



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Elaboration d'un manuel de procédures dans un
environnement multi projet : cas du GIM UEMOA**

Présenté par :

K. Edith GARANE

Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI

Responsable de la Cellule
Assurance Qualité CESAG

Novembre 2014

Dédicace

Nous dédions le présent document à :

- notre mère BARRO Maminata ;
- notre père GARANE Kotoa Richard ;

A mes frères, à ma sœur, à mes amis et à tous ceux qui de près ou de loin me soutiennent d'une manière ou d'une autre dans la vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes qui nous ont permis d'avoir une expérience riche et féconde durant ces mois de stage effectués au sein de cette grande institution qu'est le GIM-UEMOA.

Il s'agit de :

- M. Blaise AHOUCHEDE, Directeur Général du GIM-UEMOA, pour m'avoir acceptée en tant que stagiaire dans son éminente structure ;
- M. Boukary ZONGO, Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, pour m'avoir acceptée dans sa direction et pour ses précieux conseils ;
- M. Franck NGUETTA, Directeur Adjoint de l'Exploitation et des Normes Monétique Chargé des Projets qui n'a cessé de nous soutenir tout au long de cette étude ;
- M. Alexis KOUASSI, notre Directeur de mémoire pour la disponibilité et la compréhension dont il a fait preuve à notre égard tout au long de la rédaction du mémoire.

Nous remercions également de :

- M. Moussa YAZI, Directeur de la formation du CESAG (Dakar, Sénégal), pour son appui et sa disponibilité ;
- M. Tambi RAMDE, Professeur à l'Université de Ouagadougou, pour sa disponibilité et son soutien ;
- Tout le corps professoral du CESAG, pour l'enseignement de référence dont nous avons bénéficié.

Nous ne saurons terminer sans remercier notre famille pour le soutien et la patience qu'elle nous a témoignée tout au long de ce stage.

Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce document, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Liste des sigles et abréviations

ACU :	Acquisition Commerçant Unique
ADENM :	Adjoint au Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques
ADENMP :	Adjoint au Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques Chargé des projets
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIN :	Bank Identification Number
CA :	Conseil d'Administration
CODIR :	Comité de Direction
CUP :	China Union Pay
DAB :	Distributeur Automatique de Billets
DDRM :	Direction du Développement du Réseau et du Marché Monétique
DEMNI :	Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques
DIGE :	Direction Générale
DTPI :	Direction Technique et de la Production informatique
EFP :	Etablissement Financier de paiement
EME :	Etablissements de Monnaie Electronique
GAB :	Guichet Automatique de Banque
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
GIMAC :	Groupement Interbancaire Monétique de l'Afrique Centrale
GIM-UEMOA :	Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
RIB :	Relevé d'Identité Bancaire
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
TPE :	Terminal de Paiement Electronique
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

➤ Tableaux

Tableau 1 : Le processus de gestion des projets connexion membre.....	46
Tableau 2 : Le processus de gestion des nouveaux projets	48
Tableau 3 : Le processus de gestion des projets interne.....	50
Tableau 4 : Evolution du nombre d'adhésion au GIM-UEMOA.....	52
Tableau 5 : Les insuffisances relatives à la gestion actuelles des projets et risques afférents .	57
Tableau 6 : Liste codifiée des procédures	59
Tableau 7 : L'entête des fiches de procédures	60

➤ Figures

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	28
Figure 2 : Volume et nombre de transactions en millions de FCFA.....	53
Figure 3 : Evolution des finances du GIM-UEMOA	54
Figure 4 : Evolution du Chiffre d'affaires du GIM-UEMOA.....	54

Liste des annexes

Annexe 1 : Présentation du manuel de procédures.....	79
Annexe 2 : Listes des questions posées dans les entretiens et personnes ressources.....	80
Annexe 3 : Les services offerts par le GIM-UEMOA.....	81
Annexe 4 : Les membres du GIM-UEMOA	85
Annexe 5 : Exemples de cartes GIM-UEMOA, TPE, GAB	86
Annexe 6 : Les organigrammes.....	88
Annexe 7 : Glossaire	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : Notions sur le manuel de procédures et la gestion des projets	9
1.1. Le manuel de procédures.....	9
1.1.1. Définition et cadre juridique.....	10
1.1.1.1. Définition	10
1.1.1.2. Cadre juridique	10
1.1.2. Objectifs	12
1.1.3. Structure et présentation du manuel de procédures.....	13
1.1.3.1. La forme	13
1.1.3.2. Le fond	15
1.1.4. Le support de présentation	15
1.2. La gestion des projets	16
1.2.1. Définition d'un projet.....	16
1.2.2. Le management des projets	17
1.2.3. Le système de management des projets	18
1.2.4. Processus de management des projets.....	18
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration du manuel de procédures	20
2.1. La phase de préparation.....	20
2.2. La phase de réalisation	20
2.3. La Phase de finalisation.....	21
2.4. Le contrôle interne et les procédures.....	23
2.4.1. Définition et objectif du contrôle interne	23
2.4.2. La place des procédures dans le contrôle interne	25
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	27

3.1.	Le modèle d'analyse.....	27
3.2.	Outils de collecte des données	29
3.2.1.	Analyse documentaire	29
3.2.2.	Observation	29
3.2.3.	L'entretien	29
3.2.4.	Test de conformité.....	29
3.2.5.	Test de permanence	30
3.2.6.	Visio	30
3.2.7.	MS Project.....	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		32
Chapitre 4: Présentation du GIM UEMOA.....		34
4.1.	Historique	34
4.2.	Objectifs	35
4.3.	Missions et services.....	36
4.4.	Organisation	36
4.4.1.	L'organisation externe du GIM-UEMOA.....	37
4.4.2.	L'organisation interne du GIM-UEMOA.....	37
4.4.3.	La gestion des projets au GIM-UEMOA	44
4.4.3.1.	Présentation	44
4.4.3.2.	Processus de gestion des projets.....	45
4.5.	Quelques données statistiques.....	51
Chapitre 5: élaboration du manuel de procédures		56
5.1.	Evaluation de l'existant et identification des risques.....	56
5.2.	Inventaires des procédures et code de classement.....	58
5.2.1.	Inventaire des procédures	58
5.2.2.	Codification	58
5.3.	La forme du manuel de procédures	60
5.3.1.	L'en-tête	60
5.3.2.	L'introduction de la procédure	60
5.3.3.	Le format de description des procédures.....	61
5.4.	Description des procédures	61
5.4.1.	Les travaux de Reporting	61
5.4.2.	Les tableaux de bord et cartographie.....	67

5.4.3. Les documents produits en fin d'année pour les besoins de travaux de fin d'exercice	70
Chapitre 6 : Recommandations	73
6.1. Recommandations sur la gestion des projets dans son ensemble.....	73
6.2. Recommandations sur le manuel de procédures	74
6.3. Autres apports	74
CONCLUSION GENERALE	76
ANNEXES	78
BIBLIOGRAPHIE	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les managers et dirigeants d'entreprises, petites ou grandes, publiques ou privées, à but lucratif ou non, ont de nos jours pour préoccupation permanente de mieux cerner, contenir ou maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité. Ils ont également pour préoccupation constante, la maîtrise des risques liés aux activités dont ils ont la charge.

De ce fait, des systèmes de contrôle interne sont mis en place afin de prévenir, pallier, limiter et/ou détecter, en temps voulu, tout dérapage ou aléas par rapport aux objectifs de rentabilité ou de performance visés par l'entreprise.

Ces dispositifs permettent aux dirigeants de maîtriser l'évolution rapide de l'environnement économique concurrentiel, des besoins et des priorités des clients, et de procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité. Ils contribuent aussi à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements.

Ainsi, pour assurer cette maîtrise, il est nécessaire pour une entreprise de mettre en place de bonnes procédures afin de disposer d'un bon système de contrôle interne.

La formalisation des procédures dans les entreprises s'est développée dans les années 1980 avec la mise en place par les entreprises de systèmes de qualité conformes à des exigences normatives induites par la série ISO 9000. Des lors, la rédaction des processus, procédures, instructions de travail, modes opératoires ont pris un essor considérable avec le plus souvent des résultats positifs.

Le présent mémoire de fin d'études dont l'objet porte sur l'élaboration d'un manuel de procédures, aura pour objectif d'améliorer le suivi de projet effectué dans une organisation, le GIM-UEMOA, précisément au sein de la Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques (DENM).

Selon Collins & al. (1992 : 46), une procédure est l'ensemble des consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leurs contenus, leurs diffusions et leurs conservations. Il y a également les autorisations et approbations, la saisie ainsi que le traitement des informations nécessaires à la vie de l'organisation et de son contrôle. Les procédures ont pour objectif général la continuité de l'organisation dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Elles ont pour but de définir des fonctions, des tâches et des interrelations entre les services d'une organisation. Les procédures (outil du contrôle interne), tout comme le contrôle interne visent

les mêmes objectifs spécifiques à savoir : sécuriser les actifs du patrimoine, donner une information de qualité, respecter les directives, optimiser les ressources (Collins et Vallin, 1992 :15). Les procédures ont enfin pour but le renforcement de la qualité du contrôle interne.

Cependant, force est de constater de nos jours que les procédures ne sont pas formalisées. En effet, bon nombre de procédures demeurent dans l'oralité et dans l'informel dans nos sociétés. Cette situation est due à plusieurs facteurs dont le plus important est la culture. La culture dont il s'agit ici est la culture d'entreprise, les habitudes, les rites et coutumes. Ainsi, lorsque ces procédures existent sous formes écrites, elles font rarement l'objet de mise à jour. Les causes et les facteurs qui expliqueraient l'inexistence de manuel de procédure dans les entreprises sont entre autre :

- l'ignorance de personnes clés (dirigeants, responsables) par rapport à l'utilité d'un tel document ;
- le coût de l'élaboration d'un manuel ;
- l'absence de motivation des rédacteurs en entreprise ;
- le frein à la modernisation, c'est le cas en général dans les entreprises publiques ou tout est basé sur des pratiques d'usage et l'habitude ;
- l'actionnariat de l'entreprise ; lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale ou dans le cas des très petites entreprises, les procédures existent mais sont rarement formalisées.

Une entreprise gagnerait en temps et coûts s'il existait un manuel de procédures où l'agent saurait immédiatement à la lecture que faire, quand et comment.

Le cadre de notre étude ici est le GIM-UEMOA. Il est la structure de gouvernance, de régulation, de tutelle et de traitement de la monétique interbancaire dans la zone UEMOA. Il a été créé en 2003 et compte à ce jour une centaine de membres.

Le GIM-UEMOA est un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), à but non lucratif, doté d'un capital de 9 426 790 000 de F CFA, réparti entre une centaine de membres et la BCEAO, celle-ci étant actionnaire majoritaire avec 53% du capital.

Acteur central du système monétique interbancaire régional, le GIM-UEMOA est constitué des Banques, des Etablissements Financiers et Postaux, des Structures de micro finance, des Etablissements de Monnaie Electronique membres et de la BCEAO.

C'est au sein de cette organisation que s'est déroulé notre stage plus précisément à la Direction de l'Exploitation et Normes Monétiques (DEMN).

A la DEMN, le cadre de gestion des projets monétiques est constitué de :

- l'ensemble des documents et procédures opérationnelles concernant le traitement des projets monétiques au GIM-UEMOA ;
- l'ensemble des plannings type pour les projets standardisés ;
- l'ensemble des supports et formulaires ;
- l'ensemble des réunions périodiques et systématisées pour le suivi des Projets ;
- et enfin l'ensemble des tableaux de bord et reporting hebdomadairement diffusé au Comité de Direction du GIM-UEMOA.

La DEMN ne dispose pas d'un d'outil de gestion automatisé de suivi et de pilotage des projets. Il n'existe également pas de document formalisé permettant de retracer les procédures de traitement, et les tâches à exécuter dans la cadre du suivi de projet.

Face à un tel constat, un besoin d'organisation s'impose car une entreprise ne peut être dirigée de façon efficace que si les procédures de collecte, de consignation, de traitement et de diffusion des informations sont organisées de façon cohérente et adéquate.

C'est dans le but de pallier ces insuffisances liées à l'organisation de la Direction que nous proposons un outil de gestion tel que le manuel de procédures qui aura pour but d'assurer un bon suivi et fonctionnement de ses activités.

L'élaboration du manuel de procédures constitue une solution aux problèmes de gestion des projets auxquels est confrontées la DEMN. Il servira de guide aux contrôleurs dans leur mission car comportant toutes les informations sur le processus de traitement et de suivi des informations concernant le suivi de projet.

De ce fait, la question de recherche principale peut être posée :

Quel contenu conférer au manuel de procédures pour améliorer l'efficacité du suivi de gestion effectué à la DEMN ?

Cette question fondamentale structure la problématique suivante :

- En quoi consiste le suivi de gestion des projets à la DENM ?
- Existe-t-il des procédures écrites non regroupées ?
- Sont-elles dûment appliquées ?
- Comment rédiger un manuel de procédures et faire en sorte que les utilisateurs le considèrent comme un outil efficace ?

Ainsi le thème autour duquel s'articulera cette étude est : Elaboration d'un manuel de procédures dans un environnement multi projets : cas du GIM-UEMOA.

L'objectif de cette étude est d'élaborer le manuel de la fonction suivi de projet à la DENM. Pour y arriver, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants à savoir :

- Définir le contenu du manuel de procédures ;
- Présenter et analyser les procédures existantes ;
- Elaborer le manuel de procédures ;
- Faire des recommandations pour sa vulgarisation.

Chaque fois qu'une procédure fera intervenir d'autres services, seules les activités traitées par le service DENM seront décrites dans le manuel.

L'intérêt de cette étude se perçoit à trois (03) niveaux :

- ✓ Pour la DEMN

Pour la DEMN, ce manuel contribuera à une meilleure organisation de travail et permettra à son utilisateur de réaliser pleinement les tâches, actions ou activités qui lui incombent, en utilisant le moins possible de ressources, qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou informationnelles.

Il participera de ce fait, à améliorer l'efficacité de la direction et à combler ainsi l'absence de formalisation de ses procédures

✓ Pour nous même

La réalisation de cette étude nous permettra de répondre à une exigence pédagogique et de mettre en pratique toutes les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation en matière de contrôle interne, de gestion et de suivi de projet.

Notre étude sera articulée autour de deux grandes parties :

- La première partie ou cadre théorique comporte trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à l'exposé des concepts clés à savoir la gestion de projet et le manuel de procédures. Le second chapitre traitera de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures et le troisième chapitre portera sur les techniques et outils de collecte de données.
- La seconde partie ou cadre pratique porte sur les aspects pratiques qui consisteront d'abord à présenter l'entreprise dans le chapitre 4, ensuite à présenter le manuel de procédures, puis enfin à faire des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La formalisation des procédures revêt une importance capitale pour les organisations modernes. Elles permettent de définir les responsabilités de chaque acteur dans l'entreprise et contribue ainsi à la réalisation des objectifs prédéfinis.

La première partie de notre étude sera consacrée aux aspects théoriques du sujet. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier chapitre, sera consacré aux généralités se rapportant au manuel de procédures et à la gestion des projets. Le second chapitre mettra en exergue les éléments théoriques de l'élaboration du manuel de procédures. Enfin, le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous allons adopter dans le cadre de l'élaboration des procédures en matière de suivi des projets à la DENM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Notions sur le manuel de procédures et la gestion des projets

La mise en place du manuel de procédures est une obligation pour toutes les entreprises de l'espace OHADA conformément à l'article 16 des actes uniformes de l'organisation comptable. Ainsi, toute entreprise soucieuse de sa survie doit disposer de cet ouvrage dans lequel sont définies les procédures permettant d'assurer le contrôle interne de son organisation.

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour objectif d'assurer d'une part la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

L'objectif de notre étude étant la rédaction d'un manuel de procédures dans le cadre du suivi de projets, il serait important de s'intéresser d'abord à ces deux notions que sont le manuel de procédures et la gestion des projets pour mieux orienter notre réflexion.

Ainsi, nous allons dans ce présent chapitre, énoncé (expliqué) le manuel de procédures à travers sa définition, ses objectifs, sa structure et sa présentation. Ensuite nous aborderons quelques notions sur la gestion et le processus de management des projets.

1.1. Le manuel de procédures

Que ce soit pour répondre à des normes de qualité ou à des impératifs de sécurité ou encore à des obligations légales et professionnelles, les organisations modernes décrivent leurs procédés de travail sous forme de procédures.

De nombreux auteurs ont tenté de définir le concept de procédure. De tout ceci, nous retiendrons la définition de HENRY & MONKAM-DAVERAT (1998 : 16) :

Une procédure est : « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées ; déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Le guide ou manuel de procédure, constitue ainsi pour une entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoirs faire individuels et collectifs. Ce document

constitue pour l'auditeur interne, le référentiel sur lequel il se base pour réaliser ses missions de vérification et de contrôle particulièrement en matière de conformité et de régularité.

1.1.1. Définition et cadre juridique

Afin de mieux cerner le concept des procédures, nous allons dans cette première partie définir la notion de manuel de procédures puis évoquer son cadre juridique d'application à plusieurs niveaux.

1.1.1.1. Définition

Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Le manuel de procédures est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Il indique le circuit de traitement de ces opérations en spécifiant notamment :

- les tâches à faire (quoi) ;
- les niveaux de responsabilités (qui) ;
- les différentes étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (où) ;
- les modalités d'exécution (comment).

1.1.1.2. Cadre juridique

- Disposition juridique du SYSCOHADA

L'établissement d'un manuel de procédures est présenté comme une nécessité de gestion pour les entreprises et les associations. Il est devenu une obligation depuis le 1er janvier 1998 avec l'entrée en vigueur du Système comptable OHADA. En effet, selon l'article 16 du référentiel juridique du Système comptable OHADA « toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états successifs auxquels elle se rapporte ». Les entreprises relevant du Système comptable OHADA sont tenues d'établir le manuel des procédures. Il s'agit notamment des:

- sociétés commerciales ;
 - coopératives ;
 - associations ;
 - entreprises publiques de type privé.
- Disposition juridique de la BCEAO

Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable doit être établie et mise à jour régulièrement par les établissements assujettis afin de faciliter la compréhension du système comptable et la réalisation des contrôles. Ce manuel doit respecter les mêmes délais de conservation que ceux exigés pour les documents comptables auxquels il se rapporte.

- Disposition juridique des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) (Micro finances)

Un système de contrôle interne assure la protection des actifs, améliore la qualité du service financier offert aux clients et garantit la fiabilité des informations financières et d'adhésion du personnel aux politiques et directives du SFD. Le manuel des procédures est un des éléments clés constitutifs d'un système de contrôle interne efficace. Le contrôle interne se définit comme l'ensemble des règles de fonctionnement des SFD qui contribue à la réalisation des objectifs en termes de rentabilité et de fiabilité de l'information financière diffusée à la Direction et aux tiers.

A cet égard et pour permettre à l'autorité de contrôle d'accomplir efficacement sa mission, les SFD doivent se doter d'un document retraçant l'ensemble des procédures administratives, comptables. Ce manuel doit être actualisé régulièrement pour refléter au mieux les règles d'organisation du SFD.

- Règlement de la COBAC

Selon l'article 18 de la COBAC, « Les Etablissements de crédit élaborent et tiennent à jour des manuels des procédures relatifs à leurs différentes activités. Ces documents doivent, notamment, décrire les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations »

Dans l'article 19 de la COBAC « les Etablissements de crédit établissent dans les mêmes conditions une documentation qui précise les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, notamment :

- les différents niveaux de responsabilité ;
- les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des dispositifs de contrôle interne ;
- les règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs ;
- les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de reporting ;
- une description des systèmes de mesure des risques ;
- une description des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.

La documentation est organisée de façon à pouvoir être mise à la disposition, à leur demande, de l'organe exécutif, de l'organe délibérant, des commissaires aux comptes et du Secrétariat Général de la Commission Bancaire »

Toutes ces réglementations viennent renforcer notre position sur l'importance de l'élaboration du manuel de procédures dans les entreprises.

1.1.2. Objectifs

Le manuel de procédure est un élément capital pour la bonne marche d'une entreprise. Il permet de créer de la valeur ajoutée dans les processus opérationnels et d'accroître son efficacité organisationnelle.

En s'inspirant de HENRY & al (2001 :10) et NGUYEN (1999 : 164) l'élaboration des procédures vise :

- la formalisation des pratiques : selon KONATE (2009 : 2) « tout ce qui se fait doit être écrit et tout ce qui est écrit doit être fait ». Ainsi le manuel de procédure est un cadre de référence pour l'exécution d'une tâche ;
- la responsabilisation des intervenants à tous les paliers de décision : en effet, le manuel de procédures est une formalisation de la responsabilité de chacun. Il permet de savoir «qui fait quoi, comment, quand, avec quel moyen et sous le contrôle de qui »;

- la promotion facile des postes vacants : les procédures étant formalisées tous les acteurs deviennent indispensables car leurs compétences ont été capitalisées ;
- la promotion de la transparence, de la traçabilité et de l'équité dans le traitement des dossiers : cet aspect est d'autant plus important dans la mesure où il permet d'accroître la crédibilité de la structure aux yeux du partenaire ou du simple citoyen ;
- la facilitation de la socialisation : en effet, les nouvelles recrues peuvent à travers le manuel de procédures apprendre facilement des normes en vigueur.

1.1.3. Structure et présentation du manuel de procédures

D'une manière générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions du succès du système. Il est donc très important que la structure du manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs.

Aucune précision n'est fournie dans les référentiels sur la forme du document. Leur contenu et leur forme doivent dépendre de la complexité des activités décrites et de la compétence des acteurs.

Toute présentation peut donc être admise. Toutefois, la présentation sous la forme de feuillets mobiles est conseillée, facilitant les mises à jour.

Une procédure doit à la fois répondre aux exigences de l'entreprise et créer les conditions d'une application efficace. Pour cela, deux conditions doivent être remplies conjointement : la forme et le fond.

1.1.3.1. La forme

Elle participe à la bonne compréhension de l'information et par conséquent à la mise en œuvre de la procédure. La forme participe également à la gestion de la procédure (identification, élaboration, diffusion, révision etc.).

- L'en tête

Elle donne des indications sur l'entreprise (à travers le logo), l'intitulé de la procédure, les références, la fiche de tâches, la date d'élaboration du manuel, la version (s'il s'agit d'une version originale jamais mise à jour) la page etc. Le choix du modèle est laissé au soin du rédacteur mais doit être laissé à l'appréciation de l'entreprise pour laquelle le manuel est rédigé.

- Les formes de représentations possibles

Le manuel, document physique est constitué de plusieurs tomes selon la taille et la nature de l'activité de l'entreprise. Ce découpage peut s'opérer selon les directions, les départements ou les services. Chaque unité ne dispose que d'un tome se rapportant à ses prérogatives (Henry, 2001 :118). Le service d'audit interne (s'il existe) doit disposer de l'ensemble des volumes du manuel de procédures. Quelle qu'en soit la répartition qui est faite, le manuel doit être rédigé dans l'une ou l'autre des formes présentées ci-dessous.

- La représentation textuelle

Selon Berger & al (2000 : 6) c'est le moyen le plus courant pour représenter des connaissances. La description narrative correspond à la mise au propre des notes d'entretiens. Elle présente l'avantage d'être simple et efficace en faisant intervenir peu de ressources humaines, peu de documents et peu d'étapes.

- La représentation graphique

C'est la représentation à l'aide de logigramme, de formes graphiques, de dessins, des flèches en fonction de la situation que l'on souhaite décrire. Elle procure une vision synthétique des actions à réaliser et de leurs enchaînements. Elle oblige le rédacteur à prendre du recul, à faire preuve d'abstraction des détails. Par contre, c'est un type de modélisation très consommateur de temps et complexe à réaliser.

- Le Plan de présentation

Le plan de la présentation est laissé également au choix du rédacteur.

1.1.3.2. Le fond

Le contenu de l'information doit être approprié, pertinent et suffisant. Selon HENRY et DAVERAT (2001 :55), le manuel comprend trois parties essentielles qui sont :

- le sommaire et l'introduction générale qu'on retrouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner les indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel ;
- le corps du manuel, c'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on trouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches ;
- dans la troisième partie, on y trouve des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

1.1.4. Le support de présentation

Les rédacteurs de procédures utilisent couramment un panel de supports de représentation dont (Henry & al, 2011 : 76) :

- le diagramme de flux qui représente les flux de messages échangés entre les acteurs ;
- le logigramme des activités ;
- la fiche des tâches : elle contient la description narrative des circuits et des opérations à réaliser présentées dans l'ordre de déroulement chronologique avec les acteurs (dans la colonne de gauche) et les supports utilisés ou produits (dans la colonne de droite). Elle est aussi appelée fiche de procédure (Cavagnol & al, 2000 : 20) ;
- la gamme : c'est une procédure qui spécifie avec précision les opérations d'usinage, de traitement, et de contrôle qualité à la fabrication d'une pièce en atelier ;
- l'histogramme ou planning dit de Gantt¹, permet de visionner le jalonnement des opérations et la répartition des ressources. Chaque étape est représentée par un segment horizontal proportionnel à sa durée de réalisation. Il est indiqué pour

¹ du nom de Henri Laurence Gantt, disciple de Taylor.

l'ordonnancement des tâches relativement simples. Il ne donne cependant pas d'explications sur les retards et les « voleurs » de temps (Cavagnol & al, 2000) ;

Il appartient là également aux principaux acteurs de choisir parmi les différentes formes possibles. Le tout étant que les procédures soient rédigées par nécessité et non par contrainte.

1.2. La gestion des projets

La gestion de projet ou conduite de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet. Plusieurs définitions existent du management des projets. Nous en retiendrons une. Nous verrons également dans cette partie les différentes notions relatives à la gestion des projets dans sa généralité.

1.2.1. Définition d'un projet

Selon le Guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOK), troisième édition (2004 : 5) (cf. Annexe 7) un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. De cette définition, nous retiendrons des termes clés, que nous allons expliquer, afin de mieux cerner le concept de projet.

- **Temporaire**

Temporaire signifie que tout projet a un début et une fin déterminée. La fin arrive lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il devient évident que ces objectifs ne seront ou ne pourront pas être atteints, ou bien lorsque le projet n'est plus nécessaire et qu'il est abandonné. Temporaire ne veut pas nécessairement dire de courte durée ; de nombreux projets durent plusieurs années. Mais, dans tous les cas, la durée d'un projet est limitée. Les projets ne sont pas des démarches continues.

- **Produits, services ou résultats uniques**

Un projet crée des livrables uniques qui peuvent être des produits, des services ou des résultats. Les projets peuvent ainsi créer :

- un produit ou un objet qui est produit et quantifiable, et qui peut aussi bien être un produit final qu'un composant,
- une capacité de fournir un service, tel que des fonctions commerciales destinées à soutenir la production ou la distribution,
- un résultat, tel que des aboutissements ou des documents. Exemple : un projet de recherche développe des connaissances utilisables pour déterminer la présence ou l'absence d'une tendance, ou pour savoir si un nouveau processus sera utile à la société.

- **Élaboration progressive**

L'élaboration progressive est une caractéristique des projets qui intègre les notions de « temporaire » et d'« unique ». L'élaboration progressive signifie un développement par étapes et une progression par incréments¹. Par exemple le contenu du projet sera défini de manière peu détaillée au tout début du projet et de façon plus explicite et détaillée au fur et à mesure que l'équipe de projet développera une compréhension plus approfondie des objectifs et des livrables. L'élaboration progressive ne doit pas être confondue avec la dérive du contenu.

1.2.2. Le management des projets

Le management de projet ou gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences. Le management de projet est accompli par l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture. Le chef de projet est la personne responsable de l'atteinte des objectifs du projet.

Le management de projet comprend les points suivants :

- déterminer les exigences ;
- définir des objectifs clairs et réalisables ;

- équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût ;
- adapter les spécifications, les plans et l'approche aux différentes préoccupations et attentes des diverses parties prenantes.

1.2.3. Le système de management des projets

Le système de management de projet est l'ensemble des outils, des techniques, des méthodologies, des ressources et des procédures utilisés pour le management d'un projet. Formel ou informel, il aide le chef de projet à mener efficacement un projet jusqu'à son achèvement. Ce système se compose d'un ensemble de processus et de fonctions connexes de maîtrise, consolidés et combinés en un tout unifié et opérationnel.

Le plan de management de projet décrit comment le système de management de projet sera utilisé. Le contenu du système de management de projet varie en fonction du domaine d'application, de l'influence organisationnelle, de la complexité du projet et de la disponibilité de systèmes existants. La forme que prend ce système est le résultat des diverses influences dans l'organisation. Le système s'ajuste ou s'adapte alors afin de suivre les préférences imposées par cette organisation.

1.2.4. Processus de management des projets

Le management de projet s'effectue à travers des processus qui utilisent les connaissances, les compétences, les outils et les techniques de management de projet, et qui reçoivent des données d'entrée et génèrent des données de sortie. Pour assurer le succès d'un projet, l'équipe de projet doit :

- sélectionner les processus appropriés parmi les groupes de processus de management de projet (également connus sous le nom de groupes de processus) qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet ;
- utiliser une approche définie pour adapter les spécifications du produit et les plans afin de répondre aux exigences du projet et à celles du produit ;
- respecter les exigences afin de satisfaire les besoins, les désirs et les attentes des parties prenantes ;
- trouver un équilibre entre des demandes concurrentes concernant le contenu, les délais, le coût, la qualité, les ressources et le risque, afin de fournir un produit de qualité.

Conclusion

Cette approche normalisée consiste à documenter les informations nécessaires pour démarrer, planifier, exécuter, surveiller et maîtriser, et clôturer un seul projet, et à identifier les processus de management de projet reconnus comme de bonne pratique pour la plupart des projets dans la plupart des cas.

Ces processus s'appliquent globalement et pour divers secteurs d'activité. « Bonne pratique » signifie qu'il est généralement admis que la mise en œuvre de ces processus de management de projet améliore effectivement les chances de succès d'un large éventail de projets.

Nous devons noter que, cette notion de bonne pratique ne signifie pas que la connaissance, les compétences et les processus décrits doivent être appliqués de manière uniforme à tous les projets. Il incombe toujours au chef de projet, en collaboration avec l'équipe de projet, de déterminer pour un projet donné quels processus sont appropriés, et quel est le niveau de rigueur approprié pour leur application.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration du manuel de procédures

L'élaboration d'un manuel de procédure nécessite des préalables : des objectifs bien définis, du temps, des coûts à prendre en compte, des moyens matériels et humains et de la rigueur.

Selon (MONKAM-DAVERAT & HENRY, 2001 :78 ; BERGER&GUILLARD, 2007: 70 et NGUYEN, 1999 : 310-311), la démarche d'élaboration du manuel de procédures s'effectue en trois grande phase :

- la phase de préparation ;
- la phase de réalisation ;
- la phase de finalisation et le suivi.

2.1. La phase de préparation

Pour (MONKAM-DAVERAT & HENRY, 2001 :78), les travaux préliminaires à la conception d'un manuel de procédure portent sur l'inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et enfin la préparation des dossiers par procédures.

- L'inventaire des procédures : il s'agit de dresser une liste approximative et provisoire des procédures ;
- Le découpage du processus : il consiste à effectuer, à partir de la première liste constituée, un classement des futures procédures en sous-ensembles : par famille, par direction ou service, par type d'activité ;
- Les dossiers par procédure : concerne la préparation de la rédaction des procédures. Pour chaque procédure, il est élaboré un dossier de travail dénommé « chemise de procédures ».

2.2. La phase de réalisation

C'est la phase la plus importante car la qualité et la pertinence des procédures en dépendent largement. Les différentes étapes de cette phase sont : l'évaluation des procédures existantes,

l'élaboration d'une cartographie des risques et la conception du manuel (MONKAM-DAVERAT & HENRY, 2001 : 78-84 et NGUYEN, 1999 : 310-311).

- L'évaluation des procédures

Cette étape débute par une description des procédures. Ce travail s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existante au niveau de l'entreprise, soit par des entretiens avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

L'évaluation des procédures actuelles permet d'identifier les risques des différentes procédures et d'aboutir à une cartographie de l'ensemble des risques et plus particulièrement des risques majeurs (BERNARD & al.2006 : 176).

- L'élaboration de la cartographie des risques

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques implique l'identification et l'analyse des risques, la hiérarchisation de ces risques et enfin l'établissement de la matrice des risques (IFACI, 2006 : 19)

2.3. La Phase de finalisation

L'identification et l'évaluation des risques permettent de définir comment il convient de les gérer afin d'amoindrir leur impact sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

- La finalisation

La phase de finalisation comporte les étapes suivantes : la rédaction des procédures, la validation du manuel et la diffusion.

- La rédaction du MP

Pour MONKAM-DAVERAT & HENRY (2001 : 95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches. Par contre, selon BERGER & GUILLARD (2007 : 103) ; la description des tâches d'une procédure doit être graphique, ce qui favoriserait la mémorisation des différentes étapes de réalisation d'une tâche par ses utilisateurs.

D'ailleurs, une procédure permet de savoir « qui fait quoi », et « que fait-on ? » par rapport à un objectif précis. Pour cela, une procédure doit comporter :

- un nom ou une désignation
 - l'identification des rôles qui doivent intervenir dans la procédure ;
 - les actions à réaliser ;
 - une définition de l'objet de la procédure ;
 - le domaine d'application de la procédure (BERGER & GUILLARD, 2007 :103).
- La Validation du manuel de procédures

La validation constitue l'ultime étape d'élaboration du manuel. La validation se fait en deux étapes principales.

La première consiste à faire valider les procédures écrites par les opérateurs concernés, à partir d'un contrôle de conformité. La seconde étape consiste à faire approuver les méthodes de travail et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Elle s'appuie sur les sondages visant à évaluer la fiabilité des écrits (COMBES, 2009 :10).

Après validation, tous les utilisateurs doivent avoir un accès facile et rapide du manuel qui les concerne.

- La diffusion

Le rédacteur en collaboration avec les directions, définit le niveau de diffusion du manuel.

En effet, il est impératif que tous les potentiels utilisateurs du manuel puissent y accéder. Ils doivent convenir d'une liste de diffusion ou les opérationnels ne disposeront que des parties du manuel les concernant, et/ou les niveaux hiérarchiques supérieurs auront la possibilité de voir les activités des autres départements.

Cette liste doit être enregistrée et actualisée chaque fois qu'une modification est apportée au manuel.

Une fois les dernières modifications apportées au document (sur le sommaire, la présentation générale etc.) le rédacteur édite le manuel selon le nombre d'exemplaires requis (conformément à la liste de diffusion).

Il crée un disque numérique qu'il met à la disposition des utilisateurs, la version numérique doit de préférence être enregistrée dans une version non modifiable (en mode lecture seule, ou en fichier PDF, ou tout simplement crée un mode de passe pour toute modification). Une version modifiable doit être disponible au service d'audit interne (s'il existe sinon, un responsable de la formalisation devra être désigné en interne).

Le personnel doit être sensibilisé sur l'importance du manuel de procédures, sur l'utilité d'un tel outil dans la gestion de leur travail et les avantages qu'il présente (disponibilité de l'information, gain en temps et en productivité, uniformisation des procédés à tous les agents en charge des mêmes opérations).

Rappelons que la diffusion initiale du manuel est précédée d'une note de la direction de l'entreprise.

2.4. Le contrôle interne et les procédures

Dans cette partie, nous allons définir le contrôle interne et donner ses objectifs, puis nous évoquerons le lien qu'il y a entre contrôle interne et procédures.

2.4.1. Définition et objectif du contrôle interne

Plusieurs définitions ont été données au contrôle interne. Ces définitions sont souvent fonctions des métiers et domaines d'activités, des objectifs recherchés, des réalités des organisations, mais dépendent également des événements de l'époque. Ainsi, de toutes ces définitions, nous retiendrons celle du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); en 1992, à travers la définition suivante :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. »

De cette définition, nous pouvons retenir les termes suivants :

- Un processus

Le contrôle interne n'est pas un évènement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se diffuse à travers toutes les activités de l'entreprise. Ces actions sont perceptibles à tous les niveaux et sont inhérentes à la façon dont l'activité est gérée.

Les activités de l'entreprise, qui prennent place à l'intérieur d'une ou plusieurs unités ou fonctions sont gérées à l'aide des principales directives donnant un cadre à la planification, à l'exécution et au suivi. Le contrôle interne fait partie de ces procédures et y est intégré. Il leur permet de fonctionner, surveille leur déroulement et vérifie qu'ils restent pertinents. C'est un outil de gestion pour les dirigeants qui ne sauraient se substituer à eux au sein d'une entreprise. Cependant, certains observateurs et auteurs réfutent cette conception et pensent que le contrôle interne est une activité supplémentaire imposée par les organismes de tutelle ou par des bureaucrates "zélés".

- Les hommes

Le contrôle interne est l'affaire du Conseil d'administration, du management et des autres membres du personnel. Il est mis en œuvre par le personnel de l'entreprise à travers ce qu'il fait et ce qu'il dit. Ce sont les individus qui fixent les objectifs et mettent en place les mécanismes de contrôle. Pour un contrôle interne réussi, « il faut mettre l'homme qu'il faut, à la place qu'il faut, quand il faut et au moment qu'il faut ; afin que des décisions soient prises par ceux qu'il faut, quand il faut et où il faut. ».

- Assurance raisonnable

Le contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut offrir aux dirigeants et au Conseil d'administration qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de

décision qui peut être défaillant, de la nécessité d'étudier le rapport coût/bénéfice avant la mise en place du contrôle, ou qu'il s'agisse des dysfonctionnements qui peuvent survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, la collusion entre plusieurs personnes peut faire échouer les contrôles. Enfin, il est toujours possible pour le management de ne pas respecter le système de contrôle interne.

Le contrôle interne a pour objectifs :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- la qualité de l'information ;
- l'application des instructions de la Direction ;
- l'amélioration des performances ;
- le respect et l'application de la déontologie et de l'éthique en vigueur ;
- la maîtrise et la prévention des risques.

Ces objectifs peuvent être classés en trois catégories qui sont :

- les objectifs opérationnels, c'est-à-dire la réalisation et l'optimisation dans l'utilisation de ses ressources par l'organisation ainsi que la protection de ces ressources ;
- les objectifs financiers, c'est-à-dire la mise à disposition d'informations financières fiables et conformes aux normes comptables applicables, ainsi que des informations nécessaires à la bonne gestion de l'organisation ;
- les objectifs de conformité, c'est-à-dire le respect par l'office des différentes lois et réglementations en vigueur.

Ces catégories distinctes mais qui se chevauchent, couvrent différents besoins et peuvent relever de la responsabilité directe de différents membres du management.

2.4.2. La place des procédures dans le contrôle interne

Comme défini plus haut, le contrôle interne est l'ensemble des règles et procédures établies par la direction pour assurer dans la mesure du possible :

- la préservation du patrimoine;
- la fiabilité de l'information;
- l'efficacité ou l'utilisation optimale des ressources;
- la préservation et la détection des erreurs et fraudes;
- le respect des politiques établies (G. Bénédic & R. Kéravel, 1997 : 5).

Cette définition met en évidence l'importance des procédures dans le contrôle interne.

En effet le contrôle interne repose sur les procédures puisque ces dernières constituent le moyen utilisé par le contrôle interne pour atteindre son objectif. Par conséquent des procédures mal définies, mal formulées ou mal respectées constitueront un contrôle interne défaillant.

Conclusion

Toute entreprise, toute organisation, quelle que soit sa taille à besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion. Le manuel de procédures permet à l'entreprise d'optimiser ses activités. Il est également un outil qui permet aux opérationnels d'une entreprise de connaître facilement l'exécution d'une tâche. Il sert aussi de référence lors de la revue des procédures du contrôle interne pour s'assurer que les procédures mise en place par l'entreprise sont respectées. Son élaboration nécessite l'engagement de tout le personnel de l'entreprise et une méthodologie rigoureuse. Cette méthodologie fera l'objet de notre troisième chapitre.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Ce mémoire a pour objet d'améliorer la gestion actuelle faite au niveau de la DENM par rapport au suivi des projets compte tenu des insuffisances relevées. Nous pouvons citer entre autres :

- la qualité et la régularité des synthèses projets individuelles à la charge des chefs projets est à renforcer ;
- de nombreux dossiers projets incomplets ou à constituer ;
- l'absence d'un outil de gestion de projets ;
- Etc.

Ces insuffisances constatées ont pour conséquences, la perte d'information et la mauvaise qualité du suivi projets.

Le présent chapitre vise à présenter le modèle d'analyse et les outils de collecte et de traitement des données que nous comptons employer pour la réalisation du manuel.

3.1. Le modèle d'analyse

La démarche d'élaboration du manuel de procédure se fera en trois phases.

La première phase consistera en une prise de connaissance générale de l'activité de monétique gérée par le GIM-UEMOA. On s'intéressera aux caractéristiques de l'organisation : la taille, le type de clientèle, les différents services offerts par cette structure, l'organigramme etc. Nous nous intéresserons surtout au processus de suivi de projet effectué à la DENM.

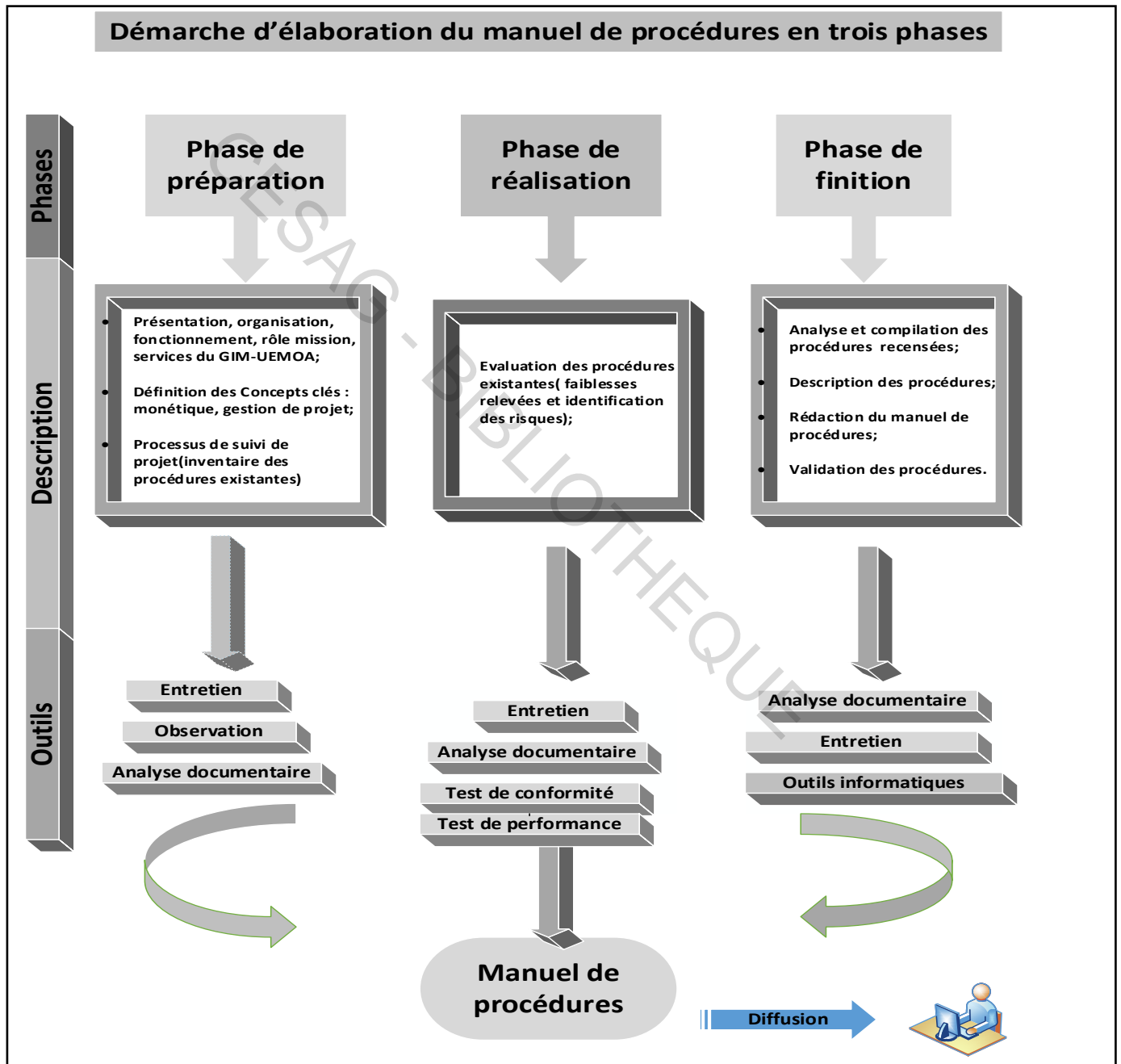
La seconde étape est la phase de réalisation. Nous allons au cours de cette phase, collecter, identifier et analyser les procédures existantes en matière de suivi de projet dans cette direction. Cela nous permettra de faire ressortir les points forts et les faiblesses des procédures existantes et servira de base à la l'identification des nouvelles procédures qui constitueront notre manuel de procédures.

La dernière phase est celle de synthèse. Elle consiste à la rédaction du manuel de procédures, à sa validation et à sa diffusion. Cette étape sera suivie de recommandations sur la gestion de

projet, en général, effectué à la DENM et sur le manuel de procédures en particulier et d'éventuels apports.

Nous décrivons à cet effet, les outils et techniques de collecte de données que nous utiliserons à chaque étape de notre étude.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Outils de collecte des données

La méthodologie de recherche adoptée pour la rédaction de ce document comprend deux grandes composantes. Il s'agit de la recherche documentaire et de l'entretien.

3.2.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à l'exploitation des documents internes et externes de l'organisation dans le but d'en tirer des informations utiles à la prise de décision.

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative à la présentation du GIM-UEMOA et de la DENM. Cela nous permettra d'identifier les différents concepts liés à son activité (monétique, gestion des projets) et à son organisation (organigramme, règlements intérieurs, documents relatifs à leur exécution, rapport d'activités, états financiers etc.).

Nous examinerons également tout document (mémoires, revue, ouvrages etc.) traitant du contrôle interne de la gestion des projets et de l'élaboration de manuel de procédures.

3.2.2. Observation

Notre observation sera directe et participante ; Elle sera complétée par des entretiens. Nous observerons l'exécution des tâches liées au processus de suivi de projet en place, leur application, les liens qui existent entre elles et leur formalisation.

3.2.3. L'entretien

Les entretiens se dérouleront avec les différents responsables de direction sur l'organisation de l'entreprise (rôle et missions de chaque direction etc.) et surtout sur la description du processus de suivi des projets à la DENM, les risques et les contrôles y afférents.

Le tableau ci-dessous présente une liste des questions que nous poserons lors des entretiens et les personnes ressources concernées.

3.2.4. Test de conformité

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases

intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les étapes les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

3.2.5. Test de permanence

Le test de permanence vise à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens Maders & al (2006 : 63). Le test se fait à l'aide de sondage. Autrement dit, il permet de confirmer ou infirmer ce que nous avons constaté (forces et faiblesses apparentes) lors du QCI.

3.2.6. Visio

Nous allons également utiliser dans le cadre de la collecte de données, le logiciel Microsoft Visio qui est un logiciel permettant entre autres de créer des schémas. Le modèle d'analyse, les organigrammes et certains tableaux en annexes sont et seront conçus grâce à ce logiciel.

3.2.7. MS Project

Microsoft Project (ou MS Project ou MSP) est un logiciel de gestion de projets édité par Microsoft. Il permet aux chefs de projets et aux planificateurs de planifier et piloter les projets, de gérer les ressources et le budget, ainsi que d'analyser et communiquer les données des projets. Nous aurons dans le cadre de cette étude à utiliser ce logiciel dans le cadre du suivi de projet notamment pour la mise à jour de l'avancement des projets, l'affectation des ressources à chaque projet, le calcul du coût par projet etc.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédure du processus de suivi des projets à la DENM. Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyse et de collecte de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

Conclusion

Cette première partie nous a permis de prendre connaissance de la méthode d'élaboration du manuel de procédure et de son importance dans l'exécution des opérations et des tâches au

sein de l'organisation. Nous avons également abordé dans cette partie, les aspects théoriques relatifs à la gestion des projets, le contrôle interne, le manuel de procédures etc.

La seconde phase de notre mémoire sera consacrée au cadre pratique de l'étude à savoir l'élaboration du manuel de procédures dont la rédaction sera possible grâce aux outils de collecte de données exposés plus haut.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

De plus en plus de dirigeants prennent conscience de l'importance de la formalisation des procédures dans les entreprises. Dans le cadre de la formalisation de ses procédures, plusieurs paramètres sont à tenir en compte. Nous avons dans un premier temps expliqué de façon théorique ces paramètres. Dans cette seconde partie, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie.

Pour cela, nous présenterons dans le chapitre 4, le GIM-UEMOA dans son ensemble, après cela, nous décrirons les procédures existantes, que nous évaluerons avant de procéder à l'élaboration du manuel dans le chapitre 5. Dans le chapitre 6 nous aborderons la diffusion du manuel et nous ferons des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: Présentation du GIM UEMOA

Face aux insuffisances du système financier de l'UEMOA, la BCEAO a entrepris en 1999 un projet d'envergure régional visant à moderniser les systèmes de paiement dans les huit pays membres de l'Union. Le dispositif mis en place a abouti à la création de deux structures interbancaires régionales dont le GIM-UEMOA.

L'objet de ce chapitre est de présenter le GIM-UEMOA. Ainsi, nous exposerons successivement, son historique, ses objectifs, ses missions et services et enfin son organisation.

4.1. Historique

Les marchés monétiques nationaux des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) sont pour la plupart à l'état embryonnaire et sont caractérisés par une absence d'interbancaire et d'interopérabilité entre les systèmes existants mais leur potentiel d'évolution pour les services monétiques demeure important.

Eu égard à cette carence, une importante réforme des systèmes et moyens de paiement, pilotée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et amorcée depuis 1999, a vu le jour avec notamment pour objectif la mise en place d'un système de paiement et de retrait par carte au sein des huit pays et plus récemment, la création de deux structures interbancaires distinctes à vocation complémentaire :

- une structure de traitement ou Centre de Traitement Monétique Interbancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (CTMI-UEMOA), créée sous forme de société anonyme en janvier 2005, qui assure pour le compte des membres du GIM-UEMOA, mais aussi des établissements bancaires financiers, postaux hors UEMOA des prestations de services monétiques interbancaires, délégués et complémentaires.
- une structure administrative et réglementaire de la monétique régionale créée en février 2003 sous forme de GIE et dénommée Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (GIM-UEMOA), chargée de la réglementation et de la normalisation du système monétique interbancaire régional. Il

deviendra Organisme International en 2004 suite à l'accord de siège signé avec le Gouvernement du Sénégal. Le GIM UEMOA regroupe en ce jour 108 membres (103 Banques, 3 Etablissements postaux, 1 Structure financière décentralisée et 1 Etablissement de monnaie électronique de l'UEMOA) dont 94 sont en production et 14 non encore connectés. (Voir Annexe 4).

4.2. Objectifs

Les objectifs du GIM-UEMOA sont de :

- faire de la carte bancaire le premier instrument de paiement dans la zone UEMOA ;
- développer de manière efficace des moyens modernes de paiement ;
- apporter de nouveaux services à la clientèle, et promouvoir l'utilisation des moyens de paiement modernes ;
- mettre en commun les moyens nécessaires pour le traitement des opérations monétiques, et ainsi éviter la multiplication des investissements, aussi bien humains que matériels ;
- mutualiser la charge des investissements, particulièrement coûteux en matière de monétique ;
- développer l'interbancaire monétique ;
- faciliter une large acceptation et utilisation de la carte bancaire ou tout autre moyen de paiement électronique dans la zone UEMOA ;
- identifier et initier des projets à forte valeur ajoutée autour de la carte bancaire, du Mobile Banking, ou tout autre moyen de paiement électronique ;
- réduire le coût de traitement des transactions ;
- assurer la sécurité du système et réduire le risque systémique ;
- diversifier les réseaux internationaux partenaires (Visa, MasterCard, Amex, Union Pay, etc.).

4.3. Missions et services

Le GIM-UEMOA est chargé d'assurer :

- la définition et le suivi de la réglementation interbancaire ;
- la définition et suivi des normes techniques de l'interbancaire ;
- l'élaboration de la tarification interbancaire ;
- la représentation des membres auprès des émetteurs internationaux (Visa, MasterCard, Amex, ...) ;
- la Promotion du système monétique interbancaire ou tout autre moyen de paiement ;
- la veille technologique ;
- la formation des membres.

Les offres du GIM sont :

- l'interbancaire ;
- la délégation ;
- le paiement électronique-GIM ONLINE ;
- Prépayé « GIM-PREPAID » ;
- Mobile banking ;
- MPOS ;
- VISA ;
- MASTERCARD ;
- SECURITE ;
- les services complémentaires (Centre d'appel, Personnalisation de cartes, Maintenance de parcs GAB, TPE, Mobile Banking, Paiement en ligne et diverses assistances etc.).

En annexe 7 un tableau qui donne une description des services offerts par le GIM.

4.4. Organisation

L'organisation correspond à la structuration des ressources humaines et matérielles par laquelle les activités sont coordonnées afin d'accomplir un but. Nous décrirons d'une part, l'organisation externe et d'autre part, l'organisation interne du GIM-UEMOA.

4.4.1. L'organisation externe du GIM-UEMOA

Elle est constituée essentiellement des organes de délibération, de contrôle et de gestion. Elle relève de la compétence des membres du groupement. L'organisation externe est ainsi composée des organes suivants :

- les Assemblées générales, constituées d'Assemblées Générales Ordinaires et extraordinaires. L'assemblée Générale Ordinaire se tient chaque année afin de délibérer sur les actes entrant dans la gouvernance du groupement. L'Assemblée Générale Extraordinaire, elle se tient pour prendre des décisions qui modifient le contrat constitutif;
- le Comité de Direction qui définit la politique générale à suivre par le GIM-UEMOA. Elle fixe le budget annuel de fonctionnement et assure la gestion du fond de garantie des membres;
- la Direction Générale, à laquelle sont rattachées les Directions Opérationnelles.

4.4.2. L'organisation interne du GIM-UEMOA

Le GIM-UEMOA est organisé autour de cinq (05) Directions qui sont coiffées par la Direction Générale.

- La Direction Générale

A la tête de la Direction Générale se trouve la Directeur Général. Ce dernier est nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire des membres. Il est chargé de l'administration et de la gestion des activités du groupement.

Sont également rattachés à la Direction Générale, le Secrétariat Général, le Chargé d'audit, l'Assistante Du Directeur Générale et Chef du Projet GIM-Académy, le Responsable des ressources humaines et enfin le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information.

- Le Secrétariat Général (SE.GE)

Le Secrétariat Général est constitué de deux cellules:

- Juridique et
- Administration Générale

La cellule juridique joue un rôle de conseil juridique auprès de la Direction Générale et des différentes directions opérationnelles de l'entreprise avec pour objectif d'éclairer les choix et de sécuriser les intérêts du GIM-UEMOA, son patrimoine et ses dirigeants. Il s'assure également du respect des dispositions législatives et réglementaires applicables aux différentes activités de l'entreprise.

La cellule Administration Générale est chargée de l'organisation des dossiers administratifs. Elle a pour mission : la réalisation de travaux de bureautique, la réception, le traitement et la diffusion de l'information, le suivi de la planification des réunions des directions opérationnelles et le SEGE, le tri, le classement et l'archivage des documents administratifs. Elle supervise les chauffeurs, le standardiste et les prestataires en charge de l'entretien des bureaux.

Le SEGE est composé :

- d'un Secrétaire Général ;
 - d'un Responsable juridique ;
 - d'une assistante Administrative ;
 - de deux (02) Chauffeurs coursiers ;
 - d'une standardiste/Gestionnaire des courriers.
- La Direction Financière, Comptable et du Budget (D.F.C.B)

Elle réalise toutes les opérations comptables, financières et de gestion nécessaires à la présentation des états financiers de synthèse. La comptabilité est tenue conformément aux dispositions du Droit Comptable de L'OHADA. Elle est subdivisée en quatre (04) cellules que sont:

- la comptabilité ;
- la trésorerie ;
- les partenaires financiers internationaux (qui gère les couvertures Visa et MasterCard)
- le contrôle de gestion.

La DFCB est composée de:

- un Directeur Financier, Comptable et du Budget ;
 - un Responsable Recouvrement et Trésorerie ;
 - un Responsable Partenaires Internationaux ;
 - un Responsable de la Comptabilité ;
 - un Comptable Fournisseur ;
 - un Comptable Client ;
 - un contrôleur de Gestion.
- La Direction Technique et de la Production Informatique (DTPI)

Elle est composée de 4 cellules :

- Réseau Télécom et Sécurité Logique : chargée de la gestion de tout ce qui est liaison télécom (gestion des infrastructures réseaux, gestion des connexions GAB etc.);
- Base de données et Application : elle a pour mission de faciliter l'accès à l'information aux membres sur les différents services offerts par le GIM à travers la création de logiciels et le développement de plusieurs applications ;
- Systèmes et Intranet : cette cellule est chargée de la gestion du pack informatique du GIM-UEMOA ;
- Moyens généraux : elle veille à la sécurité du système d'information (serveur, alarme, badges, sécurité physique, etc.)

En plus de ces quatre cellules, la DTPI dispose d'une cellule exploitation qui sert de front avec l'extérieur. Elle reçoit toutes les demandes de services de l'extérieur qui seront par la suite traitées au sein de la direction.

La DTPI est composée de :

- un Directeur Technique et de la Production Informatique ;
 - un Sous-Directeur Technique et de la production Informatique ;
 - un Responsable Moyens Techniques auquel est rattaché un agent de sécurité ;
 - un responsable Systèmes et Intranet auquel est attaché un Ingénieur Systèmes et Maintenance ;
 - un responsable Base de données et Applications ;
 - deux (02) ingénieurs Exploitation Informatique ;
 - un Ingénieur Etudes et Développement.
- La Direction du Développement du Réseau et du Marché Monétique (D.D.R.M)

La DDRM a pour missions principales d'assurer la gestion marketing et commerciale des produits et services du GIM-UEMOA. En collaboration avec la Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques (DENM) elle assure la gestion de la relation avec les membres et les commerçants.

La DDRM est composée de :

- un Directeur du Développement du Réseau et du Marché Monétique;
 - un Sous-directeur chargé du développement commercial ;
 - une Secrétaire de direction ;
 - un Responsable Événementiel ;
 - trois (03) Responsables de Marché ;
 - huit (08) Technico-commerciaux;
 - un Superviseur du Centre d'Appels ;
 - cinq (05) téléopérateurs du Centre d'Appels.
- La Direction de L'audit Interne

Elle est rattachée à la Direction Générale cela qui lui confère une certaine autonomie par rapport aux Directions opérationnelles dans la mesure où elle assiste celles-ci dans la maîtrise de leurs opérations. La DAI a pour objectifs prioritaires de :

- s'assurer de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne existants ;
- évaluer la qualité de l'organisation et de la gestion ;
- conseiller pour apporter des améliorations dans le fonctionnement en apportant des analyses, appréciations et recommandations ;
- veiller au respect des lois et des règlements en vigueur au GIM-UEMAO.

La DAI est composée de :

- un Directeur de l'Audit interne ;
- deux (02) Auditeurs Internes Juniors
- La DEMN

L'exploitation du réseau monétique interbancaire du GIM-UEMOA est assurée par cette Direction. Elle suit l'évolution de la Normalisation en matière de monétique et définit les prestations et services monétiques et complémentaires au profit des membres et des utilisateurs non membres. La DENM a pour principale mission la :

- Gestion les projets monétiques
- Gestion de l'exploitation monétique
- Gestion des normes monétiques

Elle est composée d'une cellule implémentation, d'une cellule Intégration, d'une cellule Back-Office et d'une cellule support.

✓ Intégration

La cellule Intégration a pour mission de mettre en production les membres en fonction des Produits et Services retenus et assurer leur intégration.

Les attributs de la cellule sont entre autres:

- participer à la coordination des activités de la cellule au regard de l'existant tout en gérant les évolutions et anomalies en production ;

- mettre en production les membres en fonction des produits et services retenus (Interbancaire, Délégué, Paramétrage des GAB, Visa, Mastercard, Prépayé) ;
- s'assurer du bon fonctionnement des versions applicatives livrées par les partenaires du GIM-UEMOA : (HPS, INGENICO, THALES, NCR, WINCOR, DIEBOLD, etc.) ;
- suivre les anomalies en production ainsi que les mises à jour effectuées en collaboration avec les partenaires du GIM-UEMOA ;
- participer aux missions d'assistance et de consulting du GIM-UEMOA ;
- assurer un support de second niveau par rapport aux points ouverts et relatifs à la production ;
- mener et gérer les différents projets internes de la DENM ;
- paramétrer puis mettre en production les fonctions des membres au fil des homologations effectuées par la Cellule Implémentation ;
- etc.

✓ Implémentation

La cellule implémentation gère tous les projets du GIM-UEMOA de leur création à leur aboutissement. Il s'agit des projets de connexion membres aussi bien au niveau régionale qu'internationale et les nouveaux projets mis en place par le GIM-UEMOA.

L'une de ses missions est aussi d'assurer la certification et l'homologation de tous les membres du GIM-UEMOA.

Certification : Processus de vérification de la conformité des systèmes bancaires d'un membre d'un réseau régional ou international, avant connexion des systèmes monétiques du membre sur le réseau considéré. La conformité s'effectue sur le plan technique, fonctionnel et organisationnel. Ce terme est principalement utilisé pour la vérification de la conformité aux normes des instances monétiques internationales (VISA, MasterCard, etc.)

Homologation : Synonyme de certification.

Ce terme est couramment utilisé pour la vérification de la conformité aux normes du GIM-UEMOA.

✓ Support

La Cellule Support Monétique a pour mission principale de contribuer à l'amélioration de la qualité des produits et services monétiques en production par un traitement diligent des tickets ouverts auprès du Centre d'Appels, un traitement à bonne date des batch monétiques et une amélioration des indicateurs qualités d'exploitation par rapport aux valeurs de référence prédéfinies.

Plus spécifiquement, la Cellule Support Monétique a en charge :

- Le traitement des batch monétiques (des transactions régionales et internationales, gestion des cartes, etc.),
- La génération et la transmission des fichiers et états destinés aux membres, aux commerçants et aux partenaires (VISA, MasterCard, etc.),
- La génération et le traitement des états internes d'exploitation ;
- La prise en charge et le traitement des tickets ouverts au niveau du Centre d'Appel ;
- La surveillance régulière du bon fonctionnement des produits et services monétiques en production ;
- La participation à la veille technologique et la gestion des évolutions des normes monétiques internationales.

✓ Back Office

Elle a en charge :

- le traitement des couvertures Visa et MasterCard ;
- la gestion des réclamations financières en ce qui concerne les transactions ;
- le traitement des transactions douteuses et des impayés ;
- les attentes de rapprochement (qui permettent d'anticiper sur certaines réclamations des clients)
- les ajustements prépayés ;
- les transferts carte à carte (en cas de perte de carte du porteur, l'ancienne carte sera débitée et la nouvelle carte créditée) ;
- etc.

4.4.3. La gestion des projets au GIM-UEMOA

Ainsi, dans cette partie, nous décrivons la gestion des projets au GIM-UEMOA à travers ses acteurs, les différentes parties prenantes de la chaîne, puis nous exposerons les étapes et macro-tâches intervenant dans chaque type de projet.

4.4.3.1. Présentation

La DENM conduit les projets monétiques suivant l'organisation résumée ci-dessous :

- Des Chefs de Projets issus des Cellules Implémentation et/ou Intégration chargés de la gestion quotidiennement des projets monétiques. Chaque Chef de Projet a un portefeuille de projets sous sa responsabilité. Il a un suppléant, son binôme projet ; ce qui permet d'assurer la continuité d'activité en cas d'indisponibilité planifiée ou non, d'effectuer des doubles contrôles. Un contrôle des étapes sensibles de tests conditionnant la mise en œuvre des projets est effectué par le Responsable de la Cellule Implémentation et/ ou le Responsable de la Cellule Intégration en fonction des projets.
 - Un sous-directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, chargé de l'implémentation et de l'intégration, appuyé d'un Gestionnaire de projets chargé de la supervision quotidienne des Chefs de Projets et de la consolidation de rapports projets à soumettre. Il assiste les Chefs de Projets dans la résolution des points bloquants pouvant affecter le bon déroulement du projet.
 - Le Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, chargé de la supervision des projets à travers des revues projets bimensuels. Il assiste le sous-Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, chargé de l'implémentation et de l'intégration dans la résolution des points bloquants pouvant affecter le bon déroulement du projet.
 - Un Comité de Direction (CODIR) pour la gouvernance des projets. Le Directeur de l'Exploitation rend compte hebdomadairement de l'état d'avancement des projets avec un accent particulier sur les projets saillants et soumet d'éventuels sujets en arbitrage.
- Deux Comités consultatifs :

- Le Comité de Suivi (COSUI) durant lequel la DENM informe la Direction du Développement du Réseau et du Marché Monétique sur l'état d'avancement des projets pour les besoins commerciaux.
- Le Comité de Suivi des Objectifs (COSO) durant lequel la DENM informe les membres du Comité sur l'état d'avancement des projets pour un suivi des objectifs validé par le Conseil d'Administration.

4.4.3.2. Processus de gestion des projets

Nous allons exposer dans cette partie à l'aide de tableaux et de manière résumée, les étapes et macro tâches intervenant dans chacun des processus opérationnel dédié à chaque type de projet.

- Les projets de connexion membre

On appelle projets de connexion membre, les projets standards aujourd'hui maîtrisés et stabilisés dans la relation commerciale GIM-UEMOA / MEMBRES. Citons dans ce sens, les projets de connexion GIM Interbancaire, Délégataire, ACU, VISA Emission, Acquisition, MASTERCARD Emission, Acquisition, etc.

Le processus de gestion des projets connexion membre se présente comme suit :

Tableau 1 : Le processus de gestion des projets connexion membre

N°	Etapes	Taches	Acteurs	Livrables
1.	Initialisation	Demande d'ouverture projet	DDRM	- Fiche d'ouverture projet Signée par le membre - Offre de service signée
		Désignation du chef de projet	REIP, ADENM, DENM	
		Conférence téléphonique de démarrage	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Compte Rendu Conf Call de démarrage
		Réunion/Mission de lancement	Equipe projet GIM (Chef Projet DENM + RM DDRM) + Chef Projet Membre	- Compte Rendu réunion/rapport mission de lancement (si applicable)
2.	Planification	Définition du déroulement du projet	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Planning validé pour les parties
3.	Suivi et Monitoring	Supervision de la réalisation des prérequis et de l'exécution des tâches	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Compte rendu des réunions périodiques - Planning révisé (si applicable)
		Suivi de la conduite de projets	ADENM + Chef de projet	- Synthèse Projets
			DENM – Revue Projet chaque 2 Vendredis	- CR Réunion Revue Projet
			DENM/DDRM – COSUI chaque 2 Jeudis	- CR Réunion COSUI
			DENM/DDRM/DFCB/DTPI – COSO chaque 2 Jeudis	- CR Réunion COSO
Tests d'homologation / ou Assistance tests de Certification (cas des projets internationaux)	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Rapport d'homologations		
4.	Clôture	Mise en production	Equipe Projet GIM	- Rapport de mise en production
		Démarrage phase post production (réalisation des premières transactions)	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Cartographie des membres en production

Source : Rapport d'activités 2013 GIM-UEMOA

- Les nouveaux projets.

On entend par nouveaux projets, l'ensemble des projets destinés à enrichir la panoplie de produits et services à destination des membres, soit par motivation stratégique ou pour répondre au marché. La finalité étant de commercialiser à terme ce nouveau service ou de répondre au besoin spécifique d'un membre. Ils comportent aussi bien les nouveaux projets stratégiques et phares (GIM-ONLINE, GIM-MOBILE, GIM-PREPAYE, et EMISSION CPA) ainsi que les divers autres nouveaux projets spécifiques à un seul membre.

Le processus de gestion des nouveaux projets se déroule comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : Le processus de gestion des nouveaux projets

N°	Etapes	Taches	Acteurs	Livrables
1.	Initialisation	Demande d'ouverture projet	DIGE ou DDRM	- Correspondance (mail, courrier)
		Désignation du chef de projet (+suppléant)	REIG, REIP, ADENMP, DENM	
		Elaboration des documents projet	Chef projet	- Termes de référence (si applicable) - Cahier de charges/Expression de besoin (si applicable)
		Supervision et coordination du processus de sélection des partenaires/fournisseurs	Chef projet	- PV de sélection (si applicable)
2.	Planification	Elaboration du planning	Chef projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	- Planning validé pour les parties
3.	Suivi et Monitoring	Supervision de la réalisation des prérequis et de l'exécution des tâches	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Compte rendu des réunions périodiques - Planning révisé (si nécessaire)
		Suivi de la conduite de projets	ADENM, Chef de projet	- Synthèse Projets
			DENM – Revue Projet chaque 2 Vendredis	- CR Réunion Revue Projet
			DENM/DDRM – COSUI chaque 2 Jeudis	- CR Réunion COSUI
			DENM/DDRM/DFCB/DTPI – COSO chaque 2 Jeudis	- CR Réunion COSO
Réalisation ou coordination des tests de recette interne	Chef projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	- Rapport de recette		
4.	Clôture	Mise en production	Equipe Projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	- Rapport de mise en production
		Démarrage phase Pilote	Equipe Projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	

Source : Rapport d'activités 2013 GIM-UEMOA

- Les projets internes.

On entend par projets internes, tous les projets non orientés membres, et concernant des besoins internes, de maintenance et de mise à niveau de la plateforme monétique du GIM-UEMOA , pour être conformes à des normes et standards, ou pour qualifier des livraisons fournisseurs (Exemple : le projet reporting interne avec la DTPI). Le Processus de gestion des projets internes se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Le processus de gestion des projets interne

N°	Etape	Taches	Acteurs	Livrables
1.	Initialisation	Demande d'ouverture projet	DIGE ou DO	- Correspondance (mail, courrier)
		Désignation du chef de projet (+suppléant)	REIG, REIP, ADENMP, DENM	
		Elaboration des documents projet	Chef projet	- Termes de référence (si applicable) - Cahier de charges/Expression de besoin (si applicable)
		Supervision et coordination du processus de sélection des partenaires/fournisseurs	Chef projet	- PV de sélection (si applicable)
2.	Planification	Elaboration du planning	Chef projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	- Planning validé pour les parties
3.	Suivi et Monitoring	Supervision de la réalisation des prérequis et de l'exécution des tâches	Chef Projet GIM + Chef Projet Membre	- Compte rendu des réunions périodiques - Planning révisé (si nécessaire)
		Suivi de la conduite de projets	ADENM, Chef de projet	- Synthèse Projets
			DENM – Revue Projet chaque 2 Vendredis	- CR Réunion Revue Projet
			DENM/DDRM – COSUI chaque 2 Jeudis	- CR Réunion COSUI
			DENM/DDRM/DFCB/DTPI – COSO chaque 2 Jeudis	- CR Réunion COSO
Réalisation ou coordination des tests de recette interne	Chef projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	- Rapport de recette		
4.	Clôture	Mise en production	Equipe Projet GIM + Fournisseur ou Partenaire	- Rapport de mise en production (si applicable)

Source : Rapport d'activités 2013 GIM-UEMOA

Commentaire

Cette présentation de la gestion faite à chaque niveau des différents types de projets a été une expérience très enrichissante pour nous. Elle nous a permis de nous imprégner de notions en management des projets et de comprendre le déroulement de cette gestion dans un cadre multi projets tel que celui du GIM-UEMOA.

Par rapport au poste que nous occupons, nous avons pu identifier très facilement, le suivi qui devait être fait à chaque niveau de l'exécution d'un projet.

Nous devons préciser que dans le cadre organisationnel de gestion des projets du GIM-UEMOA, il est prévu, la mise en place d'un outil de gestion automatisé des projets devant permettre le pilotage des projets entre autres par budget (les coûts), par délais (délai de mises en œuvre, durée), et par ressources, avec des indicateurs de qualité bâtis à partir de jalons pertinents de qualité.

4.5. Quelques données statistiques

Avant sa création en 2003, l'environnement monétique des banques et établissements financiers de l'UEMOA était marqué par une prédominance des systèmes monétiques privés, une prédominance des paiements en espèces dans les transactions et une absence d'interbancaire régionale. En d'autres termes, la monétique dans notre zone était encore à un stade embryonnaire.

Aujourd'hui, nous pouvons véritablement parler « d'intégration monétique » avec la création du GIM-UEMOA qui est la structure de tutelle et de réglementation de la monétique au sein de l'UEMOA.

- Une adhésion de plus en plus forte au GIM-UEMOA

Le nombre d'adhésions au GIM-UEMOA ne cesse de s'accroître d'année en année. De sa création en 2003 avec 43 banques, le GIM compte aujourd'hui 103 banques, 3 Etablissements postaux, 1 EME et 1 SFD.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du nombre d'adhésion au GIM depuis sa création à nos jours.

Tableau 4 : Evolution du nombre d'adhésion au GIM-UEMOA

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)						3	3	3	3	1	1
Etablissements de Monnaie Electronique (EME)						1	1	1	1	1	1
Etablissements postaux	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Banques	43	43	58	58	69	79	83	92	97	99	103

Source : Rapport d'activités 2014 GIM-UEMOA

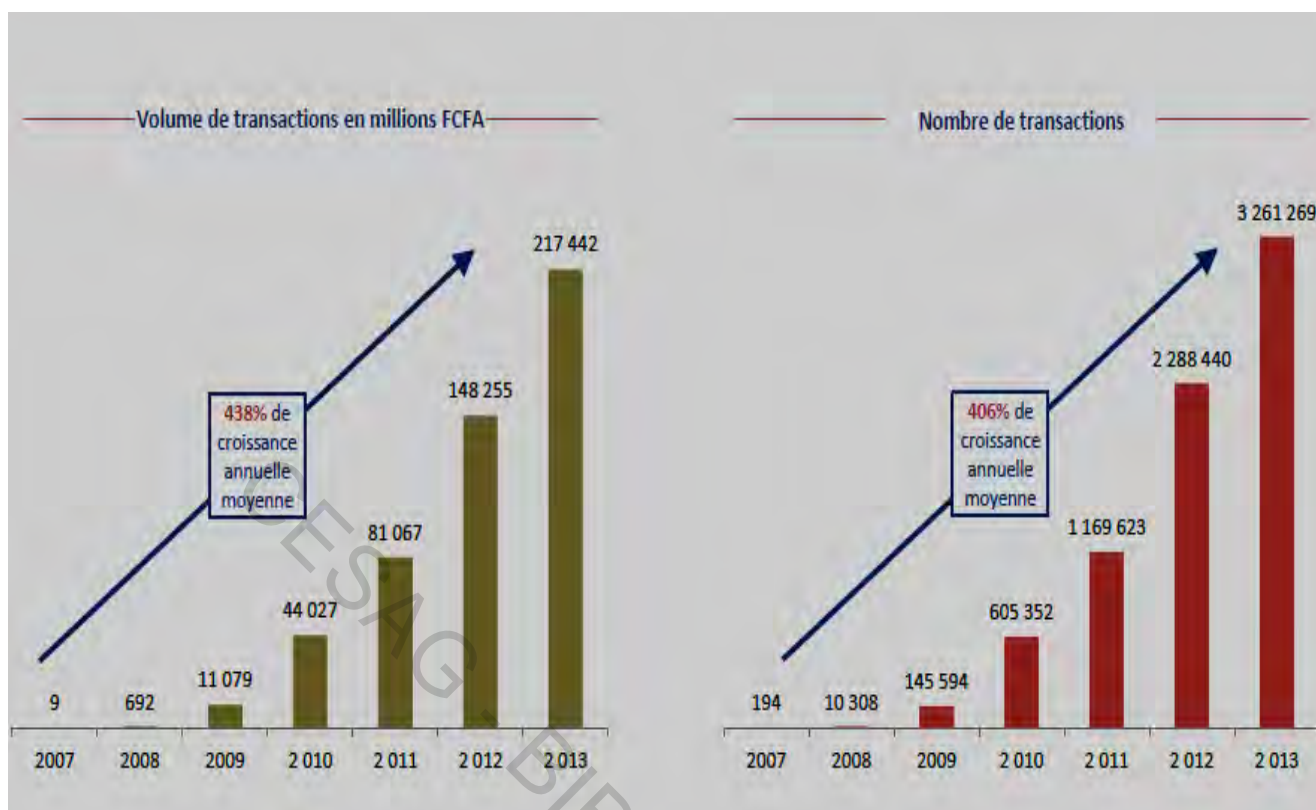
- Une très forte croissance des transactions

Le GIM UEMOA couvre la quasi-totalité du paysage bancaire de l'UEMOA. La plus part des banques de cette zone sont membres du GIM-UEMOA.

La majorité des acteurs sont hors UEMOA. Nous pouvons citer :

- les Banques Marocaines ;
- les Banques Libyennes ;
- autres pays Africains tels que le Gabon avec la BGFI ;
- autres pays non Africains avec le Liban, la Turquie etc.

Figure 2 : Volume et nombre de transactions en millions de FCFA



Source : Rapport d'activités 2014 GIM-UEMOA

Commentaire :

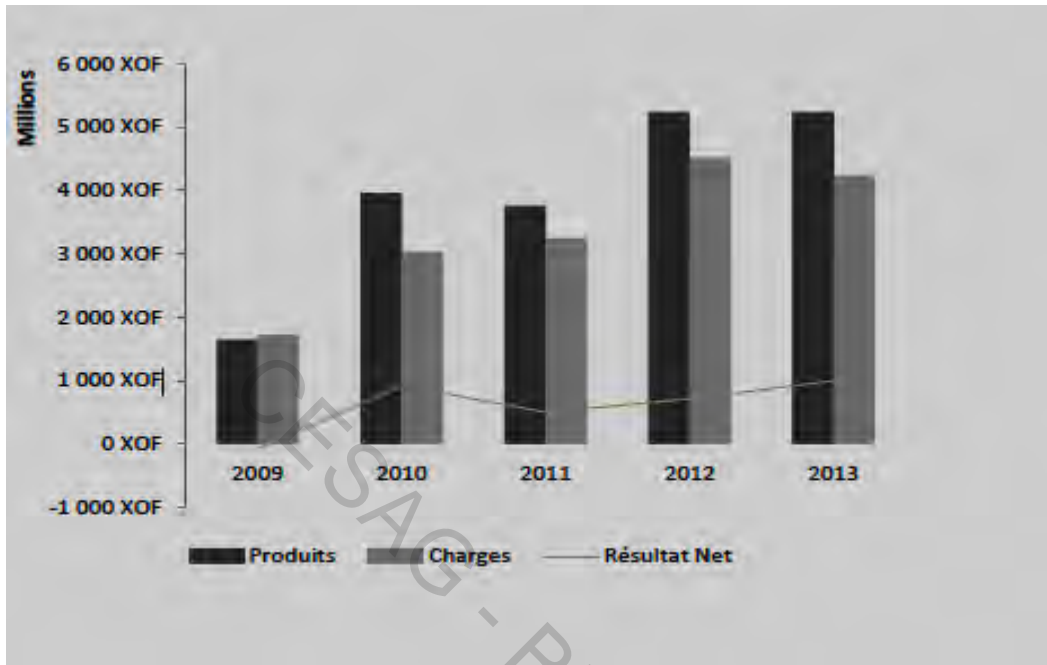
Le volume de transactions ne cesse d'augmenter de façon exponentielle. En 2007 avec un total de transactions de 9 millions de FCFA, le volume de transactions au GIM-UEMOA est passé à 217 442 millions de FCFA en 2013, soit une croissance annuelle moyenne de 438% comme l'indique la (figure 2).

Le nombre de transactions passe également de 194 en 2007 à 3 261 269 en 2013 soit une croissance annuelle moyenne de 406% (graphique 2). Cela se justifie à travers :

- une large gamme de produits et services ;
- une couverture quasi-totale du paysage bancaire de l'UEMOA ;
- une qualité de service offert aux membres ;
- une multiplication des services souscrits ;
- etc.

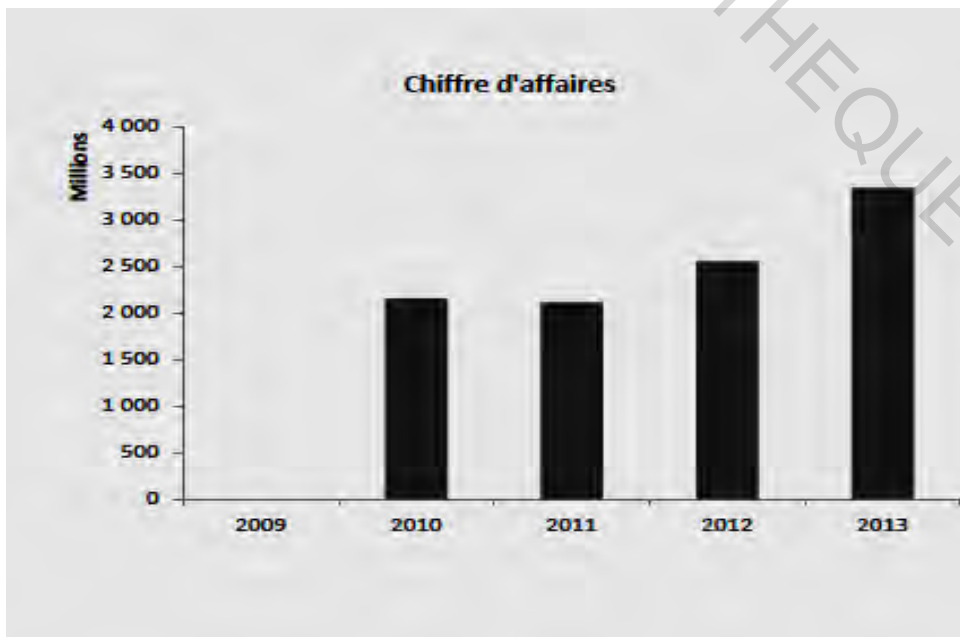
- Une évolution positive des finances du GIM UEMOA

Figure 3 : Evolution des finances du GIM-UEMOA



Source : Rapport d'activités 2014 GIM-UEMOA

Figure 4 : Evolution du Chiffre d'affaires du GIM-UEMOA



Source : Rapport d'activités 2014 GIM-UEMOA

Dans le premier graphique, nous remarquons que les produits engendrés par les services GIM au fil du temps sont nettement supérieurs aux charges. Lorsque nous retranchons le produit des charges, nous avons un résultat net très important.

Le chiffre d'affaires augmente en même temps que les charges. Ce phénomène est tout à fait normal car il est dû à un accroissement de l'activité du GIM. Plusieurs autres statistiques nous permettent d'affirmer que le GIM a une bonne santé financière :

- des objectifs financiers atteints à 170% de moyenne en 2013 ;
- une qualité de services variables parmi les membres : taux de rejet techniques compris entre 0 et 5%, taux de rejet fonctionnel entre 10 et 20%, et taux de disponibilité des interfaces plus de 90% (2013) ;
- en moyenne 76% d'atteinte des objectifs non financiers en 2013 ;
- la productivité par employé en croissance : chiffre d'affaires hors contribution par employé plus de 50 million XOF en 2013 ;
- le réseau GIM le plus utilisé dans la zone UEMOA : plus de 80%.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter le GIM-UEMOA, décrire son organisation et son fonctionnement. Ceci dit, l'objectif de notre étude étant d'élaborer un manuel de procédures, nous examinerons dans le chapitre suivant (le chapitre 5) les procédures actuelles de suivi des projets afin de déceler (détecter) les faiblesses et les risques éventuels y afférents.

Chapitre 5: élaboration du manuel de procédures

La gestion des projets est un domaine dans lequel, la rédaction des procédures est d'une très grande importance.

L'élaboration du manuel de procédures du processus de suivi des projets au GIM-UEMOA, nous permettra de renforcer le périmètre opérationnel de la DENM en matière de suivi et de donc de gestion de la qualité des projets monétiques. Il se veut simple à l'utilisation, pratique et susceptible de modification en tenant compte de l'évolution rapide de l'environnement économique et juridique. Il constitue un facteur de fiabilité et de qualité pour l'entreprise.

Ce présent chapitre est consacré à l'élaboration d'un manuel pour le suivi de projet à la DENM. Nous allons d'abord dans cette partie faire une analyses des procédures existantes en matière de suivi de projet afin de relever les insuffisances sur la gestion actuelle et identifier à cet effet les risques ou impacts y afférents. Ensuite, nous procéderons à une description des procédures que nous aurons retenues puis nous finirons par des recommandations sur le manuel, sa mise à jour et éventuellement sur la gestion des projets à la DENM.

5.1. Evaluation de l'existant et identification des risques

L'évaluation des procédures existantes, nous a permis de relever les insuffisances et les risques qui découlent de la gestion actuelle des projets à la DENM.

Le tableau suivant, présente les insuffisances déjà identifiées par l'ADENM en charge des projets et ses collaborateurs dans une démarche d'autoévaluation réalisée en début de l'exercice 2014 sur la base de l'état des lieux de la pratique en fin d'année 2013, et assorti d'un plan d'action claire et précis que nous reprenons dans nos recommandations. Les contraintes de temps liées à l'intensité des sujets en cours, ont induit un différé dans l'application stricte du calendrier de ce plan d'action, dont l'agenda doit être réévalué ainsi que son contenu qui pourrait être enrichi des résultantes de nos travaux.

Notre revue personnelle effectuée dans le cadre de ce stage, confirme cet inventaire de carences et la nécessité de l'application du plan d'action déjà identifié. Ces insuffisances peuvent être regroupées en trois points ci-après :

Tableau 5 : Les insuffisances relatives à la gestion actuelles des projets et risques afférents

N°	Insuffisances	Détails	Risques
- 1	Mauvaise qualité du Reporting et de l'archivage sur les projets.	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité et la régularité des synthèses projets individuelles à la charge des chefs projets est à renforcer. - De nombreux dossiers projets inexistantes ou incomplets. - Absence d'un outil de gestion des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes d'informations et mauvaise qualité du suivi projets - Non fiabilité de l'information transmise aux membres
2	Des insuffisances au niveau du cadre organisationnel et opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre référentiel DENM décrivant la méthode projet, et l'organisation des équipes projets doit être mis à jour et officialisé en interne DENM, et vis-à-vis de la DIGE et des autres D.O. - La qualité des intérimaires est à renforcer. - Mauvaise évaluation (ou inexistante) de la charge de travail des acteurs, avant et après l'affectation d'un projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confusions des rôles ; - Risque commercial : perception négative des membres sur la qualité des prestations ;
3	Des insuffisances au niveau de la communication vis-à-vis des membres.	La communication projet à l'endroit des membres, top management y compris, est à systématiser, cadencer et standardiser.	<ul style="list-style-type: none"> - Confusions des Responsabilités. - Pertes financières en cas de dédommagement réclamé.

Commentaire :

Toutes les anomalies regroupées dans le tableau ci-dessus ont un impact considérable sur la gestion des projets à la DENM. Elles entraînent des risques financiers, organisationnels, commerciales, potentiellement dangereux pour le Groupement allant jusqu'à ternir son image (perte de crédibilité vis-à-vis des investisseurs membres).

L'amélioration de cette gestion actuelle s'avère donc une nécessité, et à cet effet est primordiale pour assainir le cadre de management de projet dans cette organisation. Nous proposerons plus bas, des recommandations à travers un plan d'action que nous soumettrons à la Direction.

5.2. Inventaires des procédures et code de classement

L'inventaire des procédures constitue une étape très importante de la rédaction du manuel de procédures. Dans cette partie, nous présenterons les travaux que nous avons eu à mener pour établir la liste des procédures du processus de suivi des projets, liste que nous avons par la suite codifiée.

5.2.1. Inventaire des procédures

Pour dresser la liste des procédures, nous avons eu à faire des travaux préalables. Nous avons commencé par établir une liste de procédures existantes en se faisant aider par les différents acteurs intervenant dans le processus de gestion des projets à la DENM. Par la suite, nous avons effectué un tri des procédures trouvées, que nous avons classé en sous ensemble : les opérations (tâches) faisant partie d'une même procédure, les procédures incluses dans un même processus, etc. Nous obtenons ainsi la première liste de procédures relatives au suivi de projet que nous avons par la suite codifiée.

5.2.2. Codification

La codification des fiches de procédures, consiste à définir un numéro de classement qui facilite ensuite le stockage et la recherche des fiches de procédures. D'une manière générale, il s'agit de croiser des codes thématiques et numériques.

Notre codification se présente comme suit :

- Chaque procédure en plus de son intitulé sera précédée d'un code de la forme :
DENM-MP/SP ;

Il faut lire DENM-MP/SP1 : la première procédure du Manuel de procédures de la DENM relatif au suivi des projets.

Pour DENM-MP/SP1.1 : la première sous procédure du Manuel de procédures de la DENM relatif au suivi de projet.

- Liste codifiée

Ci-dessous la liste codifiée des procédures que nous avons retenues tout au long de nos travaux.

Tableau 6 : Liste codifiée des procédures

N°	Intitulé	Codification
1	Les Travaux de Reporting	DENM-MP/SP1
	- L'Etat des ponctualités Chefs Projets	DENM-MP/SP1.1
	- La Note de revue des Synthèses Projets Individuelles	DENM-MP/SP1.2
	- La Synthèse Projet Hebdomadaire	DENM-MP/SP1.3
	- Les Annexes au Rapport d'Activité Hebdomadaire de la DENM relatives aux Projets	DENM-MP/SP1.4
	- Le Plan d'actions projets DENM	DENM-MP/SP1.5
	- Le document de travail du Comité des Experts	DENM-MP/SP1.6
2	Les Tableaux de bord et cartographie	DENM-MP/SP2
	- Liste des projets/Chefs projets	DENM-MP/SP2.1
	- Etat des difficultés projets et recommandations	DENM-MP/SP2.2
	- Etat synthétique de contrôle des dossiers projets	DENM-MP/SP2.3
	- Cartographie des projets membres du GIM	DENM-MP/SP2.4
3	Les documents produits en fin d'année pour les besoins de travaux de fin d'exercice et l'évaluation des chefs projets	DENM-MP/SP3
	- La Liste des projets mis en production sur l'exercice	DENM-MP/SP3.1
	- La Liste des projets dormants ou inactifs	DENM-MP/SP3.2
	- Etat récapitulatif de la ponctualité des chefs projets dans le respect du reporting.	DENM-MP/SP3.3
4	Compte rendus Réunions projets	DENM-MP/SP4

Source: nous même

La liste ci-dessus dressée n'est pas statique. Elle pourra évoluer au fil du temps d'où l'importance de la mise à jour du manuel de procédure.

5.3. La forme du manuel de procédures

Les procédures seront structurées de la façon suivante :


5.3.1. L'en-tête

L'en-tête comporte les informations suivantes:

- Le logo du GIM-UEMOA ;
- L'intitulé de la procédure ;
- La référence (code) ;
- la date d'élaboration du manuel ;
- La fiche des tâches ;
- la version (s'il s'agit de l'édition original jamais mise à jour) ;
- la page.

Le tableau ci-joint présente l'en tête qui sera celui de notre manuel de procédure.

Tableau 7 : L'en-tête des fiches de procédures

	MANUEL DE PROCEDURES	Code:	Page :
	Intitulé de la procédure	Date :	
DEM N	Fiche des tâches	Version :	

Source : nous même

5.3.2. L'introduction de la procédure

Pour chaque procédure, il y'a une partie introductive, nous donnant des indications sur l'objectif de la procédure ; le mode opératoire ; les tâches à effectuer; les annexes ; et éventuellement la mise à jour.

5.3.3. Le format de description des procédures

Nous avons opté pour la description de la procédure deux tableaux :

- Le premier tableau présente la tâche à effectuer à savoir les acteurs, les supports utilisés ; le fait générateur et les tâches effectuées avant et après l'opération ;
- Le second tableau fait une description de la tâche à travers les acteurs et les actions à réaliser.

5.4. Description des procédures

Dans cette partie, nous allons présenter les procédures dont le mode opératoire est décrit dans le manuel de procédures joint en annexe : annexe 1.

5.4.1. Les travaux de Reporting

- Etat des ponctualités chefs projets

Cette procédure a pour objectif, de décrire l'ensemble des actions intervenant dans le suivi du respect des délais de transmission du reporting individuel à la charge des chefs de projets.

Les chefs de Projets doivent transmettre tous les jeudis avant 12H00 leur synthèse sur les projets respectivement suivis. En début d'après-midi, l'Assistant Projets Monétiques chargé du suivi établit une synthèse sous la forme d'un tableau de 5 colonnes (dont les intitulés sont les suivants : N°, Chefs Projets, Statuts, Date et Heure d'envoi, Respect du timing) qui sera transmis à l'ADENM Chargé des Projets pour validation avant diffusion.

- La Note de revue des Synthèses Projets Individuelles

Elle décrit de manière synthétique, les actions intervenant dans le cadre de la rédaction du document Note de revue des Synthèses Projets Individuelles, qui est un tableau résumant les différentes anomalies (incohérences, imprécisions etc.) relevées à chaud, lors de l'examen des synthèses individuelles, reçues des chefs projets dans le cadre du reporting hebdomadaire. Cette revue a pour objectif de permettre des corrections ou précisions attendues de ce fait des chefs projets, avant que soit engagé les travaux de consolidation du document Synthèse Hebdomadaire Projets.

Ce tableau synthétique est organisé par type de projet et comporte 6 colonnes : N°, Banque, Place, Chef de Projet, Difficultés (il s'agit de l'anomalie constatée lors de la revue) et Réponses (Réaction du Chef projet sur l'anomalie qui lui a été signifiée).

Dans l'organisation du tableau par type de projet, l'enchaînement ci-après est à respecter :

- les projets délégués ;
 - les projets interbancaires ;
 - les projets émission paiement GIM ;
 - les projets ACU ;
 - les projets Affiliation Visa ;
 - les projets Visa Acquisition ;
 - les projets Visa Emission ;
 - les projets Affiliation MCI ;
 - les projets MCI Acquisition ;
 - les projets MCI Emission ;
 - les projets GIM Online ;
 - le projet GIM Mobile ;
 - les projets GIM-Prépaye;
 - les projets prépaye GIM-International ;
 - les projets internes ;
 - Etc.
- La Synthèse projet hebdomadaire

La Synthèse projet hebdomadaire décrit les actions menées dans le cadre des travaux de consolidation du document synthèse projets, rendant compte de l'état des lieux hebdomadaire de la gestion des projets monétaires, ainsi que de divers autres dossiers projets placés sous la responsabilité de la DENM.

La présentation du document aborde en première étape un ensemble de tableaux de bord, utiles à donner une vue d'ensemble résumée du périmètre de la gestion assurée par la DENM pour les projets. Des détails sont ensuite apportés, rubrique par rubrique selon le type de projets et par pays sous forme de tableau de 4 colonnes dont les intitulés sont les suivants:

N°, Banque, Paramètre Chronogramme et Commentaires. Le statut des différents projets se résume comme suit :

- en cours : c'est la phase de développement du projet. Il s'agit de l'exécution de ce qui a été inscrit dans le cahier de charge ;
- post production : c'est l'organisation de l'ensemble des opérations conduisant à la finalisation définitive du projet, après la mise en production des fonctions pour lesquelles le projet a été ouvert. A cette étape, deux types de tests sont réalisés. Il s'agit des tests de fonctionnalités (pour confirmer l'effectivité de la mise en production) et des tests de confort qui permettent un suivi rapproché avant le démarrage de l'exploitation commerciale du service par le membre ;
- clôturé (« OK ») : la phase projet est terminée. On passe maintenant à la phase exploitation du service ;
- suspendu: le projet a été arrêté temporairement. Les causes éventuelles sont de plusieurs ordres et peuvent être imputables à des facteurs endogènes (qualité de gestion du projet du côté du GIM ou du membre, délais de réaction et anticipation, etc.), mais aussi à des facteurs exogènes ou gros imprévus (Incident technique majeur par exemple) ;
- non démarré : Il s'agit là de projet en cours d'ouverture ou de planification.

Les tableaux de bord contenu dans le document de synthèse sont au nombre de (06) :

- les chiffres clés : ils se présentent sous la forme d'un tableau de 5 colonnes (N°, Rubriques, Nombre, Pourcentage et Commentaires). Ce tableau fait un dénombrement du nombre de projet par type et du pourcentage correspondant ;
- les indicateurs de performances : ils se présentent également sous la forme d'un tableau de quatre (04) colonnes (N°, Rubrique, Nombre, Commentaires) et qui présente les informations suivantes : le Nombre de projets de connexions membres mis en production depuis le début de l'année en cours, le Nombre de projets en mise en production imminente (dans un mois), Nombre de projet à venir, le Nombre de projets en cours d'ouverture, le Nombre de projets en difficulté, le Nombre de projets en processus de déclassement (vers statut dormant ou clôture du fait de difficultés), le Nombre de projets dormants, le Nombre de jours moyen de glissement, la Durée moyenne des projets ;

- les activités projets échus sur la semaine : sont regroupés dans ce tableau, les informations suivantes :
 - ✓ mises en Production ;
 - ✓ assistances Post-Production ;
 - ✓ assistances certifications (projets Internationaux) ;
 - ✓ tests d'homologations (projets régionaux) ;
 - ✓ conf call – Réunions point d'avancement projets;
 - ✓ assistances réalisation prérequis membres ;
 - ✓ ouvertures projets, au Assistance à la DDRM sur étapes avant projets ;
 - ✓ escalades et Alertes membres sur projets dormants Déclassement de projets ;
 - ✓ fermetures de projets ;
 - ✓ autres non standardisés.

Le tableau comporte quatre (04) colonnes (N°, Rubriques, Nombre de projets concernés, Pourcentage relatif activités, Commentaires).

- la liste des difficultés projets et recommandations, les indicateurs globaux, la cartographie des projets de connexion membres, seront présentés dans la seconde partie de la description des procédures.
- Les Annexes au Rapport d'Activité Hebdomadaire de la DENM relatives aux Projets

La présente procédure vise la description des actions aboutissant à la production des Annexes jointes au Rapport d'Activité Hebdomadaire de la DENM, relatives aux Projets. Il existe 2 types d'annexes :

- Annexe 0 : Réunions, conf call et missions

L'Annexe 0 donne un récapitulatif des réunions, des conférences téléphoniques (conf call) et des missions assignées aux projets tout en précisant l'objet et les dates de réalisation.

- Annexe 1 : ETAT D'AVANCEMENT DES PROJETS

Le document Annexe 1 est un résumé du document de synthèse hebdomadaire projets. Il présente de manière plus synthétique la situation de tous les projets sur une période donnée.

L'annexe 1, à l'image du document synthèse projet est présentée sous la forme d'un tableau de neuf (09) colonnes portant les intitulés suivants :

- ✓ le numéro ;
- ✓ la description (l'intitulé du projet) ;
- ✓ la priorité (Haute, Moyenne ou Faible)
- ✓ la date de début ;
- ✓ la date de fin et date révisé ;
- ✓ durée de référence ;
- ✓ les personnes ressources ;
- ✓ le statut du projet et ;
- ✓ le commentaire.

Elle est organisée par DAS (Domaine d'Activité Stratégique), par type de projet et par statut.

L'annexe 1 a été scindée en 4 parties :

- ✓ ANNEXE 1. 1 - ETAT D'AVANCEMENT DES PROJETS 1ère PARTIE- LES PROJETS ACTIFS: les projets actifs sont des projets qui connaissent une évolution permanente dans leur réalisation.
- ✓ ANNEXE 1. 2 - ETAT D'AVANCEMENT DES PROJETS 2ème PARTIE- LES PROJETS INACTIFS: les projets inactifs sont des projets qui n'ont pas connu d'évolution sur une période indicative de 3 mois écoulés au moment du reporting en question. Le projet reste dans un état stationnaire. Cela peut être dû à plusieurs raisons. Nous pouvons citer entre autres les problèmes administratifs, problèmes techniques, l'indisponibilité du client etc.). L'inactivité peut entraîner par la suite la suspension du projet.
- ✓ ANNEXE 1. 3 - ETAT D'AVANCEMENT DES PROJETS 3ème PARTIE- LES PROJETS SUSPENDUS: les projets suspendus sont des projets qui connaissent un blocage (difficulté majeure) à un moment donné de leur réalisation. Le chef de projet peut donc décider la suspension du projet car devenant une charge pour l'entreprise. Le projet sera réouvert à la demande du membre (client).
- ✓ ANNEXE 1. 4 - ETAT D'AVANCEMENT DES PROJETS 4ème PARTIE- LES PROJETS CLÔTURES: les projets clôturés sont des projets menés avec succès par le GIM-UEMOA.

Les annexes sont mises à jour hebdomadairement (lundi avant midi) selon l'évolution du statut (situation) des différents projets, sur la base des informations contenues dans la Synthèse Hebdomadaire Projets validée.

- Plan d'actions projets DENM

Le plan d'action projets DENM a pour objectif de décrire le processus aboutissant à la mise à jour régulière du document « Le plan d'actions projets DENM » qui effectue une revue du niveau d'atteinte des objectifs fixés par la Direction, relativement à la gestion des projets monétiques.

Le plan d'action projet de la DENM se présente sous forme de tableau de quatre colonnes avec les intitulés suivants : volet, indicateurs, commentaires et difficulté. Il est également organisé par type de projet et comporte les volets suivants :

- ✓ Objectif : il s'agit du résultat à atteindre sur un exercice donné ;
- ✓ Réalisation : ce sont les résultats atteints jusqu'à la date t de la mise à jour ;
- ✓ Les projets en cours sans difficultés : ce sont les projets qui ne rencontrent pas de difficultés dans leur réalisation ;
- ✓ Les projets en cours avec difficultés : il s'agit des projets qui rencontrent des difficultés dans leur réalisation.

- Le document de travail comité des experts

La présente procédure a pour intention de décrire le processus aboutissant à la mise à jour du document de travail du Comité des Experts, relativement aux données concernant les banques en projets et en production, par type de projet.

Le Comité des Experts qui se tient deux fois par an dans le cadre des assises régionales du GIM-UEMOA, fait partie du système de gouvernance qui est organisé autour du GIM-UEMOA. Son rôle est purement consultatif. Il s'occupe ou traite de toutes les questions techniques de la monétique au sein de l'UEMOA. Le Comité des Experts regroupe en plus des personnes ressources du GIM-UEMOA, deux représentants des Comités Monétiques Nationaux de chacune des 8 places (pays) de l'espace UEMOA.

La partie du document à mettre à jour par l'Assistant Projets Monétiques concerne les points pour information. Il s'agit d'une liste par type de projets de tous les projets en production et en cours de réalisation depuis la création du GIM-UEMOA à nos jours. Il permet de constater l'évolution des projets monétiques sur une période donnée.

5.4.2. Les tableaux de bord et cartographie

- La Liste des projets/Chefs projets

Elle décrit le processus de mise à jour du fichier « liste des projets et Chefs projets », qui est un classeur Excel regroupant tous les projets en charge de la DENM, et les personnes ressources assignées (Chef de projet et suppléant). Il permet d'estimer la charge de travail des Chefs de Projets.

La liste des projets et Chefs projets doit être automatiquement mis à jour chaque fois qu'un projet est ouvert. Ce document est présenté sous la forme d'un classeur Excel et comporte 6 colonnes dont les intitulés sont les suivants : chef de projet, banque, place, type de projet, suppléant et statut.

- L'état des difficultés projets et recommandations

Cette procédure décrit le processus de mise à jour de l'état des difficultés projet et recommandations. Cet état regroupe tous les projets comportant des difficultés dans leur réalisation. Il s'agit d'une partie du document de la synthèse hebdomadaire projets, isolé sur un document Word. Il doit être mis à jour et envoyé à l'Adjoint au Directeur d'Exploitation et des Normes Monétiques Chargé des Projets. L'objectif étant de trouver des solutions à ces difficultés et de faciliter la prise de décision pour lever les blocages.

L'état des difficultés projets, à l'image du document note de revue est organisé par type de projet. Il comporte 6 colonnes : n°, banque, place, chef de projet, difficultés et les recommandations. L'ordonnement des types de projet est aussi à respecter.

- L'état synthétique de contrôle des dossiers projets

La présente procédure décrit l'enchaînement des actions aboutissant à la mise à jour de l'Etat synthétique de contrôle des dossiers, qui permet de vérifier le niveau de tenue des dossiers projets par les Chefs de Projets.

L'Etat synthétique de contrôle des dossiers projets est scindé en deux grandes parties :

- la première partie : la situation résumée

L'Etat synthétique de contrôle des dossiers projets est scindé en deux grandes parties :

- le nombre total de dossiers en charge par ces derniers ;
- le nombre de dossier existant
- et le nombre de dossier complets.

Un ratio qualité permet de déterminer et d'apprécier le degré d'assiduité des chefs de projets dans la réalisation de cette tâche.

Une rubrique Périmètre de prestation / Observation permet d'indiquer les types de projet concernés.

- la deuxième partie : détails par chefs de projets et par projets

Elle comporte également deux sous parties.

- Les dossiers projets ouverts avec les membres

Dans le répertoire partagé de chaque chef de projet doit figurer les informations suivantes :

- ✓ l'existence d'un dossier portant le nom du projet (banque ou membre) ;
- ✓ une offre signée ;
- ✓ les Planning ;
- ✓ un Rapport d'homologation ;
- ✓ un Compte rendus ou Confcall ;
- ✓ un Rapports de mise en production ;
- ✓ et le Bilan Projets.

Ces informations doivent figurer au fur et à mesure dans le répertoire partagé de chaque chef de projets suivant l'évolution du projet.

Un tableau récapitulatif par projet et par chef de projet permet d'indiquer si ces derniers sont à jour dans la réalisation de cette tâche et permet par ailleurs d'avoir une vue d'ensemble sur l'évolution des projets.

- Les dossiers nouveaux projets et projets internes

Les composantes du dossier sont en principe, chaque fois que disponibles et praticables :

- ✓ le document d'expression de besoin ;
- ✓ l'offre reçue du partenaire ;
- ✓ le document de cadrage ;
- ✓ le planning du projet régulièrement mis à jour ;
- ✓ le document de recette ;
- ✓ les rapports de mission prestataire ;
- ✓ le bilan du projet ;
- ✓ les CR des confs call ou réunions ;
- ✓ tout autre éléments d'archive qui vous semble pertinent pour le projet.

- La Cartographie des projets des membres du GIM

La mise en place de la cartographie des projets GIM-UEMOA permet, une visibilité sur les projets en cours, et facilite l'intégration des nouveaux projets, en veillant aux mises à jour régulières dictées par les évolutions des projets. Elle permet de disposer d'une vision globale et fiable des projets et s'inscrit dans une démarche qualitative et de bonnes pratiques dans la méthodologie projet. La présente procédure vise la description du processus aboutissant la mise à jour hebdomadaire de cette cartographie.

La cartographie des projets membres du GIM se présente sous la forme d'un classeur Excel contenant 5 feuilles :

- la cartographie: composée de diagramme circulaire illustrant divers ratios désignant les statuts des différents projets et leur place (pays de l'UEMOA).
De plus un tableau Excel, renseigné à l'aide de code couleur permet d'avoir une idée de l'évolution de la situation des projets membres du GIM ;

- la synthèse statistique par pays ;
- la synthèse statistique par statut ;
- le récapitulatif membre projets par place, reprend le tableau Excel contenu dans la cartographie sans les chiffres ;
- et les statistiques.

Chaque feuille contient des informations pertinentes, utiles à la prise de décision. Seuls la cartographie et le récapitulatif membre projets sont mis à jours.

La mise à jour de la cartographie et de la feuille récapitulative membres projets permet une mise à jour automatique des autres informations contenues dans les feuilles du classeur Excel à savoir :

- la synthèse statistique par pays ;
- la synthèse statistique par statut ;
- et les statistiques.

NB : Une copie de la première feuille du classeur du fichier Excel de la cartographie est chaque semaine insérée parmi les éléments Tableaux de Bord de la Synthèse Hebdomadaire Projets.

5.4.3. Les documents produits en fin d'année pour les besoins de travaux de fin d'exercice

- La Liste des projets mis en production sur une année

La présente procédure décrit le processus permettant l'édition de la liste des projets en production. Cet état donne un récapitulatif de tous les projets mis en production sur une année par la DENM. Il est utile pour la réalisation de travaux de fin d'exercice.

La Liste des projets en production se présente sous forme de tableau à de quatre (04) colonnes dont les intitulés sont :

- N° ;
- Banque ;
- Paramètre Chronogramme ;
- Commentaire ;

Les projets sont présentés par pays et pour chaque projet précision est faite de la :

- Date début ;
- Date de mise en production ;
- Date dernier évènement ;

- La Liste des projets dormants ou inactifs

La liste des projets dormants ou inactifs, regroupe tous les projets qui ne connaissent pas d'évolution à une phase quelconque que leur réalisation. Cela peut être dû à diverses raisons :

- l'indisponibilité du client ;
- la non réactivité du membre ;
- les problèmes administratifs ou techniques ;
- Etc.

La présente procédure décrit le processus permettant la mise à jour de cette liste.

La Liste des projets inactifs comme celle des projets en production se présente sous forme de tableau à de quatre (04) colonnes avec les intitulés suivants :

- N° ;
- Banque ;
- Paramètre Chronogramme ;
- Commentaire ;

Les projets sont également présentés par pays et pour chaque projet précisé la :

- Date début ;
- Date de mise en production ;
- Date dernier évènement.

- L'Etat récapitulatif de la ponctualité des chefs projets dans le respect du reporting.

Ce tableau est un récapitulatif de l'état de ponctualité et d'assiduité de tous les chefs projets pour l'envoi des synthèses individuelles périodique (hebdomadaire) sur une année. Il sert de critère d'évaluation pour ces derniers.

Cet Etat récapitulatif est présenté sous la forme d'un tableau de sept (06) colonnes dont les intitulés sont : N°, Chefs Projets, Nombre de semaine, Nombre de Timing respecté, pourcentage d'envoi reporting et pourcentage respect timing.

Ce tableau est réalisé grâce aux Etat des ponctualités chefs projets effectués hebdomadairement. Il permet pour chaque chef de projet, d'avoir le nombre d'envois et le nombre de timing respecté.

- **Compte Rendus Réunions Projets**

La présente procédure décrit le processus de rédaction des comptes rendus de réunions projets.

Les réunions effectuées dans le cadre des projets (qu'elles soient périodiques, ou systématiques, liées à la gestion des projets ou au suivi global) doivent être systématiquement accompagnées d'un compte rendu avec une partie diligences contenant les actions à mener par différents acteurs. Le compte rendu doit être validé par tous les participants de la réunion puis diffusé afin de permettre son application.

La partie diligence est un tableau de sept (07) colonnes (N°, Diligences, Acteurs, Date de début, Date de fin, Statut et commentaires) qui regroupe comme nous l'avons dit plus haut l'ensemble des actions à mener conformément aux décisions qui seront prises au cours de la réunion. Les diligences doivent être suivies par l'ADENM Chargé des projets aidé dans ce cadre de l'Assistant Gestion Projets Monétiques, afin de permettre leurs applications.

Un compte rendu doit être bien succinct, claire et fidèlement transcrit.

Conclusion

Des rapports sont parfois produits à la demande dans le cadre d'une rencontre avec un membre, un groupe de membres sur un ou plusieurs projets. Il s'agira dans ce cas d'une extraction et d'une personnalisation du rapport hebdomadaire détaillé ou synthétisé.

Les documents projets sont élaborés et mis à jour à l'aide des logiciels Microsoft Project, Microsoft Excel et Microsoft Word et stockés dans des répertoires partagés.

Chapitre 6 : Recommandations

6.1. Recommandations sur la gestion des projets dans son ensemble

Nos recommandations portent aussi bien sur la gestion des projets que le suivi des projets effectuée à la DENM

Ci-joint un plan d'action pour l'amélioration de la gestion des projets.

- **Objectif N°1 : Actions immédiates**

- Chantier1: Systématisation et Standardisation de la communication projet à l'endroit des membres
 - Retenir la cadence, les éléments déclencheurs de la communication projet vis-à-vis des membres et les destinataires pertinents en fonction des cas.
 - Retenir (valider) la forme standardisée des supports de communication vis-à-vis des membres.
 - Intégrer cette amélioration dans le cadre de gestion actuel des projets.
- Chantier 2 : Amélioration de la gestion des intérimis au niveau des chefs projets
 - Désignation et diffusion des couples de Binômes sur les projets gérés par la cellule Implémentation.
 - Validation de l'organisation cible sur les autres types de projets (Nouveaux projets et Projets Internes)
 - Intégrer cette amélioration dans le cadre de gestion actuel des projets.

- **Objectif N°2 : Mise à jour et diffusion officielle du cadre de gestion des projets à la DENM**

- Chantier 1 : Formaliser le cadre intra DENM de gestion des projets
 - Définir le workflow, les intervenants, les responsabilités, les modèles de document, les documents obligatoires (référentiels projets notamment pour l'AUIN)
 - Définir les indicateurs de qualité (Planning, points de vigilance par projets, alertes glissements)
 - Mettre en place un comité projet DENM

- Formaliser le cadre avec les fournisseurs
- S'assurer de l'alignement des projets à la stratégie et leur priorisation
- Chantier 2 : Appliquer le cadre de gestion
 - Informer et sensibiliser les équipes projets
 - Informer et sensibiliser les équipes production
 - Informer et sensibiliser le Comité Projet
 - Informer et sensibiliser les parties prenantes hors DENM, notamment la Direction Technique (DTPI), la Direction Commerciale (DDRM), la Direction financière (DFCB), Le juridique (SEGE) et la Direction Générale (DIGE)
 - Diligenter la mise en œuvre d'un outil de gestion centralisé.
 - Former les équipes projets (bonnes pratiques, outil de gestion, MS Project).
 - Planifier les projets en fonction des encours des équipes (Plan de charges).

6.2. Recommandations sur le manuel de procédures

Le manuel de procédures doit vivre, être adapté et régulièrement mis à jour.

Dans les manuels de procédures, il est toujours prévu une procédure spéciale de mise à jour, impliquant la responsabilité de la hiérarchie qui est chargée de définir ses propres méthodes de travail et qui doit donc les mettre à jour.

Plusieurs raisons peuvent entraîner la modification du manuel de procédures que nous avons mis en place. L'une des principales raisons est l'amélioration des procédures existantes. La responsabilité de la tenue et la mise à jour du manuel incombent au gestionnaire de projet, et dans une mesure plus large à l'ADENM en charge des projets et au DENM. Nous recommandons fortement leur regard vigilant sur la maintenance à jour des procédures de gestion et leur application.

6.3. Autres apports

Les autres apports se rapportent à deux niveaux :

Il a été observé que le poste d'assistant en charge du suivi des projets avait toujours été occupé par des étudiants stagiaires en master ou par des contractuels. Un départ inattendu

(non programmé) par exemple, pourrait entraîner de graves conséquences : la perte d'information et surtout perte de temps à former les remplaçants. Il serait bon de recruter un agent compétent dans le domaine, compte tenu du nombre assez important de documents à traiter.

Diverses raisons amènent la DENM à demander des évolutions sur l'existant en termes d'outils. On distingue notamment le manque de visibilité sur la charge et la disponibilité des équipes projets, le long délai de mise à jour et de consolidation des états d'avancement projets, les délais de production de rapports projets spécifiques à la demande, le risque d'erreurs lié à une consolidation manuelle, Etc. Le nombre de projets ouverts étant de plus en plus important il serait impératif de doter la DENM d'un outil informatique de gestion de ces projets, avec entre autres enjeux, la centralisation de l'information, le suivi de la charge de travail, le reporting, la gestion des alertes et l'amélioration de l'efficacité projet. L'acquisition d'un outil de gestion de projets reste une préoccupation majeure pour la DENM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, nous percevons l'importance de la réforme des systèmes et moyens de paiement initié par la BCEAO en 1999 dont l'un des volets principaux avait été la mise en place d'un système interbancaire de paiement et de retrait par carte au sein des huit pays de l'UEMOA. Le GIM-UEMOA est l'Organisme International de Gouvernance, de Régulation, de Tutelle et de gestion de la monétique interbancaire dans la zone UEMOA. Il compte à ce jour 108 membres.

Cette étude sur l'élaboration d'un manuel de procédures sur le suivi des projets à la DENM a été une expérience plus qu'enrichissante pour nous. Outre le fait de nous permettre de confronter nos connaissances théoriques avec la pratique d'entreprise, elle nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances dans plusieurs domaines comme la monétique, la gestion des projets et l'informatique, connaissances qui nous seront plus qu'utiles dans notre carrière future. Nous ne dirons jamais assez notre satisfaction de cet apprentissage.

Ce manuel de procédures dont nous avons doté la DENM permettra d'améliorer le cadre formel de suivi des projets effectué dans cette Direction. Il pourrait servir de base à la réalisation de missions d'audit qui seront menées au sein de celle-ci.

La gestion des projets monétiques effectuée à la DENM demeure encore à un stade perfectible. Une réflexion est en train d'être menée à cet effet, afin de mettre en place un cadre de gestion renforcé et un meilleur suivi des projets. Nous saluons l'esprit dans lequel s'est inscrit l'équipe dirigeante de la DENM qui est dans une perpétuelle démarche d'autoévaluation et de capitalisation de l'expérience acquise, l'expérience du contexte GIM-UEMOA étant rappelons-le, assez spécifique.

Nous avons également noté avec beaucoup de plaisir, l'intention manifeste de la DENM de se doter d'un outil de gestion de projets pour minimiser le risque d'erreurs dans l'élaboration des rapports et, partant, pouvoir répondre à tout moment aux besoins d'information de ses membres. Le processus d'acquisition de cet outil amorcé depuis un certain moment est aujourd'hui très avancé et devrait sous peu connaître un réel aboutissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation du manuel de procédures

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Listes des questions posées dans les entretiens et personnes ressources

Données à collecter	Personnes ressources
<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la monétique, les différents acteurs, les produits et les services de la monétique etc. - Les concepts de base de la monétique - Présentation, organisation, rôle et missions du GIM-UEMOA; 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable cellule Intégration - Chef projet, cellule Implémentation - Ingénieur Cellule Intégration - Sous-Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, Chargé de l'Implémentation et Intégration - Directeur de L'Exploitation et des normes monétiques
<p>Présentation, rôle et mission de chaque Direction (DENM, DTPI, DDRM, SEGE, DAI, DFCB) etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable cellule Intégration - Responsable Cellule Implémentation - Responsable Support - Responsable Back Office - Responsable Comptabilité - Responsable Base de données et Applications - Directrice de l'Audit interne - Assistante du Directeur Général Chef du Projet GIM-Academy - Assistante Administrative - Technico-commerciale
<ul style="list-style-type: none"> - En quoi consiste la gestion des projets à la DENM - Description et processus de gestion des différents types de projet. - Description du processus de suivi de projets à la DENM - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, Chargé de l'Implémentation et Intégration - Sous-Directeur de l'Exploitation et des Normes Monétiques, Chargé du Back Office et du Support et Responsable du projet GIM-Mobile - Ex-Assistant en charge du suivi de projet - Responsable cellule Implémentation - Responsable cellule Intégration

Source : nous même

Annexe 3 : Les services offerts par le GIM-UEMOA

SERVICES	DESCRIPTION / CIBLES	FONCTIONALITES	AVANTAGES
L'Interbancaire monétique régionale	<p>C'est le principe qui permet à un utilisateur d'un moyen de paiement électronique, d'effectuer des transactions de retrait et de paiement indépendamment de sa banque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retrait, paiements sur tous les GAB, TPE, Mobile, Internet et autres points de services des banques du réseau Gim, VISA, MasterCard ; - Autres services financiers (Transfert, rechargements etc.) sur tout le réseau GIM ; - Services d'information bancaire sur tout le réseau GIM ; - Acceptation de cartes VISA ou Master CARD sur les GAB et TPE des banques sponsorisées par le GIM-UEMOA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux points de services (GAB, TPE, Mobile, Internet, etc.) des autres banques - Proximité des points de services bancaires; - Facilité dans l'utilisation des moyens de paiement électronique; - 500 F CFA TTC, le coût du retrait GAB interbancaire régional.
La délégation	<p>La délégation est sous-traitance de tout ou d'une partie de la monétique d'un membre par le GIM-UEMOA. Il s'agit du volet technique de la monétique. Le volet métier monétique reste du ressort du membre.</p> <p>Ses principales fonctions sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'émission de cartes GIM, GIM-Visa - L'Acception GAB - La Gestion des autorisations en Stand-In - L'interbancaire 	<p>La délégation peut être permanente, partiel, en secours en cas de dysfonctionnement ou d'indisponibilité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solution monétique clé en main à moindre coût avec une parfaite maîtrise des délais ; - Accompagnement rapproché des équipes du GIM dans le cadre de la mise en œuvre ; - Facilité d'accès aux réseaux Visa et Mastercard ; - Intégration de facto des évolutions techniques des réseaux et d'EMVco ainsi que des évolutions métiers de la monétique
L'Acquisition Commerçant Unique	<p>L'acquisition commerçant unique est un concept entériné par la communauté bancaire en décembre 2009 et qui fait du GIM-UEMOA l'unique structure en charge de l'Installation et de la gestion des TPE dans</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les TPE commerçant sont la propriété du GIM-UEMOA ; - Tous les TPE sont directement connectés au GIM-UEMOA avec les différents types de liaison suivant : RTC, IP, GPRS 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour la banque - zéro investissement dans l'activité de paiement - Collecte de flux financiers - Pour les commerçants

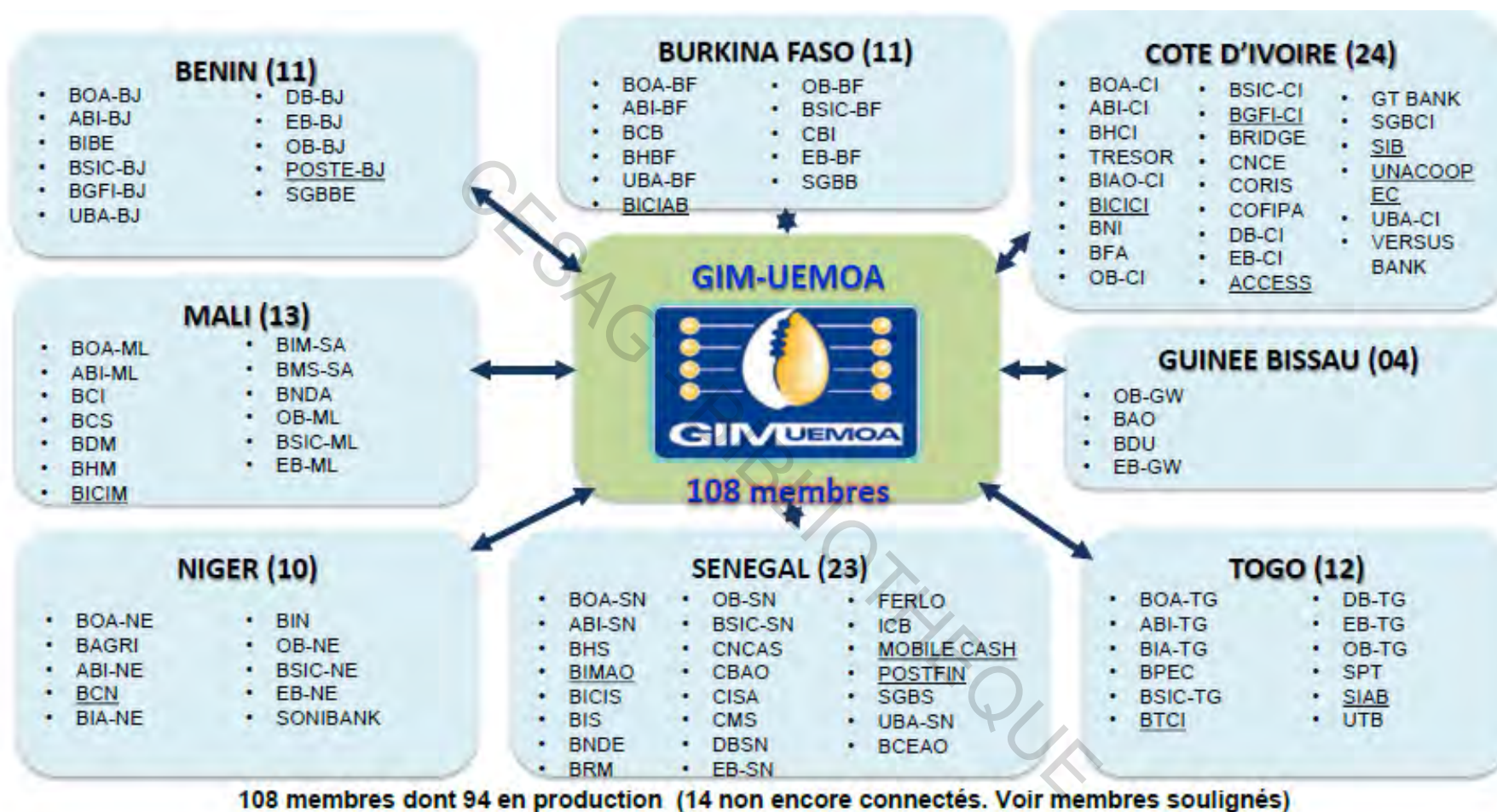
	<p>l'espace UEMOA.</p> <p><u>Objectifs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le développement du paiement de masse effectué à l'aide d'une carte bancaire - La mutualisation, la rationalisation et l'optimisation des couts d'investissement et de fonctionnement - la maîtrise du risque et de la gestion de la fraude ; - la mise en place d'un cadre favorisant le développement de l'activité émission ; - L'organisation de l'activité acquisition commerçant de sorte à avoir une concurrence saine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un seul TPE par caisse - Le GIM-UEMOA garde la relation monétique de placement de TPE - Le membre garde la relation commerciale pour la domiciliation des flux du commerçant - Le membre peut démarcher un commerçant et l'apporter au GIM-UEMOA ; - le commerçant peut choisir plusieurs comptes de domiciliation des flux monétiques ouverts dans les livres de différentes banques membres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité des transactions financières - Meilleure sécurité des encaisses - Mode de paiement moderne et sécurisé - Augmentation du Chiffre d'affaires du point de vente - Ouverture du point de vente aux porteurs de cartes. - Pour les porteurs - Liberté de se déplacer sans espèces ; - Moyen de paiement sécurisé et sans frais
<p>GIM-Mobile</p>	<p>Le GIM-Mobile est la solution de « mobile-banking » que le GIM-UEMOA met à la disposition de la communauté bancaire. Elle permet à toute banque qui le souhaite, d'offrir à sa clientèle les différents produits et services bancaires à partir du Téléphone portable. Elle apporte une réelle réponse à la problématique de la proximité des produits et services bancaires et à l'augmentation du taux de bancarisation. Le GIM-Mobile cible les entreprises, les administrations et également les particuliers. Elle permet, au secteur public et privé de l'UEMOA d'atteindre les zones rurales historiquement inaccessibles par les services financiers classiques du fait des infrastructures et du pouvoir d'achat des populations</p>	<p>Le GIM-Mobile peut être rattaché à un compte bancaire, une carte bancaire ou sous forme prépayé (sans compte bancaire)</p> <p><u>Les transactions financières</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - retrait Cardless (retrait sur GAB à l'aide du téléphone Mobile sans la carte bancaire) - SMS Cash Transfert (transfert d'argent via téléphone pour retrait au GAB sans carte) - Paiement commerçants et factures - -Transfert d'argent domestique et international - Retrait d'espèces dans un point de vente - Top-up recharge - Virement - Déposit (Versement cash) <p><u>Les services informationnels</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité et gain de temps dans les opérations financières ; - Meilleure accessibilité des produits bancaires - Proximité et facilité dans le paiement des biens et services

	<p><u>Cibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - les facturiers pour l'encaissement de factures dues - les administrations pour la collecte d'impôts et taxes ; <p>Les administrations pour le règlement de services, de bourses, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - les commerces de biens et services - la population bancarisée ou non-bancarisée - Les banques et leurs partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de solde - Mini-relevé - Statut d'un chequier - SMS Banking (SMS alerte) <p><u>Les services de localisation géographique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Localisation GAB et TPE - Localisation distributeurs agréés - Localisation autres sites (Pharmacies restaurants, etc). <p><u>Les services annexes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Opposition sur chèque et statut chèque - Activation et désactivation carte - Demande de chequier - etc. 	
<p>Les prépayées GIM, GIM-VISA, GIM-MasterCard</p>	<p>-<u>Pour l'entreprise</u>, la solution prépayée permet d'offrir des cartes salaires aux employés non bancarisés. Ceci permet à l'entreprise d'automatiser entièrement la gestion de sa paie et d'éviter les mouvements de fonds de la banque vers l'entreprise, de doter son personnel d'un moyen de paiement moderne et utilisable 24H/24 et 7J/7 sur tout le réseau GIM de retrait et de paiement.</p> <p><u>Pour la clientèle de particuliers</u> (Même disposant de cartes), le prepayé permet de disposer d'une carte conforme à ses besoins d'utilisation et ceux de son entourage.</p> <p><u>Pour le non bancarisé</u>, la carte prépayé lui permet de disposer d'un moyen de paiement moderne, accessible et commode. Il peut</p>	<p>Le GIM-UEMOA, offre à ses membres une paleforme d'émission de cartes prépayées qui servent à effectuer les opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrait GAB et Cash Advance sur tout le réseau interbancaire régional GIM, VISA et Master Card - Paiement chez les commerçants et facturiers affichant le logo du GIM, VISA et MasterCard ; - Rechargement Cash à la carte, Transfert Carte à Carte, dans les agences bancaires et chez tous les distributeurs agréés du réseau interbancaire régional grâce à un outil extranet et au Centre d'appels du GIM-UEMOA. - Une consultation des transactions et du 	<ul style="list-style-type: none"> - cartes disponible immédiatement auprès des agences bancaires et sans conditions particulières ; - Carte ne nécessitant pas l'ouverture d'un compte bancaire ; - Meilleure accessibilité des produits bancaires ; - retrait 24H/24 et 7j/7 sur tous les GB du réseau GIM ; - Paiement chez tous les commerçants du réseau GIM ; - Rechargements et transferts d'argent en temps réel dans toutes les agences bancaires et distributeurs du réseau GIM.

	ainsi effectuer des retraits d'espèces 24H/ 24 et 7J/7 et payer par carte sur tout le réseau GIM, Visa et Master Card	solde, etc.	
Le GIM-Online	<p>GIM-Online est la solution de paiement via internet du GIM-UEMOA. Elle permet de répondre à toutes les problématiques de sécurisation des transactions sur internet. GIM-Online peut à la fois venir en renfort ou se substituer au Terminal de paiement Electronique (TPE) pour certains types de commerces.</p> <p><u>Cibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les opérateurs économiques qui pour doper leur vente veulent faciliter l'accès à leurs produits et également s'ouvrir aux clients du monde entier. Ainsi, les cartes GIM, VISA et Master Card seront utilisées comme moyen de règlement sur internet. - Les porteurs qui veulent commander des articles sur Internet avec leurs cartes GIM, VISA, MasterCard 	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement de factures d'eau, d'électricité, de téléphone etc. - Paiement des impôts, droits de douane et taxes assimilés - Paiement commerçants (hôtels boutiques en lignes etc.) - Transfert d'argent 	<p><u>Pour les commerçants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - augmentation des ventes grâce à la facilité qu'offre le paiement en ligne - Gain de temps - Sécurité des revenus - Ouverture aux clients du monde entier <p><u>Pour les porteurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Commodité et aisance dans le règlement de biens et services grâce à la facilité qu'offre le paiement en ligne - Gain de temps - Sécurité des transactions - Ouverture aux commerces du monde entier à partir de chez soi.

Source : nous même

Annexe 4 : Les membres du GIM-UEMOA



Source : symposium 2014

Annexe 5 : Exemples de cartes GIM-UEMOA, TPE, GAB

❖ Cartes GIM-UEMOA

Carte de retrait GIM-UEMOA



Carte de retrait GIM-UEMOA affiliée à visa



Carte de Retrait GIM-UEMOA affiliée à MasterCard



❖ Exemples de TPE



❖ Exemples de GAB/DAB



**Procash
1500xe**

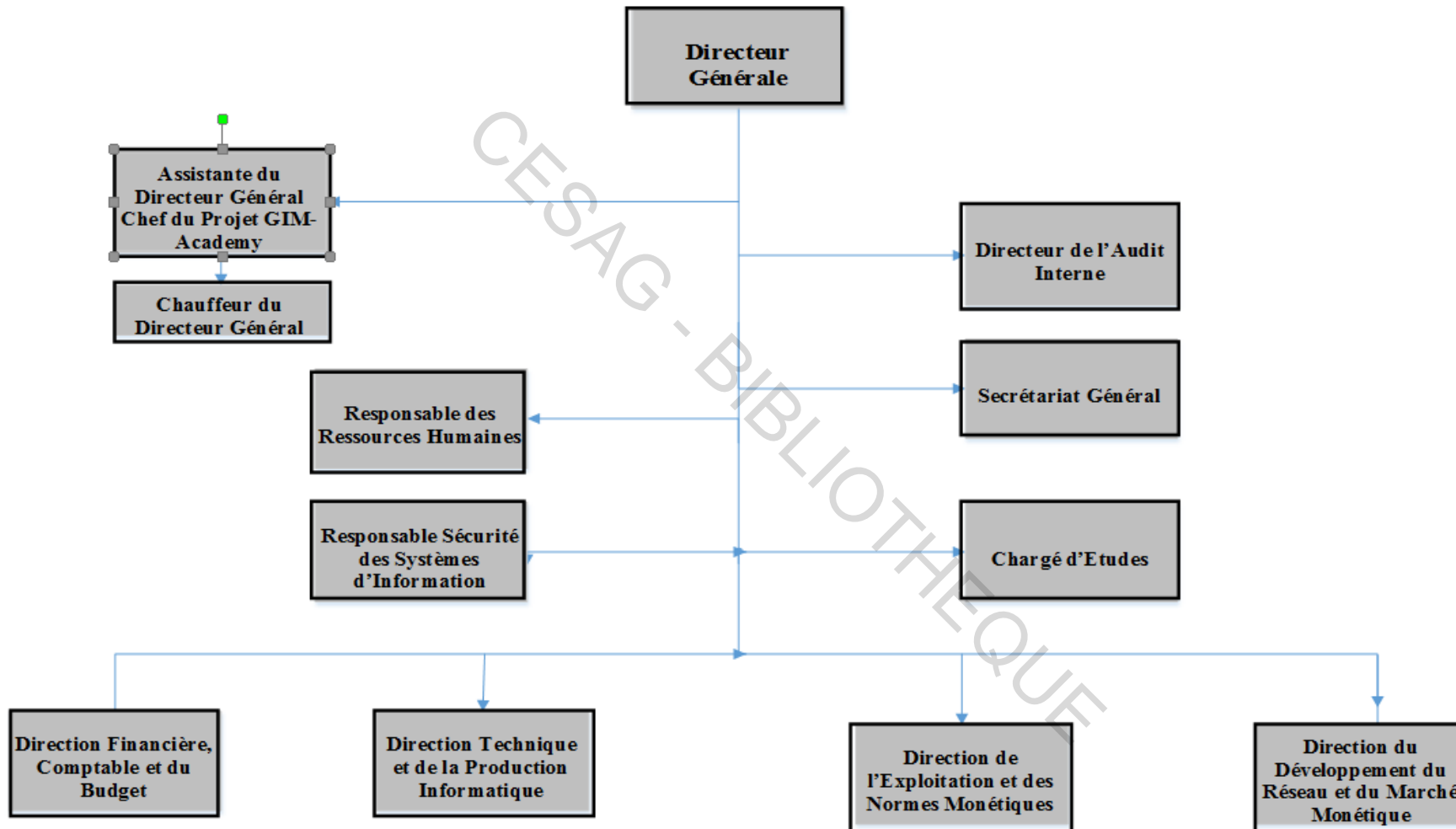


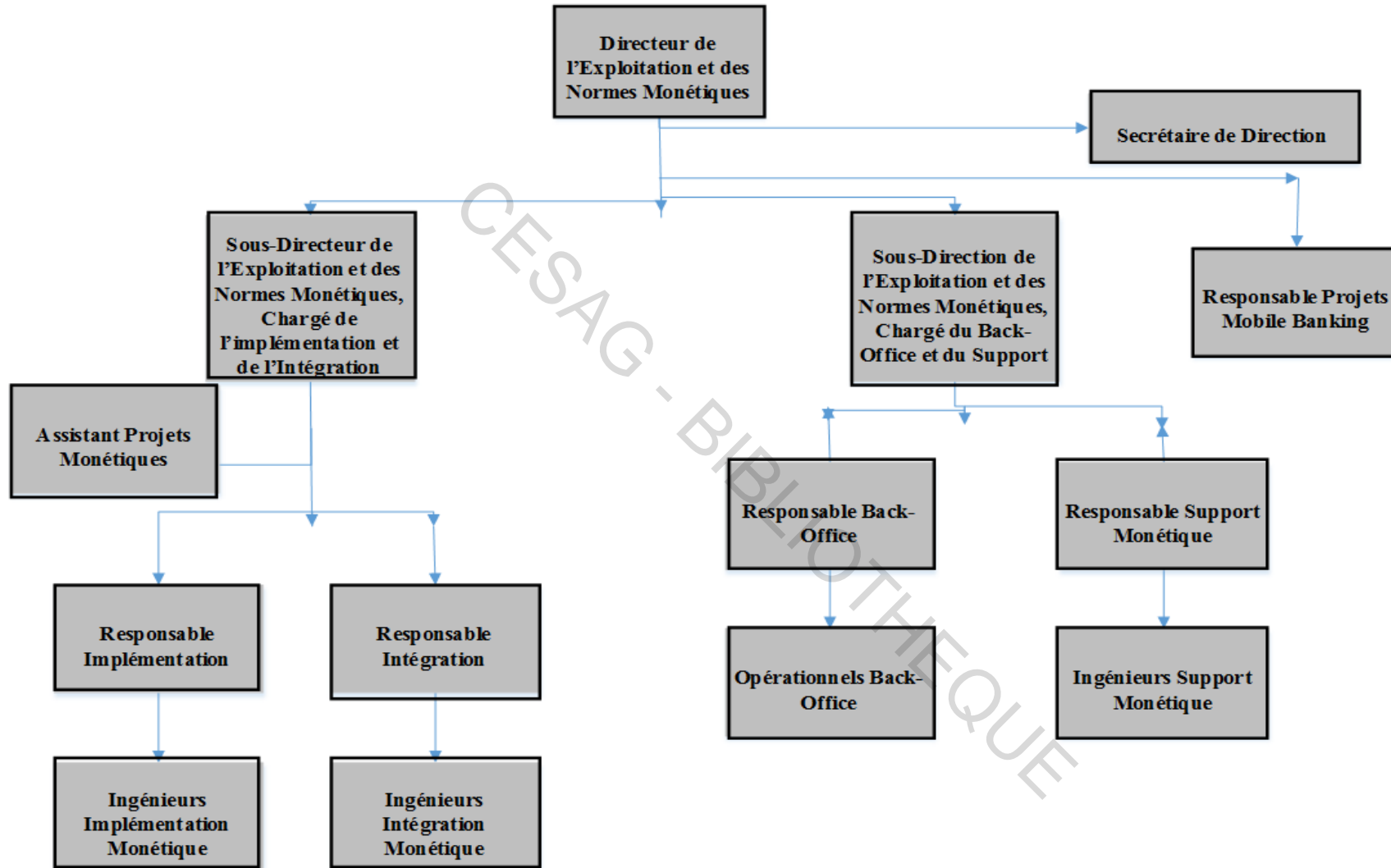
**Procash
2050xe**



**Procash
2150xe**

Annexe 6 : Les organigrammes





Annexe 7 : Glossaire

- Acquisition

Transactions pour lesquelles les équipements (DAB/GAB, TPE) du membre ou du réseau GIM-UEMOA sont utilisés.

- BIN : Bank Identification Number

Il sert à identifier un émetteur, un acquéreur, ou leurs agents, dans le cadre d'un traitement d'autorisation ou de compensation. Un émetteur ou un acquéreur peuvent gérer plusieurs BIN simultanément. Format: 6 caractères numériques. Les 6 premiers chiffres du PAN d'une carte représentent toujours un BIN d'émetteur, lequel permet d'identifier l'émetteur responsable de la carte. Voir Code banque domiciliataire.

Le BIN ISO (International Standard Organization) est le BIN assigné par des organismes agréés par l'ISO et garants de l'unicité à travers le monde du BIN utilisé.

- Emission

Transactions pour lesquelles les porteurs du membre ou du réseau GIM-UEMOA sont les initiateurs.

- GAB : Guichet Automatique de Banque

Automate permettant au détenteur d'une carte bancaire d'effectuer de nombreuses opérations sans intervention du personnel de sa banque et ce 24 H sur 24. L'utilisation d'un GAB permet aux clients de l'établissement propriétaire du GAB, notamment, d'effectuer les opérations suivantes : consultation de solde, demande de RIB, demande de chèquiers, virement de compte à compte au sein de la banque, remise de chèques, versement d'espèces, retrait d'espèces. Les GAB font aussi fonction de distributeurs de billets (DAB) pour l'ensemble des porteurs de cartes acceptées par l'appareil.

- Interopérabilité

Coopération entre les banques qui permet de garantir l'acceptabilité des moyens de paiement

émis par l'ensemble des banques et leur échange dans les meilleures conditions de rapidité, de sécurité et de coût.

- Membre du GIM-UEMOA

Ce sont les banques, les établissements financiers, les établissements postaux, les établissements de monnaie électronique, les structures de micro-finance ayant adhéré au GIM-UEMOA. Tous les membres du GIM-UEMOA doivent adhérer aux services interbancaires du CTMI-UEMOA.

- Monétique (définition)

La monétique est un ensemble des procédés utilisant l'informatique et l'électronique, les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les transactions financières. C'est l'utilisation d'une carte de paiement et (ou) de retrait par opposition aux espèces ou instruments de paiement non dématérialisés.

En plus simple, c'est l'ensemble des systèmes et procédés permettant à un client appelé porteur de réaliser des retraits, paiements ou tout autre service bancaire à l'aide d'une carte. Ces opérations sont souvent réalisées sur des automates bancaires (DAB/GAB), des TPE, sur Internet, etc.

- Project Management Body of Knowledge projet (PMBOK)

Le Project Management Body of Knowledge projet (PMBOK) est un ouvrage de référence en gestion de projet, édité par le Project Management Institute (PMI).

Le Project Management Institute, fondé en 1969, est une association professionnelle à but non lucratif qui propose des méthodes de Gestion de projet. Son siège est à Philadelphie en Pennsylvanie (États-Unis), elle compte plus de 700 000 membres répartis dans 125 pays. Elle élabore et publie des standards relatifs à la gestion de projet et propose différentes certifications dans ce domaine.

- TPE : Terminal de Paiement Electronique

Il s'agit d'un équipement utilisé pour le paiement électronique. Le terminal est capable de la lecture électronique des cartes, de certains contrôles de validité et de la transmission automatique des transactions vers l'acquéreur. On dit également simplement Terminal.

- Versement

Toute opération de rechargement effectuée sur une carte prépayée ou sur un téléphone portable

- Virement

Toute opération de transfert ou de virement effectuée à partir d'un compte, d'une carte prépayée ou d'un téléphone portable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ABRAMOVIC Nello-Bernard I (1999), *Les 9 défis du MANAGER, un roman d'entreprise*, 2^{ème} édition, MAXIMA, Paris, 223 pages.
2. BERGER, Cédric & GUILLARD Serge (2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, Saint Denis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 Pages.
3. BOUQUIN Henri (2000), *La comptabilité de gestion*, Economica, Paris, 303 pages.
4. BOUQUIN Henri (2011), *La comptabilité de gestion*, 6^{ème} édition Economica, Paris, 480 pages.
5. BOUQUIN Henri (2011), *Les fondements du contrôle de gestion*, 4^{ème} édition mise à jour Presses universitaires de France, Paris, 127 pages.
6. BRANDENBURG Hans et WOJTYNA Jean-Pierre, (2003), *Approche Processus, mode d'emploi*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 191 pages.
7. BURLAUD Alain (2006), *Le contrôle de gestion*, Nouvelle édition La Découverte, Paris, 121 pages.
8. CATTAN Michel, (2008), *Guide des processus: Passons à la pratique*, 2^{ème} édition, Afnor editions, Paris, 366 pages.
9. COHEN Raphael, (2006), *Concevoir et lancer un projet : de l'idée au succès*, Editions d'organisation, Paris, 241 pages.
10. DAYAN Armand (2004), *Manuel de Gestion*, 2^{ème} édition Ellipses Marketing, Paris, 1088 pages.
11. DE RONGE Yves (1998), *Comptabilité de gestion*, volume 1 De Boueck Université, Paris, 454 pages.
12. GERVAIS Michel (2000), *Contrôle de Gestion*, 7^{ème} édition Economica, Paris, 719 pages.
13. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE François (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^{ème} édition, Paris, Gualino éditeur, 422 pages.
14. HASSID Olivier, (2008), *la gestion des risques*, 2^{ème} édition, Dunop édition, Paris, 160 pages.

15. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (1999), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 168 pages.
16. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 184 pages.
17. HOUDAYER Robert, (2008), *Evaluation Financière des Projets : ingénierie de projets et décision d'investissements*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 461 pages.
18. HUBERT DE LA BRUSLERIE (2010), *Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation*. 4^{ème} édition, Dunop, Paris, 529 pages.
19. MADERS Henri Pierre et CLET Etienne (2005), *Pratiquer la Conduite de Projet*, Editions d'organisation, Paris, 258 pages.
20. MADERS Henri Pierre, (2008), *Piloter un projet d'organisation*, Editions d'organisation, Paris, 344 pages.
21. MADERS Henri Pierre/ MASSELIN Luc, (2009), *Piloter les risques d'un projet* Editions d'organisation, Paris 302 pages
22. MEIR Olivier (2009), *DICO du manager, 500 clés pour Comprendre et agir : Concepts, Théories, Pratiques*, Dunop édition, Paris, 240 pages.
23. Pascal KEREBEL (2009), *Le management des risques, Inclus secteurs Banque et Assurance*, Editions d'Organisation, Paris, 194 pages.
24. PERROTON Roger, François Soulet de BRUGIERE, (2007), *Le manuel des achats*, Editions d'organisation, Paris, 432 pages.
25. RAMBURE Dominique (2005), *les systèmes de paiement*, Edition Economica, Paris, 288 pages.
26. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne qui fait débat*, 1^e édition, Edition MAXIMA, Paris, 267 pages.
27. RENARD Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
28. Organisation, Paris, 479 pages.
29. SINE Laure (2008), *Droit des sociétés en 23 fiches : Comprendre et S'entraîner facilement*, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 162 pages.

30. VAURS Louis (2008), *Audit Interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'organisation, Paris, 320 Pages.
31. VOYER Pierre (2006), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performances*, 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 471 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE