne traitera que le crédit octroyé au particulier.

1.2. Description détaillée du processus

Pour bien décrire le processus, on en fait d'abord une description narrative, identifiant ses extrants, ses clients et leurs exigences, ses intrants et leurs fournisseurs, les étapes du processus, les ressources qu'il utilise, et ses liens informationnels.

Comme nous l'avons montré plus haut, le processus de gestion du crédit comprend 4 étapes :

- La préparation et l'analyse du dossier de crédit
- L'approbation du dossier de crédit
- La mise en place du crédit
- Le suivi et le remboursement du crédit

1.2.1. La préparation et l'analyse du dossier de crédit

Cette étape comporte :

- **La réception de la demande de crédit ou la prise de rendez-vous.**

Le membre qui désire un crédit se présente au caissier et prend un rendez-vous avec l'agent de crédit, en indiquant que le motif de la rencontre est de demander un prêt. Il paye ainsi les frais de dossiers pendant cette prise de rendez-vous et ceci est matérialisé dans un document appelé «registre des demandes de crédit ». Il est important de fixer la rencontre le plus tôt possible après la demande.

➤ **l'entrevue initiale pour la collecte de l'information.**

L'entrevue initiale est la base de toute demande d'emprunt. C'est au cours de cette étape que s'effectue la première collecte des données relatives à l'emprunteur. Ces données serviront à analyser et à évaluer la demande d'emprunt et à prendre une décision. Par ailleurs, dans le cas d'un nouveau client, il s'agit du premier contact. Voici les principaux objectifs poursuivis lors de l'entrevue initiale. Il s'agit :

- d'établir une bonne relation d'affaires avec l'emprunteur ;
- d'identifier les besoins de l'emprunteur ;
- de recueillir les renseignements nécessaires à l'étude de la demande ;
- de communiquer au membre les normes et politiques de la mutuelle en matière de crédit ainsi que les produits et services disponibles en la matière.

➤ **La collecte de l'information**

Les prêts aux particuliers sont aussi importants dans une mutuelle d'épargne et de crédit et ne doivent pas être négligés. Qu'il s'agisse de prêts à des entreprises ou à des particuliers, les grandes étapes à suivre demeurent les mêmes, à savoir : la collecte et la validation de l'information, l'analyse détaillée de la demande d'emprunt, la présentation et l'autorisation de la demande et l'administration des prêts (déblocage des prêts, suivi des prêts en cours, recouvrement des prêts en retard).

Les informations recherchées au cours de l'entrevue portent sur les éléments suivants :

- l'identification de l'emprunteur
- le but de la demande
- l'identification des sources de revenus
- la situation financière de l'emprunteur

- **L'identification de l'emprunteur** : Outre le nom, l'état civil et l'adresse de l'emprunteur, l'agent du crédit obtient, le cas échéant, la durée de résidence à l'adresse actuelle, les références du bailleur, les noms et prénoms des conjoints et le nombre de personnes à charge.

- **Le but de la demande** : Cette étape permet d'évaluer la pertinence de la demande d'emprunt. On questionne alors l'emprunteur sur la nature du projet ou du bien financé et les modalités souhaitées (montant, durée, taux, etc.).

- **L'identification des sources de revenus** : La capacité de remboursement actuelle et future de l'emprunteur repose sur l'excédent des revenus sur les dépenses. Il est donc primordial de recueillir des informations précises à ce sujet. Il existe principalement deux sources de revenus :

- Les revenus d'emploi
- Les revenus tirés de l'exploitation d'une entreprise

Dans le second cas, il est question d'un particulier entrepreneur, c'est à dire d'un entrepreneur qui emprunte à des fins personnelles et qui tire principalement ses revenus de l'exploitation d'une entreprise lui appartenant en tout ou en partie. On qualifie d'entrepreneur le propriétaire de l'entreprise sans égard à la nature du capital, c'est à dire qu'il soit par action ou par simple mise de fonds. Les données à obtenir varieront considérablement selon le type de revenu.

Dans le cas des revenus provenant d'une entreprise, l'agent de crédit doit :

- Identifier les menaces, opportunités, forces et faiblesses de l'entreprise,
- Etablir la situation financière de l'entreprise (bilan, compte de résultats).

Il est important d'encourager les agents de crédit à faire ce travail de collecte d'informations le plus complètement possible afin de réduire les risques de la mutuelle dans l'octroi de crédit.

Une fois les informations récoltées, l'agent de crédit doit valider l'exactitude auprès des intervenants concernés. Il vérifiera d'abord les antécédents de crédit ainsi que les éléments d'actif et de passif financiers détenus dans le réseau PAMECAS et auprès d'autres institutions financières ou programmes de crédit.

Une visite de terrain permettra de vérifier l'état des biens déclarés. L'agent aura également à valider les revenus. Pour ce faire, il doit questionner l'employeur. De même, il doit interroger le bailleur afin de vérifier les charges relatives au logement.

➤ **L'investigation**

L'entrevue initiale et les analyses préliminaires auront permis de récolter les informations relatives à la demande d'emprunt. Il faut maintenant vérifier les déclarations de l'emprunteur à ce sujet. Deux activités majeures marquent cette étape :

- **La visite de terrain :** Une visite des lieux de l'emprunteur est une démarche indispensable dans l'évaluation du dossier de prêt. Elle permet de valider les informations fournies par l'emprunteur lors de l'entrevue ; par exemple certains éléments d'actifs comme les équipements, le bâtiment, les stocks etc. Pour montrer réellement que certains équipements lui appartiennent, l'emprunteur doit signer une fiche appelée attestation de propriété délivrée par la mutuelle. Cette attestation fera l'objet d'une légalisation une fois que le prêt est accordé. La visite est aussi l'occasion d'observer la clientèle de l'entreprise.
- **La validation des informations :** En plus de la visite, l'agent aura à faire des recherches auprès des débiteurs et des créanciers de l'emprunteur. Cette démarche permettra de vérifier si l'information fournie par l'emprunteur est conforme à la réalité.

La validation de l'information est une opération délicate à mener, car elle risque de laisser des doutes dans l'esprit des gens au sujet de l'emprunteur concerné. Les gens ont tendance à conclure que, si on pose des questions, c'est qu'il y a des problèmes. L'agent et l'analyste en crédit doivent utiliser toute une diplomatie pour ne pas nuire à la réputation de l'emprunteur.

Pour faire la validation de l'information, le conseiller et l'analyste en crédit doivent se référer aux données collectées pendant l'entrevue. Dès l'instant où ils constatent un écart entre les données déclarées et celles qu'ils peuvent valider, ils doivent rencontrer l'intéressé et clarifier les raisons de l'écart.

Voici qui complète les étapes de la collecte et de la validation des données. L'agent de crédit détient maintenant suffisamment d'information pour analyser plus en détail la demande de crédit.

➤ **l'analyse du dossier de crédit**

Lorsque l'agent de crédit a obtenu et vérifié toutes les informations pertinentes sur l'emprunteur, il doit en faire l'analyse. Cette partie comporte à son tour trois étapes :

- **Analyse de la capacité de remboursement, de la capacité financière de l'emprunteur et du plafond individuel de crédit** : La capacité de remboursement de l'emprunteur s'évalue principalement à l'aide de l'amortissement total de la dette. L'amortissement total de la dette mesure la proportion du revenu utilisé pour acquitter les engagements financiers de l'emprunteur. Ce ratio se calcule de la façon suivante :

□ **Ratio de l'amortissement total de la dette :**

$$\frac{\text{Engagements financiers mensuels}}{\text{Revenus mensuels bruts}} \times 100$$

Il est important de souligner que le montant maximum accordé est sujet à l'application de l'analyse de la capacité de remboursement basée sur une quotité cessible de 30% du revenu mensuel net pour les salariés.

Dans le cas d'un emprunteur entrepreneur, l'étude devra, en plus, s'accompagner de l'analyse financière de l'entreprise. Cette analyse permettra d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager des revenus. Par ailleurs, il faudra étudier l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise afin d'identifier les opportunités, menaces, forces ou faiblesses.

La valeur financière d'un particulier s'évalue par l'indice d'endettement. Ce ratio mesure la propension de l'individu à utiliser l'endettement en vue d'acquérir des éléments d'actif. L'indice d'endettement se mesure de la façon suivante :

□ **Ratio de l'indice d'endettement :**

Dettes totales

————— X 100

Actif Total

Bien qu'il n'existe pas de règle absolue en la matière, on estime qu'un indice d'endettement supérieur à 50 % représente un risque important.

Le montant maximum pouvant être accordé à un emprunteur est fixé à 2,5% de la valeur totale des dépôts évaluée avant chaque comité de crédit. Toutefois, ce montant ne pourra dépasser un maximum de trois (3) millions F.CFA. La caisse pourra excéder ce plafond jusqu'à concurrence de cinq (5) millions F.CFA uniquement après analyse et autorisation de l'agent et l'analyste en crédit. Au-delà de ce montant, seule l'union autorisera le dossier par l'entremise d'une commission créée à cet effet.

Pour des raisons de sécurité et de liquidité, les caisses doivent respecter un certain coefficient d'engagement.

Le coefficient d'engagement est le pourcentage de l'encours total des prêts par rapport au montant total des dépôts à une date donnée.

Par encours des prêts on entend le montant total des crédits (capital seulement) qui sont en circulation c'est à dire qui ont été octroyés et ne sont pas remboursés.

Le montant total des dépôts de la caisse multiplié par le coefficient d'engagement est appelé encours de prêt autorisé. Le montant des dépôts est apprécié avant chaque réunion du comité de crédit. Le coefficient d'engagement à respecter défini par le conseil d'administration en conformité avec la recommandation de l'UM-PAMECAS variera de 25 à 70% maximum.

- **Evaluation du besoin et des garanties** : Afin de conseiller adéquatement l'emprunteur et de prendre une décision à l'égard de la demande de crédit, il importe d'évaluer le besoin. Ces besoins peuvent être de natures différentes (besoins personnels sociaux, de consommation, d'habitat). Ainsi, le besoin réel en crédit est déterminé en soustrayant l'apport personnel de l'emprunteur du total de ses besoins exprimés.

En fonction du besoin exprimé par l'emprunteur, l'agent de crédit peut deviner le type de financement approprié pour satisfaire le besoin. Cela peut être un financement à court, moyen ou long terme.

Il faudra évaluer aussi les garanties de l'emprunteur. Pour ce faire, l'agent de crédit détermine les garanties appropriées au type de prêt demandé. Les garanties sont fonction de la nature du prêt envisagé, de son montant, ainsi que de sa durée et sont prises très souvent par l'agent de crédit sous forme de nantissement de matériel, de nantissement peines et soins (bâtiments), de gage de biens (bijoux en or), de cautionnement, d'engagement de l'employeur, de compte bloqué etc. Pour cela, l'agent de crédit exige souvent des attestations de propriété pour les biens mobiliers, des permis d'occuper, et des titres fonciers pour les biens immobiliers. Pour matérialiser cette prise de garantie, l'emprunteur doit signer certains documents légaux ou contrats.

Pour permettre l'analyse des garanties, on doit en connaître la valeur marchande et le prix d'acquisition.

Dans le réseau PAMECAS, tous les prêts doivent avoir une garantie minimale en épargne équivalant à 25% du prêt pour le premier crédit, 20% pour le second crédit et 15% pour les crédits suivants.

Tous les prêts devront obligatoirement être accompagnés d'une garantie réelle ou personnelle dont la valeur marchande représente au minimum 100% du montant du prêt moins la garantie en épargne, sauf pour les prêts de 25000 F CFA et inférieurs. Ces prêts peuvent avoir comme garantie une caution solvable, connue et membre de la caisse. Toutefois, l'enregistrement des garanties pour les prêts supérieurs à un (1) million est obligatoire et à la charge de la caisse.

- **Analyse Globale :** Après avoir décrit les étapes nécessaires à l'analyse de la demande d'emprunt, nous traitons maintenant de l'analyse globale du dossier. A cette étape, l'agent de crédit devra établir les points forts et faibles de l'entreprise et ensuite porter un jugement sur la décision de crédit.

C'est sur la base des résultats de l'analyse que l'agent de crédit donne son avis favorable ou défavorable avec des recommandations. Mais il doit connaître au préalable la crédibilité et la moralité de l'emprunteur.

Après que l'agent de crédit ait élaboré son dossier, l'analyste en crédit valide à son tour les informations contenues dans le dossier. Il essaye de voir tout d'abord si le dossier a été bien monté ; ensuite il effectue des validations sur le terrain suite auxquelles il donne enfin son visa.

Après visa de l'analyste en crédit, le dossier de crédit devra être transmis au comité de crédit de la mutuelle de l'emprunteur pour approbation.

1.2.2. L'approbation du dossier de crédit

En fait, l'approbation du prêt peut être faite à plusieurs niveaux soit par le comité de crédit, soit par délégation aux employés.

➤ Approbation par le comité de crédit

Avant de donner son approbation, le comité de crédit composé de cinq(5) membres élus par l'assemblée générale des membres de la mutuelle, procède tout d'abord à une évaluation du dossier en se référant toujours aux commentaires de l'agent et de l'analyste en crédit. Un procès verbal est tenu à cette occasion pour matérialiser la réunion du comité de crédit. Le comité de crédit donne toujours son avis favorable ou défavorable avec les conditions de prêt à savoir le montant accordé, le taux appliqué, la durée du prêt, les garanties prises, l'amortissement du prêt.

Si le prêt est refusé, les informations apparaissant au dossier seront brèves. On recommande de classer les dossiers refusés séparément des dossiers de crédit approuvés. Les dossiers refusés devraient être conservés pour une période maximale d'un an.

Dans le cas d'une acceptation, le dossier de crédit doit être plus détaillé. Les formulaires prévus à cet effet doivent être complétés (demande d'autorisation, grille du taux d'intérêt etc).

➤ **Délégation aux employés**

Par ailleurs, le conseil d'administration de la caisse par résolution a le pouvoir de déléguer une partie de son droit de prêter au gérant, à l'agent de crédit.

Le montant pouvant être attribué par délégation à un membre est de 100 000 F.CFA pour le gérant et 75 000 F. CFA pour l'agent de crédit sauf pour les prêts entièrement garantis par l'épargne bloquée. Cette délégation doit être autorisée par l'UM-PAMECAS.

Lorsque le dossier dépasse un montant déterminé, celui-ci doit être acheminé à l'UM-PAMECAS aux fins d'autorisation.

Après approbation de la demande de crédit, le dossier est transmis au gérant pour la mise en place du prêt.

1.2.3. La mise en place du prêt

Après avoir obtenu les autorisations nécessaires, la mutuelle doit procéder au déblocage du prêt. Ce déblocage nécessite tout d'abord une vérification des conditions de l'autorisation à partir d'un document appelé feuille de route.

➤ **Feuille de route**

Avant de débloquer le crédit, le gérant de la mutuelle doit s'assurer que les conditions de l'autorisation sont respectées. Pour faciliter ce travail et éviter les oublis, il est utile de compléter une feuille de route relative au versement du prêt. La feuille de route est un document qui récapitule en quelque sorte les activités relatives au déblocage du prêt. Elle permet de vérifier les autorisations du dossier de crédit, la rédaction et signature des documents officiels (contrat de prêt, documents de garanties), officialisation des garanties (enregistrement auprès des autorités compétentes), les outils de suivi des remboursements (fiche de contrôle des remboursements).

➤ **Le contrat de prêt**

Parmi tous les documents d'administration d'un prêt, le contrat est une pièce maîtresse du dossier de crédit. C'est le principal document qui pourrait, éventuellement, être utilisé pour prouver l'engagement de l'emprunteur.

➤ **La fiche épargne nantie**

La mise en place nécessite à l'emprunteur de bloquer en épargne nantie, pour toute la durée du prêt, un certain montant selon les modalités citées plus haut au niveau des garanties.

Il s'agit de vérifier si la fiche d'épargne nantie a été remplie pour le montant de la garantie minimale équivalent à 25% pour le premier crédit, 20% pour le deuxième crédit, et 15% pour les crédits suivants.

1.2.4. Le suivi et remboursement du prêt

Le suivi d'un prêt est un ensemble de procédures et de vérifications qui permettent au prêteur de s'assurer que les conditions du prêt sont respectées, de suivre l'évolution de la situation financière d'un emprunteur et de veiller à ce que la position sécuritaire des prêts soit maintenue.

A cet effet, différentes fiches de suivi sont utilisées : la fiche de contrôle des remboursements, la fiche de suivi de l'utilisation du crédit, et le bordereau de prélèvement.

➤ **Fiche de contrôle des remboursements**

Pour chaque contrat de prêt, une fiche précisant la date d'ouverture, le montant autorisé, le taux d'intérêt, la date du premier et des autres remboursements, le montant des remboursements, le montant de l'épargne obligatoire et toutes les autres informations relatives aux remboursements devrait être constituée lors du déblocage du prêt.

IL faut noter que la fiche de contrôle des remboursements est remplie au moment du déblocage du prêt par le gérant ou le caissier. Cette fiche fera l'objet d'un suivi lors des remboursements.

➤ **Fiche de suivi de l'utilisation du crédit**

Cette fiche utilisée par l'agent de crédit, sert à valider les informations du terrain concernant l'activité de l'emprunteur, l'objet du prêt avant le premier déboursé. Elle mentionne tous les éléments collectés lors de cette validation.

➤ **Bordereau de prélèvement**

Ce bordereau permet au caissier de prélever automatiquement le montant à rembourser au niveau du compte du membre. Ce prélèvement se fait naturellement lors de chaque étape de remboursement par le caissier de la mutuelle.

Par ailleurs, Il peut arriver que l'emprunteur fasse des remboursements par anticipation ou partiels.

Au début de chaque mois, l'agent de crédit fait un rapport sur la situation des remboursements et des prêts en retard. Ils sont le plus souvent dus au risque excessif pris lors de l'analyse des dossiers de crédit.

En conséquence si les retards persistent, la mutuelle procède au recouvrement des fonds empruntés. Le recouvrement est l'action de récupérer des sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de prêt.

La gestion du crédit comme nous l'avons vu plus haut est d'une importance capitale pour une mutuelle d'épargne et de crédit. Elle permet de rentabiliser la mutuelle par les intérêts qu'elle peut gagner en prêtant les fonds déposés par les membres à des entreprises ou à des particuliers qui en font la demande.

Après avoir expliqué en détail le processus de gestion du crédit de PAMECAS, nous allons maintenant faire une description sous forme schématique appelée logigramme. La construction de ce logigramme nécessite une classification de l'activité en trois (3) catégories : les intervenants, les actions les moyens utilisés et les documents ou outils utilisés.

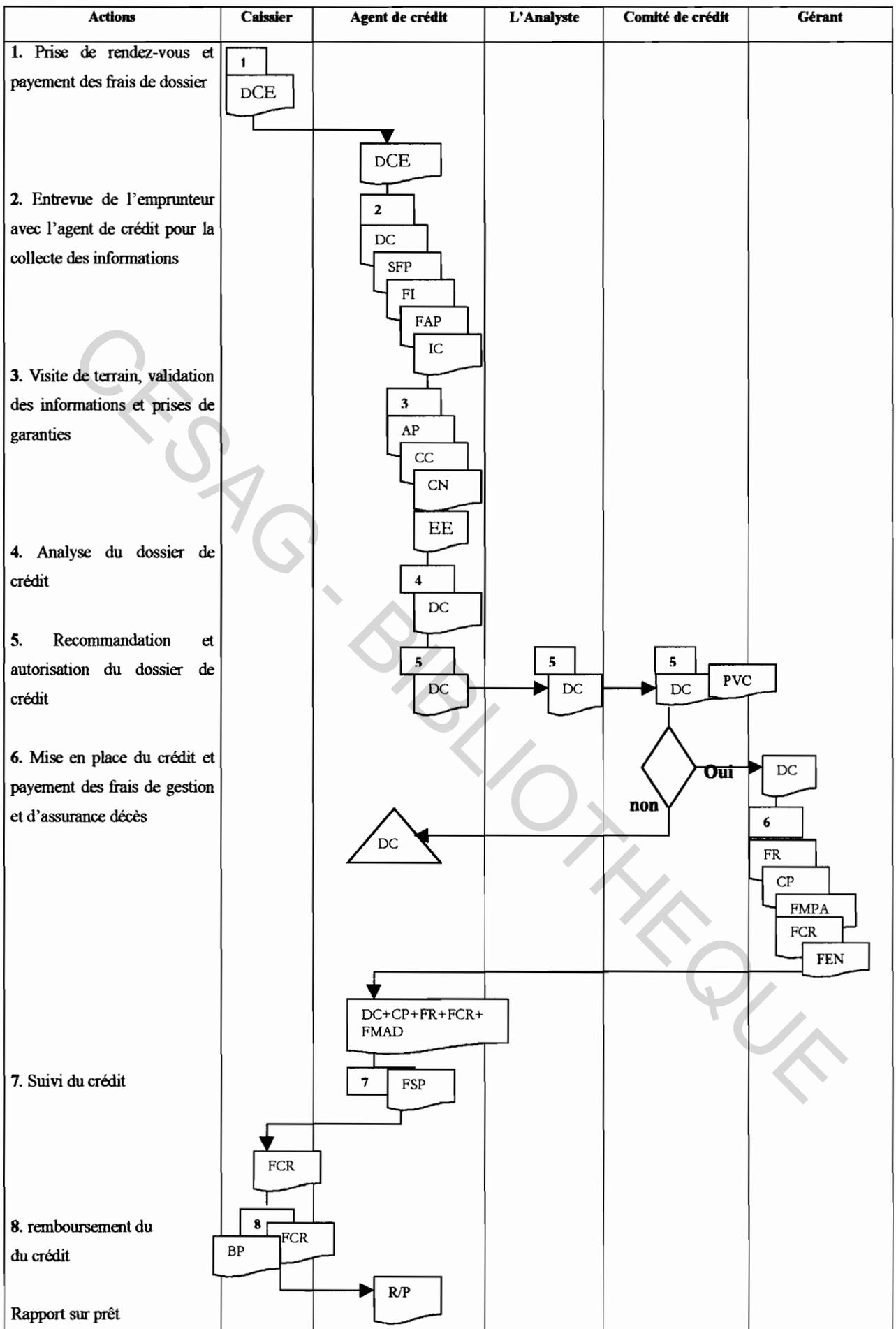
- les acteurs du processus : l'agent de crédit, l'analyste en crédit, le membre emprunteur, le comité de crédit, le gérant de la mutuelle, le caissier de la mutuelle,
- les actions constituant le processus de gestion du crédit : la réception de la demande de crédit, entrevue du demandeur par l'agent de crédit pour la collecte des informations, établissement de la situation financière de l'entreprise du demandeur, visite de l'entreprise du demandeur, validation des informations collectées lors de l'entrevue, analyse du dossier de crédit, évaluation des garanties, recommandations de l'agent de

crédit, visa du dossier par l'analyste en crédit, examen et autorisation du comité de crédit, déblocage du prêt par le gérant, suivi de l'utilisation du crédit obtenu par le demandeur, et suivi des remboursements.

- Les documents résultants du processus :
 - demande de crédit de l'emprunteur (DCE)
 - Dossier de crédit (DC)
 - fiche d'analyse du plafond de liquidité disponible (FAP)
 - situation financière personnelle du demandeur (SFP)
 - identification de la caution (IC)
 - attestation de propriété (AP)
 - Procès verbal du comité de crédit (PVC)
 - Rédaction et signature du contrat de prêt (CP)
 - Engagement de l'employeur (EE)
 - Contrat de cautionnement (CC)
 - Contrat de nantissement (CN)
 - Feuille de route du dossier de crédit (FR)
 - Fiche de contrôle des remboursements (FCR)
 - Bordereau de prélèvement des remboursements (BP)
 - Fiche épargne nantie (FEN)
 - Fiche de suivi des prêts (FSP)
 - Fonds mutuel pour la prévoyance assurance (FMPA)
 - Rapport sur les prêts (assurance vie, nouveau prêt, prêts en retard, prêts douteux).R/P

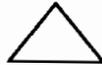
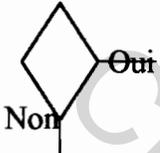
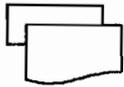
Ainsi le logigramme du processus se présente comme suit (voir page suivante).

Figure N° 7 : Le logigramme du processus de gestion du crédit



Source : nous-mêmes

Symbole de base

Symbole	Signification
	Action
	Transmission
	Classement
	Choix
	Document produit ou service
	Action liée à un document

2. RECUEIL DES ATTENTES CLIENTS

C'est à partir de ces attentes clients que l'on peut situer la performance actuelle du réseau PAMECAS et surtout les performances à atteindre par le processus de gestion du crédit. Seule la connaissance objective des membres des caisses du réseau peut susciter la remise en cause pour réaliser un véritable saut de performance.

Cette connaissance objective peut nous être fournie par les réclamations des membres et les enquêtes de satisfactions effectuées auprès de ces membres.

2.1. L'analyse des réclamations des membres

Au niveau des mutuelles du réseau PAMECAS, la plupart des membres sont analphabètes et ne connaissent même pas leur droit de faire des réclamations auprès de leurs caisses. Ils se contentent en majorité de ce que leur offre leurs mutuelles sans pour autant chercher à savoir le pourquoi.

Leurs réclamations se font en général de façon verbale au niveau des mutuelles mais sont écrites dans les procès verbaux des différentes réunions des organes des caisses (conseil

d'administration, comité de crédit, conseil de surveillance). En plus de cela, on tient compte de leurs doléances lors des assemblées générales annuelles des mutuelles du réseau.

Ces doléances sont faites par les membres lors de l'ouverture des débats de l'assemblée.

Lors de nos recherches dans les différentes mutuelles, nous avons pu recueillir certaines réclamations des membres matérialisées dans les différents procès verbaux de réunion des organes et d'assemblées générales annuelles des caisses. Nous avons aussi relevé des doléances des membres lors de notre participation à l'assemblée générale annuelle qui s'est tenu le 18 juin 2003 au stade Léopold Sédar SENGHOR. Ces doléances ont été faites par les dirigeants des vingt sept (27) mutuelles que compte le réseau.

Les différentes doléances collectées concernent entre autres : le taux d'intérêt, la politique de du crédit, les fils d'attentes pendant les périodes de remboursements, les pénalités de retard dans le remboursement du crédit, le retard dans l'informatisation des caisses, le manque de communication entre les caisses et l'union, l'insuffisance de la capacité d'accueil des caisses, le délai d'octroi du crédit.

Le tableau suivant nous présente le classement par catégorie de réclamations ainsi que leurs importances.

Tableau N° 8 : les réclamations des membres faites par les dirigeants des mutuelles de PAMECAS.

Catégorie	Nombre de dirigeants ayant effectué des réclamations	Pourcentage des réclamations des dirigeants
Gestion du crédit	26	96%
Informatisation	18	67%
Communication	20	85%
Capacité d'accueil des caisses	12	44%
Total des dirigeants ayant effectué des réclamations	27	

Source : données recueillies lors de l'Assemblée Générale annuelle de l'UM-PAMECAS

Ce tableau montre que la gestion du crédit a fait l'objet de plus de réclamations faites par les dirigeants au nom des membres soit 96%. Ensuite il y a la communication avec 85% de

participation des dirigeants, l'informatisation avec 67% et l'accueil avec 44%. Ce qui nous montre jusque là que le crédit est l'activité qui constitue la base de toute structure mutualiste d'épargne et de crédit. Aussi bien au niveau des mutuelles que de leurs membres, la gestion du crédit a toujours fait l'objet de critiques.

Les réclamations au niveau de la gestion du crédit sont constituées de plusieurs éléments que nous représenterons dans le tableau de la page suivante.

Tableau N° 9 : Les différentes réclamations sur la gestion du crédit

Réclamations	Nombre de réclamations
Le Taux d'intérêt élevé	22
La Date butoir de remboursement courte	20
Les longues attentes lors des remboursements	17
L'épargne nantie élevé	13
L'épargne obligatoire élevé	10
Les garanties élevées	5
Le délai d'octroi du crédit long	14
Les pénalités de retard sur le remboursement	8

Source : données recueillies lors de l'assemblée générale annuelle de l'UM-PAMECAS.

NB : Les différentes réclamations ont été formulées par les membres par l'intermédiaire des dirigeants (27) de leurs mutuelles.

Le tableau montre que sur les 27 dirigeants ayant effectué des réclamations au nom des membres, 22 ont fortement critiqué le taux d'intérêt annuel de 14%, 20 ont évoqué le problème de la date butoir de dernier remboursement, 17 ont parlé des longues attentes rencontrées lors des périodes de remboursements etc. Cela nous permet de dire que ces réclamations constituent des motifs majeurs d'insatisfaction chez les membres.

Les causes évoquées par les dirigeants sur les différentes préoccupations des membres sont les suivantes :

- **Taux d'intérêt annuel** : Les dirigeants ont souligné le manque d'information des membres par rapport au taux d'intérêt qui est de 14% l'an. Ils pensent que ce taux est

élevé et qu'il y a certains concurrents de la place qui pratiquent des taux mensuels plus incitatifs.

- **La date butoir de remboursement** : Cette date de dernier remboursement est fixé au 7 de chaque mois. C'est à dire que tout membre emprunteur qui ne fait pas de remboursement entre le 1^{er} et le 7 de chaque mois payera des pénalités de retard après ce délai. Une grande majorité des emprunteurs à savoir les commerçants et les entrepreneurs se plaignent de cette date. Ils évoquent l'idée selon laquelle la nature de leurs activités ne leur permet pas d'honorer leur engagement normalement avant cette date butoir.
- **Les attentes lors des remboursements** : Il s'agit en effet des attentes trop longues que subissent les membres lors des périodes de remboursements (1^{er} au 7 de chaque mois). Ces attentes sont surtout dues au fait que plusieurs membres se retrouvent au niveau des guichets des caisses pour faire leurs opérations (remboursement, versement retrait).

L'analyse des réclamations, nous a permis de mettre en évidence les motifs d'insatisfaction majeurs des membres du réseau PAMECAS. Ces réclamations feront l'objet d'une description détaillée au niveau des enquêtes que nous avons menées auprès de certaines mutuelles du réseau.

2.2. Réalisation d'enquêtes de satisfaction des membres

Cette étape consistera à montrer les variables ressorties des enquêtes auprès des membres du réseau avant de fixer les objectifs de progrès. En effet, l'enquête a porté sur les membres de certaines mutuelles du réseau que nous avons choisies compte tenu de leur volume de crédit octroyé, du nombre de sociétaires et de leur situation géographique. Il s'agit en effet : de la mutuelle d'épargne et de crédit des Parcelles Assainies et Guédiawaye (MECPAG) et de la mutuelle de Médina Fass Colobane (MFCO).

Lors de notre enquête de satisfaction, les membres interrogés se sont prononcés sur les conditions d'octroi et la politique de crédit en général. C'est dire que l'échantillon concernait les membres ayant bénéficié d'un crédit. L'enquête a réellement touché 100 personnes

réparties entre les deux mutuelles. Le tableau suivant nous donne une idée de la satisfaction de membres.

Tableau N° 10 : Les causes d'insatisfaction des membres

Les causes	Nombre	Besoin de Changement	%	% cumulés
Date butoir de remboursement court	78	Très important	21	21
Attentes longues au niveau des guichets	76	Très important	20	41
Taux d'intérêt élevé	71	Très important	19	60
Délai d'octroi du crédit long	61	Très important	16	76
Apport personnel élevé	37	Moyennement important	10	86
Délai de 1 ^{er} remboursement court	27	Moyennement important	7	93
Garanties élevées	17	Peu important	4	97
Epargne Obligatoire élevée	12	Peu important	3	100
Total opérations réalisées	379		100	

Source : Données de l'enquête réalisée par nous-mêmes.

NB : Les résultats de cette enquête ont été validés au niveau des différents acteurs du processus.

Le tableau N° 10 nous montre que sur les 379 opérations réalisées (résultats de l'enquête), 71 membres ne sont pas satisfaits du taux d'intérêt, 61 du délai d'octroi du crédit, 78 de la date butoir de remboursement, 76 de l'accueil au niveau des guichets. Ces indicateurs constituent les principales sources d'insatisfaction chez les membres. Du reste, au niveau de l'apport personnel on compte 37, suivi du délai de 1^{er} remboursement (27), des garanties (17) et enfin de l'épargne obligatoire (12).

Quatre causes principales sont à l'origine des insatisfactions des membres : attentes longues au niveau des guichets, taux d'intérêt annuel élevé (14%), délai d'octroi du crédit long (1 mois et plus), apport personnel élevé (25% pour le 1^{er} crédit, 20% pour le 2^{ème} crédit et 15% pour le 3^{ème} crédit).

C'est donc sur ces causes en priorité que nous allons nous pencher pour rechercher des solutions afin de mieux satisfaire les membres. Nous tiendrons compte aussi des autres causes d'insatisfaction.

En se basant sur ces différents résultats de l'enquête, nous allons essayer d'expliquer les indicateurs d'insatisfaction en matière de crédit chez les membres du réseau PAMECAS.

- **Le taux d'intérêt** : A l'instar des dirigeants, les membres interrogés au cours de l'enquête ont formulé les mêmes critiques sur le taux d'intérêt qu'ils trouvent élevé.
- **Le délai d'octroi du crédit** : Lors de l'enquête, la grande majorité des membres ont affirmé effectivement que le délai d'octroi du crédit est long. Il varie selon eux entre un et deux mois. Ce délai se mesure depuis la prise de rendez-vous avec l'agent de crédit jusqu'au déboursé du prêt. Certains ont avoué qu'ils peuvent attendre deux semaines avant de rencontrer l'agent de crédit pour l'entrevue de la demande. Ce qui ne les motive pas du tout à faire une demande de crédit au niveau de la mutuelle.
- **La date butoir de remboursement** : les membres pensent réellement que ce délai ne leur permet pas de faire face à leur obligation de remboursement, car il est trop court. Ils suggèrent donc au réseau de prolonger le délai jusqu'au 10 ou au 15 du mois.
- **Les longues attentes au niveau des caisses** : Ils affirment qu'ils passent plus de temps au niveau des guichets au début et à la fin de chaque mois. Ces attentes en début de mois sont surtout dues à la période de remboursement. Pendant cette période, tous les emprunteurs se retrouvent au niveau de la caisse pour respecter la date butoir de remboursement et ne pas supporter des pénalités de retard.
- **Le délai de 1^{er} remboursement** : Ce délai est d'un (1) mois selon la politique de crédit du réseau. C'est le délai octroyé à l'emprunteur avant le premier remboursement. Lors de l'enquête, certains membres ont trouvé que ce délai ne permet pas à celui qui fait de l'import-export ou bien celui qui est en démarrage d'activité de pouvoir honorer ses engagements lors du 1^{er} remboursement. Ils pensent que ce délai est trop juste pour commencer le remboursement.
- **L'apport personnel** : Selon la politique de crédit, tous les prêts doivent être couverts par une garantie minimale en épargne équivalent à 25% du prêt pour le premier crédit, 20% du prêt pour le second crédit et 15% pour les crédits suivants. Certains membres pensent réellement que ce taux est élevé et doit être revu à la baisse.

- **L'épargne obligatoire** : cette épargne est beaucoup moins critiquée que les autres. Mais certains disent fermement qu'elle n'est pas normale du fait qu'elle a été imposée aux membres. Ils souhaitent sa réduction ou son élimination totale. Son taux est de 5% minimum du capital emprunté (crédit particulier).
- **Les garanties** : Les garanties représentent les moyens accordés aux créanciers par la loi ou la convention des parties pour assurer le paiement de sa créance. C'est surtout à des fins de protection efficace de l'épargne des membres et de minimisation des risques de pertes. A ce niveau, la plus part des membres pensent que ces garanties sont acceptables par rapport au crédit demandé. Mais certains affirment aussi qu'elles sont lourdes c'est à dire que les mutuelles demandent plus de garanties par rapport au crédit octroyé. Pour cela, ils demandent un allègement.

Voici les différents indicateurs de mesure des attentes des membres.

Tableau N° 11 : Indicateurs de mesure des attentes des membres

Indicateurs	Perçu	Souhaité
Taux d'intérêt	14%	<10-12>%
Délai d'octroi du crédit	1 mois	10 à 15 jours
Date butoir de remboursement	Le 7 de chaque mois	Le 10 de chaque mois
Délai de 1 ^{er} remboursement	1 mois	2 à 3 mois
Apport personnel	25% (1 ^{er} crédit)	15 à 20%
	20% (2 ^{ème} crédit)	10 à 15%
	15% (3 ^{ème} crédit)	5 à 10%
Epargne Obligatoire	10%	5%
Garanties	Elevé	Raisonné
Attentes au niveau des guichets	Plus de temps (--)	Moins de temps (++)

Source : Données de l'enquête réalisée par nous - mêmes et de la politique de crédit en vigueur.

Grâce aux enquêtes membres, et à l'analyse des réclamations, nous avons évalué la performance du processus, telle qu'elle est perçue par les membres. Il s'agit maintenant de mesurer la performance réalisée par l'institution.

3. LA CONFORMITE A LA REGLEMENTATION

La loi N°95-03 portant réglementation des institutions mutualistes d'épargne et de crédit au Sénégal explique à son titre IV (art 48-56) les règles et normes de gestion que doivent respecter ces institutions. Il faut savoir que ces règles et normes ont été définies par la BCEAO en vue d'un meilleur encadrement du crédit au niveau des institutions mutualistes d'épargne et de crédit. Elles constituent les balises pour une gestion prudente.

L'instruction N° 6 de la BCEAO relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels stipule aussi que les ratios réglementaires sont calculés sur la base des états financiers vérifiés de chaque année. A ce niveau, nous allons analyser uniquement les différents ratios prudentiels et normes de gestion qui concernent le crédit à savoir :

3.1. La limitation des risques portés par une institution

Selon l'article 50 de la loi, les risques portés par une institution, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds, ne peuvent excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres.

Il s'agit à ce niveau d'analyser ce ratio et de voir si PAMECAS le respecte. Le tableau suivant nous montre les différents éléments qui nous permettront de calculer le ratio.

Tableau N° 12 : Limitation des risques portés par l'institution PAMECAS.

A		B		RATIO
Risques portés par l'institution		Dépôts des membres		A/B
Crédits sains	5 461 823 338	Dépôts des membres	6 521 975 810	Norme : < ou = 2
Crédits en souffrance	259 267 812			
Avance au personnel	908 921			
Encours des engagements par signature à court terme	0			
Encours des engagements par signature à moyen et long terme	0			
Total	5 722 000 071	Total	6 521 975 810	0,88

Source : Bilan consolidé du réseau PAMECAS au 31/12/02

A la lecture du tableau, nous pouvons dire que le ratio de limitation des risques est respecté car il est inférieur à 2 soit 88%. Cela montre que PAMECAS n'a même pas utilisé la totalité des dépôts pour financer les activités de crédits.

3.2. Couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables

Les institutions sont tenues de couvrir, à tout moment, leurs emplois à long et moyen termes par des ressources stables. Il s'agit de voir si PAMECAS respecte ce ratio prudentiel. Ainsi Le tableau suivant nous permettra de déterminer l'ensemble des éléments pris en compte dans le calcul du ratio.

Tableau N° 13 : Couverture des emplois moyen et long terme par des ressources stables.

A		B		RATIO
Emplois Moyens et Longs		Ressources Longues		A/B
Dépôts à plus d'un an auprès des institutions financières	2 625 008 941	Emprunt à terme	240 628 339	Norme : < ou = 1
Prêts à terme	0	Dépôts à terme à plus d'un an des membres ou bénéficiaires	417 254 554	
Crédits sains Moyen terme	1410 854 153	Autres dépôts à terme à plus d'un an des membres	1941 842 817	
Crédits sains long terme	35 565 326	Provision du passif	0	
Créances en souffrance	259 267 812	Subvention d'investissement	101 432 815	
Débiteurs divers Autres créances en souffrance	105 346 892	Report à nouveau	122 455 886	
Immobilisations financières nettes	17 461 433	Autres réserves	611 853 047	
Immobilisations corporelles nettes	249 898 625	Réserves générales	165 627 068	
Immobilisations en cours nettes	78 428 011	Fond de dotation	322 486 081	
		Capital Social	418 470 500	
		Excédent ou déficit	559 071 098	
Total	4 781 831 193	Total	4 901 122 205	0,98

Source : Bilan consolidé réseau PAMECAS au 31/12/02

Dans ce tableau, nous voyons que la norme est respectée (98%). En d'autres termes, les ressources stables ont été très suffisantes en 2002 pour financer les emplois longs et moyens.

3.3 Limitation des prêts aux dirigeants

En application des dispositions de l'article 27 de la loi, l'encours total des prêts aux personnes visées à l'article 26 de ladite loi ne peut excéder 20% des dépôts de l'institution, à l'exclusion

des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds. Pour mesurer ce ratio, nous allons procéder à son calcul dans le tableau suivant.

Tableau N° 14 : Limitation des prêts au dirigeants

A		B		RATIO
Encours des prêts		Dépôts des membres		A/B x 100
Encours total des prêts aux dirigeants	148 632 151	Dépôts des membres	6 521 975 810	Norme : < ou = 20%
Total	148 632 151	Total	6 521 975 810	2,28%

Sources : Liste des prêts aux dirigeants et Bilan consolidé réseau au 31/12/02

A la lecture du tableau, nous constatons que le ratio est respecté et atteint 2,28% par rapport à la norme fixée qui est de 20%.

3.4. Limitation des risques pris sur un seul membre.

Selon l'article 53 de la loi, une institution ne peut prendre, sur un seul membre, des risques pour un montant excédant 10% des dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds. Ainsi, le tableau suivant nous présentera le calcul et les éléments composant le ratio.

Tableau N° 15 : Limitation des risques pris sur un seul membre

A		B		RATIO
Risque le plus important pris sur un seul membre		Dépôts des membres		A/B x 100
Montant du risque le plus important pris sur un seul membre	10 000 000	Dépôts des membres	6 521 975 810	Norme : < ou = 10%
Total	10 000 000	Total	6 521 975 810	0,15%

Source : Liste des dix débiteurs les plus importants du réseau PAMECAS et le bilan consolidé du réseau au 31/12/02.

Le tableau nous montre que la norme est respectée et elle est de 0,15%.

3.5. Indicateur de performance de la qualité du portefeuille crédit

Selon toujours l'instruction BCEAO, les crédits en souffrance du portefeuille ne doivent pas dépasser 5% du montant global des crédits en cours. Le tableau suivant nous permettra de vérifier si le ratio est respecté.

L'importance du portefeuille en souffrance est justificative de la mise en place d'une politique plus prudente. Pour donner aux crédits en souffrance leur image réelle, le présent tableau tient compte des provisions constituées.

Tableau N° 16: Détermination de la qualité du portefeuille

A		B		RATIO
				A/B x 100
Crédits en souffrance (montant brut)	259 267 812	Crédits sains	5 461 823 338	2% < ou =
		Crédits en souffrance (montant brut)	259 267 812	Norme < 5%
Total	259 267 812	Total	5 721 091 150	4,53%

Source : Bilan consolidé Réseau au 31/12/02.

Les crédits en souffrance demeurent une des préoccupations majeures des mutuelles d'épargne et de crédit. Elles rencontrent d'énormes difficultés pour rentrer dans leur fonds. Cette situation affecte à la fois la capacité et la volonté de ces institutions à financer les activités.

Lorsque nous analysons ce tableau, nous remarquons que les crédits en souffrance du réseau PAMECAS représente 4, 53% du montant total des crédits en cours. Ce qui veut dire que l'institution respecte la norme de 5%. Mais il faut noter aussi que le réseau n'est pas loin de cette norme. Dans ce cas, il doit tout mettre en œuvre pour diminuer ce ratio afin de ne pas atteindre la norme voire la dépasser.

Au regard du niveau des créances compromises, PAMECAS est obligé de constituer des provisions dans le but d'assainir sa situation financière et de se conformer aux règles prudentielles édictées par la BCEAO.

Le secteur des institutions mutualistes d'épargne et de crédit est un secteur qui comporte particulièrement des risques élevés. Certains risques sont internes, donc directement liés à l'organisation de l'activité de l'institution. On dit qu'ils sont d'origine endogène (le risque de patrimoine).

D'autres risques sont liés à la nature et à l'évolution de son environnement et de sa clientèle. On dit qu'ils sont d'origine exogène (le risque de crédit, le risque d'illiquidité, le risque de change).

Il y a d'autres risques aussi qui ont une origine endogène et exogène : le risque de taux d'intérêt, le risque administratif et comptable, le risque informatique.

Si ces risques sont insuffisamment perçus et contrôlés, ils peuvent entraîner des pertes pour l'institution, voire la faillite, avec des conséquences sur l'ensemble du système financier national.

Ce phénomène généralement qualifié d'effet d'entraînement (spillover effect) signifie que la faillite d'un intermédiaire financier peut entamer la confiance des usagers sur l'ensemble du système financier et entraîner la faillite de l'ensemble des institutions nationales.

Pour ces raisons, PAMECAS doit analyser ses risques ou dysfonctionnements pour bien les maîtriser en vue d'une amélioration efficace du réseau.

4. L'ANALYSE DES DYSFONCTIONNEMENTS DU PROCESSUS

Nous allons nous limiter à l'analyse des dysfonctionnements du processus de gestion du crédit et leurs causes fondamentales. Parmi ces dysfonctionnements, le risque de non-remboursement est encore plus délicat à circonscrire. Tout crédit étant une anticipation de recettes futures. Tout crédit comporte alors le risque que ces recettes ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance, c'est le risque d'insolvabilité.

Le non-remboursement est le problème majeur qui a été relevé par l'ensemble des intervenants du processus à travers leurs fiches de suggestions. Naturellement d'autres problèmes ont été soulevés à savoir :

- le manque de moyens de déplacement des agents et des analystes en crédit pour les visites de terrain et la validation des informations ;
- le nombre insuffisant d'agents de crédit mais surtout d'analystes par rapport au volume du portefeuille de prêt (6 analystes pour les 27 mutuelles du réseau) ;
- le retard accusé pendant la phase d'approbation des dossiers par le comité de crédit ;
- le retard accusé dans la phase de déboursé du prêt par le gérant ;
- le manque de compétence professionnelle des membres du comité de crédit à cause de l'analphabétisme de la majorité d'entre eux ;
- le manque de motivation des dirigeants du comité de crédit. Cette démotivation est due à l'absence de prime d'incitation pour le travail de bénévolat qu'ils exercent selon la loi sur la microfinance.

- les longues attentes pendant la période de remboursement (date butoir le 7 de chaque mois) à cause du nombre limité des guichets des mutuelles du réseau (2 guichets par mutuelle).

- La charge de travail élevée chez les gérants et caissiers : Cette charge se justifie par le fait que les opérations se font manuellement ; ceci traduit l'absence de l'outil informatique. Excepté six (6) mutuelles, l'informatisation n'est pas effective dans l'ensemble du réseau ; en plus du problème que pose le travail manuel, plusieurs documents sont créés et utilisés dans le processus de gestion du crédit. La multiplicité des documents constitue une entrave sérieuse à la rapidité dans le traitement des dossiers de crédit. Il faut en outre souligner que certains documents créés ne sont pas unanimement utilisés.

- Le déficit de communication entre les mutuelles et la Direction Générale. A ce niveau, il faut souligner que les acteurs ne sont pas suffisamment informés des décisions prises par la Direction générale à savoir la politique de crédit.

- Le manque de communication entre les mutuelles et les membres. Le problème a été abordé lors de l'assemblée Générale de l'union, par la majorité des participants aux

débats. Même pendant l'enquête de satisfaction, nous avons demandé l'avis des membres enquêtés. Ce qu'il faut retenir c'est que 20% des personnes interviewées ne connaissent pas le taux d'intérêt. Il faut dire qu'en plus de cela, une grande majorité des membres ne savent pas calculer l'intérêt. Ceux qui connaissent le taux pensent qu'il est élevé (14%) car à les en croire, certains concurrents pratiqueraient des taux mensuels plus faibles (2%). Le déficit d'information fait qu'ils ignorent entièrement la différence entre taux mensuel et annuel.

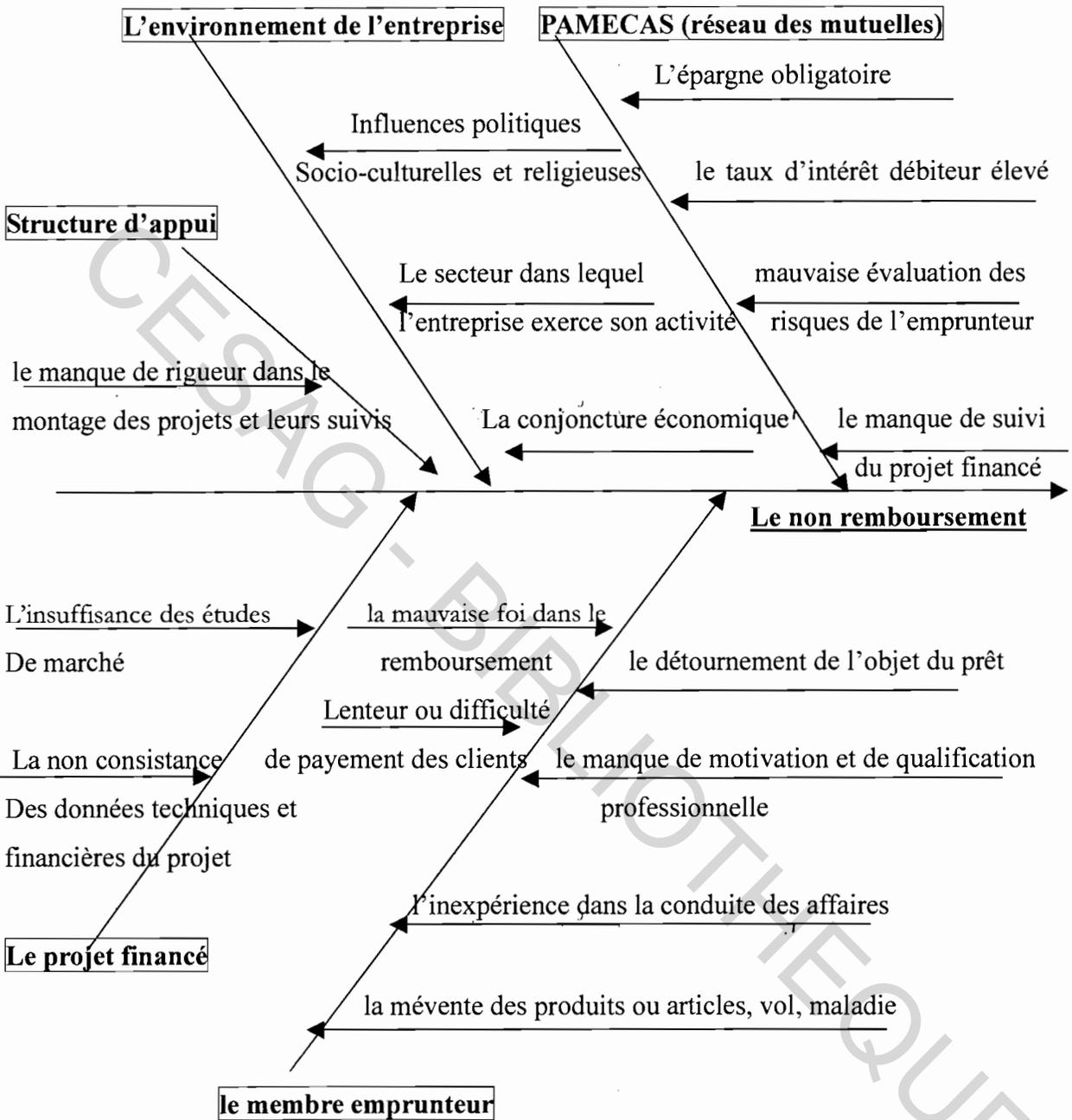
Il faut souligner aussi qu'une grande majorité n'est pas informée de l'existence de produit d'épargne comme le compte bloqué, encore moins le taux créditeur. Ils rejettent aussi le paiement mensuel des 200 F CFA de frais de tenue de compte, car n'en connaissant pas l'objet.

Tous ces éléments montrent que la communication de la mutuelle vers ses membres ne se passe pas comme l'auraient souhaité ces derniers.

Après la collecte de ces dysfonctionnements, nous avons procédé à un classement selon l'importance. Cela nous a amené à retenir le non remboursement comme étant le problème majeur parmi les autres. Pour le choix, nous nous sommes basés sur le risque courant lié à tout activité de crédit que connaît un système financier. Ce risque fait allusion au non remboursement, c'est à dire le fait de ne pas recouvrer la totalité des remboursements des crédits attribués aux échéances définies. Ce risque peut entraîner une détérioration du portefeuille de prêt de l'institution et entamer ses revenus. Le non-remboursement est surtout constaté au niveau des emprunteurs entrepreneurs. Nous avons vu plus haut que le taux d'impayé était de 4, 53% alors que la normale est de 5% selon les instructions de la BCEAO organe de réglementation des institutions de microfinance dans la sous région.

Pour analyser le non remboursement, nous allons utiliser le diagramme d'Ishikawa qui consiste à rechercher les causes probables.

Figure N° 8: Diagramme d'Ishikawa (la hiérarchisation des causes probables de non remboursement.)



Après avoir montré les différentes causes de non-remboursement, nous essayerons de déterminer les causes réelles. Pour identifier ces causes réelles, nous avons interviewé les différents acteurs du processus et les membres pendant l'enquête. Cette interview a permis de connaître les avis de chacun par rapport aux causes de non remboursement de l'emprunteur.

Cependant, l'interview réalisée auprès des acteurs du processus montre que le non-remboursement du crédit chez l'emprunteur résulte des causes suivantes:

- La mauvaise appréciation des dossiers de crédits
- La mauvaise foi de l'emprunteur dans le remboursement du crédit
- Le manque de suivi du dossier de crédit après le déblocage du prêt
- Le détournement de l'objet du prêt

Au niveau des membres et pendant l'enquête, nous avons pu recueillir les résultats suivants sur les raisons du non-remboursement. Le tableau suivant nous donne les causes de non remboursement relevées par ordre d'importance.

Tableau N° 17: Les causes de non remboursement

Causes de non remboursement	Nombre	%	% cumulés
Lenteur ou difficulté de paiement de la clientèle	47	47	47
Difficulté d'écoulement des produits	22	22	69
Taux d'intérêt élevé	19	19	88
Versement de l'épargne obligatoire	12	12	100
Total	100		

Ce tableau montre qu'environ 70% du dysfonctionnement résulte de deux causes : la lenteur ou difficulté de paiement de la clientèle, des difficultés d'écoulement des produits (mévente des produits ou articles).

Pour la recherche de solution, nous allons nous pencher sur ces causes afin de chercher à diminuer le risque de non-remboursement.

Après avoir traité les dysfonctionnements et leurs causes, nous allons maintenant procéder à l'analyse de la valeur.

5. L'ANALYSE DE LA VALEUR DU PROCESSUS

L'analyse de la valeur permet d'identifier ou de revoir les activités nécessaires d'un processus pour la réalisation du produit ou du service et trouver la façon la plus économique d'accomplir ces activités.

L'objectif c'est d'analyser les activités du processus selon la valeur ajoutée aux yeux du client membre (emprunteur). On distinguera alors, d'une part les activités essentielles et les activités non essentielles (sans valeur ajoutée). Nous nous poserons pour ce faire la question à savoir : est-ce que les activités du processus ajoutent-elles de la valeur pour le client ? Y a-t-il des activités sans valeur ajoutée ?

La première question nous conduit à vérifier si les activités créent réellement de la valeur ajoutée.

5.1. L'activité de prise de rendez-vous

L'activité de prise de rendez-vous et d'encaissement des frais d'analyse des dossiers de crédit incombe au caissier. Cette activité est considérée comme secondaire puisque qu'elle ne crée pas en réalité une valeur aux yeux du membre emprunteur selon les acteurs. Par contre, elle peut être perçue comme une activité nécessaire au fonctionnement car elle permet de percevoir directement les frais de dossiers au niveau de la caisse et d'enregistrer en même temps les écritures y afférentes.

5.2. L'activité d'analyse des dossiers de crédit

Elle est effectuée par l'agent de crédit. Cette activité est considérée comme étant une activité essentielle dans le processus car elle représente plus de 50% des travaux effectués dans tout le processus. Selon le chef de département, c'est l'agent de crédit qui exécute la plus grande partie des activités du processus de crédit. En effet, c'est à lui que revient le plus gros du travail à savoir : l'entrevue, la collecte des informations, la validation des informations, le montage du dossier, l'analyse globale (l'évaluation des risques liés à l'emprunteur) et les recommandations, etc. Cela montre que la qualité du produit final dépend en grande partie de lui car une mauvaise évaluation des risques liés à l'emprunteur, sera directement ressentie au niveau du remboursement.

5.3. L'activité de validation des dossiers de crédit

La validation des dossiers montés par l'agent de crédit relève de l'activité de l'analyste. Il essaye de vérifier les données contenues dans les dossiers pour voir s'il n'y a pas d'erreurs ou d'omissions de la part de l'agent de crédit. C'est une activité de contrôle qui peut être considérée comme essentielle au bon fonctionnement du système en vue d'une minimisation des risques de crédit.

5.4. L'activité d'approbation des dossiers de crédit

Elle est réalisée par le comité de crédit qui doit procéder normalement à un examen des dossiers de crédit selon la procédure. Malheureusement, ce n'est pas tout à fait le cas. Ainsi, nous avons constaté pendant la validation des données sur le terrain que les activités du comité de crédit ne se déroulent pas conformément à la documentation existante. Au lieu de faire une analyse du dossier de crédit, le comité se contente d'apprécier les recommandations de l'agent de crédit et de l'analyste et ensuite de donner son approbation. Ce qu'il faut dire surtout, c'est que la majorité des membres du comité de crédit est analphabète et de ce fait, ils ne sont aucunement pas capables d'analyser des dossiers de crédit comme le demande la procédure.

Selon les acteurs du processus, l'activité du comité de crédit n'ajoute pas de la valeur au travail effectué par l'agent de crédit et l'analyste.

5.5. L'activité de mise en place du crédit

Cette activité consiste à faire le déblocage du prêt par le gérant, et à en constituer les documents légaux. Cette activité est considérée comme essentielle pour le fonctionnement et elle permet à l'emprunteur de rentrer dans ses fonds.

5.6. Les activités de suivi et de remboursement du crédit

Le suivi est considéré comme une activité essentielle mais n'est malheureusement pas pratiqué par tous les agents de crédits. Certains agents estiment au regard des difficultés rencontrées sur le terrain que le suivi gêne beaucoup d'emprunteurs. Le suivi consiste en une vérification pour s'assurer que l'emprunteur n'a pas détourné l'objet du prêt. Le suivi intervient normalement avant le 1^{er} remboursement de l'emprunteur.

Les emprunteurs qui sont dans l'import-export disent que l'agent de crédit ne leur laisse même pas le temps de recevoir leurs marchandises avant d'engager le suivi.

Cependant pour la caisse, le remboursement qui n'a pas forcément de la valeur aux yeux des emprunteurs peut s'avérer essentiel pour son fonctionnement. Il va de soi qu'un remboursement normal permet d'éviter les mises en recouvrement.

A l'instar de la valeur, le temps est aussi un attribut des activités. Pour cela, il doit être analysé en vue de déterminer la durée d'exécution des activités.

6. L'ANALYSE DU TEMPS DE CYCLE

L'analyse de l'attribut temps se fera sur la base de la détermination du temps total de traitement et du temps réel d'exécution du processus. Cela permettra de connaître les activités qui prennent beaucoup plus de temps et de savoir si les délais des membres sont respectés.

Ce qui serait intéressant dans cette analyse c'est de déterminer le temps total de traitement du processus entre la demande de crédit du membre et l'octroi du crédit c'est à dire la mise en place proprement dite du prêt. Par exemple au cours de l'enquête, les membres nous ont confié qu'un délai moyen d'un mois s'écoule entre la prise de rendez-vous et l'octroi du crédit.

Lors de notre interview avec les acteurs du processus étudié, nous avons demandé le temps passé par chaque acteur dans le cadre de l'exécution de ses activités. De plus, nous avons essayé de valider ces informations en observant chaque activité et en interrogeant les acteurs qui l'accomplissent. Il ressort de cette validation que certaines activités prennent plus de temps que prévu. Il s'agit des activités réalisées par l'analyste en crédit, le comité de crédit et le gérant. Le tableau suivant nous donne la situation du temps de cycle des différentes activités.

Nous soulignons par ailleurs que la durée de traitement des activités est déterminée sur la base du nombre de dossiers à traiter. Ce nombre est fixé à 20 dossiers par agent de crédit et par semaine comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau N°18 : La durée de traitement des activités du processus d’octroi du crédit par semaine.

Acteurs	Activités	Temps total de traitement en moyenne	Temps réel de traitement En moyenne	Ratio TRT/TTT
Caissier	Prise de rendez-vous (20 membres)	3j	2j	2 /3
Agent de crédit	Collecte d’informations et analyse du dossier de crédit (20 dossiers)	7j	5j	5/7
Analyste en crédit	Validation du dossier de crédit	7j	1j	1/7
Comité de crédit	Approbation du dossier de crédit	5J	3h	0,4/7
Gérant	Déblocage du prêt	5j	2j	2/5
Total		~1 mois	13j	

Source : données recueillies lors de la validation du processus sur le terrain

Le tableau montre que l’agent de crédit prend réellement plus de temps dans l’exécution de ses travaux (5j/7). Cependant, il consacre les deux jours restants aux activités de recouvrement des prêts en retard. Pour les entrevues, l’agent de crédit prend au maximum vingt (20) demandes par semaine.

En ce qui concerne l’analyste en crédit, il consacre un jour à la validation des dossiers étudiés par l’agent de crédits. A ce délai s’ajoute environ une semaine correspondant au temps qui s’écoule entre la fin de l’étude du dossier par l’agent de crédit et la venue de l’analyste en crédit pour la validation. Il faut souligner à ce niveau que le nombre des analystes dans le contexte actuel de l’organisation du travail est insuffisant par rapport aux vingt sept (27) mutuelles que compte le réseau (un analyste pour 5 mutuelles).

Le comité de crédit quant à lui se réunit pour approuver les dossiers. Il ne met en réalité que 3h au maximum pour examiner et autoriser les dossiers. Par contre, dans la plus part des mutuelles, le comité accuse un retard de trois à quatre jours (absence de certains dirigeants) avant de se réunir. Selon certains gérants, il n’est pas du tout facile de réunir les dirigeants du comité car bon nombre d’entre eux ne sont pas toujours disponibles. Les gérants nous ont fait savoir qu’ils sont souvent amenés à appeler les dirigeants au téléphone pour les besoins de la cause pendant deux à trois jours.

Par ailleurs, l'analyse du temps mis pour faire le déblocage du prêt, montre que les gérants mettent réellement 2 jours pour mettre les fonds à la disposition des emprunteurs. Cependant, ils accusent toujours un retard de 4 à 5j avant de faire le déboursé des prêts.

Si nous nous référons aux données du tableau, nous pouvons dire que les délais des membres sont loin d'être respectés. Ces délais (10 à 15 jours) ont été suggérés par les membres lors de l'enquête.

En constat général, nous pouvons dire que l'analyste, le comité de crédit et le gérant consacrent beaucoup de temps dans l'exécution des activités.

La compréhension du processus actuel est essentielle pour sa réingénierie. Elle passe par la description, la collecte des données et l'analyse de celles-ci.

- La description du processus. Pour bien décrire le processus de gestion du crédit, nous avons d'abord fait une description narrative, identifiant ses extrants, ses clients et leurs exigences, ses intrants et leurs fournisseurs, les étapes du processus, les ressources qu'il utilise et ses indicateurs de performance.
- La cueillette des données. Nous avons procédé à la cueillette des données de performance à l'aide d'un questionnaire d'enquête pour ensuite les analyser. Nous avons jugé nécessaire d'analyser autant les mesures d'efficacité que celles d'efficience.
- L'analyse des données. Nous avons procédé à plusieurs types d'analyse parmi lesquelles l'analyse des sondages de satisfaction des membres, l'analyse des dysfonctionnements, l'étude des temps, et l'analyse de la valeur.

Une fois ces tâches complétées, nous pouvons bien comprendre le processus, ainsi que les changements à y apporter.

CHAPITRE 4. LA CONCEPTION DU NOUVEAU PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT

Jusque là, nous nous sommes livré à une analyse descriptive de la situation actuelle et des problèmes rencontrés, ainsi que de leurs causes. C'est au cours de cette phase que seront formulées les propositions qui remettront en cause le fonctionnement du processus. En effet, nous rechercherons à améliorer au mieux le processus afin de progresser d'une manière significative. Il va sans dire que cette phase enthousiasmante mais difficile est absolument essentielle et déterminante pour la suite du projet.

Une fois le processus bien compris, nous procéderons à la conception du nouveau processus. Pour la conception du processus, nous allons appliquer certaines stratégies appropriées. Il existe plusieurs stratégies dont voici celles utilisées ici.

Tableau N°19: Les stratégies utilisées pour élaborer le nouveau processus

Stratégies	Eléments concernés	Commentaires
Eliminer certaines activités sans valeur ajoutée	Activité du comité de crédit	Lors de nos observations, nous avons constaté que l'activité du comité de crédit est sans valeur ajoutée, ni pour le membre, ni pour l'organisation.
Accroître la valeur des activités	Activité de l'analyste en crédit	L'activité de l'analyste en crédit consiste en réalité à faire la validation ou la supervision. Pour ce faire, il peut être remplacé par un comité du Crédit (CIC) composé de certains membres de la Direction Générale à savoir : Le chef de département crédit, l'analyste en crédit, l'agent de crédit et d'autres employés selon le choix de la direction.
Solutions des dysfonctionnements	Les principaux dysfonctionnements	Application de la loi de pareto (20% des problèmes qui créent 80% des insatisfactions au niveau du processus). Nous tiendrions compte aussi des dysfonctionnements relevés lors de l'analyse des rapports entre les clients internes du processus.
Benchmarking	Politique de crédit	Connaître les meilleures pratiques dans le système des mutualistes d'épargne et de crédit sur la politique de crédit à savoir le taux d'intérêt, le délai d'octroi, le taux de l'apport personnel, la date butoir de remboursement, la date de 1 ^{er} remboursement et les différents produits de crédit proposés aux membres.

Stratégies	Eléments concernés	Commentaires
La réduction des temps de cycle	Analyste en crédit Comité de crédit	La réduction des temps de cycle sera en grande partie déjà accomplie par l'élimination des activités sans valeur ajoutée. Il faut aussi éliminer les pertes de temps constatées au niveau de l'analyste en crédit.

Toutes ces critiques et suggestions formulées à propos du processus actuel seront prises en compte dans l'élaboration du nouveau processus.

Pour mener à bien cette phase fondamentale, nous procédons en trois étapes :

- La présentation du nouveau processus
- Les recommandations
- Les actions de mise en œuvre

1. LA PRESENTATION DU NOUVEAU PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT

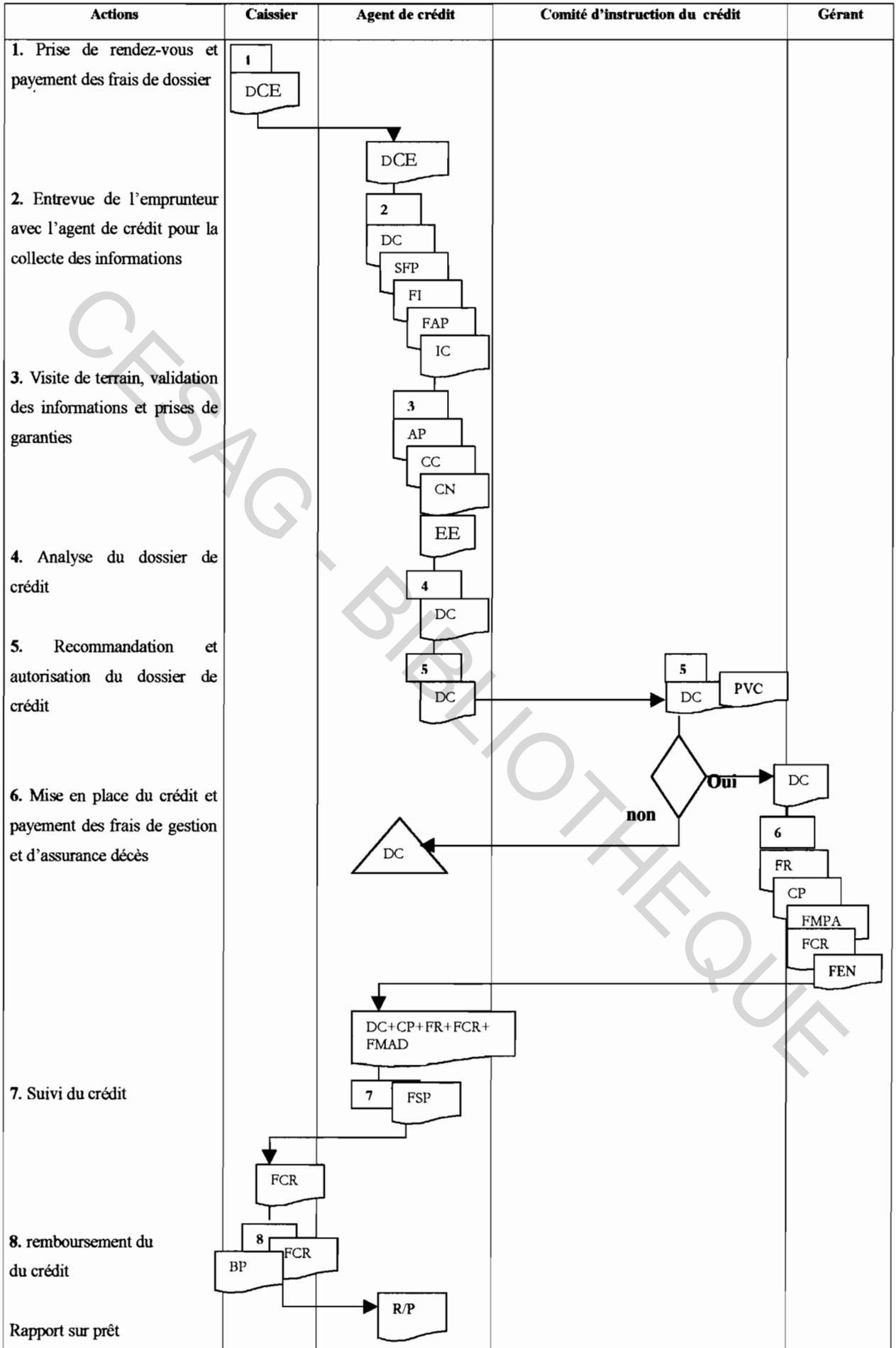
Nous commencerons tout d'abord à faire une présentation qui fera la synthèse des modifications à apportées au nouveau processus. Cette présentation est suivie du logigramme du nouveau processus et de commentaire.

Tableau N° 20 : Présentation des modifications apportées dans le nouveau processus de gestion du crédit

Activités	Acteurs	Moyens	Temps de cycle	Output
Prise de rendez-vous	<p><u>Caissier</u> Profil : bac + 2 avec deux années minimum d'expérience Casier judiciaire vierge</p>	Un registre de prise de rendez-vous	2 jours	Prise de rendez vous et paiement des frais de dossier
Analyse des dossiers de crédit	<p><u>Agent de crédit</u> Profil : bac + 4 avec deux années d'expériences minimum</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Local adéquat pour les entrevues - Moyens de déplacement pour les visites et les validations du terrain - L'outil informatique pour faciliter l'analyse des données - Questionnaire pour identifier la situation de l'emprunteur (environnement, situation financière) - Grille de validation des informations fournies par l'emprunteur - Instauration de prime D'incitation par agent de Crédit par la direction par Rapport à la bonne gestion du portefeuille crédit 	7 jours	Analyse détaillée des dossiers de crédits

Activités	Acteurs	Moyens	Temps de cycle	Output
Approbation des dossiers de crédit	<p>Le comité d'instruction du crédit (le chef de département crédit, l'analyste en crédit et l'agent de crédit)</p> <p><u>Le chef de département :</u> profil : bac + 5 avec minimum 5 ans d'expérience</p> <p><u>l'analyste en crédit :</u> profil : bac + 4 avec minimum 3 ans d'expérience</p>	Réunion du comité d'instruction du crédit	1 jour	Approbation des dossiers de crédits
Déblocage des prêts	<p><u>Gérant :</u> Profil : bac + 4 avec 5 ans d'expérience minimum</p>	Outil informatique pour faciliter le traitement des opérations de déblocage des prêts	2 jours après l'approbation des dossiers	Fonds mis à la disposition des emprunteurs
Suivi des prêts	Agent de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen de déplacement pour faire le suivi - Fiche de suivi de l'utilisation du crédit 	2 mois après le déblocage du prêt	Rapport de suivi des prêts
Remboursement des prêts	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Outil informatique pour faciliter les opérations de remboursements - Fiche de contrôle des remboursements 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 mois après le déblocage - date butoir le 10 de chaque mois 	Fiche de contrôle des remboursements remplie

Figure N° 9 : Le logigramme du nouveau processus de gestion du crédit



Source : nous-mêmes

Commentaires :

Outre les modifications apportées au plan organisationnel du processus, le nouveau logigramme ci-dessous montre que l'approbation du dossier de crédit relève désormais du ressort d'un comité d'instruction du crédit (CIC) créé à cet effet. Ce comité, composé du chef de département crédit, de l'analyste en crédit, de l'agent de crédit, et d'autres personnes ressources, doit compter au minimum trois (3) personnes. Le CIC reçoit les dossiers analysés par l'agent de crédit et les valide. Il prendra les décisions sur le principe de l'unanimité. Tous les membres du CIC doivent être d'accord sur l'octroi d'un prêt, sinon il est refusé. Le CIC est créé en lieu et place de l'analyste et du comité de crédit de la mutuelle. Il est mis en place pour renforcer le travail de l'analyste en crédit. Il concilie à la fois les rôles de l'analyste et du comité de crédit. La différence qui existe entre le CIC et le comité de crédit, réside dans le fait que le premier est constitué par des représentants de la Direction Générale, alors que le second est composé de dirigeants de la mutuelle.

2. RECOMMANDATIONS

Les différentes recommandations faites se rapportent à la politique de crédit, aux dysfonctionnements constatés et à la politique de l'épargne.

2.1. La politique de crédit

Notre étude nous a permis de relever certaines insatisfactions chez les membres par rapport à la politique de crédit. Il serait par conséquent opportun de revoir cette politique et de l'adapter à la concurrence et aux besoins des populations. Pour faire les recommandations, nous avons tenu compte des meilleures pratiques dans le domaine des institutions mutualistes d'épargne et de crédit. Ainsi, nous suggérons à l'institution PAMECAS, de changer certains éléments de sa politique pour offrir plus de souplesse aux membres emprunteurs. Il s'agit en effet de :

- Revoir le taux d'intérêt à la baisse ou d'adopter un système de taux mensuel (1,17%) dégressif sur le solde du prêt.
- Prolonger la date butoir de remboursement jusqu'au 10 de chaque mois ;
- Fixer le délai d'octroi du crédit à 15 jours maximum c'est à dire, le délai écoulé entre la demande de crédit du membre et le déblocage du prêt ;
- Augmenter la capacité des mutuelles pendant les périodes de remboursement par l'ouverture de guichets supplémentaires dans chaque caisse du réseau;

- Réduire le taux de l'épargne nantie (apport personnel) des membres de 25% à 20% du prêt pour le 1^{er} crédit, de 20% à 15% du prêt pour le second crédit, de 15% à 10% pour les crédits suivants. En plus de cela, nous suggérons, qu'elle soit rémunérée et que l'intérêt soit porté au compte du membre; ✍
- Prolonger la date du 1^{er} remboursement à deux (2) mois au lieu d'un mois pour les échéances mensuelles pour les commerçants import-export; ✍
- Réduire le montant de l'épargne obligatoire à 5% au lieu de 10% pendant les remboursements ; ✍
- Créer et promouvoir de nouveaux produits en matière de crédit avec des taux variables pour favoriser un accès équitable des services à toutes les couches de la population. A cet effet, les produits suivants pourront être développés:
 - Le dépôt salaire : ce produit sera adressé spécifiquement aux salariés qui domicilient leur salaire auprès des mutuelles du réseau dans l'objectif d'accéder à des conditions de crédits avantageux.
 - Le crédit à l'amélioration de l'habitat : Ce produit sera destiné aux ménages pour l'amélioration de leurs conditions : réhabilitation, achat des meubles, installations électriques...
 - Les avances sur compte bloqué : ce sont des avances faites aux membres et qui sont garanties par le compte bloqué. De ce fait, le taux d'intérêt serait d'un (1)% plus le taux du compte bloqué.

Les taux de ces différents produits doivent varier selon la nature du crédit et les garanties proposées.

2.2. Les recommandations par rapport aux dysfonctionnements

Comme nous l'avons vu plus haut, qui dit crédit, dit prise de risque. Nous allons donc nous pencher sur les moyens à mettre en œuvre pour prémunir les mutuelles des risques de non remboursement qui constituent les dysfonctionnements majeurs. Ces risques pourraient être maîtrisés grâce à une bonne évaluation des demandes d'emprunt et un meilleur suivi.

2.2.1. La rigueur dans l'octroi du crédit

L'un des meilleurs moyens de limiter le risque de non remboursement est l'analyse correcte et dynamique des dossiers de crédits par l'agent de crédit. Pour ce faire, l'agent de crédit doit faire une bonne collecte des informations et les valider ensuite sur le terrain.

Pour valider les informations obtenues de l'emprunteur, l'agent de crédit peut utiliser la grille suivante en adaptant le type d'information à chercher. Cet outil l'aidera à structurer sa démarche.

Tableau N° 21 : Grille de validation de l'information

Validation des renseignements généraux			
Type d'information vérifiée	Source d'information	Commentaires	
Validation de l'actif			
Type d'actif et montant déclaré	Source d'information	Valeur	Commentaire
Validation du passif			
Type de passif et montant déclaré	Source d'information	Valeur	Commentaire
Validation des ventes déclarées dans l'état des résultats			
Type de vente et montant déclaré	Source d'information	Valeur	Commentaires
Validation des frais déclarés dans l'état des résultats			
Type de frais et montant déclaré	Source d'information	Montant	Commentaires

Source: nous mêmes

Avec ce qui précède, l'agent de crédit possède suffisamment d'informations pour porter un Jugement sur la demande d'emprunt. De façon générale, il est en mesure d'identifier les points forts et les points faibles du dossier en rapport avec le besoin de financement, l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise.

IL pourra utiliser aussi des ratios pour mieux évaluer la situation de l'entreprise et minimiser les risques. Ces ratios sont détaillés dans le tableau suivant.

Tableau N° 22 : Les ratios financiers

NOM DU RATIO	METHODE DE CALCUL
Ratio de fonds de roulement	Actif à court terme/Passif à court terme > ou = 1
Ratio de liquidité	(Actif à court terme – stocks)/Passif à court terme
Evaluation du cycle d'exploitation (si l'information est disponible)	
• Rotation des stocks	(Montant des stocks x nbre de jours) / Achats
• Rotation des comptes à payer (fournisseurs)	(Montant des comptes fournisseurs x nbre de jours)/Achats à crédit
• Rotation avec les comptes à recevoir (clients)	(Montant des comptes clients x nbre de jours) / ventes à crédits
Marge bénéficiaire brute	Bénéfice brut/Ventes x 100

Pour porter un jugement sur la décision de crédit, l'agent de crédit devra se poser les questions suivantes :

Tableau N° 23 : Questionnaire d'analyse Globale d'une demande de crédit particulier

Questions	Oui	Non
1. Est-ce que l'emprunteur détient une capacité de remboursement suffisante ?		
2. Est-ce qu'il y a une stabilité et une sécurité du revenu ou de l'emploi ?		
3. Est-ce que les garanties sont suffisantes pour couvrir le crédit accordé à l'emprunteur ?		
4. Est-ce que les normes et politiques de la mutuelle en matière de crédit sont respectées (plafond, épargne nantie etc.) ?		
5. Est-ce que les montants déclarés par l'emprunteur sont conformes à ceux qui ont été validés ?		

Questions	Oui	Non
6. s'il s'agit d'une entreprise, est ce que les opportunités et les forces relatives à son environnement et à son fonctionnement sont plus importantes que les menaces et les faiblesses ?		
7. Est- ce que l'entreprise a un fond de roulement ?		
8. Est - ce que le plafond individuel de crédit accordé à l'emprunteur est respecté ?		
9. Est-ce que l'emprunteur a une bonne moralité ?		
10. Est-ce que l'emprunteur est solvable, honore toujours ses engagements ?		
11. Est-ce que la stabilité de l'adresse de l'emprunteur est satisfaisante ?		
12. Est-ce que le coefficient d'endettement est satisfaisant ?		
13. Est-ce que l'emprunteur a des antécédents de crédits ?		
14. Est-ce que l'emprunteur est bien intégré dans son milieu ?		

Source : nous-mêmes

2.2.2. Un suivi efficace des prêts

Un suivi efficace permet de s'assurer que les conditions du prêt sont toujours respectées et que la situation financière, l'environnement et le fonctionnement qui prévalaient au moment de l'octroi du crédit ne se détériorent pas. C'est pour cela, nous recommandons à PAMECAS de veiller à un suivi efficace des prêts en vue de réduire les impayés et les créances douteuses.

Pour assurer le suivi, l'agent de crédit aura à rencontrer l'emprunteur, probablement sur les lieux de l'entreprise, en vue de recueillir et valider les informations utiles. Plus spécifiquement, il aura à effectuer les activités suivantes :

- Identifier les changements dans l'environnement et fonctionnement de l'entreprise ;
- Valider les données recueillies par une visite sur les lieux de l'entreprise et par des enquêtes dans le milieu ;
- Effectuer une analyse. Dans ce cadre, il faudra effectuer une analyse financière, identifier de nouveaux besoins en financement, réévaluer les garanties et démontrer à nouveau la capacité de remboursement ;
- Etudier le comportement de l'emprunteur à la mutuelle (dépôts, retraits, remboursement de prêts, retard, etc.).

Pour faire une bonne évaluation des demandes d'emprunt et leurs suivis, nous suggérons des actions de formation à l'endroit des agents de crédits par rapport aux études des dossiers de et leurs analyses.

Afin de réduire encore plus le non remboursement, nous proposons l'adoption de mesures incitatives par rapport aux remboursements. Ces mesures consistent à octroyer aux membres des crédits progressifs à des taux dégressifs. C'est pour dire que si un membre rembourse un prêt, il a droit à un nouveau prêt dont le montant est plus élevé que celui du premier prêt avec un taux d'intérêt moindre.

En ce qui concerne les autres dysfonctionnements, nous recommandons ce qui suit :

1) pour les agents de crédits :

- Mettre à la disposition des agents de crédits des moyens nécessaires pour faire une évaluation des risques de l'emprunteur.

2) pour la communication

- Mettre en place une bonne politique de communication entre les caisses et les membres : Les membres doivent être informés régulièrement des produits et services mis en place par les mutuelles ainsi que les changements y afférents. Pour ce faire, les mutuelles peuvent informer les membres à travers les dépliants et l'affichage.
- Développer le système de communication entre l'union et les caisses pour que ces dernières soient informées de toutes les décisions prises ;

3) pour l'informatisation

- Procéder à l'informatisation de toutes les caisses du réseau en vue d'une meilleure amélioration des conditions de travail des gérants et caissiers.

Les mutuelles de PAMECAS courent d'énormes risques dans l'octroi des prêts, nonobstant l'insuffisance des ressources dont elles disposent en générale. Au demeurant, elles devront développer une bonne politique d'épargne pour mobiliser au mieux les ressources des membres.

2.3. La politique d'épargne.

L'incitation à l'épargne est une des missions des mutuelles. Collecter le maximum d'épargne pour répondre au mieux aux sollicitations des membres en matière de crédit doit être la préoccupation majeure de toutes les mutuelles du réseau PAMECAS. Pour favoriser l'épargne, il faut retenir les deux éléments qui entrent en jeu à savoir : la rémunération et la nature des produits. Ces éléments vont ainsi constituer la base des recommandations suivantes dont l'objet pour les mutuelles du réseau sera de favoriser:

- L'initiation de nouveaux produits comme les produits d'épargne projet, étude, logement etc ;
- Le plan épargne projet. Ce compte sera rémunéré entre 4% et 4,5% par an. Il permet d'accumuler des sommes pour le financement de projets, sommes qui seront complétées par un prêt ;
- L'accroissement du nombre des dépôts par une bonne politique de rémunération des comptes. Pour cela, nous suggérons que la souscription à l'épargne bloquée soit fixée à un montant plancher de vingt cinq (25 000) FCFA pour une durée minimale de 6 mois. Il n'y a pas de plafond et les taux d'intérêts varient selon le tableau ci-après.

Tableau N° 24: Les taux d'intérêts applicables aux comptes bloqués

MONTANT EN CFA	DUREE EN MOIS					
	6 à 9	10 à 12	13 à 15	16 à 18	18 à 20	21
25 000 à 249 999	3%	3,5%	4%	4,5%	5%	5,5%
250 000 à 1 499 999	3,5%	4%	4,5%	5%	5,5%	6%
1 500 000 et plus	4%	4,5%	5%	5,5%	6%	6,5%

- La création d'une solide équipe d'agents commerciaux et marketing pour la conquête de nouveaux membres. Les dirigeants du conseil d'administration chargés du marketing peuvent jouer ce rôle par exemple ;
- L'extension du réseau PAMECAS pour rapprocher les mutuelles des épargnants ;
- La création d'une caisse mobile chargée de collecter l'épargne d'une catégorie de membres à savoir les commerçants, entrepreneurs etc. Cela peut être possible par le

recrutement d'une caissière (collectrice de fonds) pour chaque mutuelle, chargée de collecter les fonds des commerçants et entrepreneurs au niveau des marchés faisant partie

- de l'espace géographique de la dite mutuelle. Outre cette fonction, la caissière sera l'interlocuteur permanent de cette catégorie d'épargnants au niveau de la mutuelle.
- L'information des membres sur les mutuelles de PAMECAS, ses produits et ses services par des actions de marketing (publicité, promotion, etc) ;
- L'élaboration d'un tableau de bord du processus de gestion du crédit. Ce tableau récapitulera les indicateurs clés du processus qui concernent entre autres : les attentes des membres, la performance interne et les dysfonctionnements.

Tableau N° 25: Tableau de bord du processus de gestion du crédit

Objectif 1 : la satisfaction des membres						
Activités	Indicateurs	Provenances des données	Objectif	Mesure	Fréquence	Responsable de suivi
Réduire les attentes pendant les périodes de remboursement	Délai d'attente	Registre d'accueil (tenir un registre pour les arrivées et les départs des membres)	<p><u>Cible :</u> 30 mn</p> <p><u>Réaction :</u> Sensibiliser les caissiers et les membres</p>	Temps de sortie de la caisse moins le temps d'arrivée (TS-TA)	Mensuelle	Gérant
Réduire le délai d'octroi Du crédit	Délai d'octroi du crédit	Dossier de crédit	<p><u>Cible :</u> 15 jours</p> <p><u>Réaction :</u> Equiper les agents de crédits de moyens de locomotion</p>	Date de déboursé du prêt moins date de réception de la demande (DD-DR)	Mensuelle	Agent de crédit
	Le taux de crédit octroyé par quinzaine	Dossier de crédit Registre de réception des demandes d'emprunt	<p>Optimisation du délai d'analyse des dossiers de crédit</p> <p>90%</p> <p><u>réaction :</u> Former et sensibiliser les acteurs du processus de crédit</p>	Nbre de crédits octroyés en 15j/ nbre total de crédits octroyés	Mensuelle	Agent de crédit
Mener une enquête de satisfaction	L'enquête de satisfaction	Echantillon	<p>Très bonne satisfaction</p> <p><u>Réaction :</u> Améliorer les procédures de crédit</p>	Résultats de l'enquête	Annuelle	Chef de département crédit

Activités	Indicateurs	Provenances des données	Objectif	Mesure	Fréquence	Responsable de suivi
OBJECTIF 2 : AMELIORER LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT						
Réduire le risque de non remboursement	Taux d'impayés	Bilan, grand livre journal	< ou = 3,5% réaction : arrêt du crédit	Crédits en <u>souffrance</u> Encours Total de crédits	Mensuelle	Agent de crédit
	Taux de recouvrement des créances	Tableau des informations Annexes	80%	<u>Montant recouvré</u> Montant mis en recouvrement	Trimestrielle	Chef de département
	Taux de provision pour créances douteuses	Etats des créances douteuses, bilan	15%	<u>Provision pour créances douteuses</u> Encours brut de crédits	Semestrielle	Chef du contentieux
Performance Interne du processus	Rendement du portefeuille	Etats des résultats, bilan	14%	Produits des <u>services de crédit</u> encours de crédits	Bimensuelle	Chef de département
	Taux de l'épargne réutilisée	Bilan, grand livre journal	80%	<u>Encours des prêts total</u> épargne	Mensuelle	Agent de crédit
Respect des règles en vigueur	Couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables	Bilan, grand livre journal	100%	Emplois <u>Moyens et longs</u> Ressources stables	Trimestrielle	Agent de crédit
	Limitation des prêts aux dirigeants	Etat des prêts aux dirigeants, bilan	< ou = 20%	Prêts aux <u>dirigeants</u> Total des dépôts	Trimestrielle	Agent de crédit
	Limitation des risques pris sur un seul membre	Liste des dix débiteurs les plus importants	< ou = 10%	Prêt <u>le plus important</u> Total des dépôts	Trimestrielle	Agent de crédit

3. LES ACTIONS DE MISE EN OEUVRE

Les actions de mise en œuvre seront développées dans un tableau appelé « plan d'action de mise en œuvre ».

Par ailleurs, pour permettre aux mutuelles de suivre et de mesurer leurs performances, nous suggérons la mise en place d'un tableau de bord qui couvrira l'ensemble de leurs opérations.

3.1. Plan d'action de mise en œuvre

Le plan d'action porte essentiellement sur les dispositions à prendre en compte pour atteindre les objectifs de la mise en œuvre du processus reconfiguré.

Tableau N° 26: Plan d'action de mise en œuvre du nouveau processus

ACTIONS	Activités	Objectifs
<p>Préparation du terrain au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de communication visant à expliquer au personnel le bien fondé des changements par rapport au processus de crédit. Ces actions d'information se feront au cours des réunions convoquées et tenues par la direction. - Choix d'une caisse comme site pilote pour tester le nouveau processus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer le personnel des décisions prises par rapport au processus de crédit - Tester le nouveau processus pour non seulement faciliter sa mise en œuvre dans l'ensemble des mutuelles, mais aussi affiner les recommandations retenues par rapport au nouveau processus.
<p>Organisation de la mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Classer par priorité les actions de mise en œuvre selon l'attractivité et le risque (la politique de crédit, la communication, l'informatisation etc.). - Choisir les responsables pour la mise en œuvre des actions (chef de département crédit, communication, développement de produit, informatisation et autres). - Formation des acteurs du processus de gestion du crédit (agent de crédit, analyste en crédit etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre, c'est à dire les actions les plus attrayantes et les moins risquées. - piloter la mise en œuvre des actions et recommandations - préciser pour chaque responsable : les objectifs à atteindre, le programme de mise œuvre (étapes, planning), les moyens, les actions d'accompagnement nécessaires (communication, formation etc). - évaluer au mieux les risques liés à la demande d'emprunt (dossier de crédit)

ACTIONS	Activités	Objectifs
Suivi de la mise en œuvre des actions	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un tableau de bord du processus ; - Contrôler les activités et faire un rapport sur les actions mises en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que le nouveau processus et les recommandations sont bien mis en œuvre dans les conditions prévues.
Amélioration continue du processus	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les indicateurs du tableau de bord ; - Contrôler la satisfaction des membres ; - faire un benchmarking - faire un audit de qualité - Tenir compte des nouvelles technologies 	<ul style="list-style-type: none"> améliorer la performance du processus

3.2. Le tableau de bord pour les mutuelles du réseau PAMECAS

La mise en place d'un système de suivi vise tout d'abord à permettre aux dirigeants de se faire une idée générale sur l'état de santé de leur institution par l'analyse des principaux indices qu'il contient. L'évolution de ces indices peut être observée soit par calcul au regard d'une période de référence ou en les comparant avec les normes établies.

Cet « état de santé » de l'institution permet une identification rapide et relativement précise des principales forces et faiblesses de l'institution eu égard les opportunités et les menaces qui pèsent sur elle.

L'identification des points faibles permet de dégager, les principales actions devant être mises en place pour résoudre les problèmes décelés.

En résumé le tableau de bord se présente donc comme un moyen de suivi de l'activité de l'institution mutualiste.

Les informations de base servant au calcul des principaux indicateurs que nous proposerons au réseau PAMECAS, peuvent être recueillies mensuellement.

Dans le modèle que nous allons proposer, chacun des indicateurs est noté. Ce système de notation permet de déterminer l'état de santé d'une institution et partant, de dresser la classification de plusieurs institutions d'un même réseau.

La notation de l'institution est établie en fonction de neuf (9) indicateurs- clés de la santé économique et financière d'une institution de base. Ces indicateurs ont été choisis afin de couvrir l'ensemble des fonctions remplies, à savoir:

- L'autonomie financière ;
- L'épargne ;
- Le crédit ;
- La présence de l'institution dans le milieu.

Il importe de noter que le choix des indicateurs peut varier considérablement d'un réseau à l'autre en fonction des orientations choisies par les dirigeants.

Dans le cas d'espèces, chaque indicateur se voit attribué une note maximale de dix (10) points pour un total de quatre vingt dix (90) points. La notation obtenue par l'institution pour un indice est fonction des résultats obtenus suite au calcul des indicateurs. Dans le tableau suivant, sont présentés la liste des indicateurs retenus, les règles de calcul ainsi que le système de notation qui s'y rattache.

Le tableau de bord tel que présenté pourrait être complété par une appréciation des dirigeants, du gérant (accueil des clients, etc), par d'autres indicateurs (qui se rapportent par exemple aux gros épargnants, aux gros débiteurs, etc).

Tableau N° 27 : tableau de bord de performance des mutuelles

Nom de l'indicateur	Modalité de calcul de l'indicateur	L'indicateur	Points	Mode de pointage			
Taux de prêt en difficulté	<u>Crédit en souffrance</u> Montant des prêts (soldes)			0 à 10% 10pts	11 à 15% 5 pts	16 à 20% 0 pts	21% et + - 2 pts
Evolution des dépôts ou d'épargne	<u>Total de l'épargne (n)-total (n-1)</u> Total (n-1)			25% et + 10 pts	15 à 24% 6pts	5 à 14% 3pts	-de 5% 0 pts
Taux de l'épargne réutilisée	<u>Montant des prêts (soldes)</u> Total épargne			85 à 200% 10 pts	64 à 84% 6 pts	50 à 63% 3 pts	-de 50% 0 pts
Rentabilité	<u>Excédent et déficit de la période</u> Actif total			1% et + 10 pts	0,5 à 0,9% 6 pts	0,3 à 0,4% 3 pts	- de 0,2% 0 pts
Efficience	<u>Frais généraux, autres charges, DAP</u> Actif total			0 à 100% 10 pts	101 à 110% 6 pts	111 à 125% 3 pts	126% et+ 0 pts
Autosuffisance opérationnelle	<u>Produit financier net</u> Frais généraux, autres charges, DAP			210% et+ 10 pts	160 à 209% 6pts	101 à 159% 3 pts	100% et- 0 pts
Capitalisation	<u>Fonds propres et assimilés</u> Total passif exigible			260%et+ 10 pts	210 à 259% 6pts	110 à 209% 3 pts	100% et- 0 pts
Surveillance	Nombre d'opérations de contrôle Effectuées par le conseil de surveillance			6 et + 10 pts	4 à 5 6pts	2 à 3 3 pts	1 ou 0 - 2 pts
Taux de pénétration	<u>Nombre total de membres</u> Nombre de membres potentiels			20% et + 10 pts	10 à 19% 6 pts	5 à 9% 3 pts	4% et – 0 pts
Total							

Appréciation de la mutuelle :

Barème d'appréciation

Entre 71 et 90 points : Institution bien gérée

Entre 61 et 70 points : Institution fonctionnant correctement

Entre 51 et 60 points : Institution ayant une gestion moyenne

Entre 41 et 50 points : Institution en difficultés modérées

Moins de 40 points : Institution en péril

Pointage non applicable : nouvelle institution (moins d'un an)

La conception du nouveau processus de gestion du crédit du réseau PAMECAS nous a amené à utiliser certaines stratégies et de faire des recommandations. Ces stratégies concernent entre autres l'élimination de certaines activités sans valeur ajoutée, la réorganisation de certaines activités, l'utilisation du benchmarking, la réduction du temps de cycle etc.

Les recommandations sont portées sur la politique de crédit, la résolution des dysfonctionnements, la politique d'épargne et le tableau de bord pour permettre à PAMECAS d'améliorer sa gestion du crédit et ses performances. Pour la mise en place des actions, nous avons élaboré un plan de mise en œuvre permettant à l'institution d'implémenter le nouveau processus.

CONCLUSION GENERALE

Avoir un système adéquat d'amélioration de la qualité et des performances est aujourd'hui est un atout majeur dans le management des organisations. Cette logique n'épargne pas les structures mutualistes d'épargne et de crédit qui doivent de plus en plus améliorer leurs méthodes de travail pour être plus efficaces.

L'objectif poursuivi par notre étude, au niveau du réseau PAMECAS, est de réaménager le processus de gestion du crédit en vue d'une amélioration de la qualité des services, d'une réduction des coûts et des délais.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude sur la gestion du crédit en utilisant l'approche processus avec la méthode du business process reengineering (BPR). Cette méthode nous a permis de comprendre le processus et son environnement, ses forces et ses faiblesses. Certes, elle ne représente pas la recette miracle mais elle exige une meilleure connaissance de la structure, du processus étudié, des activités, des acteurs.

Afin d'obtenir toutes ces informations, nous avons utilisé plusieurs techniques de collecte. Il s'agit du questionnaire d'enquête, des fiches d'identification des processus, des fiches de suggestions, de l'observation, des entretiens avec les responsables de la structure et les acteurs du processus étudié, et la consultation de documents.

Pour réaliser les différentes étapes de notre modèle, nous avons procédé tout d'abord à l'identification des processus du PAMECAS, en tant que structure de pilotage des mutuelles du réseau. Nous avons ensuite choisi le processus de gestion du crédit selon des critères d'évaluation (importance stratégique, impact sur le membre, gravité des dysfonctionnements, adhésion du personnel, maîtrise, coût, etc). A l'issue, nous avons essayé de comprendre le fonctionnement du processus de crédit.

La compréhension du processus passe par la description, la collecte et l'analyse des données. La description nous a conduit à faire une narration et une représentation schématique du processus appelé logigramme. L'analyse du processus a nécessité la réalisation d'enquêtes de satisfaction des membres ; cette phase a contribué à identifier les dysfonctionnements, à étudier le temps et la valeur des activités. L'enquête avait pour objectif de connaître la

satisfaction des membres par rapport à la politique de crédit appliquée dans les mutuelles du réseau.

Au regard de l'analyse de la performance du processus de crédit, nous pouvons dire que les plus grandes causes d'insatisfaction des membres concernent le taux d'intérêt, la date butoir de remboursement, les attentes au niveau des guichets, le délai d'octroi du crédit et l'apport personnel. Ces causes, si besoin en était de préciser une fois de plus, engendrent 80% des insatisfactions des membres (loi de Pareto).

Au niveau des dysfonctionnements, l'analyse nous a montré que le risque de non remboursement constitue la véritable entrave à l'activité de crédit. C'est en cela que ses causes font l'objet d'une analyse par la méthode d'Ishikawa. Les principales causes décelées à ce niveau sont : la mauvaise évaluation des risques liés à l'emprunteur, la mauvaise foi dans le remboursement, le détournement de l'objet des prêts, le manque de suivi de l'utilisation des prêts.

L'analyse de la valeur ajoutée nous a permis de constater que l'activité du comité de crédit des mutuelles ne crée pas de valeur ajoutée. Elle est donc considérée comme une activité non essentielle. Nous avons aussi constaté que les autres acteurs tels l'analyste en crédit, le gérant, mettent plus de temps que réellement nécessaire dans la réalisation de leurs activités, toutes choses de nature à prolonger le délai d'octroi du crédit.

C'est partant de toutes ces analyses, que nous avons conçu un nouveau processus de gestion du crédit, appuyé de recommandations, et proposé un plan de mise en œuvre des actions du processus reconfiguré.

Les recommandations aideront à assouplir les insuffisances et à assurer un développement harmonieux de PAMECAS dans la performance.

Cependant, l'institution doit revoir sa politique de crédit et tenir compte des intérêts des membres. Du reste, Elle doit mettre en place une bonne politique pour la mobilisation de l'épargne de ses membres. Aussi, certaines mesures d'accompagnement sont nécessaires pour la maîtrise des risques et le bon fonctionnement du réseau. Il s'agit là de favoriser la bonne communication entre les différents organes du réseau, de former les différents acteurs du

processus de crédit, de procéder à l'informatisation de toutes les mutuelles du réseau, de fournir les moyens nécessaires aux agents de crédit pour qu'ils réalisent les objectifs qui leur sont assignés.

La mise en œuvre de ces recommandations requiert simultanément des acteurs et usagers un changement de comportement afin que ces derniers optent pour une gestion plus efficace et de qualité. Il y va de l'avenir de PAMECAS et du système tout entier de la micro finance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

AFD, " Les interventions de l'AFD dans le secteur de la micro finance", Janvier 2000

André D. Forget, "la Ré-ingénierie des processus d'affaires", *Université de Sherbrooke*, Hiver, 2003

Boisvert, Hugues, "Le Benchmarking (analyse comparative des processus d'affaires) : un outil de gestion également accessible aux PME", *Forum qualité*, Printemps- été, Montréal 2002

Bertziss Alfs, "Software Methods for Business Reengineering", *Springer-verlag New York*, 1996

Boudreau, M C & Robey, D, "Coping with contradictions in business process re-engineering" *Department of computer information systems*, Georgia State University, USA, Vol.9 No.4, 1996, PP. 40-57.

BPR Online Learning Centre, "Reengineering Introduction and concepts", www.prosci.com/intro.htm

BPR Online Learning Centre, "Reengineering Methodologies", filebox.vt.edu/users/hmeyer2/methods.html

Brilman Jean, "L'entreprise réinventée", *Les Éditions d'Organisation*, Paris, 1995

Brunet, Sylvaine & Hervé Gardin, "Pratiques de ré ingénierie: "Redessine-moi l'entreprise", *ESF éditeur*, Paris, 1995

Cattan M, Idrissi N & Knockaert P, "Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel", *Les Éditions d'Organisation*, Paris, 2002

Champy, James, "Reengineering the manufacturing organization" *Harvard Business School Management Productions*, boston 1995

Comptable en Management Accrédité du Canada, "Le réaménagement des processus d'entreprise", Hiver 1993

- Cornet Annie, "Optimisation des processus aspects socio- organisationnels", *HEC*, Février 2001
- Daigne, Jean-François, "Ré ingénierie et reprise d'entreprise", *Ed. Économica*, Paris, 1995
- Daudin, J J. et Tapiero, C S. "les outils et le contrôle de la qualité", *Ed. Économica*, Paris, 1996
- Davenport, T. et Stoddard, D. "Re engineering: Business Change of Mythic Proportions?", *MIS Quarterly*, June 1994, 121-127
- GRDR & REFA, "Étude sur les outils financiers dans le bassin du fleuve Sénégal", Avril 2000
- Grover V, & Kettinger, W J, "Business process change : reengineering concepts, methods and technologies" *Idea group Publishing*, London 1998
- Hammer, Michael & James Champy, "Le Re engineering", *Dunod*, Paris, 1993
- Harrington, H. James, " La ré ingénierie des processus administratifs", *Publication Transcontinental inc.*, Montréal, 1994
- Jacob, Guy "Le re engineering: l'entreprise reconfigurée", *Hermès*, Paris, 1994
- Kélada, Joseph, "Pas de ré ingénierie sans qualité totale", *L'Expansion Management Review*, été 1994
- K F W, "Etude de faisabilité de mise en place d'un volet micro finance dans le cadre d'un programme régional de lutte contre la pauvreté" *Sénégal*, Janvier 2003
- Maureen W, William W. Wan Ching Lin, Van le & Dominic Yu, "Business process reengineering analysis and recommandations" *Baruch college, City University of new York*, December 1995, www.netlib.com/bpr1.html
- MEF, CAT/CPEC & DP, " Séminaire sur la politique sectorielle de la micro finance : Rapport de synthèse", Novembre 2002
- Mintzberg, Henry, "Structure & dynamique des organisations", *Les Éditions d'Organisation*, Paris, 1982

PAMEF, "gestion du crédit dans les coopératives d'épargne et de crédit", *Le Développement International Desjardins*, Janvier 2003

Petit-Étienne, Michel & Yvonnick Peyraud "Re engineering mode d'emploi", *Les Éditions d'Organisation*, Paris, 1996

Pintéa Jean, " Re engineering des systèmes documentaires", *Les Éditions d'Organisation*, Paris, 1995

Rockefeller, Ben W. "Using SAP R/3 FI : beyond business process reengineering" *Ljohn wiley and sons, INC*, New York 1998

Rod C & Richard H, "The wider research context of business process analysis" *Cromtec centre for research on organisations, management and technical change manchester school of Management Umist*, August 1997, www.bprc.warwick.ac.uk/umist1.html

Sandoval, Victor "Les techniques du re engineering", *HERMES*, Paris, 1994

Siobhan, Corrigan, "Human and organisational aspects of business process reengineering" *Institute of work psychology*, University of Sheffield, S10 2TN, August 1997;

Strossmann "The Roots of Business Process Reengineering", www.strossmann.com/pubs/reeng/roots.html

T10F, "Ré ingénierie des processus d'affaires", www.csd.uwo.ca/faculty/beau/PM/T10F-BPR.html

T21F, "Ré ingénierie des processus", www.csd.uwo.ca/faculty/beau/PM/T10F-Reingenierie.html

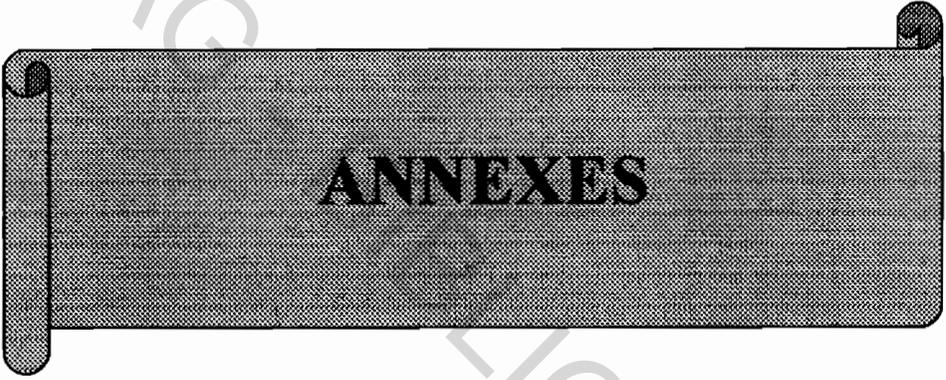
UM-PAMECAS, "rapport annuel de l'Union ", Exercice 2002

Usherbrooke, "Ré ingénierie des processus administratifs", www.usherbrooke.ca/liaison/vol31/v31n3/REING.html

Vernadat français, " Techniques de modélisation en entreprise : Applications aux processus opérationnels", *Ed. Économica*, Paris, 1999

YAZI, Moussa "Codex de contrôle de gestion ", *Cycle audit, CESAG* , Dakar, 2002

CESAG



BIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : Guide d'entretien pour l'identification des processus de l'UM-PAMECAS

ANNEXE N° 2 : Questionnaire d'enquête de satisfaction auprès des membres

ANNEXE N° 3 : fiche de suggestions aux acteurs du processus

ANNEXE N° 4 : Implantation Géographique du Réseau des mutuelles d'épargne et de crédit du PAMECAS

ANNEXE N°5 : Organigramme de l'UM-PAMECAS

ANNEXE N°6 : Questionnaire d'examen critique des opérations du processus de gestion du crédit

ANNEXE N° 7 : Questionnaire pour identifier le fonctionnement de l'entreprise

ANNEXE N° 8 : Questionnaire pour définir le bilan de l'entreprise

ANNEXE N° 9 : Questionnaire pour définir l'état des résultats de l'entreprise

ANNEXE N°10 : Loi n°95-03 du 5 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit

ANNEXE N°11 : Décret d'application de la loi N° 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit

ANNEXE 1. : Guide D'entretien

IDENTIFICATION DES PROCESSUS DE L'UM-PAMECAS

Département :

Quels sont les processus existants dans votre département ou service?

Quelle est la finalité de votre département ou service?

Quelle est son importance ou quel impact a-t-il sur l'atteinte des objectifs stratégiques de PAMECAS?

Quel est l'effectif concerné par vos processus?

Quels sont leurs coûts?

Quel est le délais (temps total de traitement) de traitement des activités de chaque processus?

Quels sont vos clients internes ou externes ?

Quel est le début de vos processus?

Quel est la fin de vos processus?

Quels sont vos sous processus ou activités ?

Quels sont vos données d'entrées ?

Question 1 : qu'est ce que votre département ou service va transformer ? précisez les documents d'entrées.

question 2 : qui fournit les éléments à transformer ?

Quels sont vos données de sorties ?

Question 1 : qu'est ce que votre département ou service a transformé ? précisez les documents de sorties.

Question 2 : pour qui ? (vers quelle fonction ou vers le client)

Quelles sont les compétences clés requises pour les activités de votre département ou service ?

Quels sont vos processus amont ?

Quels sont vos processus aval ?

Quels sont les contraintes ou dysfonctionnements rencontrés dans votre département ?

Quels sont les risques et enjeux liés à l'exécution de vos activités ?

Qui est le pilote actuel ?

Questions diverses

Que reçoit le client de l'UM-PAMECAS ? (produit ou service)

ANNEXE 2. : Questionnaire d'enquête

ENQUETE DE SATISFACTION DES MEMBRES DU RESEAU PAMECAS

Nom de la caisse :

Nom de l'emprunteur :

Type de prêt :

Genre :

Questions	Oui	Non	Commentaires
1. Connaissez-vous les produits du crédit de PAMECAS ? Si oui quels sont - ils ?			
2. Connaissez-vous les procédures d'octroi du crédit ? si oui donnez votre avis.			
3. Est-il difficile d'obtenir un crédit au niveau du réseau PAMECAS ?			
4. Etes-vous satisfaits des conditions d'octroi du crédit ? si non pourquoi.			
5. Etes-vous satisfaits de l'entrevue menée par l'agent de crédit lors d'une demande de crédit ? si non pourquoi.			
6. Que pensez-vous des visites de terrain effectuées par l'agent de crédit lors de la validation des informations ?			
7. Que pensez-vous de la politique d'octroi du crédit du réseau PAMECAS ?			
8. Le délai d'octroi de crédit vous paraît-il long? Si oui pourquoi ?			
9. Le taux d'intérêt appliqué sur les prêts vous paraît-il élevé au niveau de PAMECAS ? Si oui pourquoi.			
10. Que pensez-vous des procédures d'octroi de crédit au niveau de PAMECAS ? lourdes ? légères? Pratiques ? pourquoi?			
11. Etes-vous satisfaits du délai de remboursement des crédits ? si non pourquoi ?			
12. Les conditions de remboursements vous paraissent-elles difficiles ? si oui pourquoi.			
13. Que pensez -vous de l'épargne obligatoire exigée lors des remboursements de prêts ?			
14. Que pensez - vous de l'épargne nantie exigée lors du déblocage du prêt ?			
15. Etes-vous satisfaits de l'accueil du personnel de la caisse ? si oui pourquoi.			
16. Connaissez-vous les conséquences du non remboursement du prêt ? si oui expliquez ?			

17. Etes-vous informés des services offerts par la caisse ? si oui lesquels ?			
18. Quelle activité menez-vous dans la vie?			
19. Avez-vous des propositions concrètes à faire par rapport à l'octroi du crédit, le taux d'intérêt, le délai de remboursement etc.?			
20. Que pensez - vous des garanties demandées lors d'une demande de crédit ?			
21. Etes-vous satisfaits des produits et services offerts par la caisse ? si non pourquoi.			
22. Est- il tenu compte de vos réclamations au niveau de la caisse et à l'assemblée générale des membres ?			
23. Quelles sont selon vous les causes de non-remboursement?			

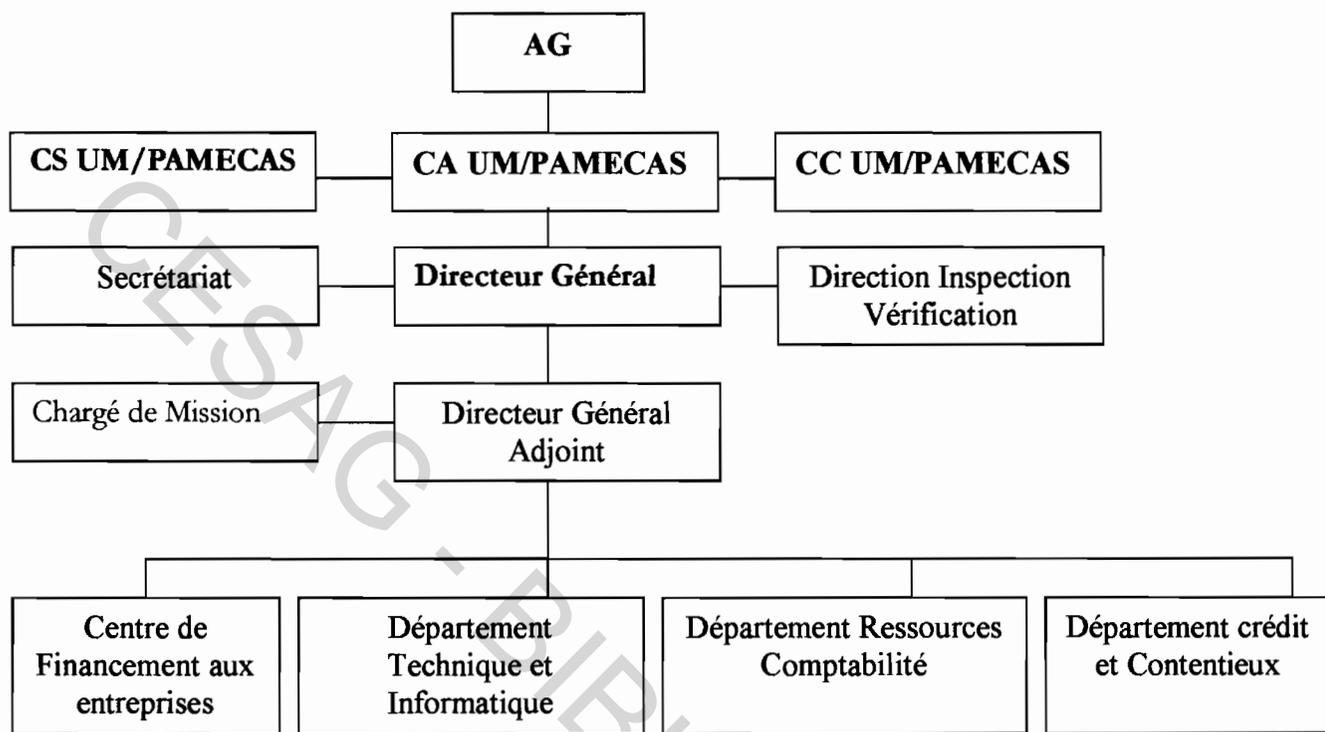
ANNEXE 3 : Fiche de Suggestions aux acteurs du processus de gestion du crédit

Nom : Poste	Date de transmission De la fiche :
Fiche à retourner à :	
◆ Délai de traitement des opérations :	
◆ Description des dysfonctionnements :	
◆ Conséquences :	
◆ Causes (si elles sont connues) :	
◆ Suggestions d'amélioration :	

ANNEXE 4 : Implantation Géographique du Réseau des mutuelles d'épargne et de crédit du PAMECAS

Zone de Pikine	Zone de Guédiawaye	Zone de Dakar	Zone de Rufisque/Bargny
MECIB Icotaf-Boubess	MECZON Ndiarème	MECMO Ouakam	MECZOR Diokoul
MECNI Niayes	MECZOG1 Guédiawaye	MECZY Yoff	MECER Thiawléne
MECGR Guinaw Rails	MECREL Littoral	MECSOM Soumbédioune	PLATEAU Centre Rufisque
MECDIAM Diamagueune	MECKAW Guédiawaye kaw	MEC B.T Bène Tali	MCGM Gouye Mouride
MECZOMA Malika	MECPAG P. Assainies-Guédiawaye	MECPA Parcelles Assainies	BARGNY Bargny
MECZONY Yeumbeul		CDGY Castor-Dieupeul-Grand	MECYD Yéne
MEC/TG Thiaroye Guedj		NGOR Ngor	
MBAO Mbao		MFCO Médina- Fass- Colobane	
MECMAC Thiaroye	MEC = Mutuelle d'Epargne et de Crédit		

ANNEXE 5 : Organigramme de L'UM-PAMECAS



ANNEXE 6 : Questionnaire pour l'examen critique des opérations du processus de gestion du crédit

Quoi ? →	L'opération est-elle nécessaire ?	→	Eliminer
Où ? →	Le poste où s'effectue l'opération est-il Judicieusement choisi	→	Changer l'implantation
Qui ? →	L'exécutant est-il suffisamment compétent ? Ses capacités ne sont-elles pas sous-employées ?	→	Répartir les tâches différemment
Quand ? →	L'ordre des opérations est-il le meilleur ?	→	Intervenir, combiner, regrouper
Comment ? →	Le mode opératoire est-il le plus efficace, Le plus économique, le plus rapide, le plus sûr ? Les conditions de travail sont-elles aussi bonnes Que possible ?	→	Réorganiser, simplifier, Equiper

Historique de l'entreprise

- Quelle est la forme juridique de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps est-elle en activité ?
- Quelle est son évolution depuis sa fondation ?
- Quel est son emplacement ?

Organisation et nature des affaires

- S'agit-il d'une entreprise de fabrication, de détail ou de gros ?
- Quels sont les produits ou services offerts par l'entreprise ?
- Quelle est la technologie requise ?
- Quel est le comportement actuel et projeté du secteur d'activité ?
- Quels sont les cycles de l'entreprise ?
- Quel est le volume de production ?

Marché et approvisionnement

- Quelle est la part du marché occupé par l'entreprise ?
- Qui sont les principaux concurrents ?
- Quelles sont les caractéristiques de la clientèle ?
- Quelles sont les conditions de vente (à crédit ou au comptant, prix et rabais accordés, etc.) ?
- Qui sont les principaux fournisseurs ?

Personnel, direction et entrepreneur

- Combien y a-t-il d'employés et quel est leur niveau de qualification ?
- Quelle est la structure organisationnelle ?
- Qui sont les personnes clés ?
- Quelle est la situation de l'emploi dans ce secteur ?

- Qui sont les entrepreneurs et quelle est leur expérience et expertise en gestion et dans le domaine de l'entreprise ?
- Quelle est la répartition des parts et des fonctions dans l'entreprise ?
- Quel est l'état de santé des entrepreneurs et des personnes clés ?
- Quelles sont les possibilités de relève ?
- Quels sont les liens de propriété de l'entrepreneur ou de l'entreprise avec d'autres emprunteurs à la mutuelle ?

Relation avec les créanciers

- Qui sont les créanciers de l'entreprise (fournisseurs, banques, projets, mutuelles, propriétaires, etc.) ?
- Quelles sont les modalités de financements accordées (taux d'intérêt, période, montant, remboursement, etc.) ?
- Est-ce que les ententes sont respectées ?
- Existe-t-il plusieurs fournisseurs ?

Source : nous mêmes

Annexe N° 8 : Questionnaire pour définir le bilan de l'entreprise

N	QUESTIONS	COMMENTAIRES
1.	<p>Encaisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le montant de l'encaisse ? • Où est l'argent ? Est-il sécurisé ? Est-il réellement liquide ? • La liquidité est-elle suffisante pour permettre à l'entreprise de faire face à ses besoins journaliers, aux salaires, à l'achat des matières premières ? • Les chèques en circulation sont-ils déduits du montant d'encaisse ? 	<p>Inscrivez le montant d'encaisse moins les chèques en circulation.</p>
2.	<p>Stocks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le montant des stocks (ou des inventaires) ? <p>De quoi sont-ils composés ?</p>	<p>Dressez la liste des stocks.</p>
3.	<p>Compte à recevoir (créances et emplois assimilés)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le montant des comptes à recevoir ? • Les comptes à recevoir concernent combien de clients ? • Quelles sont les modalités de paiement offertes aux clients (à crédit ou au comptant) ? • Quelle est la proportion de ceux qui ne payent pas ? 	<p>Dressez la liste des comptes à recevoir.</p> <p>Inscrivez le montant des comptes à recevoir.</p>
4.	<p>Total actif à court terme</p>	<p>la somme des lignes 1,2 et 3.</p>
5.	<p>Immobilisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la nature des immobilisations et quelle en est l'utilisation par l'entreprise ? • Quels sont l'année et le prix d'acquisition de chacune des immobilisations ? • Quelle est la valeur marchande de chacune des immobilisations ? 	<p>Dressez la liste des immobilisations avec l'année et le prix d'acquisition.</p>
6.	<p>Total actif</p>	<p>Faites la somme des lignes 4 et 5.</p>
8.	<p>Passif circulant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le montant des dettes fournisseurs (factures), des avances reçues des clients, des dettes fiscales et sociales ? • Qui sont les fournisseurs ? • Quelles sont les modalités de paiement offertes par les fournisseurs (à crédit ou au comptant) ? • L'entreprise a-t-elle la disponibilité pour payer tous ses comptes 	<p>Dressez la liste de chaque compte (fournisseurs, clients avances</p>

	<p>dans les délais exigés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les autres dettes à payer ? • A qui sont-elles dues ? • Pour quelles raisons ? 	reçues, dettes fiscales et sociales).
9.	Total passif à court terme	Faites la somme des lignes 7 et 8.
10.	<p>Dettes à long et moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le montant des dettes à long et moyen terme ? • A qui sont dus ces emprunts ? • Quelles sont les garanties offertes ? • Les remboursements sont-ils à jour ? • Quelles sont les modalités des prêts (taux d'intérêt, amortissement, terme, remboursement, garanties, etc.) ? • Est-ce que ces montants correspondent à ceux communiqués par les prêteurs ? • Les fonds générés sont-ils suffisants pour satisfaire au remboursement? 	Indiquez le montant des dettes à long et moyen terme
11.	<p>Capitaux propres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le montant du capital ? Quelle est la part de chacun des associés ? • Quel est le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) ? • Comment peut-on expliquer ce résultat ? • Les entrepreneurs ont-ils la capacité d'investir davantage <p>Est-ce que l'entreprise bénéficie de certaines subventions ? Si oui quelles sont-elles ?</p>	Indiquez le montant des capitaux propres.
12.	Total Passif	Faites la somme des lignes 9 à 11 Vérifiez l'égalité entre les lignes 6 et 12.

Source : nous mêmes

Annexe N° 9 : Questionnaire pour définir l'état des résultats

	QUESTIONS	COMMENTAIRES
1.	<p>Ventes ou revenus bruts</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les revenus moyens par mois ? <p>Quelle est la part des ventes au comptant, à crédit ?</p>	Inscrivez les ventes de l'année moins les mauvaises créances.
2.	<p>Les achats</p> <ul style="list-style-type: none"> Quel est le coût des achats de marchandises ou de matières premières ? <p>Quelles sont les dépenses liées à l'exploitation de l'entreprise (électricité, eau, salaires, impôts et taxes etc.) ?</p>	Inscrivez le coût des achats durant l'année ainsi que les autres dépenses liées à l'exploitation.
3.	<p>Bénéfice d'exploitation</p>	Faites la différence entre les lignes 1 et 2.
4.	<p>Autres revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que l'entreprise reçoit des revenus autres que les ventes ? <p>Quels sont-ils ? Quel est le montant de chacun de ces revenus ?</p>	Indiquez le montant de chacun des autres revenus de l'entreprise.
5.	<p>Les dépenses hors exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les autres dépenses autres que l'exploitation (frais d'intérêts, autres frais etc.) ? <p>Existe-t-il des mois pour les quels les dépenses sont les plus élevées. ? les quels ?</p>	Inscrivez le montant des dépenses annuelles à chacun des postes concernés et faites le total.
6.	<p>Impôt</p> <ul style="list-style-type: none"> Quel est le montant de l'impôt qui a été payé durant l'année ? 	Inscrivez le montant payé
7.	<p>Bénéfice net</p> <ul style="list-style-type: none"> A quoi a servi le bénéfice net ? Quelles sont les prévisions de l'entrepreneur ? Les bénéfices nets resteront-ils stables ? Si non, pour quelles raisons <p>Le bénéfice net permet-il le remboursement des prêts à court terme ?</p>	Faites la différence entre les lignes 3 +4 -5-6.

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 10

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peule - Un peuple - Une foi

LOI n° 95-03 du 5 janvier 1995
PORTANT REGLEMENTATION DES
INSTITUTIONS MUTUALISTES OU COOPERATIVES
D'EPARGNE ET DE CREDIT

L'Assemblée nationale a décidé et adopté en sa séance du vendredi 23 décembre 1994

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE I DEFINITIONS

Article 1 : Dans la présente loi, les expressions suivantes désignent :

- 1°) "UMOA" : l'Union Monétaire Ouest Africaine ;
- 2°) "Banque Centrale" : la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
- 3°) "Commission Bancaire" : la Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine ;
- 4°) "Ministre" : le Ministre chargé des Finances ;
- 5°) "Règlement" : le règlement intérieur de l'institution ;
- 6°) "Statuts" : les statuts de l'institution

Article 2 : Au sens de la présente loi, sont considérés comme :

- 1°) "institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit" ou "institution" : un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ;
- 2°) "institution de base" : une institution principalement constituée de personnes physiques et obéissant aux règles d'action prévues à l'article 11 ;
- 3°) "union" : une institution résultant du regroupement d'institutions de base ;

- 4°) "fédération" : une institution résultant du regroupement d'unions et, exceptionnellement, d'institutions de base en vertu de la présente loi ;
- 5°) "confédération" : une institution résultant du regroupement de fédérations et, exceptionnellement, d'unions en vertu de la présente loi ;
- 6°) "organe financier" : une structure créée par un réseau et dotée de la personnalité morale dont l'objet principal est de centraliser et de gérer les excédents de ressources des membres du réseau ;
- 7°) "groupement d'épargne et de crédit" ou "groupement" : un regroupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme institution de base, effectue des activités d'épargne et/ou de crédit en s'inspirant des règles d'action prévues à l'article 11.
- 8°) "réseau" : un ensemble d'institutions affiliées à une même union, fédération ou confédération.

TITRE II CHAMP ET MODALITES D'APPLICATION

CHAPITRE I : CHAMP D'APPLICATION

Article 3 : La présente loi s'applique aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire ()¹, à leurs unions, fédérations ou confédérations.

Article 4 : Les groupements d'épargne et de crédit, à caractère coopératif ou mutualiste, sont exclus du champ d'application de la présente loi.

Ils peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du Ministre, dans les conditions fixées par décret. Cette reconnaissance ne leur confère pas la personnalité morale.

Article 5 : Ne sont pas considérées comme institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les structures ou organisations, non constituées sous

¹ Etat où est promulguée la loi ou l'ordonnance.

forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit.

Article 6 : Pour exercer les activités d'épargne et/ou de crédit, les structures ou organisations visées à l'article 5 demeurent régies :

- 1°) soit par les dispositions de la loi portant réglementation bancaire ;
- 2°) soit par les dispositions particulières convenues avec le Ministre.

Article 7 : Les conditions d'exercice des activités et les modalités de reconnaissance des structures ou organisations visées à l'alinéa 2 de l'article 6 sont fixées par convention. La convention détermine également les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle.

Elle est conclue pour une durée n'excédant pas cinq ans.

Article 8 : Sauf dispositions contraires de la présente loi, la loi ()² sur les coopératives ainsi que la loi portant réglementation bancaire ne s'appliquent pas aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

CHAPITRE 2 : MODALITES D'APPLICATION

Article 9 : Les institutions ou les organes financiers qui ont pour objet d'exercer des activités de collecte de l'épargne et d'octroi du crédit, doivent être préalablement reconnus ou agréés dans les conditions prévues aux articles 13 et 46.

Article 10 : Nul ne peut se prévaloir dans sa dénomination sociale ou sa raison sociale de l'une ou l'autre des appellations suivantes ou d'une combinaison de celles-ci : "coopérative d'épargne et de crédit" ou "mutuelle d'épargne et de crédit" ou, dans le cas d'une union, d'une fédération ou d'une confédération, selon le cas, "union", "fédération" ou "confédération" de telles "coopératives" ou "mutuelles", ni les utiliser pour ses activités, ni créer l'apparence d'une telle qualité, sans avoir été préalablement reconnu ou agréé dans les conditions prévues aux articles 13 et 46.

Quiconque contrevient à l'une des dispositions du premier alinéa du présent article est passible des sanctions prévues à l'article 78.

² Dénomination de la loi sur les coopératives selon les pays.

Article 11 : Les institutions sont régies par les principes de la mutualité ou de la coopération. Elles sont tenues de respecter les règles d'action mutualiste ou coopérative, notamment les suivantes :

- 1°) l'adhésion des membres est libre et volontaire ;
- 2°) le nombre de membres n'est pas limité ;
- 3°) le fonctionnement est démocratique et se manifeste notamment dans les institutions de base, par le principe selon lequel chaque membre n'a droit qu'à une seule voix, quelque soit le nombre de parts qu'il détient ;
- 4°) le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement ;
- 5°) la rémunération des parts sociales est limitée ;
- 6°) la constitution d'une réserve générale est obligatoire. Les sommes ainsi mises en réserve ne peuvent être partagées entre les membres ;
- 7°) les actions visant l'éducation économique et sociale des membres de l'institution sont privilégiées.

Article 12 : Un décret précise toute disposition de nature à faciliter la constitution, la mise en place et le fonctionnement des institutions. Il indique également leurs mécanismes et modalités de contrôle et de surveillance. Sans limiter la portée de ce qui précède, un décret détermine :

- 1°) les conditions d'éligibilité, de démission, de suspension ou de destitution des membres des organes de l'institution ;
- 2°) le rôle des organes de l'institution ainsi que l'étendue, les limites et les conditions d'exercice de leurs pouvoirs ;
- 3°) la composition et les caractéristiques du capital social.

Article 13 : Les institutions de base, affiliées à un réseau, ne peuvent exercer leurs activités sur le territoire ()³, sans avoir été, au préalable, agréées ou reconnues par le Ministre. Une institution de base non affiliée à un réseau doit solliciter l'agrément du Ministre.

L'agrément et la reconnaissance sont prononcés par décision du Ministre. Ils sont réputés avoir été donnés, si un refus motivé n'est pas notifié dans un délai de trois mois à compter de la date de réception de la demande.

Article 14 : Les modalités et les conditions de la reconnaissance ou de l'agrément sont déterminées, selon le cas, par décret.

TITRE III INSTITUTIONS MUTUALISTES OU COOPERATIVES D'EPARGNE ET DE CREDIT A LA BASE

CHAPITRE I : ORGANISATION

Article 15 : L'autorité de tutelle des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit est le Ministre chargé des Finances.

Article 16 : Les institutions sont constituées sous forme de sociétés coopératives ou mutualistes à capital variable. L'agrément leur confère la personnalité morale

Article 17 : Sous réserve des dispositions particulières de la présente loi et des textes pris pour son application, les statuts de l'institution déterminent notamment l'objet et la durée de l'institution, le siège social, les conditions d'adhésion, de suspension, de démission ou d'exclusion des membres, les modes d'administration et de contrôle.

³ Etat où est promulguée la loi ou l'ordonnance.

Article 18 : Les statuts doivent être établis en () exemplaire(s), dont () déposé(s) au greffe de la juridiction compétente. Ils sont accompagnés de la liste des administrateurs et directeurs avec l'indication de leurs profession et domicile.

Toute modification ultérieure des statuts ou de la liste visée ci-dessus, ainsi que les actes ou délibérations dont résulte la nullité ou la dissolution d'une institution ou qui organisent sa liquidation, sont soumis à une obligation de dépôt au greffe et de déclaration écrite au Ministre, dans un délai d'un mois à compter de la date de l'assemblée générale ayant statué sur ces modifications.

Article 19 : Outre ses fondateurs, peuvent être membres d'une institution, toutes autres personnes qui partagent un lien commun au sens de la présente loi. Chaque membre souscrit au moins une part sociale.

Article 20 : Au sens de la présente loi, le lien commun s'entend de l'identité de profession, d'employeur, du lieu de résidence, d'association ou d'objectif.

Article 21 : Toute démission, exclusion ou décès d'un membre donne lieu à l'apurement du solde de ses créances et dettes à l'égard de l'institution.

Après cet apurement, le membre démissionnaire ou exclu ou les ayant-droits du membre décédé ne disposent d'aucun droit sur les biens de l'institution.

Article 22 : La responsabilité financière des membres vis-à-vis des tiers est engagée à concurrence d'au moins le montant de leurs parts sociales.

CHAPITRE 2 : FONCTIONNEMENT

Article 23 : Au sein d'une même institution, les fonctions de gestion et de contrôle sont exercées par des organes distincts.

Article 24 : Une institution peut ouvrir des comptes de dépôts à ses membres. Il ne peut en être disposé par chèque ou virement, à l'exclusion des ordres de paiement internes au profit exclusif des membres ou de l'institution. Les autres conditions et modalités de fonctionnement de ces comptes sont déterminées par l'assemblée générale ou le conseil d'administration agissant par délégation de celle-ci.

Article 25 : Sous réserve des dispositions prévues aux articles 40 et 42, les politiques de crédit de l'institution sont définies par l'assemblée générale ou les organes de gestion agissant par délégation de celle-ci.

Article 26 : Tout prêt aux dirigeants d'une institution et aux personnes dont les intérêts ou les rapports avec l'institution sont susceptibles d'influencer les décisions de cette dernière doit être autorisé par l'organe habilité à cet effet, par décision prise à la majorité qualifiée prévue aux statuts.

Sont considérées comme dirigeants d'une institution, toutes personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration, de contrôle ou de gérance de cette institution.

Article 27 : L'encours des prêts accordés par l'institution aux personnes visées à l'article 26 ne peut excéder une fraction de ses dépôts fixée par décret.

Article 28 : L'institution peut conclure des accords avec d'autres institutions similaires, des organisations ou des institutions financières afin d'aider ses membres à acquérir des biens et services offerts par des tierces parties dans le cadre de ses objectifs.

Elle peut souscrire des contrats d'assurance en vue de couvrir les risques liés à son activité et souscrire également toute assurance au profit de ses membres, à titre individuel ou collectif.

L'institution peut créer, en tant que de besoin, des sociétés de services en vue de satisfaire les besoins de ses membres et de réaliser ses objectifs, sous réserve de se conformer aux dispositions légales régissant la constitution et le fonctionnement de telles sociétés. En outre, elle peut entreprendre toute autre activité jugée utile pour l'intérêt de ses membres.

Lorsque les sommes engagées au titre des opérations prévues au troisième alinéa excèdent une fraction des risques précisée par décret, l'autorisation du Ministre est requise.

Article 29 : Les dispositions des articles 38, 47 à 50, 52, 53, 59, 60, 62 à 65 s'appliquent aux institutions de base non affiliées à un réseau.

CHAPITRE 3 : INCITATIONS FISCALES

Article 30 : Les institutions sont exonérées de tout impôt direct ou indirect, taxe ou droit afférents à leurs opérations de collecte de l'épargne et de distribution du crédit.

Article 31 : Les membres de ces institutions sont également exonérés de tous impôts et taxes sur les parts sociales, les revenus tirés de leur épargne et les paiements d'intérêts sur les crédits qu'ils ont obtenus de l'institution.

CHAPITRE 4 : FUSION, SCISSION, DISSOLUTION ET LIQUIDATION

Article 32 : Deux ou plusieurs institutions de même niveau peuvent se regrouper pour fusionner et former ainsi une nouvelle institution.

Une institution peut se scinder en deux ou plusieurs institutions.

Les conditions et les modalités de la fusion ou de la scission sont précisées par décret.

Article 33 : La dissolution d'une institution peut être volontaire ou forcée.

La dissolution est dite volontaire lorsqu'elle est décidée à la majorité qualifiée des trois-quarts des membres, réunis en assemblée générale extraordinaire. Le Ministre en est informé dans les huit jours suivant la date de prise de décision et peut prendre des mesures conservatoires.

La dissolution est dite forcée lorsque la décision émane du Ministre ou de l'autorité judiciaire.

Article 34 : La décision de dissolution entraîne la liquidation de l'institution. Elle doit être assortie de la nomination d'un ou plusieurs liquidateurs par l'assemblée générale extraordinaire lorsque la dissolution est volontaire, par le Ministre ou le tribunal, selon les cas, s'il s'agit d'une dissolution forcée.

Article 35 : Les unions, fédérations et confédérations peuvent être, par la décision de dissolution, associées à la conduite des opérations de liquidation des institutions qui leur sont affiliées ou de leurs organes financiers

Article 36 : A la clôture de la liquidation, lorsqu'il subsiste un excédent, l'assemblée générale peut décider de l'affecter au remboursement des parts sociales des membres.

Le solde éventuellement disponible après cette opération est dévolu à une autre institution ou à des oeuvres d'intérêt social ou humanitaire.

Article 37 : Sous réserve des dispositions prévues par la présente loi, la procédure de liquidation s'effectue conformément aux règles relatives à la liquidation des sociétés commerciales.

TITRE IV INSTITUTIONS MUTUALISTES OU COOPERATIVES FAITIÈRES

CHAPITRE 1 : TYPES DE REGROUPEMENTS

Article 38 : Deux ou plusieurs institutions de base peuvent se regrouper, pour constituer une union.

Une institution de base ne peut être membre de plus d'une union ayant la même vocation.

Les unions ont pour membres, les institutions de base dûment agréées ou reconnues.

Article 39 : Les unions ont pour mission de protéger et de gérer les intérêts de leurs membres, de leur fournir des services de tous ordres, notamment administratif, professionnel et financier en vue de concourir à la réalisation de leurs objectifs.

Elles agissent en qualité d'organisme de surveillance, de contrôle et de représentation des institutions de base qui leur sont affiliées

Article 40 : Sous réserve des dispositions de l'article 39, les opérations d'une union consistent principalement à :

- 1°) apporter à ses membres et, s'il y a lieu, à l'organe financier, une assistance technique notamment en matière de gestion, de comptabilité, de finances, d'éducation et de formation ;
- 2°) vérifier et contrôler les comptes et les états financiers de ses membres ainsi que, s'il y a lieu, de l'organe financier ;
- 3°) inspecter les institutions de base et, s'il y a lieu, l'organe financier ;
- 4°) promouvoir des institutions de base ;
- 5°) représenter ses membres auprès de la fédération à laquelle elle est affiliée et, si elle ne l'est pas, aux plans national et international.

Article 41 : Deux ou plusieurs unions peuvent se regrouper pour constituer une fédération. Peuvent également être membres d'une fédération, des institutions de base, dans les cas d'exception prévus par décret.

Une union et, le cas échéant, une institution de base, ne peuvent être membres de plus d'une fédération ayant la même vocation.

Article 42 : La fédération assure des fonctions techniques, administratives et financières au bénéfice de ses membres. Elle est notamment chargée :

- 1°) de fournir une assistance technique à ses membres et, s'il y a lieu, à l'organe financier notamment en matière d'organisation, de fonctionnement, de comptabilité, de formation et d'éducation ;
- 2°) d'exercer un contrôle administratif, technique et financier sur ses membres, sur les institutions affiliées à ces membres et, s'il y a lieu, les organes financiers ;

- 3°) d'inspecter ses membres, les institutions affiliées à ces membres et, s'il y a lieu, les organes financiers ;
- 4°) d'assurer la cohérence et de promouvoir le développement du réseau, en favorisant la création d'unions et d'institutions ;
- 5°) de représenter ses membres auprès de la confédération, aux plans national et international ;
- 6°) de définir, à l'usage de ses membres et, s'il y a lieu, de l'organe financier, les grandes orientations d'un code de déontologie.

Article 43 : Sous réserve du respect des dispositions du deuxième alinéa de l'article 51, et des dispositions de l'article 57, la fédération définit les règles applicables, aux plans administratif, comptable et financier, à ses membres et, s'il y a lieu, à l'organe financier.

Dans ce cadre, elle peut définir toutes normes prudentielles applicables à ses membres et à l'organe financier.

Article 44 : Deux ou plusieurs fédérations peuvent se regrouper pour constituer une confédération.

Peuvent également être membres d'une confédération, des unions dans les cas d'exception prévus par décret.

Une fédération et, le cas échéant, une union ne peuvent être membres de plus d'une confédération ayant la même vocation.

Article 45 : La confédération assure toutes fonctions que lui confient ses membres.

CHAPITRE 2 : DISPOSITIONS COMMUNES AUX UNIONS, FEDERATIONS ET CONFEDERATIONS

Article 46 : Aucune union, fédération ou confédération ne peut exercer ses activités sur le territoire ()⁴, sans avoir été au préalable agréée et inscrite sur le registre des institutions tenu par le Ministre .

L'agrément est prononcé par arrêté du Ministre. Il est réputé avoir été donné, si un refus motivé n'est pas notifié dans un délai de trois mois à compter de la date de réception de la demande.

Dans le cas d'un organe financier, l'agrément est accordé après avis conforme de la Commission Bancaire.

Dans le cas d'une confédération regroupant des fédérations de plus d'un pays de l'UMOA, l'agrément est accordé par le Ministre du pays où la confédération a son siège social.

Article 47 : Le retrait d'agrément est prononcé par arrêté du Ministre comme en matière d'agrément et, dans le cas d'un organe financier, après avis conforme de la Commission Bancaire. Il doit être motivé et intervient dans les cas précisés par décret.

Le retrait d'agrément entraîne la radiation de l'institution concernée du registre des institutions et l'arrêt de ses activités dans le délai fixé par l'arrêté de retrait d'agrément.

Article 48 : Les modalités d'octroi et de retrait de l'agrément sont déterminées par décret.

Article 49 : L'exercice social court du 1er octobre au 30 septembre de l'année suivante, sauf pour le premier exercice qui débute à la date d'obtention de l'agrément.

Article 50 : Les états financiers doivent être établis et conservés conformément aux normes usuelles du secteur d'activités.

Article 51 : Les unions, fédérations ou confédérations doivent veiller à maintenir l'équilibre de leur structure financière ainsi que celui des institutions qui leur sont affiliées et, s'il y a lieu, de leurs organes financiers.

A cet égard, elles doivent respecter les normes édictées par décret.

⁴ Etat où est promulguée la loi ou l'ordonnance.

Article 52 : Les personnes qui concourent à la direction, à l'administration, au contrôle, à la gérance ou au fonctionnement des institutions visées à l'article 51 sont tenues au secret professionnel, sous réserve des dispositions des articles 58, 66 et 68.

Article 53 : Il est interdit à toute personne visée à l'article 52 d'user des informations dont elle a connaissance dans l'exercice de ses fonctions, pour en tirer un profit personnel ou en faire bénéficier des tiers, sous peine de s'exposer aux sanctions prévues au titre VI de la présente loi.

Article 54 : Lorsque plusieurs institutions d'un réseau se voient confier par la loi une même attribution, il leur appartient de déterminer, par règlement, laquelle d'entre elles doit exercer cette attribution.

CHAPITRE 3 : ORGANES FINANCIERS

Article 55 : Tout réseau peut se doter d'un organe financier. L'organe financier est constitué sous forme de société à capital variable obéissant aux règles prévues à l'article 11 de la présente loi. Il a le statut de banque ou d'établissement financier et est régi, sauf dérogations, par les dispositions de la loi portant réglementation bancaire.

Article 56 : L'organe financier a principalement pour objet de centraliser et gérer les excédents de ressources des institutions qui l'ont créé.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, il peut :

- 1°) exercer un rôle d'agent de compensation des institutions et assurer leur refinancement dans les conditions prévues par les statuts ;
- 2°) contribuer à assurer la liquidité des institutions membres et assurer leur solidarité financière interne ;
- 3°) mobiliser des financements extérieurs ou une assistance technique au profit de ses membres ;

- 4°) recevoir, dans les conditions définies par les statuts, des dépôts du public et contribuer aux placements des ressources mobilisées ;
- 5°) effectuer tous dépôts et consentir tous prêts ;
- 6°) gérer des fonds de liquidités ou des fonds de garantie, et procéder à des investissements.

Pour réaliser leurs objectifs, les organes financiers peuvent émettre des titres et réaliser des emprunts, dans les conditions prévues par les législations en vigueur en la matière.

TITRE V SURVEILLANCE ET CONTROLE

CHAPITRE 1 : CONTROLE INTERNE

Article 57 : Toute union, fédération ou confédération est chargée d'assurer le contrôle sur pièces et sur place, des opérations des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers. A cet effet, elle peut édicter tous manuels de procédures, sous réserve que ceux-ci soient conformes aux normes édictées en la matière par la Banque Centrale ou la Commission Bancaire. Elle est tenue de procéder au moins une fois l'an, à l'inspection des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers.

Article 58 : Le contrôle et la surveillance portent sur tous les aspects touchant à l'organisation et au fonctionnement de ces institutions et des organes financiers, en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, les statuts et les règlements qui les régissent. Le contrôle doit notamment permettre de procéder à l'évaluation :

- 1°) des politiques et pratiques financières ;
- 2°) de la fiabilité de la comptabilité ;
- 3°) de l'efficacité du contrôle interne ;
- 4°) des politiques et pratiques coopératives ;

Les organes chargés de la surveillance et du contrôle ont droit, dans le cadre de cette mission, à la communication, sur leur demande, de tous documents et informations nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, sans que le secret professionnel ne leur soit opposable.

Article 59 : Les organes chargés de la surveillance et du contrôle au sein des institutions peuvent recourir à toute assistance technique en vue de les aider à accomplir efficacement leur mission. Leurs agents peuvent être admis, à leur demande ou sur l'initiative des dirigeants, à participer à des réunions des organes de l'institution.

Article 60 : Les anomalies constatées doivent faire l'objet d'un rapport, assorti de recommandations, adressé au conseil d'administration de l'institution concernée et à l'institution à laquelle elle est affiliée. Dans les trente jours de sa production, copie de ce rapport est transmise au Ministre et, dans le cas de l'organe financier, également à la Commission Bancaire et à la Banque Centrale.

Article 61 : La fédération peut déléguer certains de ses pouvoirs de contrôle et de surveillance aux unions membres. Il en est de même de la confédération à l'égard de ses membres.

CHAPITRE 2 : CONTROLE ET SURVEILLANCE EXTERNES

Article 62 : Toute union, fédération ou confédération est tenue d'élaborer un rapport annuel au terme de chaque exercice social sur une base consolidée. L'organe financier et l'institution de base non affiliée à un réseau doivent également produire un rapport annuel.

Le rapport annuel doit contenir notamment les activités de l'institution, les états financiers approuvés par l'assemblée générale et établis selon les normes déterminées par instructions de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire.

Article 63 : Les rapports et états financiers annuels sont communiqués au Ministre, dans un délai de six mois suivant la clôture de l'exercice ; ceux des confédérations, des fédérations ou des organes financiers doivent, en outre, être communiqués à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire, dans le même délai.

Article 64 : Le Ministre et, s'agissant des organes financiers, la Banque Centrale et la Commission Bancaire, sont habilités à demander communication de tous documents, états statistiques, rapports et tous autres renseignements nécessaires à l'exercice de leur mission.

Article 65 : Les rapports internes de vérification ou d'inspection sont adressés au Ministre et, dans le cas des organes financiers, à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire, qui peuvent, en cas d'infractions aux dispositions légales ou réglementaires ou de pratiques préjudiciables aux intérêts des déposants et des créanciers, exiger la mise en œuvre de mesures appropriées de redressement et prendre des sanctions.

Article 66 : Le Ministre peut procéder ou faire procéder à tout contrôle des institutions.

Article 67 : La Banque Centrale et la Commission Bancaire peuvent, de leur propre initiative ou à la demande du Ministre, procéder à des contrôles sur place des organes financiers et de toutes sociétés sous le contrôle de ces derniers.

Article 68 : Le secret professionnel n'est opposable ni au Ministre, ni à la Banque Centrale, ni à la Commission Bancaire, dans l'exercice de leur mission de surveillance du système financier. En tout état de cause, le secret professionnel n'est pas opposable à l'autorité judiciaire.

CHAPITRE 3 : ADMINISTRATION PROVISOIRE

Article 69 : Le Ministre peut, par décision motivée, mettre sous administration provisoire toute institution, soit à la demande de l'un des organes de cette institution, soit à la demande d'un organe d'une institution à laquelle elle est affiliée ou du réseau qui a créé l'organe financier, soit lorsque la gestion de l'institution met en péril sa situation financière ou les intérêts de ses membres

Article 70 : La mise sous administration provisoire entraîne la suspension des pouvoirs des dirigeants qui sont transférés en partie ou en totalité à l'administrateur provisoire.

Article 71 : La décision de nomination de l'administrateur provisoire précise l'étendue de ses pouvoirs, de ses obligations et la durée de son mandat.

Article 72 : Le Ministre peut mettre fin avant son terme ou proroger la durée du mandat de l'administrateur provisoire. Il peut décider de la mise en oeuvre du processus de liquidation lorsque la situation de l'institution concernée l'exige.

TITRE VI INFRACTIONS ET SANCTIONS

Article 73 : Toute infraction aux dispositions de la présente loi est passible de sanctions disciplinaires, pécuniaires ou pénales, selon les cas.

Article 74 : Suivant la nature et la gravité des infractions commises, le Ministre peut prendre les sanctions disciplinaires suivantes : l'avertissement, le blâme, la suspension ou l'interdiction de tout ou partie des opérations, la suspension ou la destitution des dirigeants responsables, le retrait d'agrément. Les sanctions doivent être motivées.

Aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée par le Ministre sans que l'intéressé ou son représentant, assisté éventuellement de tout défenseur de son choix, ait été entendu ou dûment convoqué ou invité à présenter ses observations par écrit.

Article 75 : Les sanctions disciplinaires prises à l'encontre des organes financiers sont prononcées par la Commission Bancaire.

Article 76 : Tout défaut de communication des statistiques et des informations destinées au Ministre, à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire ou requises par ceux-ci, est passible des pénalités suivantes par jour de retard et par omission :

- 1.000 francs durant les 15 premiers jours ;
- 2.000 francs durant les 15 jours suivants ;
- 5.000 francs au-delà.

Le produit de ces pénalités est recouvré pour le compte du Trésor public.

Article 77 : Les sanctions disciplinaires sont prises sans préjudice des sanctions pénales de droit commun.

Article 78 : Toute personne qui utilise abusivement les appellations prévues à l'article 10 de la présente loi, sans en avoir reçu la reconnaissance ou l'agrément ou qui crée l'apparence d'être une institution, est passible d'une amende de 500.000 francs à 5 millions de francs. En cas de récidive, elle est passible d'un emprisonnement de deux à cinq ans et/ou d'une amende de 10 à 15 millions de francs.

Article 79 : Sera puni d'un emprisonnement d'un mois à six mois et d'une amende de 500.000 francs à 5 millions de francs ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque, agissant pour son compte ou celui d'un tiers, aura communiqué au Ministre, à la Banque Centrale ou à la Commission Bancaire des documents ou renseignements sciemment inexacts ou falsifiés ou se sera opposé à l'un des contrôles visés aux articles 66 et 67.

Article 80 : Les poursuites pénales sont engagées, par le ministère public sur saisine du Ministre ou de tout autre plaignant. Dans le cas d'infractions commises par les organes financiers, elles peuvent aussi être engagées sur requête de la Banque Centrale ou de la Commission Bancaire.

TITRE VII DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Article 81 : Les institutions et groupements en activité, dûment agréés avant l'entrée en vigueur de la présente loi, sont considérés comme agréés ou reconnus d'office sur simple déclaration au Ministre. Ils disposent d'un délai de deux ans, à partir de la date d'entrée en vigueur de la loi, pour se conformer à ses dispositions.

Article 82 : Des décrets et arrêtés définiront, en tant que de besoin, les modalités d'application de la présente loi.

Article 83 : Des instructions de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire, déterminent, en tant que de besoin, les dispositions applicables dans leurs domaines de compétence.

Article 84 : Les décisions du Ministre peuvent faire l'objet d'un recours devant la juridiction compétente.

Article 85 : Sont abrogées, à compter de la date d'entrée en vigueur de la présente loi, toutes dispositions antérieures contraire.

Article 86 : La présente loi sera exécutée et publiée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar le 5 janvier 1995.

Par le Président de la République :

Abdou DIOUF

Le Premier Ministre,

Habib THIAM

CEASAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 11

DECRET
D'APPLICATION DE LA LOI N°95-03 DU 05 JANVIER 1995
PORTANT REGLEMENTATION DES INSTITUTIONS
MUTUALISTES OU COOPERATIVES
D'EPARGNE ET DE CREDIT

Le Président de la République,

- Vu la constitution notamment en ses articles 37 et 65;
- Vu le Traité du 14 novembre 1973 constituant l'Union monétaire Ouest-africaine ;
- Vu le Traité du 10 janvier 1994 portant création de l'Union économique et monétaire Ouest Africaine ;
- Vu la loi n°95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- Vu le décret n°93-717 du 1er juin 1993 portant nomination du Premier Ministre ;
- Vu le décret n°95-312 du 15 Mars 1995 portant nomination des ministres, modifié par le décret n°95-748 du 12 Septembre 1995 ;
- Vu le rapport du Conseil d'Etat entendu en son audience du 05 Juin 1997.

DECRETE

Article premier : Le présent décret a pour objet de préciser les modalités d'application de certaines dispositions de la loi n°95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, ci-après désignée par le terme «*loi*».

Titre premier : CONSTITUTION, CAPITAL SOCIAL ET ORGANES

Chapitre 1 : Constitution et capital social

Article 2 : La constitution d'une institution requiert la tenue d'une assemblée générale constitutive ayant notamment pour mission de statuer sur l'objet de l'institution, la dénomination et le siège social.

L'assemblée générale constitutive doit en outre établir la liste des souscripteurs au capital social, approuver le projet de statuts et procéder à l'élection des membres des organes.

Article 3 : Le capital social des institutions est constitué de parts sociales souscrites par les tiers et cessibles selon les conditions fixées dans les statuts.

Les parts sociales peuvent être rémunérées dans les limites fixées par l'assemblée générale.

Article 4 : Les statuts de l'institution définissent notamment :

1- l'objet, la dénomination, le siège social et la zone géographique d'intervention ;

2- le lien commun ;

3- les droits et obligations des membres ;

4- la durée de vie de l'institution ;

5- la valeur nominale ainsi que les conditions d'acquisition, de cession et de remboursement des parts sociales ;

6- les conditions et modalités d'adhésion, de suspension, de démission ou d'exclusion des membres ;

7- les conditions d'accès des membres aux services de l'institution ;

8- la responsabilité des membres vis-à-vis des tiers ;

9- les organes, leur rôle, leur composition et leur mode de fonctionnement ;

10- le nombre minimum et maximum des membres des organes, leurs pouvoirs, la durée de leur mandat et les conditions de leur renouvellement ou de leur révocation ;

11- les règles et normes de gestion financière de même que la répartition des excédents annuels, sous réserve du respect des dispositions de l'article 49 ci-après ;

12- le contrôle de l'institution.

Chapitre 2 : Les organes

Article 5 : Chaque institution est dotée des organes suivants : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de crédit et l'organe de contrôle. Les statuts et le règlement de l'institution précisent les règles de fonctionnement de ces organes.

Article 6 : L'assemblée générale est l'instance suprême de l'institution. Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin.

Article 7 : Lorsque l'étendue du territoire couvert par l'institution le justifie, l'assemblée générale peut prévoir la tenue d'assemblées de secteur dont elle définit les modalités de fonctionnement.

Article 8 : Sans que la présente énumération soit limitative, l'assemblée générale a compétence pour :

- 1- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution
- 2- modifier les statuts et le règlement ;
- 3- élire les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs ;
- 4- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- 5- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- 6- adopter le projet de budget ;
- 7- fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- 8- définir la politique de crédit de l'institution ;
- 9- créer toute structure qu'elle juge utile ;
- 10- traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'institution.

Article 9 : A l'exclusion des dispositions relatives aux modifications des statuts, à l'élection des membres des organes, à l'approbation des comptes et à l'affectation des résultats, l'assemblée générale peut déléguer certains de ses pouvoirs à tout autre organe de l'institution.

Article 10 : L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de l'institution, elle se réunit en vue notamment :

- 1- d'adopter le rapport d'activités de l'exercice ;
- 2- d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;
- 3- de donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- 4- de nommer un commissaire aux comptes, le cas échéant.

Article 11 : L'assemblée générale peut se réunir en session extraordinaire à la demande de la majorité des membres d'un organe d'administration et de gestion ou d'un organe de contrôle. Elle peut également se réunir à la demande des membres de l'institution dans les conditions fixées par les statuts.

Seuls les points mentionnés dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet des délibérations de l'assemblée générale extraordinaire.

Article 12 : Les organes d'administration et de gestion comprennent le conseil d'administration et le comité de crédit.

Article 13 : Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. A cet effet, il est chargé notamment :

- 1°) d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;

2°) de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;

3°) de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;

4°) et, d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

Article 14 : Les membres du comité de crédit sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Toutefois, ils peuvent être désignés parmi les membres du conseil d'administration conformément aux dispositions statutaires.

Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière.

Le comité de crédit rend compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres.

Article 15 : L'organe de contrôle est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'institution et du contrôle de la gestion.

Article 16 : En application de l'article 58 de la loi, l'organe de contrôle est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de l'institution. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaires sur les créances. Pour l'exercice de cette mission, il peut faire appel à tout expert et a accès à tous pièces ou renseignements qu'il juge utiles.

Article 17 : L'organe de contrôle présente, chaque année, à l'assemblée générale, un rapport sur la régularité et la sincérité des comptes et opérations.

Article 18 : Ne peut être élu membre de l'un des organes d'une institution, qu'un membre de cette institution. Il doit remplir les conditions ci-après :

1) avoir la nationalité sénégalaise ou celle d'un pays membre de l'UMOA, sauf dérogation du Ministre ;

2) jouir d'une bonne moralité et n'avoir jamais été condamné à une peine d'emprisonnement par suite d'infractions portant atteinte aux biens ou pour crimes de sang ;

3) n'exercer aucune activité rémunérée au sein de l'institution ou du réseau.

Article 19 : Ne peuvent faire partie de l'organe de contrôle :

1) les membres des organes d'administration et de gestion ;

2) les personnes recevant, sous une forme quelconque, un salaire ou une rémunération de l'institution, de ses structures ou du réseau.

Ces interdictions s'appliquent également aux personnes liées aux catégories de personnes visées aux alinéas 1 et 2 ci-dessus.

Article 20 : Sont considérées comme personnes liées à l'une des personnes visées à l'article 19 :

- 1) le conjoint, les parents au premier degré ou les parents au premier degré du conjoint ;
- 2) la personne à laquelle elle est associée ou la société de personnes à laquelle elle est associée ;
- 3) une personne morale qui est contrôlée, individuellement ou collectivement, par elle, par son conjoint ou par leurs parents au premier degré ;
- 4) une personne morale dont elle détient au moins 10% des droits de vote rattachés aux actions qu'elle a émises ou au moins 10% de telles actions.

Article 21 : Une même personne ne peut être membre d'organes d'administration et de gestion ou d'un organe de contrôle de plusieurs institutions d'un même niveau ou d'organes financiers d'un même réseau à l'exception du comité de crédit.

Article 22 : Les fonctions exercées par les membres au sein des organes ne sont pas rémunérées.

Toutefois, les frais engagés par les membres des organes d'administration et de gestion ou de contrôle, dans l'exercice de leurs fonctions, peuvent leur être remboursés, dans les conditions fixées par décision de l'assemblée générale.

Article 23 : Les membres des organes sont péuniairement responsables individuellement ou solidairement, selon le cas, des fautes commises dans l'exercice de leurs fonctions.

Article 24 : Tout membre d'un organe peut démissionner de ses fonctions. La démission doit être faite, par écrit, à l'organe dont il est membre. Les statuts précisent les conditions de recevabilité de la démission.

Article 25 : Un membre d'un organe peut être suspendu ou destitué pour faute grave, notamment pour violation des prescriptions légales, réglementaires ou statutaires.

Il ne peut être destitué que par l'assemblée générale.

Le membre destitué perd le droit d'exercer toute fonction au sein de l'institution rattachée aux actions qu'elle a émises ou au moins 10% de telles actions.

Chapitre 3 : Fusion et scission

Article 21 : Une même personne ne peut être membre d'organes d'administration et de gestion

Article 26 : La fusion d'institutions doit être approuvée par le conseil d'administration des institutions concernées, puis adoptée par leurs assemblées générales extraordinaires respectives.

Article 27 : Dans le cas d'institutions affiliées, la fusion requiert l'avis de l'institution à laquelle elles sont affiliées.

La décision de fusion est soumise à l'autorisation du Ministre chargé des Finances qui s'assure que les intérêts des membres et des tiers sont préservés.

La décision du Ministre est notifiée par arrêté qui fixe les modalités de la fusion.

La fusion ne devient effective qu'après l'accomplissement, comme en matière de reconnaissance ou d'agrément, des formalités d'inscription, de publicité et d'enregistrement de la nouvelle institution.

Article 27 : La scission doit être approuvée par décision d'une assemblée générale extraordinaire spécialement convoquée à cet effet.

Dans le cas d'une institution affiliée, la scission requiert l'avis de l'institution à laquelle elle est affiliée.

La décision de scission est soumise à l'autorisation du Ministre qui s'assure que les intérêts des membres et des tiers sont préservés.

La décision du Ministre est notifiée par arrêté qui fixe notamment les modalités de la scission.

La scission ne devient effective qu'après l'accomplissement des formalités d'inscription, de publicité et d'enregistrement des nouvelles entités créées.

Titre II : AGREMENT ET RECONNAISSANCE.

Chapitre premier : Demande d'agrément.

Article 28 : A la demande d'agrément d'une institution, sont annexés les documents suivants :

1) le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive ;

2) sept exemplaires des statuts dûment signés par chacun des fondateurs de l'institution ;

3) les pièces attestant des versements effectués au titre des souscriptions au capital ;

4) les noms, adresses, professions des membres des organes d'administration et de gestion ou de contrôle avec l'extrait de leur casier judiciaire ;

5) l'évaluation des moyens humains, financiers et techniques au regard des objectifs et des besoins ;

6) les états prévisionnels, pour la première année, des opérations de l'institution, de l'actif et du passif ainsi que du résultat ;

7) les règles de procédures comptables et financières.

Dans le cas des unions, fédérations et confédérations, il doit en outre être joint à la demande d'agrément toute pièce attestant de la reconnaissance ou de l'agrément, selon le cas, des institutions affiliées.

Le dépôt du dossier d'agrément donne lieu à la délivrance par le Ministre ou son représentant habilité à cet effet, d'un récépissé daté et gratuit.

La date mentionnée sur le récépissé tient lieu de date de réception aux fins de l'article 46 de la loi.

Article 29 : Dans le cas d'une institution en voie d'affiliation à un réseau ou en cours de constitution au sein d'un réseau, la demande d'agrément peut être introduite par le réseau.

Article 30 : Dans le cas d'un organe financier, la demande est introduite par le réseau. Les modalités d'agrément des organes financiers sont régies par les dispositions de la loi bancaire.

Chapitre 2 : PROCEDURE D'AGREMENT

Article 31 : A la réception du dossier d'agrément, le Ministre délivre un récépissé. L'instruction du dossier peut, par délégation du Ministre, être confiée à d'autres structures ou personnes dans les conditions précisées par arrêté.

Article 32 : L'agrément donne lieu à l'inscription de l'institution concernée sur le registre des institutions.

La décision d'agrément est publiée au Journal Officiel, à défaut, dans un journal d'annonces légales et enregistrée au greffe de la juridiction compétente.

Article 33 : Lorsque, conformément à l'article 46 de la loi, l'agrément résulte d'un défaut de réponse au terme du délai imparti, le Ministre est tenu, sur requête de l'institution, de procéder à l'inscription de cette dernière, dans un délai d'un mois à compter de la date de réception de la requête.

Article 34 : Le rejet de la demande d'agrément doit être motivé et être notifié par écrit au requérant par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Chapitre 3 : PROCEDURE DE RETRAIT DE L'AGREMENT

Article 35 : La décision de retrait d'agrément est notifiée à l'institution. Elle doit préciser le motif et la date d'effet de la décision.

Le Ministre procède à la publication de la décision de retrait d'agrément au Journal Officiel ou dans un journal d'annonces légales et fait procéder à l'enregistrement au greffe de la juridiction compétente.

Article 36 : Le retrait d'agrément peut intervenir dans les cas ci-après :

- 1) à la demande expresse de l'institution ;
- 2) lorsque le démarrage des activités n'intervient pas dans l'année qui suit la décision d'agrément ou lorsque l'institution n'exerce aucune activité depuis plus d'un an ;
- 3) à la cessation des activités de l'institution ;
- 4) à la dissolution de l'institution ;
- 5) en cas de fusion ou de scission ;
- 6) en cas de manquements graves ou répétés aux dispositions de la loi.

Chapitre 4 : PROCEDURE DE RECONNAISSANCE

Article 37 : La procédure de reconnaissance est applicable aux institutions de base affiliées et, le cas échéant, aux groupements visés à l'article 4 de la loi, en y apportant les adaptations nécessaires.

Article 38 : La demande de reconnaissance est adressée, par l'institution de base, au Ministre ou à toute personne autorisée par délégation.

Dans le cas d'une institution en voie d'affiliation à un réseau ou en cours de constitution au sein d'un réseau, la demande de reconnaissance peut être introduite par le réseau.

Article 39 : A la demande de reconnaissance, sont annexés les documents comportant les renseignements ci-après :

- 1) l'objet de l'institution de base ;
- 2) la dénomination, le siège social et la zone d'intervention ;
- 3) la liste des membres ;
- 4) le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive ;
- 5) l'état de souscription au capital social s'il y a lieu ;
- 6) les projets de statuts et de règlement intérieur ;
- 7) le programme d'activité.

Article 40 : Le dépôt du dossier de demande de reconnaissance donne lieu à la délivrance d'un récépissé par le Ministre ou la personne autorisée. La date de délivrance du récépissé tient lieu de date de réception du dossier. La décision du Ministre doit intervenir dans un délai de trois mois à compter de la date de délivrance du récépissé.

Article 41 : La reconnaissance est notifiée par décision du Ministre, qui précise les conditions d'intervention de l'institution de base, notamment les modalités de leur contrôle et les opérations autorisées.

Article 42 : La reconnaissance de l'institution de base par le Ministre emporte inscription sur le registre des institutions de base tenu par le Ministre.

Article 43 : Lorsque, conformément à l'article 13 de la loi, la reconnaissance résulte d'un défaut de réponse au terme de délai imparti, le Ministre est tenu, sur requête de l'institution, de procéder à son inscription dans un délai d'un mois à compter de la date de réception de la requête.

Article 44 : Le refus de reconnaissance doit être motivé et notifié dans un délai de trois mois à partir de la date de réception de la demande reconnaissance, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Article 45 : Le retrait de la reconnaissance est notifié par décision du Ministre, dans les mêmes conditions qu'en matière d'octroi de reconnaissance. La décision mentionne notamment sa date d'effet qui entraîne la radiation de l'institution de base du registre tenu par le Ministre.

Titre III : EXCEPTIONS AU REGIME D'AFFILIATION

Article 46 : En application des dispositions de l'article 41 de la loi, une institution de base peut exceptionnellement être membre d'une fédération avec laquelle elle partage un lien commun, lorsqu'il n'existe pas dans sa zone géographique, une union affiliée à la même fédération.

Au plus tard à la fin de l'exercice social qui suit la mise en place d'une union affiliée à la fédération visée au premier alinéa, l'institution de base, conformément au règlement de la fédération, doit mettre un terme à son affiliation à cette dernière pour adhérer à l'union.

Article 47 : En application des dispositions de l'article 44 de la loi, une union peut exceptionnellement être membre d'une confédération avec laquelle elle partage un lien commun, lorsqu'il n'existe pas dans sa zone géographique, une fédération affiliée à la même confédération.

Au plus tard à la fin de l'exercice social qui suit la mise en place d'une fédération affiliée à la confédération visée au premier alinéa, l'union, conformément au règlement de la confédération, doit mettre fin à son affiliation à cette dernière pour adhérer à la fédération.

Titre IV : REGLES ET NORMES DE GESTION.

Article 48 : L'autorisation du Ministre est requise, conformément aux dispositions de l'article 28 de la loi, lorsque les sommes engagées au titre des opérations prévues à l'alinéa 3 de cet article, atteignent 5% des risques de l'institution, déduction faite des risques pris sur des ressources affectées dont le bailleur de fonds assume les risques.

Par risques, il faut entendre essentiellement tous prêts et tous engagements par signature donnés par l'institution.

Article 49 : La réserve générale visée à l'alinéa 6 de l'article 11 de la loi est alimentée par un prélèvement annuel de 15% sur les excédents nets avant ristourne de chaque exercice, après imputation éventuellement de tout report à nouveau déficitaire.

Article 50 : Les risques portés par une institution, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds, ne peuvent excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres.

Article 51 : Les institutions ont intérêt de servir, à tout instant, leurs emplois à long et moyen termes, par leurs ressources stables.

Article 52 : En application des dispositions de l'article 27 de la loi, l'encours total des prêts aux personnes visées à l'article 26 de ladite loi ne peut excéder 20% de ses dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds.

Article 53 : Une institution ne peut prendre, sur un seul membre, des risques pour un montant excédant 10% des dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds.

Article 54 : L'ensemble des valeurs disponibles, réalisables et mobilisables à court terme d'une institution doit représenter en permanence, au moins 80% de l'ensemble de son passif exigible et de l'encours de ses engagements par signature à court terme.

Article 55 : Les éléments pris en compte dans le calcul des ratios mentionnés aux articles 48 à 54 ainsi que les modalités de calcul sont précisés par instructions de la Banque Centrale.

Article 56 : Les règles prévues aux articles 50 à 52 du présent décret peuvent faire l'objet de dérogation du Ministre.

Titre V : ORGANES FINANCIERS

Article 57 : Lorsqu'il est constitué sous forme d'établissement financier, l'organe financier est habilité à recevoir des dépôts de fonds du public, dans les conditions précisées dans la décision d'agrément.

Article 58 : L'organe financier bénéficie de dérogations aux dispositions relatives au capital minimum.

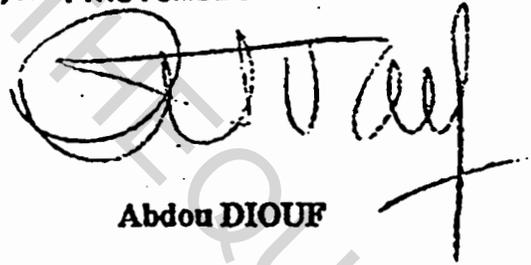
Des instructions de la Banque Centrale précisent les règles particulières de gestion financière, de politique de la monnaie et du crédit applicables aux organes financiers.

Titre VI : DISPOSITIONS TRANSITOIRES.

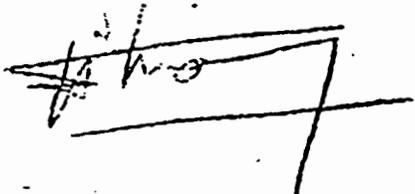
Article 59 : Le présent décret entre en vigueur dès sa publication. Les institutions en activité à cette date disposent, conformément à l'article 81 de la loi, d'un délai de deux ans pour se conformer aux présentes prescriptions.

Article 60 : Le Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan est chargé de l'exécution du présent décret.

Fait à Dakar, le 11 novembre 1997


Abdou DIOUF

Par le Président de la République :
Le Premier Ministre,



Habib THIAM

Définition Opérationnelle de Quelques Concepts

❖ **Créance douteuse**

Dans le cas de remboursements mensuels, un prêt devient une créance douteuse lorsque trois échéances de suite demeurent impayées.

❖ **Dirigeants**

Membres élus par leurs pairs, chargés de les représenter au sein des organes et des comités de la coopérative d'épargne et de crédit

❖ **Etat des résultats**

C'est un document qui indique les sommes reçues et dépensées par une entreprise au cours de l'exercice pour la vente de ses produits et services

❖ **Institution Mutualiste ou Coopérative d'épargne et de crédit**

Constituée d'un groupement de personnes, dotée de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondée sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit

❖ **Membres**

Personne physique ou morale copropriétaire de la mutuelle d'épargne et de crédit.

❖ **Organe**

Instance de décision, de gestion ou de contrôle à la base du fonctionnement de la mutuelle : assemblée générale, conseil d'administration, Comité de crédit, conseil de surveillance et gérance.

❖ **Particuliers entrepreneurs**

Ceux ou celles qui empruntent à des fins personnelles et qui tirent leurs revenus principalement de l'exploitation d'une entreprise leur appartenant en tout ou en partie.

❖ **Politique de crédit**

Règles et procédures spécifiques pour l'octroi et le suivi des prêts à l'intérieur d'un réseau.

❖ **Prêt en retard**

Un prêt est considéré comme étant en retard quand l'emprunteur ne l'a pas remboursé tel que prévu dans le contrat de prêt.

❖ **Recouvrement**

Action de récupérer des sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de prêt.

❖ **Remboursement par Anticipation**

IL y a remboursement par anticipation lorsque l'emprunteur effectue un remboursement du capital avant la date convenue inscrite sur le tableau d'amortissement.

❖ **Réseau**

Ensemble d'institutions mutualistes d'épargne et de crédit qui s'unissent pour mieux répondre à un certain nombre de besoins communs.

❖ **Union**

C'est un regroupement de COOPEC qui fournit à celles-ci des services communs dans divers domaines, en vue de favoriser leur efficacité, leur croissance et leur développement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE