

Cartographie des processus : "boîte à outils" à l'usage des IMF

Mai 2004

Pam Champagne, Lynn Pikholz, Ramesh S Arunachalam, Caitlin Baron, Henry Sempangi,
David Cracknell et Graham A.N. Wright



Table des matières		
Section	Contenu	Page
1	Aperçu	
2	Quels enseignements peut-on tirer de la cartographie des processus?	
3	Qu'est-ce que la cartographie des processus?	
4	Où peut-on recourir à la cartographie des processus?	
5	Pourquoi recourir à la cartographie des processus?	
6	Formuler une carte des processus	
7	Etape 1 : Commencer par identifier et classer les lacunes opérationnelles par ordre de priorité	
8	Etape 2 : Choisir le processus à cartographier	
9	Etape 3 : Sélection de l'équipe et préparation de l'exercice de cartographie	
10	Etape 4 : Définir le processus et les objectifs de l'exercice de cartographie	
11	Etape 5 : Recueillir des données – quelles données, où, quand et comment?	
12	Etape 6 : Construire la carte du processus « tel qu'il est »	
13	Etape 7 : Analyse des cartes du processus « tel qu'il est »	
14	Etape 8 : Analyse des cartes du processus « tel qu'il devrait être » et « tel qu'il pourrait être »	
15	Etape 9 : Résumer et diffuser les résultats	
16	Etape 10 : Passer à l'action – Tester les nouveaux processus!	
17	Institutionnaliser la cartographie des processus dans L'IMF	
18	Points-clés du récapitulatif : check-list en 20 questions!!!	
19	Exemple pratique	
20	Symboles standards de la cartographie des processus	
21	Symboles de cartographie des processus du logiciel Visio	
22	ANNEXE 1: Outil 3A – Evaluation des risques opérationnels du produit	
22	ANNEXE 2: Outil 3B – Résumé de l'évaluation des risques opérationnels du produit	
23	ANNEXE 3: Carte-échantillon de gestion des risques	
24	ANNEXE 4: Carte-échantillon interfonctionnelle	
25	ANNEXE 5: Nouvelles orientations du personnel dans l'IMF XYZ – B1	
26	ANNEXE 6: Carte-échantillon du temps de cycle Galloway, Dianne, "Mapping Work Processes," ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1994.	
27	ANNEXE 7: Exercice pratique – Proposition de solution	
28	ANNEXE 8: Outil d'analyse des cartes	
29	ANNEXE 9 : Questionnaires de contrôle interne	
30	ANNEXE 10: Grille d'analyse des activités – Outil d'amélioration des processus	
31	ANNEXE 11: Grille d'Analyse du Changement : recommandation et implications	
32	ANNEXE 12: Mesure de l'amélioration du processus: indicateurs	
33	ANNEXE 13: Amélioration du processus: check-list	
34	ANNEXE 14: intégration de la cartographie des processus dans les pratiques de l'IMF : check-list	
35	Glossaire des termes	
36	Bibliographie et références	

Aperçu

La cartographie des processus a été intégrée à "L'outil pour l'analyse du risque institutionnel et de produit pour les IMF". Il s'agit d'une méthode qui permet de décider si les mécanismes de contrôle interne intégrés aux procédures d'appui destinées aux nouveaux produits sont adéquats. Il s'agit également d'un outil qui permet d'évaluer les mécanismes de contrôle interne sur la base d'une approche orientée vers la gestion des risques.

Cependant, nous n'avons jamais présenté ni expliqué la manière dont doit être réalisé un exercice de cartographie. Cette boîte à outils a pour but de combler cette lacune. Elle doit permettre à l'utilisateur d'apprendre les bases de la cartographie des processus, de découvrir ses nombreuses applications possibles au sein des IMF et, de manière plus spécifique, d'apprendre à utiliser la cartographie des processus pour mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques. Cet apprentissage sera basé sur la méthodologie intégrée de cartographie des processus qu'a développée *MicroSave* pour faciliter la gestion des risques.

La cartographie des processus est une technique que l'on peut apprendre assez facilement, à condition de recevoir une formation correcte et de disposer d'assez de temps. Tirer pleinement parti de toutes les possibilités qu'elle offre est plus exigeant et prouve qu'il s'agit d'une discipline, tout comme la comptabilité, la vérification des comptes et les activités de prêt. Si la direction d'une IMF est disposée à mettre en œuvre les changements proposés, un cartographe peut analyser une carte correctement construite, recommander des améliorations institutionnelles et, ainsi, proposer des améliorations considérables à différents niveaux : efficacité, satisfaction des clients, part de marché que contrôle l'IMF ou rentabilité. Si la cartographie des processus peut avoir un tel impact sur l'organisation, il semble logique qu'elle fasse partie intégrante de ses méthodologies.

La cartographie des processus peut également aider l'IMF à se doter d'un **avantage concurrentiel durable**, dont pourra dépendre l'existence à long terme de l'institution. Les avantages tirés de processus hautement efficaces et intégrés sont beaucoup plus durables que ceux dérivés d'activités isolées ou des compétences "de base" de l'institution.

En effet, lorsqu'une IMF réalise un exercice de cartographie et se dote de processus intégrés, elle oblige ses concurrents à améliorer leurs performances au niveau de **l'ensemble de leur système** pour arriver à son niveau, au lieu de se contenter d'une amélioration partielle. De plus, vouloir copier les services ou produits que propose l'IMF peut être coûteux et mettre en place le système nécessaire pour y parvenir est souvent complexe, du point de vue de l'organisationnel. Pour continuer à être concurrentielles et à "gagner", les IMF doivent continuellement intégrer, améliorer et rationaliser leurs processus. Développer en interne des compétences en cartographie des processus est donc vital et ne peut qu'aider les IMF à continuellement améliorer leurs processus.

Cependant, pour que la cartographie des processus fonctionne, elle doit présenter les caractéristiques suivantes:

- Elle doit cibler les besoins du client
- L'ensemble des activités professionnelles doivent être traitées comme faisant partie d'un processus
- L'amélioration continue des processus doit être la norme
- Les processus ne doivent être améliorés que par la collecte de faits et de données
- Chacun doit participer à l'amélioration continue des processus et s'engager totalement en faveur de cette philosophie
- Les cadres supérieurs de l'IMF doivent donner l'exemple en dirigeant l'institution de manière active

QUELS ENSEIGNEMENTS PEUT-ON TIRER DE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS?

Cartographier les processus est la première étape de la gestion des processus. Elle consiste à utiliser des outils pour mettre par écrit, analyser, améliorer, rationaliser et concevoir d'une manière neuve le fonctionnement

d'une IMF. L'IMF comprendra alors en profondeur les *inputs*, les *outputs* et les inter-relations au sein de chaque *processus* et pourra :

- Comprendre la manière dont les processus interagissent dans son système d'entreprise.
- Détecter dans les processus des défauts qui provoquent des problèmes systémiques (incidence élevée de fraude chez les caissiers, longues files d'attente aux guichets, service à la clientèle d'une qualité insuffisante).
- Détecter dans les processus des dysfonctionnements qui génèrent des risques inutiles, évitables à peu de frais.
- Identifier les activités de contrôle internes qui, dans les processus, permettent d'atténuer les risques.
- Déterminer les activités qui apportent une valeur ajoutée pour l'organisation et les *clients*.
- Accroître l'efficacité en rationalisant et en améliorant les flux de travail.
- Identifier les processus qui doivent être restructurés.

Il existe plusieurs types de **cartes de processus** qui, chacune, possèdent leurs propres caractéristiques et utilisation. Dans cette boîte à outils, le terme "**carte des processus**" signifie "organigramme". Les symboles généralement utilisés dans les organigrammes, légèrement modifiés, seront utilisés pour décrire les processus de manière aussi générique et fondamentale que possible. Les mots en italique sont définis dans le Glossaire.

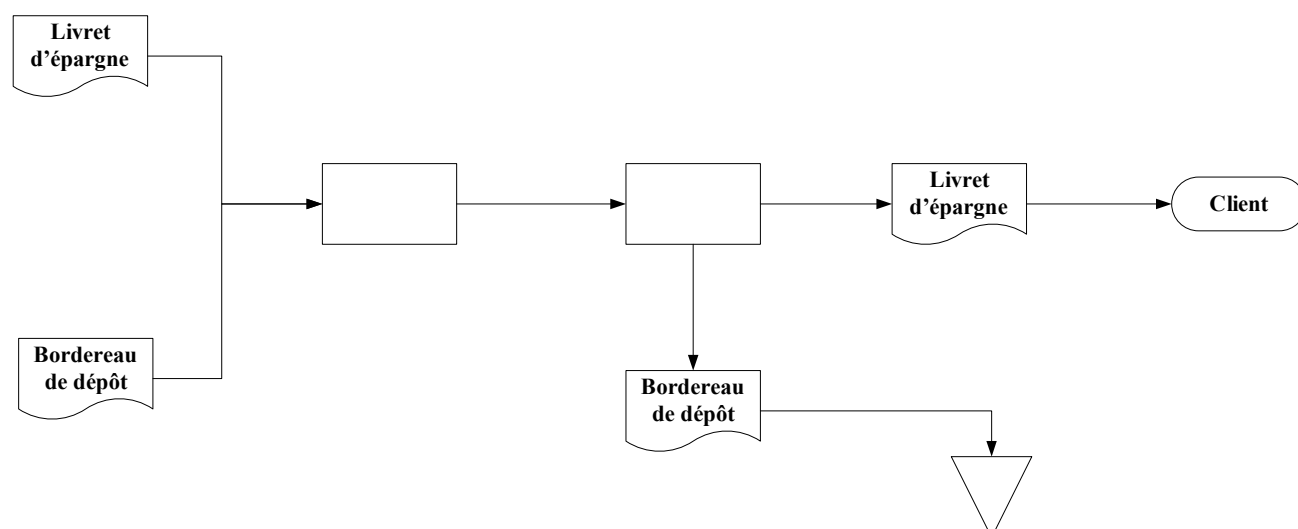
QU'EST-CE QUE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS?

La cartographie des processus est une méthode simple mais efficace de regarder au-delà des activités fonctionnelles d'une organisation, comme le marketing ou la comptabilité, pour révéler les processus de base et découvrir comment les éléments qui composent l'organisation interagissent pour servir une clientèle. Les cartes des **processus** permettent de mettre en évidence les processus qui sont au cœur même d'une entreprise et qui, généralement, sont cachés par la complexité de la structure organisationnelle (et la politique interne) de cette dernière.

Les cartes des processus sont donc des outils de communication, de planification stratégique de l'entreprise et de gestion analytique. Elles permettent à une IMF de compiler des informations sur les processus en place pour qu'ils puissent ensuite être analysés.

Le but ultime de la cartographie des processus est de comprendre comment fonctionne un *processus* au moment où il est mis en œuvre, et ensuite de l'améliorer. Les cartes permettent de recueillir, d'organiser et de présenter des faits relatifs aux processus, que des spécialistes étudieront et rationaliseront ensuite. Elles permettent également d'identifier les zones de risque dans toute transaction ou processus.

La *carte d'un processus* est la représentation visuelle d'un processus, inscrite dans des limites déterminées et qui utilise des symboles et des flèches pour montrer les *inputs*, les *outputs*, les tâches réalisées et leur séquence.



A chaque étape de la représentation du processus, ces lignes et symboles sont accompagnés par une phrase concise qui explique au lecteur :

- Ce qui se passe
- Quand cela se passe
- Qui réalise l'activité concernée
- Où cela se passe
- Combien de temps cela prend
- Comment cela est fait
- Pourquoi cela est fait

Le degré de précision des réponses à ces questions dépendra du type de carte que l'organisation choisit de réaliser (voir « **Etape 6 – Construire plusieurs types de cartes** », page??).

OÙ PEUT-ON RECOURIR À LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS?

Les utilisations possibles de la cartographie des processus sont nombreuses. En effet, il s'agit d'une méthode qui peut être appliquée à de nombreuses fonctions de l'entreprise. Si l'accent est mis ici sur la compréhension, la mise par écrit et l'analyse des processus dans les IMF, les cartes des processus peuvent également être utilisées dans des domaines spécifiques :

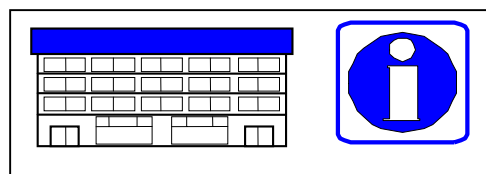
• Développer et mettre par écrit les stratégies de gestion des risques	Gestion et réduction des risques
• Créer un dictionnaire détaillé des activités, étape initiale d'un système de détermination des coûts par activité	Exercice de détermination des coûts et de tarification
• Orienter et former les nouveaux employés	Formation / DRH
• Evaluer ou établir des manières différentes d'organiser les employés pour que le travail soit réalisé	Spécialisation et connaissances / RH
• Savoir rapidement ce qu'un groupe, une équipe ou un service apporte au reste de l'organisation (et vice versa)	Organisation du flux de travail
• Identifier des opportunités d'amélioration	Qualité et amélioration
• Evaluer, établir et/ou renforcer la mesure de la performance	Performance / RH
• Etablir et mettre par écrit les meilleures pratiques	Meilleures pratiques
• Identifier des opportunités de « mesure à effet rapide »	Stratégies concurrentielles
• Créer des manuels de formation et de référence	Développement de manuels de formation / référence

Créer des politiques et des manuels de procédure détaillés et faciles à appliquer	Systèmes, politiques et procédures
Recueillir des informations relatives aux processus et créer un modèle statique destiné à préparer des projets de simulation	Modélisation et simulation
Visualiser ce qu'il adviendra des processus avant de les modifier ou de réaliser d'importants investissements en capital	Simulation et analyse de sensibilité
Assurer l'intégration effective des opérations professionnelles, y compris la conception de pratiques professionnelles communes et la compréhension des plateformes systèmes	Intégration des systèmes
Réduire de nombreux types de risques, y compris : risque de réputation, fraude, erreurs d'exploitation, risques liés aux ressources humaines, dysfonctionnement du système	Analyse des risques opérationnels et produits
Cycle de Développement de Nouveaux Produits	Développement de nouveaux produits
Concevoir des procédures « telles qu'elles devraient être » pendant la phase pré-pilote	Test pilote
A la fin du test pilote, produire une carte du processus « tel qu'il est » pour détecter les déviations par rapport au processus « tel qu'il devrait être »	Evaluation et contrôle
Carte du processus « tel qu'il est » comme élément constitutif de l'Evaluation en Continu	Evaluation et contrôle
Formation du personnel lors du déploiement	Déploiement du produit
Formation pré-pilote	Test pilote
etc. et standardisation des mécanismes d'incitation du personnel, des analyses de performance, etc.	etc. et standardisation

Utilisation de la cartographie des processus chez Equity Building Society

Equity Building Society (Nairobi - Kenya) a recouru avec enthousiasme à la cartographie des processus dans le cadre d'un exercice de grande envergure destiné à mettre sur le papier toutes ses procédures. La méthode *MicroSave* de cartographie des processus, destinée à améliorer la gestion des risques, est celle qui a été appliquée. Une équipe composée d'employés issus du siège et des filiales a réalisé l'exercice. Plusieurs services étaient représentés (marketing, audit interne, crédit, finance, RH, IT), ainsi que différents niveaux de responsabilité (du directeur adjoint de filiale au personnel opérationnel). En plus des procédures principales, les membres de l'équipe ont jugé que l'exercice de cartographie pouvait avoir d'autres utilités chez EBS :

- Détermination des coûts
- Marketing : cycle de développement de nouveaux produits
- Formation du personnel, élaboration des notes des formateurs, formation des formateurs
- Planification des audits
- Standardisation : uniformité des procédures
- Test de conformité dans le cadre des audits
- Communication du processus publicitaire
- Mise sur papier de l'ensemble des processus
- Outil de résolution des problèmes
- Outil de communication interne et externe (par exemple, vérificateurs aux comptes)
- Outil d'évaluation des performances



POURQUOI UTILISER LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS?¹

Les cartes de processus offrent un langage ou un point de référence commun à ceux appelés à gérer un projet ou un *processus*. En décrivant visuellement le processus, la carte aide à identifier les goulots d'étranglement et les points où le processus peut être rationalisé et amélioré.

Le but de la cartographie des processus est une meilleure compréhension de l'organisation. Une IMF se compose d'un ensemble de processus, à savoir les activités commerciales qui produisent une valeur, assurent le service de la clientèle et génèrent un revenu. Parvenir à gérer ces processus est la clé du succès. La *cartographie des processus* est l'un des moyens les plus rapides de limiter les erreurs, d'accroître la productivité et d'améliorer le service à la clientèle.

Les cartes permettent de rendre le travail réalisé plus visible. Une meilleure visibilité contribue à la communication et la compréhension et offre un cadre de référence commun à tous ceux qui sont impliqués dans la marche de l'entreprise. Les cartes sont souvent utilisées pour montrer la manière dont on travaille à un moment donné et permettent ainsi au personnel opérationnel (caissiers et agents de crédits) d'identifier plus facilement, avec leurs superviseurs, les problèmes éventuels. La carte est donc un instantané qui montre la manière dont interagissent les fonctions, les étapes, les *inputs* et les *outputs* que l'organisation utilise pour apporter une valeur à ses *clients*. Ainsi, un dirigeant souhaitant que les clients se plaignent moins de la longueur des files peut, grâce à un organigramme, mettre sur papier l'itinéraire suivi par les clients et identifier les améliorations possibles. L'analyse des processus peut permettre d'agir sur la satisfaction des clients en identifiant des actions qui réduiront le temps de cycle du processus, les dysfonctionnements ou les coûts, établiront des systèmes de mesure de la performance orientés client, élimineront les étapes ne générant aucune valeur ajoutée et contribueront à augmenter la productivité.

Les cartes des processus peuvent également être utilisées pour montrer comment le travail doit être réalisé dans une IMF. L'examen d'une carte montrant ce qui est requis de l'organisation en matière de service à la clientèle, associé à l'analyse de données décrivant les sources de valeur ajoutée selon le client, permet de produire une carte alternative montrant comment offrir au client un service d'une valeur encore supérieure. La cartographie des processus est donc un préalable indispensable à tout projet de conception d'une organisation, de reconfiguration des processus ou d'analyse comparative d'un projet.

Utiliser les cartes pour comprendre comment un processus donné en affecte un autre, en aval, permet de définir des mesures qui aideront l'ensemble de l'organisation à gérer ses opérations en temps réel (plutôt que de se contenter d'une mesure du résultat final). Les cartes peuvent également permettre de déterminer où doivent être placés les points de mesure intermédiaires. Ceux-ci permettront d'assurer la qualité finale en contrôlant des variables intermédiaires clés, pendant que se déroule le processus. De cette manière, on évite les dysfonctionnements au lieu de simplement les détecter.

Une carte de processus bien préparée :

- Communique visuellement et avec efficacité des idées, des informations et des données relatives aux processus;
- Identifie des itinéraires existants ou idéaux et révèle les zones à risque et les solutions potentielles;
- Décompose les processus en étapes, en recourant à des symboles cohérents et faciles à comprendre;
- Est peu onéreuse et rapide à produire; donne au personnel l'opportunité de partager une vision commune en participant à sa construction;
- Montre d'une manière claire des connexions et des séquences complexes;
- Contribue à la communication professionnelle, à la résolution des problèmes et aux processus de prise de décision;
- Permet l'identification immédiate de tout élément du processus.

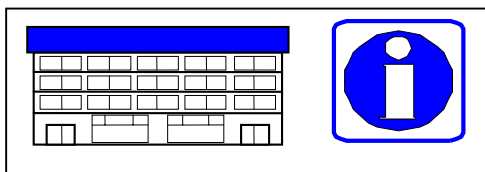
¹ Damelio, pp 1-9

**Une carte de qualité permet de générer un niveau de compréhension du processus qui ne pourrait être obtenu par des procédures écrites.
Une carte bien faite vaut plusieurs pages de texte.**

Uganda Microfinance Union : cartographie des processus et développement de produits

Uganda Microfinance Union (UMU) voulait développer un produit d'épargne pour ses membres. Un projet de recherche a été mené à bien pour définir les caractéristiques du produit, avant que ne soit entamé le développement de celui-ci. Cependant, la visite réalisée par une équipe de *MicroSave* dans une agence d'UMU a permis de montrer que le temps nécessaire pour fournir le service risquait d'être un problème. La cartographie des processus a été utilisée pour examiner les causes de cette situation.

La carte réalisée a permis d'identifier plusieurs processus back-office clés, notamment le traitement par lots des transactions, l'identification des fiches de compte et l'approbation des opérations par un superviseur, qui allongeaient considérablement la durée du service. L'introduction du processus a été approuvé mais la décision a cependant été prise de retarder le déploiement du produit « Express Savings » jusqu'à l'informatisation des opérations en agence, gage d'un service plus rapide.



Le processus : « tel qu'il est », « tel qu'il devrait être », « tel qu'il pourrait être »²

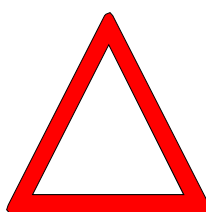
La cartographie des processus permet de savoir ce qui se passe réellement dans une IMF. Le but est de définir les trois états d'un processus : tel qu'il est, tel qu'il devrait être, tel qu'il pourrait être.

« TEL QU'IL EST »	L'état « tel qu'il est » montre comment le travail est réalisé au moment où la carte est produite. Comme dans tout voyage, il est important de savoir où l'on se trouve avant de partir dans une nouvelle direction. Certaines mesures de restructuration se concluent par un échec parce que les dirigeants et consultants se lancent dans un projet spectaculaire de refonte de l'organisation sans comprendre comment fonctionnent les processus en cours (ou pourquoi). Disposer d'un socle de connaissance solide est un bon point de départ. De plus, un problème se pose souvent lorsque l'on souhaite transformer un processus : il faut faire comprendre au personnel que le processus actuel est inefficace, pour qu'il embrasse alors l'idée du changement. Si les utilisateurs d'un processus font cette découverte lors de la description du processus « tel qu'il est », le personnel opérationnel deviendra le moteur du changement, ce qui améliorera considérablement les chances de réussite du projet de restructuration.
« TEL QU'IL DEVRAIT ETRE »	L'état « tel qu'il devrait être » montre le processus tel que la direction l'imagine. Dans de nombreux cas (sinon <u>dans la plupart</u> des cas), la réalité sur le terrain, dans les agences, diffère de manière significative de ce qu'elle « devrait être ». La situation telle qu'elle « devrait être » correspond au

² Boehringer

	niveau de performance formellement recommandé. Généralement, c'est la situation décrite dans les Manuels de Politiques et de Procédures produits et distribués par le siège central de l'IMF. Pour dépasser ce niveau de performance, un état nouveau, appelé « tel qu'il pourrait être », doit être défini.
« TEL QU'IL POURRAIT ETRE »	L'état « tel qu'il pourrait être » correspond au nouveau niveau de performance que permet d'atteindre la restructuration des processus. En d'autres termes, si le processus existant est rationalisé et que toutes les causes de variation sont éliminées (répétitions, retards, goulots d'étranglement), l'état « tel qu'il pourrait être » est atteint. Il peut l'être au bout d'un certain temps, grâce à une Gestion de la Qualité Totale efficace ou à un programme d'amélioration continue. Pour arriver à cet état, l'IMF devra examiner les possibilités qui sont les siennes de Combiner, d'Adapter, de Réaliser en parallèle, d'Eliminer et de Sensiblement accélérer ses processus. Dans les cas les plus extrêmes, un outil facilitateur, par exemple une nouvelle technologie de l'information, pourra être introduite pour que le nouveau processus soit possible. C'est pour cette raison que la réflexion doit ici sortir des sentiers battus. Réaliser ce qui « pourrait être » est le véritable objectif de toute restructuration.

Les cartes des processus sont souvent utilisées pour référencer les politiques et procédures dans les manuels de procédure. Elles décrivent ce qui devrait se passer, où et quand, qui devrait réaliser les choses, comment les inputs et outputs devraient être gérés et sont donc une représentation de la situation telle qu'elle « devrait être ». L'état « tel qu'il est », lui, montre ce qui se passe réellement et comment les procédures ont été mises en œuvre dans la réalité. L'état « tel qu'il est » peut différer de l'état « tel qu'il devrait être ». Cartographier les deux états permet d'identifier ces déviations. Plus important encore, savoir qu'il y a déviation permet de tenter d'analyser pourquoi c'est le cas. Des déviations peuvent en effet donner lieu à un contournement des activités de contrôle internes destinées à atténuer certains risques spécifiques. La carte du processus de gestion des risques (à quatre niveaux) développée par *MicroSave* permettra de distinguer les conséquences que ces déviations peuvent avoir en matière d'exposition aux risques et de compromission de l'intégrité des activités de contrôle internes (voir « **Etape 6 – Construire plusieurs types de cartes** », **Page??**).



Mise en Garde : le changement est toujours simple sur papier. Produire une carte du processus tel qu'il « devrait être » ou « pourrait être » a généralement un impact positif sur les résultats d'une IMF, mais la dimension « processus » n'est qu'un des cinq champs stratégiques qui déterminent le fonctionnement d'une organisation. **Les autres sont la structure, le leadership, les individus et la gestion de la performance.** Tous ces éléments sont interdépendants. Si l'on tente d'améliorer un processus sans tenir compte du personnel (formation et culture) ou des problèmes de gestion des performances (comme la compensation), il est probable que les efforts réalisés ne donneront pas les résultats escomptés.

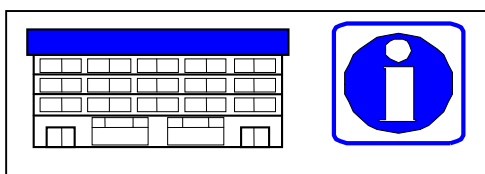
Bénéfices tirés par Equity Building Society de la cartographie des processus

Equity a décidé de retravailler ses politiques et procédures par le biais d'un exercice de cartographie. L'objectif poursuivi était de standardiser l'application des politiques et des procédures, de développer des guides de formation et d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et le contrôle interne. Avec l'aide d'un consultant, Equity a appliqué le processus participatif décrit dans la Boîte à Outils de *MicroSave* pour développer de nouvelles procédures. Celles-ci ont été testées dans deux agences pendant un mois, puis mises en œuvre dans l'ensemble du réseau.

Les procédures ont été mises à jour dans tous les domaines et ont permis de réduire le temps de cycle de plusieurs activités, comme le montre le tableau ci-dessous. La durée des transactions en liquide a augmenté légèrement avec l'introduction d'une procédure supplémentaire, destinée à améliorer le contrôle interne.

La standardisation et l'amélioration des politiques ont apporté de nombreux avantages à Equity, notamment une meilleure gestion des risques, une meilleure compréhension et application des politiques, ainsi qu'une capacité accrue à traiter un volume d'affaires plus important.

Des formulaires plus faciles à remplir pour les clients, une meilleure utilisation des technologies de l'information et des ressources, humaines et autres, ont permis d'améliorer le flux des processus. La nature participative de la méthode appliquée a permis d'identifier et d'exploiter des opportunités de « mesures à effet rapide », d'améliorer l'aménagement des agences et de fournir un meilleur service aux clients. Equity a également profité de l'exercice de cartographie pour développer et améliorer la formation du personnel, ainsi que les manuels de formation et de référence, ce qui a permis d'accroître les connaissances, la confiance et la motivation du personnel.



Activité	Avant	Après
Ouverture de compte	12,6 minutes	9,78 minutes
Transaction en liquide (temps avec caissier)	1,96 minutes	2,17 minutes
Transaction en liquide (temps de cycle total)	7,14 minutes	4,96 minutes
Cartes magnétiques	1 mois	2 semaines

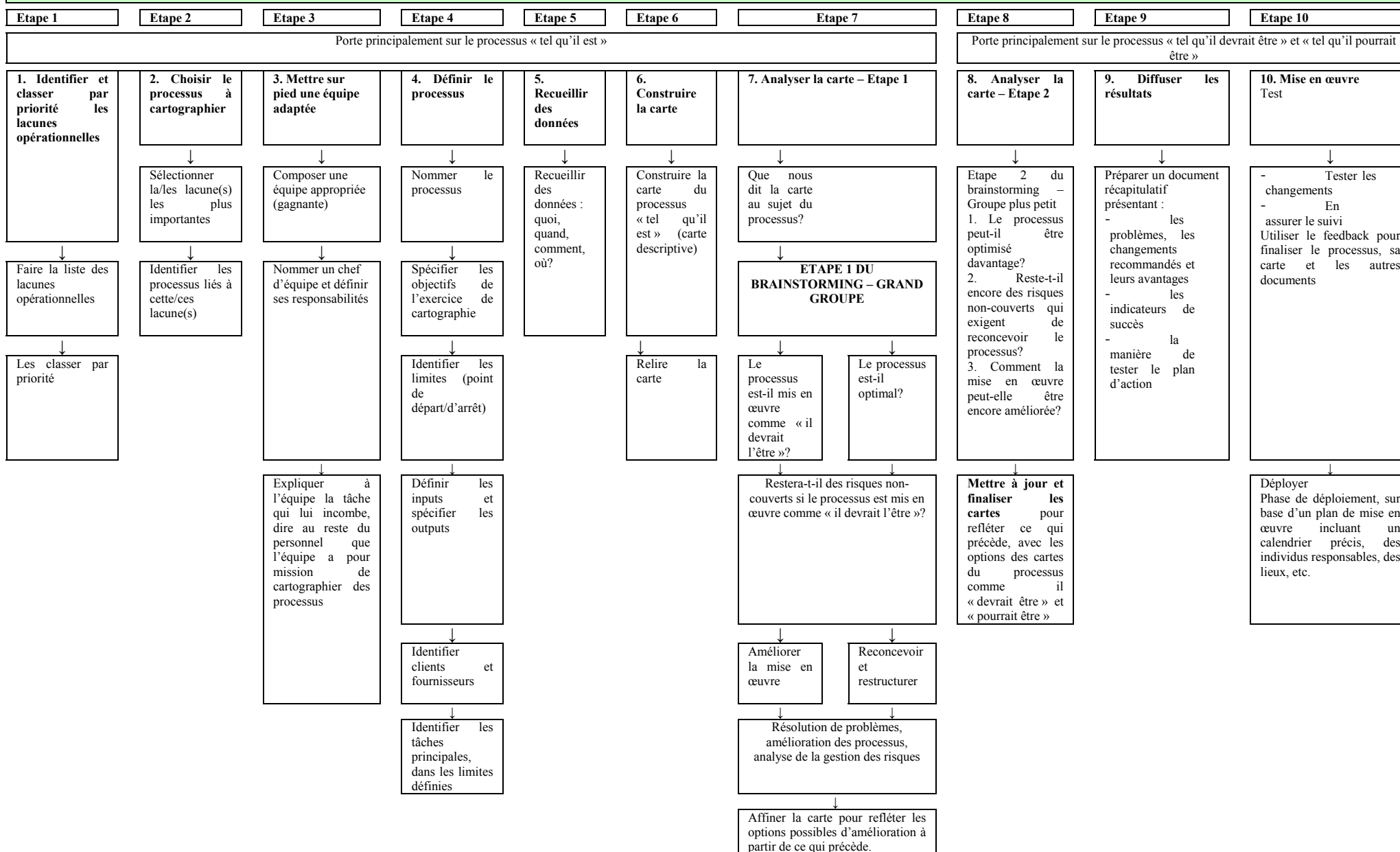
FORMULER UNE CARTE DES PROCESSUS

Si elles sont utilisées correctement, les cartes des processus peuvent modifier totalement l'approche qu'une organisation adopte envers l'amélioration des processus et la gestion des activités. Elles permettent également de réduire drastiquement les coûts opérationnels en éliminant certaines étapes et en identifiant les causes profondes des problèmes de qualité systémique. Les étapes suivantes (illustration 1, ci-dessous) montrent comment il faut utiliser la cartographie des processus lorsqu'un processus doit être amélioré ou optimisé, lorsque des risques doivent être atténués et lorsque le but est de résoudre des problèmes de mise en œuvre. L'illustration 2 détaille chacune de ces étapes.

ILLUSTRATION 1 – CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS, ETAPES SUGGEREES ET DESCRIPTION DE CELLES-CI

Etape 1	Identifier et classer les lacunes opérationnelles par ordre de priorité
Etape 2	Choisir le processus à cartographier sur base des lacunes opérationnelles à traiter en priorité
Etape 3	Mettre sur pied une équipe adaptée et capable de réaliser sa mission
Etape 4	Définir le processus à cartographier et les objectifs de l'exercice de cartographie
Etape 5	Recueillir les données nécessaires, en utilisant les techniques et méthodes appropriées
Etape 6	Construire la carte du processus « tel qu'il est » et en faire la relecture
Etape 7	Analyser la carte – Etape 1 du brainstorming. La carte est analysée, les risques et possibilités d'amélioration des processus sont identifiés. La carte est affinée.
Etape 8	Analyser les cartes du processus « tel qu'il devrait être » et « tel qu'il pourrait être »
Etape 9	Résumer les résultats et les diffuser auprès des parties prenantes
Etape 10	Mettre en œuvre dans le cadre d'un plan d'action : test pilote, suivi, évaluation, déploiement du nouveau processus

ILLUSTRATION 2 : DETAIL DES ETAPES DE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



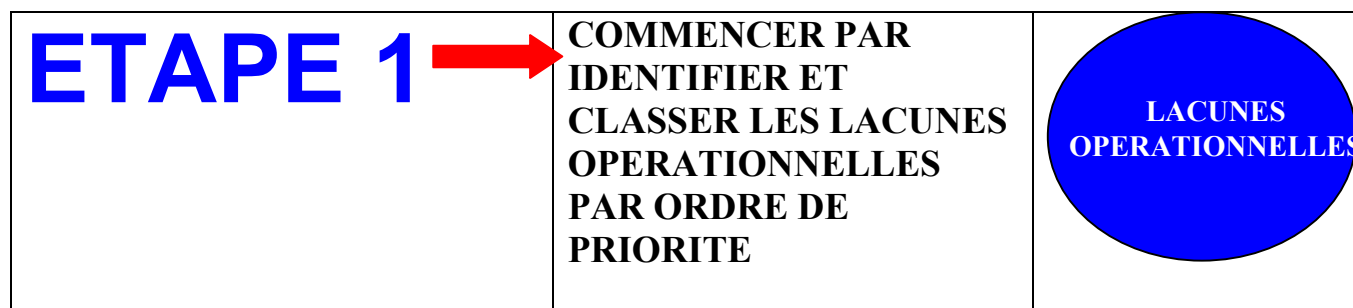
QUEL TEMPS CONSACRE-T-ON GÉNÉRALEMENT A UN EXERCICE CARTOGRAPHIQUE?

Le temps nécessaire pour mettre par écrit un processus et pour produire une carte à quatre niveaux dépend de plusieurs facteurs :

- *Expérience* : le niveau d'expérience de l'équipe de cartographie. Plus l'équipe sera expérimentée, plus le travail sera rapide. En général, on recommande de consacrer le temps gagné à améliorer la qualité de la carte produite.
- *Nature du processus cartographié* : les processus plus complexes requièrent davantage de temps, tout comme ceux qui exigent une restructuration ou une refonte poussée des activités de contrôle.
- *Niveau de détail de la carte* : les cartes doivent être suffisamment détaillées pour permettre une restructuration des processus, une analyse des risques et la production de stratégies permettant d'atténuer ceux-ci.

Un exercice de cartographie prendra en général entre cinq et sept jours.

Jour	Etape	Tâches
Jour 1 & 2	Collecte d'informations par l'observation et des entrevues	• Entrevues avec le personnel de direction, pour disposer d'une vision générale de la situation et identifier les sous-processus • Entrevues/observation du personnel opérationnel pour obtenir des détails
Jour 2 & 3	Construction des cartes de base, avec une description et une première réflexion sur l'amélioration du processus	• Entrevues/observation du personnel opérationnel direct, pour obtenir des détails
Jour 3 & 4	Validation des cartes par des entrevues de validation et une révision des cartes	• Autre personnel opérationnel et de direction • Révision des documents • Possible révision externe
Jour 3 & 4	Construction des cartes du processus « tel qu'il devrait être »	• Révision des manuels de politique et de procédure
Jour 4 & 5	Analyse et atténuation des risques	• Discussions avec l'équipe et les vérificateurs aux comptes
Jour 5 & 6	Validation de l'analyse et de la stratégie d'atténuation des risques	• Discussion avec la direction générale
Jour 5 & 6	Révision externe des cartes	
Jour 6 & 7	Construction des cartes du processus « tel qu'il pourrait être »	• Equipe, avec intervention de la direction opérationnelle et des vérificateurs aux comptes
Jour 7	Finalisation du rapport et présentation aux administrateurs	• Equipe et administrateurs



Pour identifier et classer les lacunes opérationnelles par ordre de priorité, les institutions doivent s'intéresser au contexte général dans lequel elles opèrent et, notamment :

- **Evaluer la satisfaction des clients**
 - Consulter les données des études de marché – enquêtes de satisfaction et études de marché
 - Utiliser les données clients disponibles en interne – taux de rétention, analyse de la perte de clients
- **Déterminer la position concurrentielle de l'institution**
 - Où se situe l'institution par rapport à ses concurrents, au point de vue des résultats financiers (croissance, bénéfice, prix, etc.)?
 - Où se situe l'institution par rapport à ses concurrents, au point de vue des résultats opérationnels (temps de décaissement des prêts, temps d'attente en agence, etc.)?
- **Se situer par rapport aux normes internationales (benchmarking)**
 - Utiliser les benchmarks de MBB, MicroRate et d'autres sources pertinentes

La boîte à outils de *MicroSave* intitulée « Etude de Marché pour la Microfinance » peut être un outil utile à ce stade.

Si l'on ne répond pas aux besoins des clients ..

L'IMF sera confrontée aux problèmes suivants :

- Croissance ralentie et difficultés à atteindre la pérennité
- Augmentation des impayés et de l'insolvabilité
- Perte de clientèle, avec des clients insatisfaits allant vers la concurrence pour trouver des réponses à leurs besoins
- Peu d'IMF s'intéressent à pourquoi les clients partent, perdant des informations utiles pour affiner leurs produits et ou leurs processus.

MicroSave
Marketers solutions for financial services

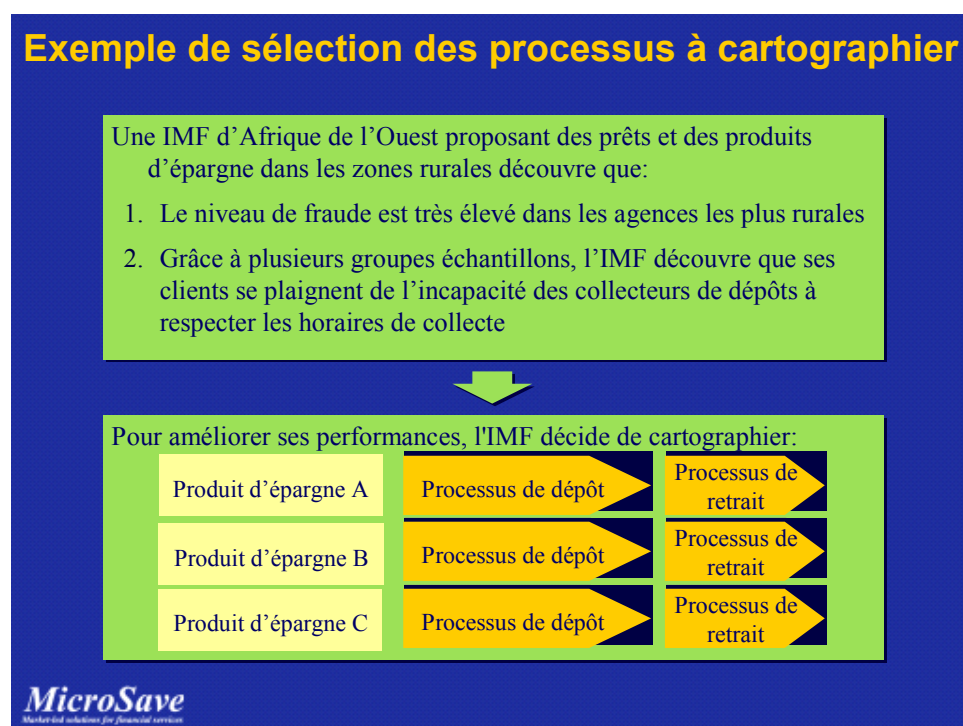


Les données relatives aux clients peuvent être très utiles pour détecter des lacunes opérationnelles.

Nous vous invitons à consulter la boîte à outils de *MicroSave* intitulée « Etude de Marché pour la Microfinance » pour en savoir davantage sur les moyens qui permettent de comprendre et de mesurer les besoins et la satisfaction des clients.



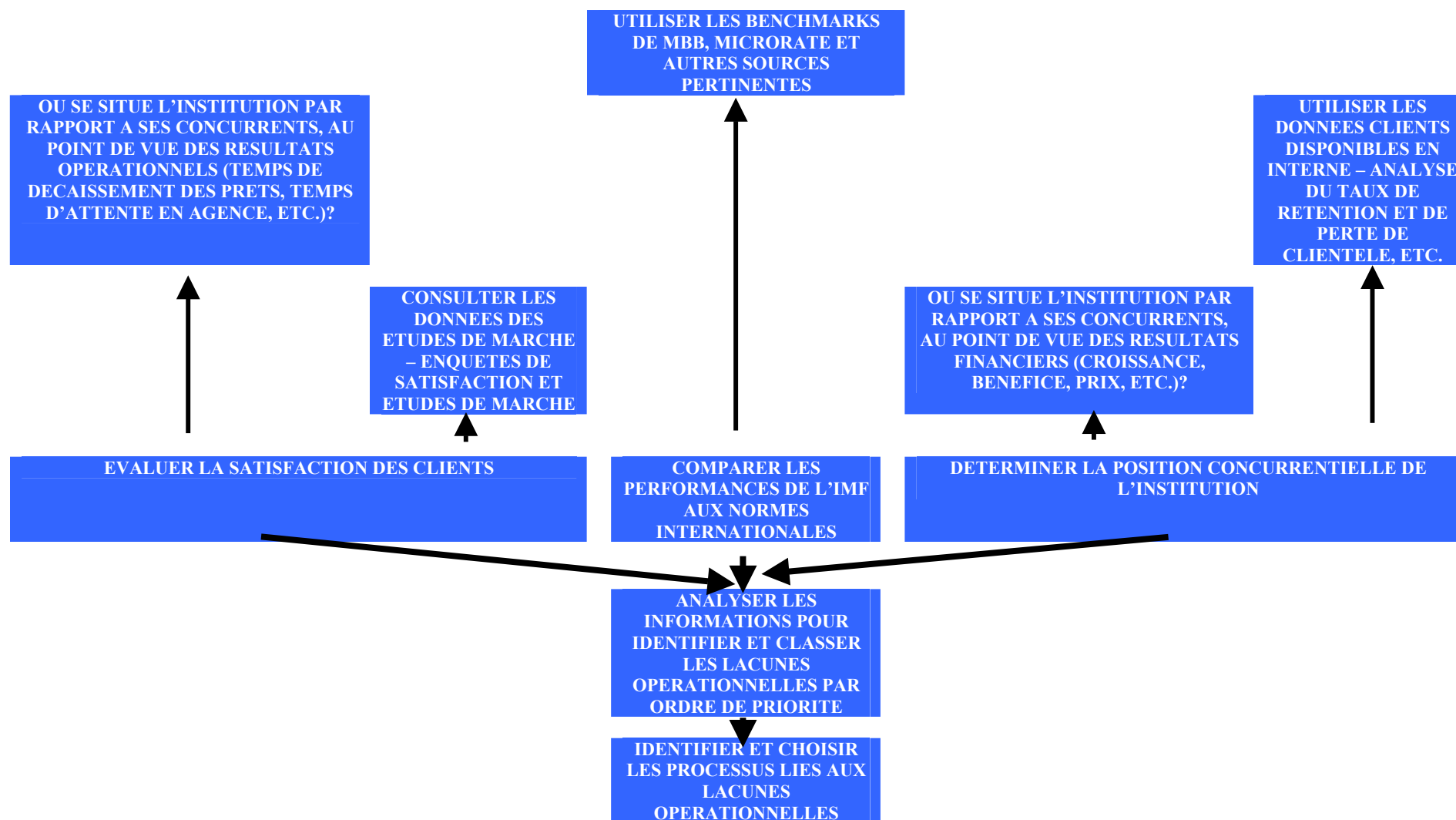
Il s'agit ici d'isoler les lacunes opérationnelles les plus importantes et d'identifier les processus directement liés à celles-ci. Il faut ensuite choisir le processus qui doit être cartographié en priorité. Voici un exemple de la manière dont peut s'opérer ce choix.



Plusieurs lacunes peuvent être identifiées. Il faut donc, pour pouvoir travailler efficacement, les classer par ordre de priorité. On les groupera par catégories, on les classera ensuite par ordre de priorité et on identifiera les processus qui ont un impact sur ces lacunes. Cette méthodologie n'a pas lieu d'être appliquée si on n'identifie qu'une seule lacune et les processus qui s'y rapportent.

L'illustration 3 décrit ces deux étapes.

ILLUSTRATION 3 – COMMENT IDENTIFIER ET CHOISIR LES PROCESSUS PRIORITAIRES?



ETAPE 3 →	SELECTION DE L'EQUIPE ET PREPARATION DE L'EXERCICE DE CARTOGRAPHIE	
------------------	---	---

Sélection de l'équipe : Sélectionnez les bonnes personnes. Incluez du personnel capable d'apporter des perspectives interfonctionnelles. De manière générale, les « bonnes » personnes possèdent les qualités suivantes :

1. Elles ont une bonne connaissance du processus.
2. Elles peuvent apporter des perspectives interfonctionnelles.
3. Elles sont intéressées par l'amélioration du processus.
4. Elles sont disponibles et veulent participer au projet jusqu'à sa conclusion.
5. Elles ont une influence suffisante pour assurer la mise en œuvre des changements décidés.

Composer l'équipe avec soin est important. Ses membres doivent avoir les compétences, les connaissances, l'expérience, la volonté, le temps et une position dans l'organigramme leur permettant d'exercer une influence positive sur l'ensemble de l'exercice. L'équipe doit intégrer des individus directement impliqués dans le fonctionnement de l'organisation, au niveau le plus bas et le plus élevé (par exemple, directeur d'exploitation, directeur d'agence, superviseur d'agence et caissier). Elle doit être habilitée à réaliser des changements importants dans le flux de travail; elle doit non seulement se voir confier des responsabilités mais également disposer d'une certaine autorité et pouvoir agir de manière souple. Si les employés travaillant sur le terrain n'ont pas été impliqués dans le processus, ce qui arrive régulièrement, ils peuvent se montrer sceptiques ou hésitants. Dans ce cas, le directeur doit confier la direction de l'équipe à une personne jouissant de la confiance à la fois de la direction et des employés, et assurer les membres de l'équipe que leurs contributions seront considérées à leur juste valeur et prises au sérieux.

Mettre sur pied une équipe adaptée

- Choisissez un chef d'équipe approprié et définissez ses responsabilités
- Expliquez à l'équipe la tâche qui lui incombe – Présentez clairement ce qui est attendu d'elle
- Informez le reste de l'organisation de la mise en place de l'équipe et de la mission de cartographie qui lui a été confiée
- Accordez à l'équipe l'autorité et la souplesse de fonctionnement nécessaires, en plus de la responsabilité d'analyser et d'améliorer le processus

A ce stade, d'autres tâches clés doivent encore être réalisées :

Organiser un premier briefing avec l'équipe : l'objectif est de discuter de la sélection des membres de l'équipe, de communiquer l'objectif de l'exercice de cartographie, d'indiquer le temps prévu pour sa réalisation. Lors de cette réunion, il faut que le niveau d'engagement de chaque individu soit accepté par tous (ainsi que le rôle des autres employés, chargés de fournir des informations, de réviser les cartes ou d'identifier les risques). Il faut également désigner le/les site(s) où seront recueillies les informations et où l'on observera les processus.

Briefer les membres de la direction responsables des opérations, des finances et de la vérification des comptes : les informer de la nature et des objectifs de l'exercice de cartographie. Ceci permet aux membres de la direction qui n'auraient pas participé à la préparation de l'exercice d'exprimer leur accord quant aux objectifs et d'assigner du personnel au projet.

Obtenir des informations de fond : cette étape est importante si un consultant externe est chargé de l'exercice de cartographie. Ces informations porteront notamment sur :

- *La gamme de produits* : utile pour déterminer le champ des processus et des procédures (par exemple, retraits à partir de différents types de comptes d'épargne), et savoir où les processus peuvent différer légèrement (par exemple, retraits sur comptes d'épargne à terme).

- *La taille des produits et leurs tendances* : permet de savoir quels produits et quels processus associés sont les plus importants pour la banque.
- *Les systèmes informatiques utilisés, l'existence ou non d'un réseau* : les membres de l'équipe venus de l'extérieur peuvent avoir connaissance des forces et des faiblesses spécifiques à un système informatique particulier. Si le système installé est différent dans chaque agence, il peut être important de voir comment sont gérées les transactions entre agences pour chaque processus.
- *Le réseau d'agences* : nombre et situation des agences, utile pour sélectionner un site à partir duquel peuvent être réalisées les observations de suivi.

Préparer les autres membres du personnel à fournir des informations en ce qui concerne le processus de cartographie : il est vital d'impliquer les personnels clés aux différentes étapes de l'exercice de cartographie. Ils pourront ainsi fournir des informations qui serviront à produire la carte, à déterminer les risques ou à toute autre fin. Il faudra les prévenir à l'avance, pour qu'ils puissent se libérer, de l'organisation d'une réunion ou d'un événement qui leur donnera l'occasion de s'exprimer.

La gestion des Equipes à Equity Building Society

Lorsque Equity décida de cartographier les processus de toute l'institution, il réalisa très rapidement que cet exercice allait au delà que la cartographie des processus de façon individuelle. La mise en place d'équipes appropriées était clé pour le succès de l'opération. Les équipes étaient établies avec différentes responsabilités.

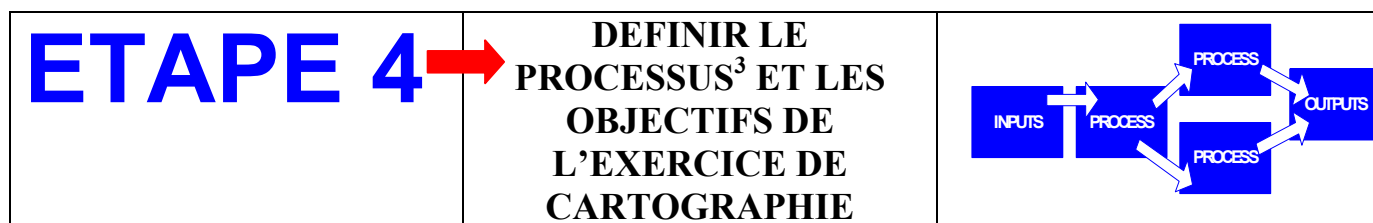
Equipes fonctionnelles : Les utilisateurs finaux par exemple les caissiers ont été mis à contribution pour créer les cartes "telles quelles".

Equipes de travail : Ces équipes de superviseurs et chef d'agences ont été mises en place pour critiquer les cartes de processus développées par les différentes équipes fonctionnelles et développer les cartes de processus et procédures finales.

Equipes de gestion de la cartographie de processus : Des représentants sénior des départements majeurs ont revisité les cartes et considéré les risques et les améliorations potentielles des processus.

Consultants externes et Experts: Des consultants externes ayant une expérience et une expertise en banque, gestion des risques et lois ont revu les cartes finales pour assurer une adéquation effective et la gestion effective des risques.

Comité de Direction: La Direction a effectué une revue finale et donné les approbations nécessaires.



Les *cartes des processus* permettent de mettre sur papier des processus organisationnels très larges ou très détaillés. Une IMF peut littéralement consacrer des centaines d'heures-personnes à un exercice de cartographie. Le niveau de détail choisi dépend des objectifs poursuivis. Les **objectifs** possibles sont nombreux :

- Résoudre des problèmes de goulot d'étranglement spécifiques
- Identifier les opportunités d'amélioration du processus
- Avoir une compréhension générale des flux de travail
- Evaluer, établir ou renforcer les mesures de performance
- Créer un dictionnaire d'activités pour une analyse comptable par activités
- Orienter et former les nouveaux employés
- Etablir et mettre par écrit les meilleures pratiques
- Créer des politiques et des manuels de procédure détaillés et faciles à appliquer
- Identifier des opportunités de « mesure à effet rapide »
- Développer et mettre par écrit les risques et les stratégies de gestion des risques – analyse/atténuation des risques
- Limiter certains risque : risque de réputation, fraude, erreurs d'exploitation, risques liés aux ressources humaines, dysfonctionnement du système, etc.

En général, on distingue trois niveaux possibles de cartographie : système (niveau institutionnel), macro (processus de base : activités de prêt ou de collecte d'épargne), micro (par exemple, traitement d'un retrait sur compte d'épargne). Le format des trois cartes est similaire mais elles fournissent des informations à différents niveaux.

« CARTE SYSTEME »

Construire la carte système est le point de départ de tout effort ciblé d'amélioration de la qualité. Une carte système est une description du processus et de ce qui l'entoure, elle permet d'identifier les fournisseurs, inputs, outputs, clients, attentes, lacunes en matière de performance et boucles de retour d'information. Tout comme les services sont souvent gérés en vase clos, les processus sont parfois conçus et gérés sans mettre l'accent sur le client et les résultats. La carte système intègre les différents processus de base et montre leur relation avec les objectifs de l'IMF (outputs) et les inputs nécessaires pour générer les outputs désirés. Les processus de base de l'IMF peuvent être du crédit, de la collecte d'épargne, de la trésorerie (investissement) ou du rapportage. D'autres fonctions, comme l'achat et la réquisition, même si elles sont importantes dans l'organisation, sont des sous-processus ou des microprocessus et peuvent ne pas apparaître sur une carte système. Pour développer une carte système, il faut prendre pour point de départ les processus de base. Ensuite, les clients et les inputs (comme les bailleurs de fonds), qui seront le moteur de ces processus, doivent être définis. Suivront ensuite les outputs, comme la rentabilité et la génération de richesse pour les actionnaires. Enfin, les liens doivent être mis en évidence sous la forme d'une carte.

³ Boehringer

« CARTE
MACRO »

Les cartes macros sont le point de départ de tout effort de restructuration interservices (voir « construire des cartes de processus inter-fonctionnelles »).

Les macro processus sont les processus de base d'une IMF. Un exemple de processus macro est la fonction de prêt, qui fait intervenir les Services Crédit, Opérations, Comptabilité, Trésorerie et Ressources Humaines.

Pour que l'IMF puisse réaliser la fonction de prêt, le Service Ressources Humaines doit fournir du personnel qualifié et le Service Trésorerie de l'épargne. Des bailleurs peuvent également fournir les fonds qui seront prêtés. Ils sont alors des fournisseurs.

La fonction de prêt exige également du Service Crédit qu'il fournisse aux clients des produits et des méthodologies de prêt, qui seront les inputs. Le Service Opérations doit lui traiter les transactions de crédit, tandis que le Service Comptabilité enregistrera et se chargera de l'inscription comptable des activités de prêt.

La rentabilité de la fonction de prêt et l'accomplissement de la mission de l'IMF seront les outputs. En optimisant les performances à tous les niveaux du processus, il est possible d'améliorer l'efficacité de manière considérable, ce qui génère des réductions de coûts et améliore la satisfaction des clients.⁴

« CARTE
MICRO »

Les cartes des microprocessus permettent également d'améliorer la qualité des processus. De nombreuses inefficiences peuvent être trouvées dans des processus de moindre envergure.

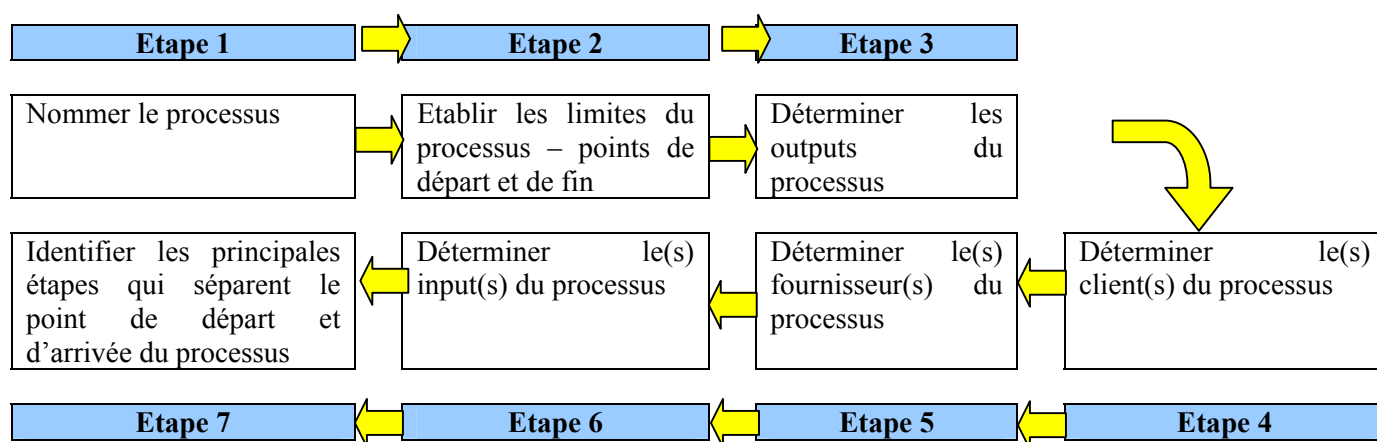
Un microprocessus sera par exemple une portion de la fonction de crédit, comme le processus de demande de crédit. Dans ce genre de situation, il est souvent utile d'adopter le point de vue du client pour cartographier le processus (plutôt que le point de vue de l'employé).

Bien que les procédures puissent paraître très raisonnables à l'IMF, se mettre à la place du client offre des perspectives nouvelles et, peut-être, une meilleure compréhension des plaintes des clients.

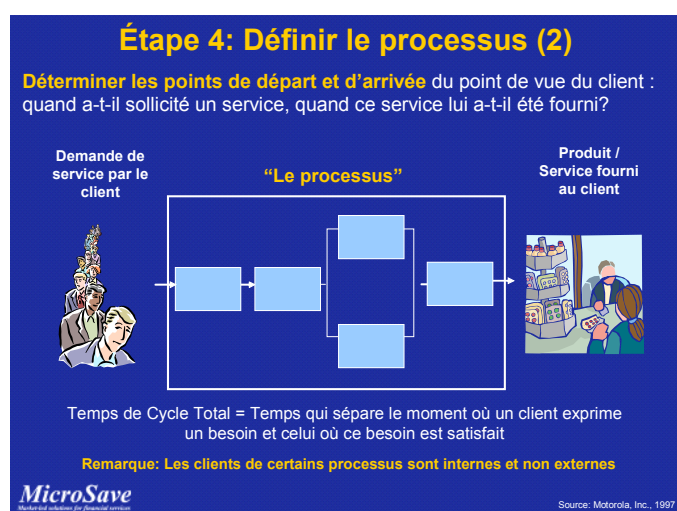
Une fois déterminé l'objectif, le processus doit être **défini** par la personne qui crée l'output.

⁴ Boehringer

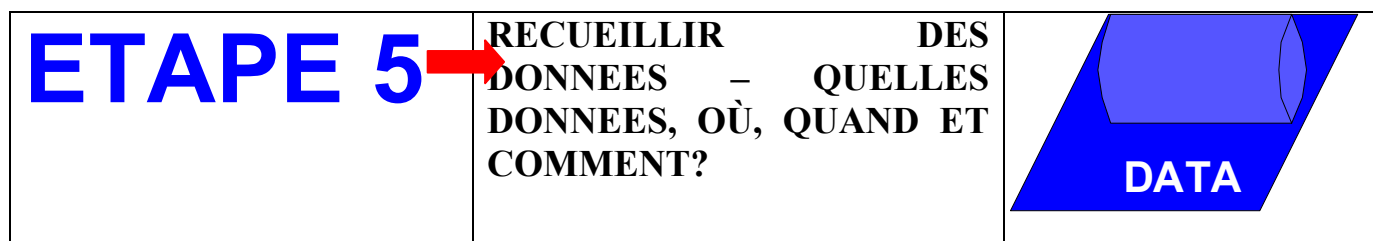
ILLUSTRATION 4 – ETAPES CLES DE LA DEFINITION DU PROCESSUS



Si un groupe ou un individu particulier est responsable du processus, **du début à la fin**, le processus peut être considéré comme fonctionnant en vase clos, quelle que soit sa magnitude.⁵



⁵ Galloway, pg.10.



Pendant l'exercice de cartographie, des données seront collectées à deux moments : au début du processus et lors de l'analyse, avant la modification de la carte. Chaque input et output est associé à des exigences spécifiques. Lorsque celles-ci ont été déterminées, l'information peut être utilisée pour mettre en place un système qui permettra de mesurer la qualité de l'output et la satisfaction des clients. Pour mesurer la qualité de l'output, il faut se demander pourquoi un client considère que cet output a une valeur. Pour mesurer la satisfaction du client, il faut recueillir des données relatives aux perceptions des clients et les comparer aux données relatives à ses attentes, qui ont servi à définir l'*input*, l'*output* et les exigences du processus.⁶ A ce stade, il faut mettre l'accent sur la collecte initiale de données destinées à la carte. Trois méthodes peuvent permettre de collecter les informations nécessaires.⁷

Auto génération

Entrevues individuelles, entrevues de groupe

Observation

« METHODE 1 : AUTO-GENERATION »

Si le processus de travail est clair, une première carte peut être dressée par la personne chargée de lancer l'exercice de cartographie. On pourra ensuite demander à d'autres, qui réalisent le processus ou y participent, de réviser la carte. Cette méthode est plus rapide que les deux autres, mais sa pertinence dépend du niveau de connaissance préalable que possède l'auteur de la carte. L'observation⁸ du processus au moment où il se déroule permet de compléter les connaissances. La lecture des manuels de procédure permet elle de confirmer la manière dont le processus devrait se dérouler.

« METHODE 2 : ENTREVUES INDIVIDUELLES ET DE GROUPE »

Une série d'entrevues individuelles avec des fournisseurs, des acteurs et des clients du processus de travail permettra de créer une première version, brute, de la carte. Celle-ci pourra ensuite être complétée et affinée par les personnes interrogées et par d'autres, qui connaissent le processus. Les entrevues individuelles donnent les meilleurs résultats lorsque celui qui les mène est capable de poser les bonnes questions, sait écouter et est capable de synthétiser l'information rapidement. L'intervieweur doit posséder une bonne connaissance préalable du secteur d'activité cartographié. Dans les entrevues de groupe, les individus pertinents sont invités à travailler ensemble, en tant que groupe, à la création de la carte. Cette méthode fonctionne particulièrement bien lorsqu'un animateur compétent aide le groupe à identifier et mettre à plat les *inputs*, les *outputs* et les étapes du processus.

« METHODE 3 : OBSERVATION »

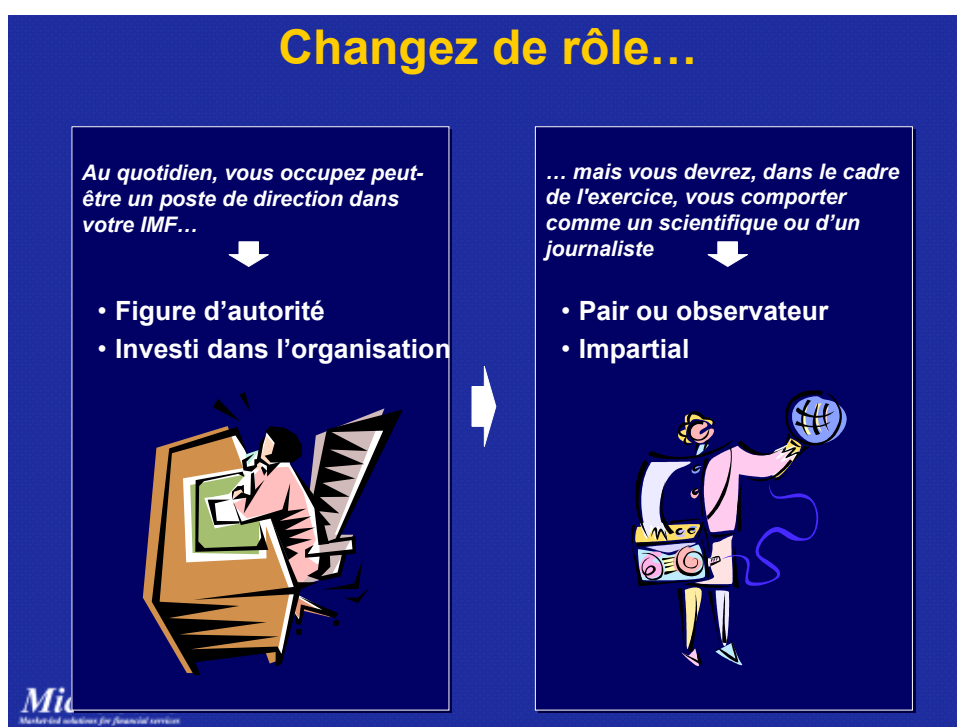
Observer le processus peut également permettre de confirmer la bonne compréhension des données recueillies lors des entrevues. Voir le processus en action permet également de corriger la carte pour qu'elle reflète mieux la réalité « telle qu'elle est ».

⁶ Damelio, pg 9

⁷ Damelio, pg 18

⁸ Cette observation complète de manière fondamentale les entrevues destinées à recueillir des informations

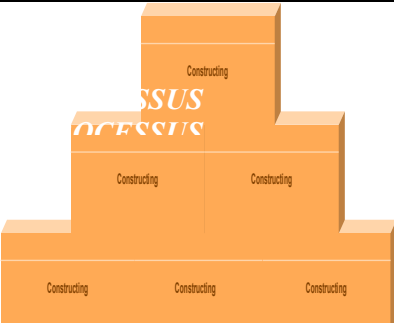
SOURCES POTENTIELLES DE DONNEES ET LEUR UTILITE	
SOURCES	UTILITE
Manuels	- Examiner les manuels portant sur la méthodologie de prêt et les processus opérationnels internes. - Produire des brouillons de cartes, baser les entrevues sur la documentation disponible.
Equipe de direction	Interviewer les membres clés de l'équipe de direction. Examiner et réviser les brouillons de cartes. Identifier les hypothèses posées par l'équipe de direction quant aux « zones » d'inefficience.
Directeurs d'agences	- Interviewer les directeurs d'agence. Examiner et réviser les brouillons de cartes. Identifier les hypothèses posées par les directeurs d'agence quant aux « zones » d'inefficience. - Suivre pas à pas les directeurs et observer dans quelle mesure ils appliquent ou non les manuels. Décrire. Être attentif au temps.
Agents de crédit	- Interviewer les agents de crédit. Examiner et réviser les brouillons de cartes. Identifier les hypothèses posées par les agents de crédit quant aux « zones » d'inefficience. - Suivre pas à pas les agents de crédit et observer comment ils réalisent les principales tâches qui leur incombent (nouvelle demande de prêt, suivi, etc.). Observer dans quelle mesure ils appliquent ou non les manuels. Décrire. Être attentif au temps.
Clients	Interviewer les clients pour vérifier si les processus correspondent à leur description.
SIG	Vérifier tous les chiffres, les données horaires et les ratios qui peuvent être confrontés aux données collectées par le biais du SIG
Des sources multiples d'information génèrent des données valables et fiables parce que susceptibles d'être vérifiées par recoupement.	



Les membres du personnel impliqués dans le processus et qui seront interviewés fourniront, selon le cas, trop ou trop peu de détails quant aux activités qui les concernent. Pour éviter une certaine dispersion, les astuces suivantes peuvent se révéler utiles :

Entrevues : quelques astuces utiles...

1. Suivez le flux des documents et autres inputs : si on connaît la source des inputs, leur aspect, combien de copies existent, ce qu'on en fait, comment les exceptions sont traitées et à quoi ressemblent les outputs, il est possible d'avoir une bonne idée générale des services et des individus impliqués dans le processus. Ceci permettra de déterminer quelles autres personnes doivent être interviewées.
2. Si l'input ou l'output est un formulaire, obtenez-en une copie : les documents sont nécessaires mais peuvent également générer des redondances et des inefficiences. Examiner le contenu des documents et leur distribution peut permettre d'identifier d'éventuels problèmes.
3. Pour garantir un travail de précision, évitez tout à priori. Même si le processus vous est familier, en théorie ou en pratique, votre mission à ce stade est de découvrir ce qui est réellement fait. Posez des questions ouvertes, pour obtenir des réponses précises. Ainsi, la question « Le client complète le formulaire de dépôt et l'apporte au caissier, n'est ce pas? » donnera sans doute lieu à une réponse affirmative. Si la question est « Qui complète le formulaire de dépôt? », vous découvrirez peut-être que le caissier s'en charge lorsque le client est analphabète, ou que le client est invité dans ce cas à demander l'aide d'un représentant du service à la clientèle. Dans ce cas, on peut conclure que des améliorations sont possibles, ce qui aurait été impossible si la question avait été biaisée.
4. Prenez des notes pendant les entrevues. Pour ce faire, avoir recours à certains des symboles utilisés dans les cartes permet de poser des questions plus ciblées et de réduire le risque de négliger une portion du processus.

ETAPE 6	CONSTRUIRE LA CARTE DU PROCESSUS « TEL QU'IL EST »	 CONSTRUCTION PIECE PAR PIECE
------------------	---	---

Il faut toujours commencer par produire un premier brouillon assez peu détaillé. Ensuite, le niveau de précision de la carte à produire doit être déterminé et un diagramme approprié choisi. Les limites doivent être définies et il faut mettre l'accent sur certains éléments clés du processus : fournisseurs, inputs, tâches, outputs et clients. Il faut également se concentrer sur l'établissement d'une base d'information aussi large que possible, dans un premier temps. La carte sera ensuite progressivement affinée et on arrivera ainsi à la profondeur d'analyse prévue.

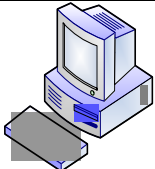
Il faut se souvenir que la carte montre le processus « tel qu'il est » et qu'en ce sens elle se veut une description de la réalité. Il ne s'agit donc pas ici de la carte du processus idéal, « tel qu'il devrait être ».

La carte du processus « tel qu'il est » doit clairement montrer :

- Ce qui est fait
- Quand cela est fait
- Qui le fait
- Où cela est fait
- Combien de temps cela prend (temps de cycle)
- Comment cela est fait, et...
- Pourquoi cela est fait

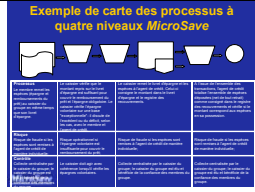
Par exemple, on pourra se poser les questions suivantes :

- Quelles étapes doivent être réalisées pour produire un output particulier?
- Dans quel ordre les étapes sont-elles réalisées?
- Qui (quelle fonction) réalise chaque étape?
- Quels sont les transferts ou les interfaces entre fonctions?
- Où, dans le processus, se situent les transferts?
- Quels sont les inputs requis et les outputs produits à chaque étape du processus?
-

ETAPE 6 suite	UTILISATION DU LOGICIEL POUR LA CONSTRUCTION DE LA CARTE DU PROCESSUS « TEL QU'IL EST »	
------------------------	--	---

La plupart des symboles utilisés dans les organigrammes, ainsi que divers types de lignes et de flèches, sont disponibles dans Microsoft Word. Word, cependant, ne permet pas de déplacer en même temps les lignes, flèches et symboles relatifs à une portion du diagramme lorsque celle-ci évolue. Cette fonctionnalité existe dans la plupart des logiciels spécifiques, souvent disponibles à un prix tout à fait abordable. Pour ses organigrammes, *MicroSave* utilise le logiciel Microsoft Visio.

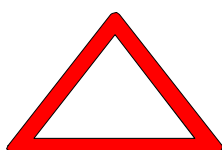
Si une IMF ne peut produire une carte informatisée, elle peut bien sûr se servir du papier et du crayon. Le papier millimétré permet de bien aligner et espacer les symboles, mais une feuille blanche peut également être utilisée. Certaines papeteries spécialisées vendent des gabarits ou des normographes qui permettent de dessiner des symboles de tailles cohérentes. Des gabarits personnalisés peuvent également être découpés dans du carton ou du bristol, en copiant les modèles de symboles présentés à la fin de cette boîte à outils.

ETAPE 6 suite		CONVENTIONS A RESPECTER POUR LA CONSTRUCTION DE LA CARTE DU PROCESSUS « TEL QU'IL EST »	
---	---	--	---

Lorsqu'une IMF décide de recourir à la cartographie des processus, il faut qu'elle applique des méthodes et des conventions standardisées. La première fois, il faudra peut-être expérimenter et tester différents styles avant de trouver celui qui correspondra le mieux aux besoins. L'IMF doit cependant rapidement définir les normes à suivre en la matière. Etablir et définir des normes cartographiques évitera à l'IMF de refaire une partie du travail par la suite et garantira une bonne compréhension des cartes par tous, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (autorités de contrôle, bailleurs de fonds).

Il est recommandé de respecter les normes suivantes, appliqués par la plupart des acteurs du secteur :

1. Le flux du processus doit être représenté comme un mouvement qui va de gauche à droite et de haut en bas.
2. Des informations doivent apparaître dans les organigrammes; tous les symboles applicables doivent être utilisés.
3. Les symboles doivent être équidistants, de manière à faciliter leur interprétation.
4. Les inputs et outputs doivent être juxtaposés et ne peuvent se chevaucher.
5. Il est important d'étiqueter les outputs des symboles de décision.
6. Un symbole doit être ombré si l'étape qu'il représente fait l'objet d'une autre carte ou diagramme.
7. Tous les inputs et outputs doivent être étiquetés.
8. La carte doit avoir pour titre le nom du processus (qu'il s'agisse d'une carte du processus « tel qu'il est », « tel qu'il devrait être » ou « tel qu'il pourrait être ») et porter un numéro de référence.
9. Le nom de l'auteur et la date de production de la carte doivent être placés dans le coin supérieur gauche, sous la ligne du titre.

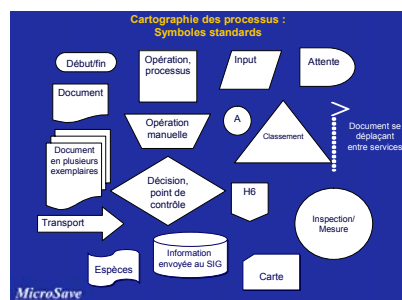


MISE EN GARDE QUANT À L'UTILISATION DES SYMBOLES

Une carte des processus est une représentation graphique des étapes d'un processus. L'organigramme sera utile si le nombre de symboles employés est suffisant et permet de véritablement décrire le processus, ainsi que les zones de gaspillage, de retard et de chevauchement des tâches.

L'utilisation de trop de symboles, d'autre part, rendra la carte peu compréhensible. Il faut donc ne jamais oublier que l'objectif de la carte est de rendre le processus plus compréhensible... et non plus obscur.

L'IMF dispose de toute liberté quant aux symboles qu'elle utilisera (à condition bien sûr qu'elle les utilise avec cohérence) mais le recours aux symboles normalisés présentés à la fin de cette boîte à outils garantira la bonne compréhension du résultat final par un public aussi large que possible.

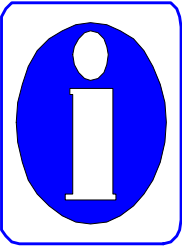


Construction de la carte : quelques astuces utiles...

- Définissez clairement les *limites* (première et dernière étape du processus).
- Utilisez les symboles les plus simples possibles.
- Assurez-vous que chaque boucle de retour d'information possède une issue vers le processus suivant, pour que la boucle ne s'autoalimente pas indéfiniment.
- N'utilisez qu'une seule flèche d'output par symbole (les flèches doubles ne seront utilisées qu'avec les losanges décisionnels, qui offrent plusieurs choix: une flèche pour le « oui », une pour le « non »).
- Produisez rapidement des brouillons de la carte et révisiez-les souvent. Des Post-It peuvent s'avérer utiles lorsque vous produirez la première version.
- Ne confondez pas le processus « idéal », décrit dans les manuels, et le processus « réel », tel qu'il se déroule sur le terrain. Attendez-vous à trouver des variations.
- Le temps que vous devrez consacrer à l'élaboration de la carte dépendra de plusieurs facteurs:
 1. nombre de processus à cartographier
 2. degré de variation des processus dans l'institution, et
 3. "solidité" des sources secondaires d'information comme le SIG et les manuels
- En fin de compte, les cartes de processus sont véritablement utiles lorsqu'elles permettent de comparer les processus d'une institution avec ceux de ses concurrents ou les meilleures pratiques internationales. Voyez s'il est possible de vous situer par rapport à d'autres partenaires.

Élaboration des cartes: à quoi faut-il être attentif?

Défis	Check-list
• Déséquilibre – trop de détails dans certaines zones, trop peu d'information dans d'autres • Étapes manquantes ou peu claires • Carte trop touffue (trop longue/détaillée) • Terminologie peu claire	• Veiller à ce que toutes les étapes du projet soient incluses • Toutes les étapes portent un nom • La séquence est claire – pas d'étape manquante ni d'impasse • La séquence est logique • Les symboles sont utilisés correctement

	AUTRES ASPECTS CLES : L'objectif de la carte déterminera à la fois la complexité de l'exercice de cartographie et le niveau de détail à atteindre. Ainsi, si le but est de structurer un système de contrôle des coûts par activité, il ne sera sans doute pas nécessaire de recourir à des losanges à double choix. Des symboles d'inspection, montrant que des activités de contrôle ont lieu, suffiront amplement. Il est cependant nécessaire de faire figurer les services et individus impliqués pour mettre en évidence de manière correcte la nature interfonctionnelle du processus.
---	--

ETAPE 6 suite 	CONSTRUIRE PLUSIEURS TYPES DE CARTES	Elaborer des cartes interfonctionnelles et d'autres types de cartes • Options possibles: • Carte inter fonctionnelle • Carte à niveaux multiples • Carte d'analyse du temps • Carte d'analyse des risques MicroSane
---	--	--

CARTES INTERFONCTIONNELLES⁹

Les cartes interfonctionnelles sont utilisées pour montrer le flux des inputs et des outputs entre les services. L'annexe 4 montre un exemple de carte interfonctionnelle.

Les cartes interfonctionnelles répondent aux questions suivantes:¹⁰

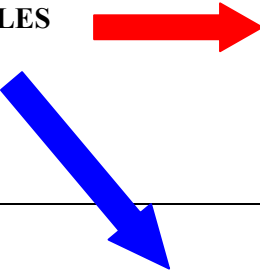
- Quelles étapes doivent être réalisées pour produire un output particulier?
- Dans quel ordre les étapes sont-elles réalisées?
- Qui (quelle fonction) réalise chaque étape?
- Quels sont les transferts ou les interfaces entre fonctions?
- Où, dans le processus, se situent les transferts?
- Quels sont les inputs requis et les outputs produits à chaque étape du processus

Pour construire facilement une carte interfonctionnelle, on peut :

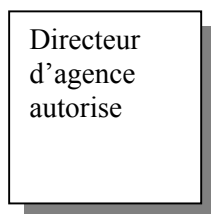
- 1) Dressez la liste de l'ensemble des services ou des individus sur la gauche d'une feuille de papier (vous pouvez également mentionner les titres des membres du personnel, le nombre de personnes dans chaque service ou le nom de la personne impliquée)
- 2) Séparez ces personnes/services par des lignes horizontales. La ligne au bas du document est la ligne du temps, la progression se fait de gauche à droite.
- 3) Écrivez la première étape du processus à côté du nom de la personne/du service chargé de la tâche, dessinez ensuite le symbole autour de cet élément
- 4) En progressant de gauche à droite, inscrivez l'étape suivante dans la rangée suivante et dessinez le symbole correspondant (autour de ce que vous avez écrit)

⁹ Boehringer, Robert, et King, Paul, "Process Mapping Gives Great Direction," Deans Hill Systems, 2000.

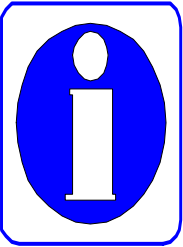
- 5) Connectez les deux étapes au moyen du symbole "*transport*" pour montrer le mouvement des inputs
- 6) Continuez vers la droite, en inscrivant chaque activité dans la rangée appropriée.
- 7) Les activités concurrentes (parallèles) doivent être alignées verticalement

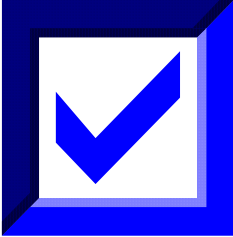
CARTES A NIVEAUX MULTIPLES 	Un symbole ombré peut être utilisé pour indiquer l'existence d'une carte décrivant un sous-processus. Par exemple, un processus peut prévoir que le directeur d'agence autorise les retraits sur compte d'épargne. La carte intégrera donc une opération étiquetée « directeur d'agence autorise ». Si une carte du processus d'autorisation existe (décrivant les sources que le directeur doit consulter, les actes qu'il doit poser et les décisions qu'il doit prendre), le symbole « directeur d'agence autorise » apparaîtra en ombré.
--	---

Signaler une carte à niveaux par un symbole ombré



CARTES D'ANALYSE DU TEMPS	Par convention, le déroulement du processus est représenté comme un mouvement de la gauche vers la droite. Il est donc facile de montrer la durée totale du processus et celle de chacun des éléments qui le composent (comme démontré à la section consacrée à la cartographie interfonctionnelle). L'annexe 6 montre un exemple de carte d'analyse du temps. Il y a deux composantes temporelles à prendre en compte : le temps de cycle total du début à la fin et le temps de cycle théorique du début à la fin. Le temps de cycle théorique représente la somme des temps consacrés aux activités qui composent le processus. Si le temps théorique diffère du temps total, on peut conclure qu'il y a des goulots d'étranglement ou des retards, ce qui offre autant d'opportunités d'améliorer l'efficacité. Si, par exemple, les clients se plaignent du temps excessivement long que prend un dépôt en agence, les étapes individuelles du processus doivent être identifiées. On peut, par exemple, calculer que la somme des temps qui composent le processus (temps de cycle théorique) est de cinq minutes. On peut ensuite découvrir que le temps de cycle total, du Début à la Fin, est beaucoup plus élevé et que les clients passent 30 minutes dans l'agence lorsqu'ils font un dépôt. Découvrir ce genre de dysfonctionnement permet de savoir où de véritables améliorations du service à la clientèle peuvent être réalisées.
---	---

	TEMPS DE CYCLE TOTAL – TEMPS DE CYCLE THEORIQUE = OPPORTUNITES D'AMELIORATION DU PROCESSUS
---	--

ETAPE 6 suite	 RELECTURE DE LA CARTE	
--	---	---

Après réalisation de la carte et avant de demander à d'autres de la commenter, il faut procéder à sa relecture, pour s'assurer qu'elle est complète et claire. Il faut essayer de prendre du recul et d'être objectif lorsque l'on examine l'organigramme, et d'évaluer chaque étape pour s'assurer de sa logique et de sa cohérence. Les symboles inclus dans la carte doivent être correctement reliés par les flèches de mouvement; tous les symboles doivent être étiquetés de manière claire et concise. En guise de test final, il faut se demander si la carte est compréhensible pour un lecteur ne connaissant pas le processus.

Pièges à éviter :

- Déséquilibre (trop de détails dans certaines zones, trop peu dans d'autres).
- Lacunes (étapes manquantes ou peu claires).
- Excès de détails (la carte est trop « touffue »).
- Longueur excessive.
- Terminologie peu claire.

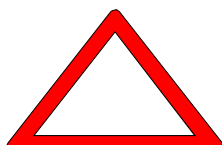
L'auteur de la carte ne pouvant être complètement objectif, son travail doit être validé par d'autres, notamment par ceux qui font le travail décrit dans le processus. Ils confirmeront que la carte interprète de manière correcte les résultats des entrevues réalisées et, surtout, qu'elle décrit fidèlement le processus lui-même. La carte pourra également être validée par une personne qui n'est pas chargée des tâches décrites mais qui a des responsabilités de supervision (par exemple, le Directeur Opérationnel).

Il est recommandé d'être présent lorsque la relecture est réalisée, plutôt que d'attendre des relecteurs qu'ils interprètent la carte seuls. Ceci permet d'éviter des erreurs qui seraient dues à un manque d'expérience en matière de lecture de carte et permet également d'examiner la carte à partir d'une perspective différente, ce qui peut mettre en évidence certaines imprécisions jusque là cachées.

On évitera de procéder à la relecture sur le lieu de travail. Un correcteur distrait par d'autres tâches pourrait valider les étapes sans réfléchir suffisamment.

Carte des processus : check-list

- Tous les éléments principaux du projet sont indiqués.
- Tous les éléments sont clairement étiquetés.
- La séquence des éléments est claire; il n'y a ni lacune ni cul-de-sac.
- La séquence des éléments est logique du point de vue de l'utilisateur.
- Les symboles des organigrammes sont utilisés correctement.



MISE EN GARDE QUANT À LA RELECTURE

L'un des grands défis à relever lors de la relecture est d'identifier ce qui manque dans la carte. Même lorsque l'on construit la carte du processus « tel qu'il est », il est très facile de tomber dans le piège qui consiste à décrire le processus « tel qu'il devrait être ». Par exemple, le processus de dépôt d'épargne peut prévoir que le caissier vérifie que le bulletin de versement est complet. Il est tentant de supposer que le bulletin a été correctement rempli et de passer à l'activité suivante. Ce genre d'omission a pour conséquence de faire passer à la trappe le processus de décision et les activités prévues lorsque le bulletin de versement est incomplet. Le but de la relecture est d'apporter les modifications nécessaires à la carte. Pour éviter de confondre les différentes versions, il faut faire apparaître un numéro de version (ou la date et l'heure) sous le nom du préparateur de la carte, après chaque révision. N'oubliez pas qu'à chaque fois que des modifications sont apportées à la carte, celle-ci doit être relue pour éviter d'éventuelles erreurs.

VALIDER VOS CARTES DES PROCESSUS

Il est vital que les cartes de processus soient validées, c'est-à-dire jugées complètes et correctes.

Ne dessinez pas la carte trop tôt : questionnez deux personnes au sujet du processus... avant de dessiner la carte. Il vaut mieux poser les questions nécessaires pour dessiner le processus correctement dès la première fois plutôt que de perdre du temps à corriger une carte incorrecte.

Notez l'intégralité de ce qui se dit : lors des entrevues et de la phase d'observation, il est difficile de déterminer quelles informations seront utiles par la suite. Prenez donc note de tout ce qui est dit. Soyez attentifs aux éléments que les personnes interviewées pourraient avoir omis de mentionner par manque de connaissance. Vous pourrez ainsi vous y intéresser par la suite.

Obtenez une liste de la documentation utilisée dans le cadre du processus : demander à au moins deux personnes de vous fournir une liste complète de la documentation utilisée/produite durant le processus choisi. Gardez cette liste et vérifiez ensuite si elle correspond aux documents mentionnés dans la carte.

Posez plusieurs fois la même question aux mêmes personnes, en la formulant différemment : un moyen très efficace de valider l'information consiste à poser la même question à la même personne mais d'une manière différente.

Concentrez-vous sur la qualité de la carte plutôt que sur l'ampleur de sa couverture : que la cartographie des processus soit utilisée pour améliorer l'efficacité ou gérer les risques, produire une carte prend du temps. La qualité de l'analyse dépendra du temps consacré à analyser des cartes correctes. Consacrez suffisamment de temps et de ressources à la production de cartes de qualité.

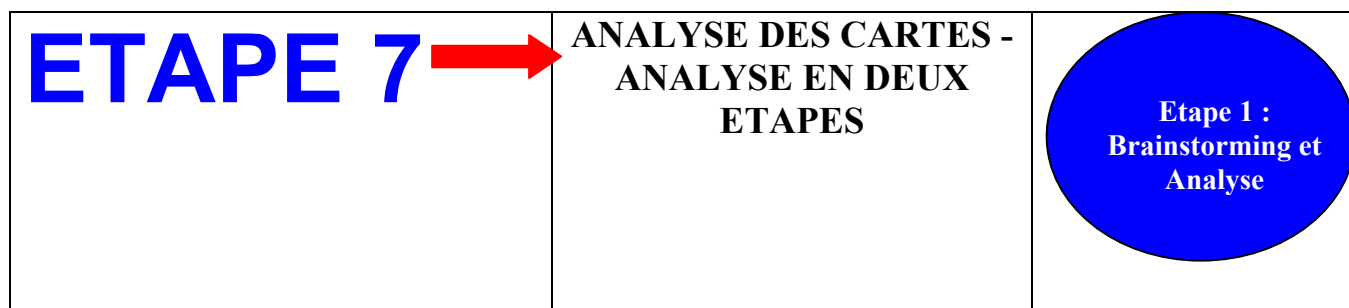
Comparez la durée totale du processus à la somme des durées requises par chaque composant individuel : Tenez compte du fait que la durée des processus peut varier en fonction de la nature spécifique de chaque transaction, de la date ou du mois de l'année.

Procédez aux observations dans deux sites : si c'est possible, procédez aux observations et discussions dans deux sites ou agences représentatives. Ceci permet de déterminer où les processus peuvent différer et/ou garantir que le processus examiné a été « capturé » dans son intégralité.

Faites réviser la carte par une personne extérieure : un réviseur externe doit intervenir lorsque les cartes ont été produites mais avant qu'elles ne soient finalisées. La révision ne peut pas être confiée à quelqu'un qui connaît le processus mais plutôt à quelqu'un qui sait comment lire un tel document.

Demander à voir la documentation : pour certains processus, comme les demandes de prêt, examiner la documentation est particulièrement important (par exemple, les dossiers de prêts). Ceci peut rapidement vous permettre de voir dans quelle mesure le processus est mis en oeuvre comme décrit.

Révision interne : une fois définie la carte du processus, le service d'audit interne peut et doit l'utiliser dans le cadre de ses activités. Il s'assurera que le processus est mis en oeuvre comme prévu ou modifié si ce n'est pas le cas.

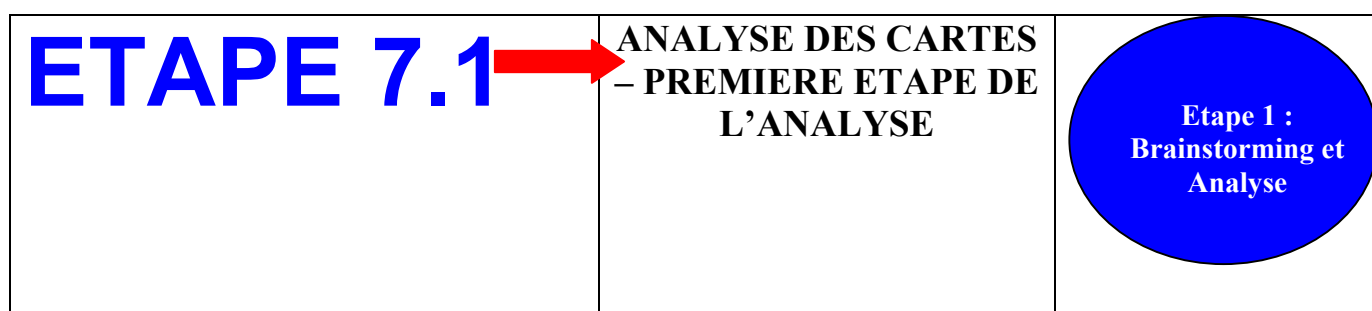


Construire une carte est une expérience formative utile, mais se concentrer sur la production de la carte peut faire perdre de vue le but principal de la cartographie, à savoir l'analyse. Lorsqu'une carte a été produite, il faut déterminer ce qu'elle nous dit quant à la manière dont on peut réaliser les buts du projet. (Voir l'annexe 8 pour des lignes directrices sur l'analyse des cartes en fonction de l'objectif de la cartographie).

Les objectifs définis ne doivent cependant pas limiter l'analyse. La carte peut en effet révéler certaines problématiques, invisibles lorsque les objectifs ont été formulés, mais auxquelles l'IMF doit s'intéresser. Il faut tirer profit des avantages secondaires qu'offre la cartographie d'un processus. Supposons, par exemple, que l'objectif est de comprendre comment fonctionne le processus de dépôts de l'épargne, pour former de nouveaux caissiers. Si la carte produite identifie un retard dans le processus de dépôt, le signaler à un superviseur peut permettre d'améliorer le service à la clientèle et de mettre en place un meilleur programme de formation.

Cartographier un processus peut être une expérience extrêmement intéressante. Les processus évoluent généralement dans le temps, au gré de l'évolution du personnel, de l'IMF et de l'environnement dans lequel celle-ci évolue. Le résultat est souvent une accumulation de procédures, souvent complexes, et de mesures d'inspection. La réaction initiale, face à cette réalité, pourra être « Faisons-nous réellement cela? ». La seconde réaction, cependant, doit être de créer des cartes du processus « tel qu'il devrait être » et/ou « tel qu'il pourrait être » et de comparer le processus réel avec le processus idéal.

Pour faciliter une analyse structurée, nous suggérons de distinguer deux étapes : (1) une analyse et un travail de brainstorming portant sur l'amélioration du processus, et (2) une analyse et un travail de brainstorming portant sur le contrôle des risques. Ces deux étapes seront abordées de manière séquentielle.



QUI IMPLIQUER? 	Cette étape, consacrée à l'analyse et au brainstorming, doit impliquer davantage d'experts et quelques novices. En effet, les experts seront capables de repérer certains risques récurrents et de suggérer des mécanismes de contrôle. Les novices, eux, pourront proposer des étapes, déceler des risques ou imaginer des procédures de contrôle d'une manière totalement spontanée. Il faut également obtenir des réactions auprès d'un grand nombre de parties prenantes, y compris des fournisseurs, des clients, des membres de la direction et d'autres individus impliqués ou affectés par le processus.
---	---

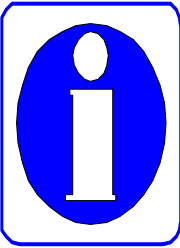
QUE FAIRE? 	Il faut déterminer ce que la carte nous dit et se poser ensuite trois questions de base : • la mise en oeuvre du processus/des activités de contrôle se fait-elle « comme elle devrait l'être »? • le processus est-il « optimal »? • restera-t-il des risques non-couverts si la mise en oeuvre se fait « comme elle devrait être »?
--	--

Comme le montre le tableau de la page suivante, on peut distinguer huit situations génériques qu'un exercice de cartographie peut révéler et qu'il peut ensuite permettre de traiter. Les caractéristiques de ces huit cas de figure, ainsi que les recommandations qui leur sont associées, sont présentées dans le tableau.

Ces huit situations naissent des différentes permutations et combinaisons de trois variables de base :

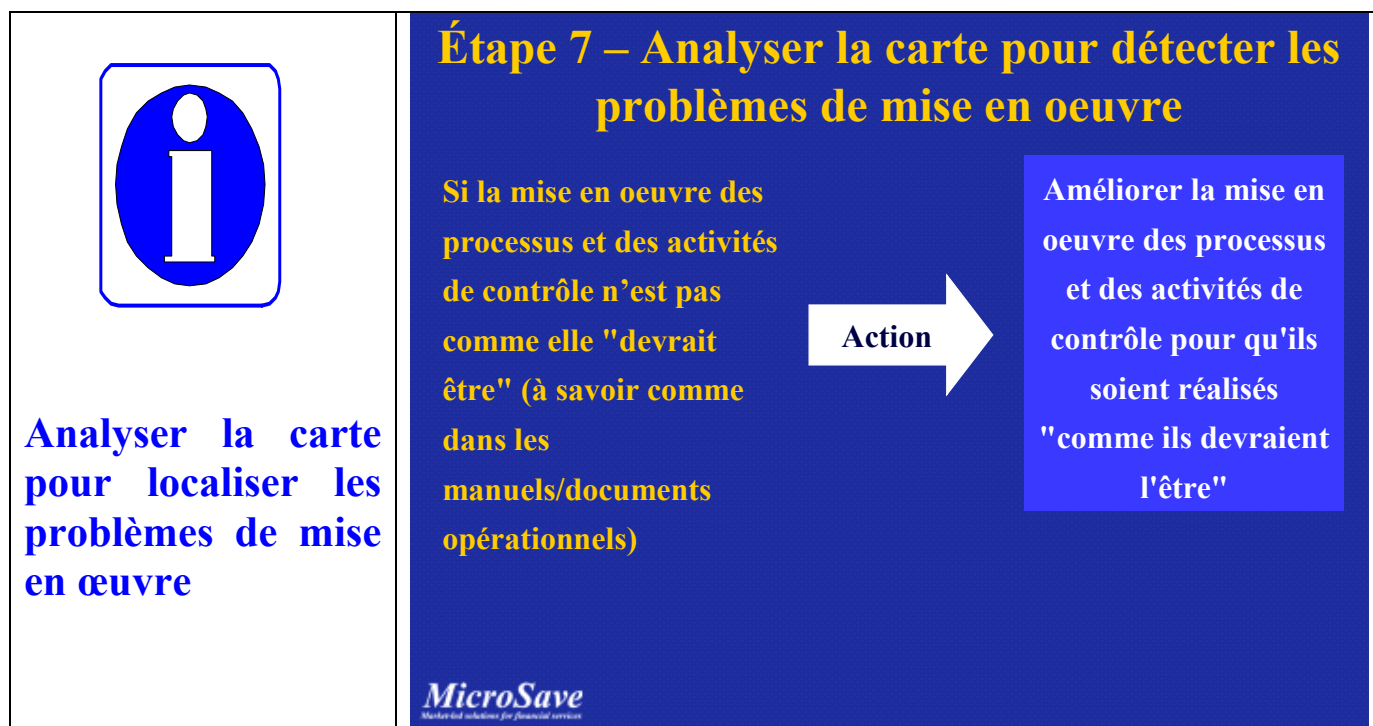
- (1) qualité de la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques : excellente ou mauvaise?
- (2) processus optimisés : oui ou non?
- (3) couverture des risques : totale ou incomplète?

Les interactions tridimensionnelles (3D) entre ces variables génèrent huit situations cas de figure représentées dans le tableau qui suit.

	Pendant l'analyse, intéressez-vous particulièrement à... • mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques : la mise en œuvre se fait-elle comme « elle devrait l'être »? • optimisation du processus : déterminer si le processus est optimal au niveau de sa vitesse, sa simplicité et de ses autres aspects; • couverture gestion du risque : déterminez si tous les risques sont couverts ou non, assurez-vous d'avoir identifié les risques qui seraient encore non-couverts après la mise en oeuvre du processus « comme il devrait l'être ».
---	--

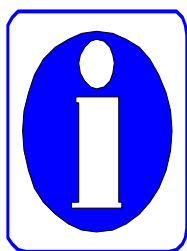
				COUVERTURE DU RISQUE	
				TOUS LES RISQUES SONT COUVERTS	CERTAINS RISQUES NE SONT PAS COUVERTS
MISE EN OEUVRE DES MECANISMES DE PROCESSUS/CONTROLE/ATTENUATION DES RISQUES	EXCELLENTE	NATURE DES PROCESSUS	SIMPLES ET RAPIDES	Situation 1 PERFORMANCE ELEVEE Tous les risques sont couverts, le processus est optimal et la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est excellente Ne faites rien!!!	Situation 2 PERFORMANCE OPTIMALE Le processus est optimal et la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est excellente mais certains risques ne sont pas couverts Remodeler/reconcevoir/restructurer le processus pour assurer la couverture des risques non-couverts
			COMPLEXES ET LONGS	Situation 3 PERFORMANCE NON-OPTIMALE Tous les risques sont couverts, la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est excellente mais les processus ne sont ni simples ni rapides (non optimisés) Remodeler/reconcevoir/restructurer le processus pour l'optimiser	Situation 4 MAUVAISE PERFORMANCE La mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est excellente mais certain risque ne sont pas couverts et les processus ne sont ni simples ni rapides (non-optimisés) Remodeler/reconcevoir/restructurer le processus pour l'optimiser et assurer la couverture des risques non-couverts
	MAUVAISE	NATURE DES PROCESSUS	SIMPLES ET RAPIDES	Situation 5 PERFORMANCE NON-OPTIMALE Tous les risques sont couverts, les processus sont simples et rapides (optimisés) mais la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est mauvaise Améliorer la mise en œuvre	Situation 6 MAUVAISE PERFORMANCE Les processus sont simples et rapides (optimisés) mais la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est mauvaise et certains risques ne sont pas couverts Améliorer la mise en œuvre et remodeler/reconcevoir/restructurer le processus pour assurer la couverture des risques non-couverts
			COMPLEXES ET LONGS	Situation 7 MAUVAISE PERFORMANCE Tous les risques sont couverts mais les processus ne sont ni simples ni rapides (non-optimisés). De plus, la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est mauvaise Améliorer la mise en œuvre et remodeler/reconcevoir/restructurer le processus pour l'optimiser	Situation 8 TRES MAUVAISE PERFORMANCE Certains risques ne sont pas couverts, les processus ne sont ni simples ni rapides (non-optimisés), la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est mauvaise Remodeler/reconcevoir/restructurer complètement le processus

La situation 1 est idéale et ne requiert aucune action. Les autres situations exigent qu'une stratégie concrète d'action soit mise en œuvre, soit pour parfaire la mise en œuvre, améliorer le processus et/ou mieux gérer les risques. La méthodologie et les techniques permettant de traiter chacune des stratégies d'action sont décrites ci-dessous :



ANALYSE DE LA CARTE ET LOCALISATION DES PROBLEMES DE MISE EN ŒUVRE : ETAPES CLES

1. Déterminer ce que révèle la carte au sujet des processus et des goulots d'étranglement/problèmes évidents
2. Comparer les cartes du processus « tel qu'il est » et « tel qu'il devrait être » (si disponible), pour repérer les différences entre processus, mécanismes de contrôle utilisés, etc.
3. Si elles sont disponibles, les meilleures pratiques du secteur peuvent également être utilisées à ce stade
4. Comparer le temps de cycle réel et théorique
5. Comparer le flux et l'itinéraire des tâches réels et « tel qu'ils devraient être »
6. Isoler les zones à problème et les goulots d'étranglement, identifier les solutions possibles
7. Mettre en œuvre les changements nécessaires pour que le processus « tel qu'il est » soit identique au processus « tel qu'il devrait être »



Analyser la carte pour localiser les processus non-optimisés

Analyse de la cartographie des processus – Situations génériques et recommandations (6)

- **Situation 5**
- **PERFORMANCE NON-OPTIMALE**
- Aucun risque n'est couvert mais en plus les processus ne sont pas simples ni rapides (non optimisés); la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes d'atténuation des risques est mauvaise
- **Action - Remodeler/reconcevoir/restructurer entièrement le processus**

MicroSave
Marketed solutions for financial services

Améliorer le processus, c'est optimiser le rapport coût/durée du cycle et accroître la productivité grâce à des processus simples et rapides. Pour arriver à cet objectif, il faut tout d'abord **analyser les activités** et classer les sous-activités sur la base de deux qualificatifs possibles : à valeur ajoutée ou non, redondante ou non. L'élimination des activités sans valeur ajoutée et redondantes réduit les coûts et la durée du cycle et accroît la productivité. Lorsque les activités ont été classées (par catégories), de nombreuses options sont possibles, notamment :

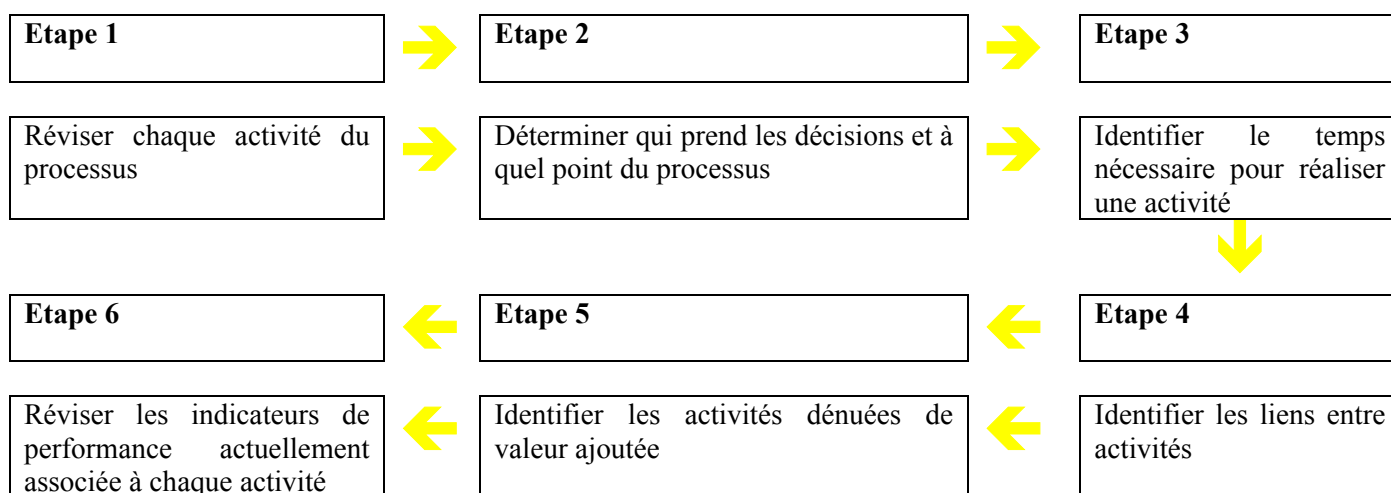
1. éliminer les étapes redondantes, dénuées de valeur ajoutée et superflues;
2. déplacer certaines de ces étapes vers un autre processus;
3. automatiser/mécaniser certaines étapes jusqu'alors réalisées manuellement.

L'analyse des activités peut se faire grâce à la méthodologie proposée ci-après. L'annexe 10 propose un outil d'analyse des activités.

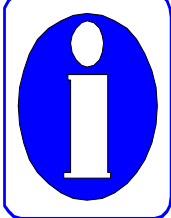
ANALYSE DES ACTIVITES - ETAPES SUGGEREES ET UTILITE	
Étape de l'analyse	Utilité
Passer en revue chaque activité du processus	Permet de savoir quelles activités sont réalisées par qui, à quel point du processus, pendant combien de temps, etc.
Déterminer qui prend les décisions et à quel stade du processus	Permet de savoir combien de noeuds décisionnels existent dans le processus et qui sont les décideurs
Identifier le temps nécessaire pour réaliser une activité	Permet de savoir combien de temps est nécessaire pour réaliser chaque activité
Identifier les liens entre activités	Permet de savoir s'il y a des transferts de responsabilité d'une personne à une autre, d'un service à un autre

• Identifier les activités dénuées de valeur ajoutée	• Permet de savoir s'il y a dans le processus des activités qui sont répétées et qui peuvent être combinées, éliminées ou réalisées en parallèle
• Réviser les indicateurs de performance actuellement associée à chaque activité	• Permet de connaître les données de base, ce qui permet ensuite de comparer l'évolution des performances après la mise en oeuvre du nouveau processus

ILLUSTRATION 5 - ETAPES DE L'ANALYSE DES ACTIVITES



Grâce à ses six étapes, il est possible de déterminer combien d'activités composent le processus, quels types d'activités sont réalisés et combien de temps est consacré à chacune d'elle. Ceci permet également d'identifier et d'éliminer les activités dénuées de valeur ajoutée, qui génèrent des inefficiences et des coûts supplémentaires, tant du point de vue du client que de l'institution.

	Une activité à valeur ajoutée possède trois caractéristiques : • elle accomplit quelque chose qui a un intérêt pour le client. • elle transforme (modifie physiquement) un input (par exemple, l'argent liquide que le client apporte à l'agence est déposé sur son compte). • elle doit être réalisée correctement dès la première fois.¹¹
---	--

POSER DES QUESTIONS POUR AMELIORER LES PROCESSUS

Les questions suivantes permettent de recueillir des opinions quant aux possibilités d'amélioration supplémentaire des processus.

Questions-clés :

- A quels problèmes êtes-vous confrontés dans ce processus?
- Où peut-on améliorer le processus?
- Décrivez comment d'autres réalisent le processus d'une manière différente
- Le processus fonctionne-t-il toujours comme cela? Y a-t-il des exceptions?

¹¹ Damelio, Robert, "The Basics of Process Mapping," Productivity, Inc., Portland, OR, 1996.

- Que se passe-t-il lorsque le rythme de travail augmente? Les gens font-ils les choses différemment?
- Que se passe-t-il quand certains prennent un congé? Est-il alors plus difficile de faire le travail?
- Quels documents peuvent être utilisés dans ce processus?
- Quels rapports génère ce processus? Comment sont-ils utilisés?
- Certaines agences fonctionnent-elles mieux ou moins bien que la moyenne?
- A quelles étapes les documents sont-ils transférés à d'autres?
- Y a-t-il redondance au niveau de certains processus? Si oui, pourquoi ces redondances sont-elles inutiles?
- Quelles autres responsabilités, confiées à certains collaborateurs, peuvent-elles provoquer un retard dans ce processus?

Pour améliorer un processus, il faut tenir compte des éléments suivants¹² :

- **ÉTAPE DENUÉE DE VALEUR AJOUTÉE** : il faut remettre en cause chaque étape du processus. La question à poser est la suivante : « Quelle valeur ajoute cette activité? Notre client apprécie-t-il cela? » Les activités qui n'apportent aucune valeur doivent être combinées à d'autres, simplifiées ou éliminées.
- **NOMBRE EXCESSIF DE POINTS DE CONTRÔLE** : la vérification et l'approbation du travail par le superviseur n'ajoute pas forcément de valeur. Les activités de contrôle sont souvent la conséquence d'un manque de confiance et doivent être éliminées lorsqu'elles ne contribuent pas à la qualité des résultats. Ainsi, certaines transactions spécifiques peuvent requérir l'approbation d'un superviseur, par exemple lorsque le montant est relativement élevé. Exiger que ces transactions soient approuvées par tous les niveaux d'autorité (agents de caisse, superviseur d'agence, directeur adjoint) avant d'obtenir l'approbation finale du directeur d'agence est l'exemple type d'une procédure de contrôle excessivement complexe. Les transactions doivent être soumises à l'attention du niveau hiérarchique possédant le pouvoir de les approuver. Toutes les approbations intermédiaires, qui n'ajoutent aucune valeur, peuvent ainsi être éliminées.
- **NOMBRE EXCESSIF DE TRANSFERTS** : chaque transfert d'activité d'une personne à une autre ouvre la porte à des retards ou des erreurs de communication. Le travail doit être organisé de telle manière que chaque individu devienne davantage un généraliste plutôt qu'un spécialiste. Ceci réduira la nécessité de transférer trop souvent les activités.
- **SPECIALISATION DES TÂCHES** : le traitement séquentiel des tâches disparaît de plus en plus, au profit de modèles d'organisation basés sur des cellules, tant au niveau des guichets que des services administratifs. Ce type de structure permet une circulation plus fluide de l'information, avec moins de distorsion, ce qui contribue à la fois à la qualité du travail et à la vitesse d'exécution des tâches. Il faut consolider les tâches partout où cela est possible. Par exemple, mettre en place un comité de crédit dans une agence et l'autoriser à prendre des décisions pour tous les prêts ne dépassant pas un certain montant peut permettre d'améliorer la cohérence, la précision, la qualité et la rapidité des décisions en matière de crédit. Une approche séquentielle, qui verrait chaque agent de crédit transmettre les demandes de prêts à un supérieur, pour approbation, n'aurait manifestement pas les mêmes avantages. De plus, dans une structure séquentielle, rien ne permet de garantir un retour d'information du supérieur hiérarchique vers les agents de crédit, ce qui est pourtant utile pour renforcer les capacités de ces derniers.

Éliminer les transferts (c'est-à-dire le fait pour un input ou un autre de traverser une frontière fonctionnelle) est un moyen d'améliorer un processus. Alléger visuellement la carte en simplifiant un processus, en éliminant les redondances ou en se débarrassant des étapes dénuées de valeur ajoutée améliorera également le flux de travail.¹³

Réduire le nombre de tâches qui doivent être refaites (parce que l'inspection n'a pas permis de détecter une erreur, ce qui prolonge le temps de cycle et fait augmenter les coûts) permet également d'améliorer le processus.

L'encadré qui suit montre que chez Equity Building Society, les nouveaux comptes devaient être approuvés en fin de journée par le directeur d'agence. Si certains documents manquaient, le directeur devait le signaler et renvoyer

¹² Damelio, Robert, "The Basics of Process Mapping," Productivity, Inc., Portland, OR, 1996.

¹² Damelio, pg. 7

¹³

le formulaire à l'employé ayant ouvert le compte. Celui-ci devait alors contacter le client et lui demander de fournir les informations manquantes. Ceci impliquait soit de tout refaire (« recommencement ») ou de reprendre le dossier pour le corriger (« remanier »). Le dossier était ensuite renvoyé au directeur pour approbation. Comme indiqué dans l'encadré, l'une des agences avait un taux d'erreur de près de 100 %, ce qui est évidemment une situation inacceptable.

ÉLIMINER LES TRANSFERTS INUTILES : L'EXEMPLE D'EQUITY BUILDING SOCIETY

- Equity a cartographié la fonction « ouverture de compte » dans le cadre du test pilote de ses procédures standardisées. La gestion du flux des clients était manifestement inefficace et les plaintes des clients quant à la longueur de la procédure semblaient justifiées.
- Le processus prévoyait que les clients remplissent un formulaire d'ouverture de compte, au guichet, avec l'aide d'un employé chargé d'encoder les informations dans le système informatique. Ce même employé devait également aider des clients souhaitant obtenir des chèques de banque, connaître le solde de leur compte et encaisser des chèques. Le service d'audit interne a montré que dans 99,5 % des cas, les formulaires d'ouverture de compte n'étaient pas remplis de manière complète. Après avoir rempli le formulaire, le client devait faire la file pour déposer sur son compte le montant minimum du premier dépôt. Il devait alors retourner au premier guichet, muni de son récépissé de dépôt, où il était photographié et où l'on scannait sa signature, dernière étape du processus. En théorie, le directeur d'agence devait approuver l'ouverture du compte pour que celui-ci puisse fonctionner. En réalité, ce contrôle était inefficace, le système informatique exigeant l'activation du compte avant que le dépôt initial ne puisse être crédité. Tous les comptes ouverts étaient donc approuvés par le directeur d'agence à la fin de la journée.
- Le processus a été revu de manière à éliminer les transferts et permettre aux clients de réaliser l'ensemble des démarches auprès d'un seul et même employé. La banque a cessé d'exiger qu'un montant minimum soit déposé sur le compte pour que celui-ci soit effectivement ouvert. L'architecture intérieure des agences a été revue pour séparer complètement les ouvertures de comptes des autres activités bancaires. La photo est aujourd'hui prise au moment où le client remplit le formulaire. Un directeur des opérations a été nommé et approuve en temps réel les nouveaux comptes, via le système informatique. De nouveaux formulaires, plus faciles à comprendre, ont également été produits. Les résultats du test pilote ne sont pas encore connus mais les changements vont certainement donner lieu à une amélioration du service à la clientèle et offrir de nouvelles occasions de vendre des services supplémentaires aux clients. Il est également probable que les services fournis aux clients seront mieux adaptés à leurs besoins. Enfin, la capture des données sera probablement plus fiable.

Tout ceci ne signifie pas qu'il faut systématiquement éliminer les points d'inspection, qui font partie des procédures de contrôle interne et ont pour but de détecter les erreurs avant qu'elles n'affectent le client. Les points d'inspection représentent des normes; ils doivent être mesurables, objectifs et spécifiques. Si ce n'est pas le cas, ils doivent être modifiés. De plus, un nombre trop élevé de points d'inspection suggère une méfiance envers le processus, ce qui indique probablement que celui-ci doit être complètement réévalué.

Le système informatique peut fournir des points d'inspection, en détectant par exemple une erreur dans le numéro de compte, en permettant à un opérateur de découvrir une incohérence entre le nom et le numéro du compte au moment de la transaction, ou encore en signalant que le taux d'intérêt se situe en dehors de la fourchette acceptable. L'approbation d'une demande de prêt recommandée par un agent de crédit est un point d'inspection : les démarches nécessaires ont-elles été réalisées et le résultat est-il conforme aux critères établis par l'IMF en la matière?

Exiger que tous les prêts soient approuvés par le Directeur des Crédits du siège, par exemple, indique que l'IMF dispose de méthodologies insuffisantes en matière de crédit et/ou de pratiques inadéquates en matière de recrutement/formation du personnel, ce qui l'empêche d'introduire des plafonds de crédit aux différents niveaux d'organisation.

Une fois identifiés les problèmes, ils doivent être mis par écrit et insérés dans le volet « contrôle » de la carte du processus « tel qu'il est » (si les problèmes sont trop nombreux, ils peuvent être présentés sur un document distinct mais clairement désigné comme annexé à la carte de base). Ceci sera utilisé par l'équipe

chargée du brainstorming et de l'analyse lorsqu'elle produira les cartes du processus « tel qu'il devrait être » et « tel qu'il pourrait être », à l'étape huit. Un problème sera par exemple le niveau trop bas de satisfaction des clients, des dépenses importantes ou des retards significatifs. Le brainstorming est une technique utile qui permet de penser à toutes les actions pouvant permettre de résoudre chaque problème, sans les évaluer. Voici quelques techniques permettant d'améliorer le processus. Vous trouverez une liste de ces techniques à l'annexe 12.¹⁴

TECHNIQUES CLÉS D'AMÉLIORATION D'UN PROCESSUS

1. Éliminer ou minimiser les étapes dénuées de valeur ajoutée.
2. Développer des normes et les appliquer. Elles ne doivent pas apparaître sur la carte mais sur un document séparé auquel il est fait référence au niveau des *points d'inspection* de la carte.
3. Déplacer les points d'inspection pour qu'ils soient aussi proches que possible des étapes où des erreurs sont commises. Ceci est une méthode clé de prévention des erreurs et permet également d'éviter les boucles de « *recommencement* » et de « *remaniement* ».
4. Éliminer complètement la nécessité de disposer de points d'inspection. Puisqu'il est maintenant possible de savoir où les erreurs ont tendance à se produire, il faut trouver les moyens d'éliminer le risque d'erreur.
5. Représenter par un diagramme les *inputs* et fournisseurs, les évaluer. Ceci est basé sur le principe « à données inexactes, résultats erronés ». La qualité des inputs a un impact substantiel sur les outputs.
6. Réaliser une étude du temps de cycle.
 - a. Décider de la manière dont on mesurera les étapes du processus (leur durée). Par exemple, on mesurera en minutes et en secondes le temps nécessaire pour traiter un dépôt d'épargne.
 - b. Mesurer le processus au moins une demi-douzaine de fois, en maintenant constante les autres variables (même salle des guichets, même jour de la semaine, même caissier) pour réduire le nombre possible de causes de variation de la durée.
 - c. Calculer les *durées de cycle totales et théoriques* pour chaque processus et leurs écarts.
 - d. Rechercher les goulots d'étranglement et autres inefficiences qui augmentent le temps de cycle total. Développer des solutions, les tester, en mesurant leur impact sur la durée du processus.
7. Déplacer certaines étapes vers d'autres processus. Les activités préparatoires permettent dans tous les cas de raccourcir le processus principal. Il est important de repérer les activités qui peuvent être réalisées à l'avance.
8. Concevoir un *processus parallèle*, c'est-à-dire un processus qui se déroule en même temps que le *processus primaire*. Par exemple, dans une épicerie, le caissier encode le prix des articles pendant qu'un autre employé place les achats dans un sac. Les processus parallèles permettent de gagner du temps mais requièrent généralement une ressource supplémentaire (une personne ou une machine). Lorsque vous évaluez une proposition de processus parallèle, intéressez-vous aux éléments suivants :
 - a. Effet sur la qualité de l'output (satisfaction du client)
 - b. Coût
 - c. Faisabilité
 - d. Conséquence imprévues (effets induits sur d'autres processus)
9. Automatisation ou mécanisation d'une ou plusieurs étapes du processus. Il est important d'utiliser les critères d'évaluation des processus parallèles lorsque l'on examine une telle proposition.
10. Cartographier les sous-processus lorsque :
 - a. une étape primaire a été identifiée comme possible zone à problèmes.
 - b. aucune possibilité d'améliorer le processus primaire n'a été identifiée.
 - c. on réalise que personne ne comprend comment une étape est réellement mise en oeuvre; il est nécessaire de mieux comprendre le processus.
11. Utiliser une carte pour former ou re-former le personnel impliqué dans le processus.
12. Obtenir un feedback sur la carte de la part des clients, fournisseurs, dirigeants, parties prenantes et de tous les acteurs du processus.
13. Utiliser la carte comme outil de benchmarking (le benchmarking consiste à comparer les meilleures pratiques et techniques à celles réellement mises en oeuvre. Pour ce faire, on peut comparer les meilleures pratiques définies par le CGAP, ACCION et *MicroSave* à celles qu'utilise l'IMF).

¹⁴ Galloway, Dianne, "Mapping Work Processes," ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1994.
Galloway p 6

ANALYSE D'UN PROCESSUS EN VUE DE SON AMELIORATION : RESUME DES ETAPES CLES

1. Identifiez :

- les étapes dénuées de valeur ajoutée, les transferts inutiles et la spécialisation des tâches.
- les inefficiences du processus : retard, remaniements, rejets, etc.
- les écarts excessifs entre les décisions et l'activité professionnelle
- les étapes fréquemment répétées
- le partage d'une responsabilité entre plusieurs personnes et la présence d'un nombre de points de contrôle excessif (par exemple, approbation d'une décision par un nombre élevé de niveaux hiérarchiques)

2. Posez-vous certaines questions :

- « Quelle valeur ajoute cette activité? »
- « Quelle partie prenante en bénéficie? »
- « Le client juge-t-il cette activité suffisamment intéressante et est-il prêt à payer? »

3. Agissez :

- combinez des activités
- faites fonctionner certaines activités en parallèle plutôt qu'en série
- réalisez ces activités plus rapidement ou à un coût moindre en les automatisant
- éliminez les activités superflues

SOUVENEZ-VOUS : le personnel agit comme il le fait pour une bonne raison

Lorsque le personnel ne respecte pas une politique, il est facile de réagir en lui ordonnant de respecter la politique définie. Cependant, il est important de comprendre pourquoi le personnel agit comme il le fait. En effet, il peut y avoir plusieurs bonnes raisons à cela :

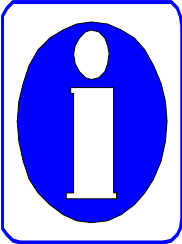
- la politique n'est pas compatible avec la réalité de leur travail;
- le personnel concerné doit réaliser d'autres tâches et a d'autres responsabilités;
- la supervision et le contrôle du travail sont inadéquats;
- le personnel n'a pas été suffisamment formé à la politique en question;
- le personnel en poste à l'agence est en nombre insuffisant;
- les volumes de transaction sont supérieurs au niveau pour lequel la politique a été conçue.

Comprendre pourquoi la politique n'a pas été suivie est fondamental pour déterminer les actions que l'institution financière doit mettre en œuvre.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS : OUTILS ET METHODES D'ANALYSE					
Objet de l'analyse	Questions typiques de l'analyse	Données supplémentaires à obtenir	Outil utilisé	Portion de la carte utilisée	Méthode d'analyse
Réduction des coûts	• Quel est le coût du processus? • Quelles étapes coûtent le plus cher? Pourquoi? • Quelles étapes ajoutent de la valeur? Quelles étapes n'en ajoutent pas? • Quelles sont les causes des coûts du processus?	• Coût de chaque input, output et étape • Détermination de la dimension « à valeur ajoutée » ou « dénuée de valeur ajoutée » de chaque étape	Carte des processus interfonctionnelle, organigramme	Inputs, outputs, étapes	Graphique de Pareto, comptabilité par activités, gestion par activités
Réduction du temps de cycle	• Quelles étapes consomment le plus de temps? Pourquoi? • Quelles étapes ajoutent de la valeur? Quelles étapes n'en ajoutent pas? • Quelles étapes sont redondantes, créent un goulot d'étranglement ou ajoutent de la complexité? • Quelles étapes provoquent des retards, du stockage ou des mouvements inutiles?	Pour chacune des étapes, déterminez : • temps écoulé • étape à valeur ajoutée ou non? • complexité • redondance • goulot d'étranglement • retards • stockage • transport	Carte des processus interfonctionnelle, organigramme	Étapes	Graphique de Pareto et simplification du travail
Amélioration de la qualité Ceci concerne des erreurs de transaction diverses, comme par exemple l'attribution d'un montant à un compte erroné, une erreur de montant, de caisse (liquide) ou de client.	• La variation enregistrée est-elle due à des causes habituelles ou spéciales? • Quelles sont les causes des dysfonctionnements? • Quelles variables faut-il modifier pour avoir l'effet désiré sur la qualité?	• Exigences du processus • Causes habituelles ou spéciales de variation • Qualité désirée • Catégories de dysfonctionnements et leur description	Carte des processus interfonctionnelle, organigramme	Inputs, outputs, étapes	Méthodes statistiques, graphiques de Pareto, diagramme « cause et effet » et analyse des causes profondes

	• Comment le processus doit-il évoluer pour réduire ou éliminer la variation?				
Mesure de la satisfaction de la clientèle	• Y a-t-il correspondance entre la performance du processus et les attentes et perceptions des clients?	• Attentes des clients • Perceptions des clients • Performance du processus	Carte des processus interfonctionnelle, organigramme	Inputs, outputs	Étude de marché, stratification : grouper les données par catégories et déterminer ensuite s'il existe des tendances dans les données, analyse comparative
Benchmarking	• Quelles sont les meilleures pratiques, mesures et outils? • Quelles sont les causes profondes d'une performance de haut niveau? • Quels éléments assurent l'efficacité d'une pratique donnée? • Pourquoi un système de mesure (métrique) est-il préférable à un autre? • Pourquoi le processus est-il configuré (conçu) pour fonctionner de cette manière?	Les données suivantes doivent être recueillies au niveau de l'IMF et de ses partenaires dans l'exercice de benchmarking : • pratiques • mesures • outils	Carte des processus interfonctionnelle, organigramme	Inputs, outputs, étapes	Analyse comparative
Restructuration/ Remodelage	• Comment la fonction du processus peut-elle être réalisée différemment? • Comment peut-on rendre le processus plus efficace, efficient et adaptable? • Comment peut-on ajouter de la valeur tout en réduisant les coûts? • En quoi consisteront les	• Coût de chaque input, output et étape • Temps écoulé • Satisfaction du client • Nombre de personnes faisant fonctionner le processus • Systèmes d'information • Exigences du processus	Carte des processus interfonctionnelle, organigramme	Inputs, outputs, étapes	Chacune ou toutes les méthodes mentionnées ci-dessus

	métiers du nouveau processus? • Comment peut-on utiliser les technologies de l'information pour rendre les exécutants plus autonomes?	• Nouveaux métiers			
--	--	--	--	--	--

 Analyser la carte pour y découvrir des risques non-couverts	Analyse de la cartographie des processus – Situations génériques et recommandations (3) • Situation 2 • PERFORMANCE OPTIMALE • Le processus est optimal et la mise en œuvre des processus, des activités de contrôle et des mécanismes de d'atténuation des risques est excellente mais certains risques ne sont pas couverts • Action - Remodeler/reconcevoir/restructurer le processus pour assurer la couverture des risques non couverts <i>MicroSave</i> Marketed solutions for financial services
---	--

Il faut identifier les risques susceptibles d'être atténués, ainsi que leur fréquence et impact probables. Les mécanismes de contrôles associés doivent être examinés, leur efficacité et leur pertinence évaluées. Si nécessaire, il faudra proposer des améliorations et des modifications. Ceci peut permettre d'éliminer les différences entre les cartes du processus « tel qu'il est » et « tel qu'il devrait être ».

Il faut également isoler les risques qui ne peuvent être atténués, ainsi que leur fréquence et impact probables. Il faut ensuite suggérer de possibles solutions, qui peuvent impliquer de développer de nouveaux mécanismes de contrôle et/ou de modifier le processus (par exemple, nouvelle conception ou restructuration du processus et mise en place d'un processus parallèle constitué de sous-processus différents, etc.). Ceci devrait permettre d'évoluer vers l'état du processus « tel qu'il pourrait être », c'est-à-dire vers le niveau de performance optimum. Les outils d'analyse de risques décrits ci-dessous et dans les annexes - y compris l'**Evaluation du Risque Opérationnel du Produit et le Résumé de l'Evaluation du Risque Opérationnel du Produit** - peuvent permettre d'isoler, d'analyser et de concevoir des stratégies pratiques d'atténuation de ces risques.

ETAPE 7.1	CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES, LE SYSTEME A QUATRE NIVEAUX	
---	---	---

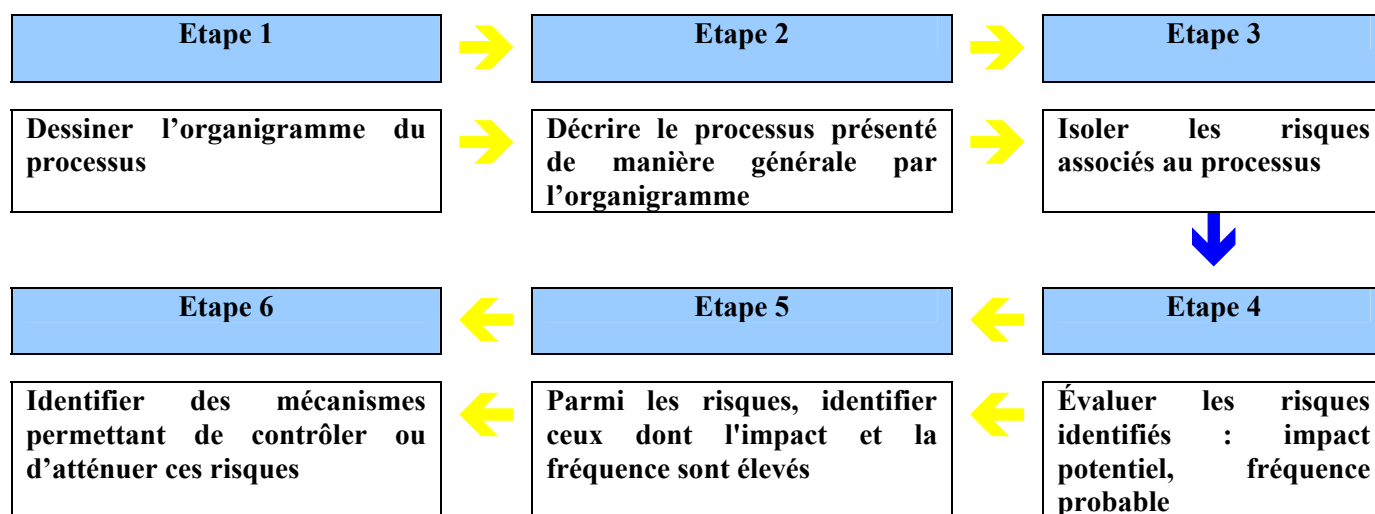
La cartographie des processus aide les IMF à gérer leur risque institutionnel (incluant à la fois les risques liés aux processus de base et ceux relatifs aux activités quotidiennes du personnel). Pour produire les cartes de gestion des

risques, *MicroSave* a développé une approche à quatre niveaux. Un exemple de carte est disponible à l'annexe 3. Elle se présente sous la forme d'un document orienté en mode « paysage » et qui inclut les éléments suivants :

- Organigramme - niveau I
- Description du processus présenté de manière générale par l'organigramme (niveau II, en dessous de l'organigramme)
- Risques associés au processus (niveau III, en dessous de la description)
- Contrôle interne/gestion des risques (niveau IV, en dessous des risques)

Voici les étapes clés :

ILLUSTRATION 6 - GESTION DES RISQUES, ÉTAPES DE BASE



Les deux lignes supérieures peuvent être utilisées par l'ensemble du personnel et ont pour objectif de mettre par écrit les procédures. Ces deux niveaux servent de base aux manuels de formation du personnel en contact avec les clients, par exemple, et servent à réaliser les activités suggérées à la section « **Quand utiliser la cartographie des processus?** ». Les quatre lignes seront utilisées par la direction et par ceux qui participent directement au programme de gestion des risques, comme le service d'audit interne, qui s'en servira pour analyser les risques et le respect des procédures, ainsi que pour former la direction générale.

La direction peut visualiser clairement l'impact d'une nouvelle directive sur un processus et comprendre pourquoi une étape particulière fait partie d'un processus, du point de vue des risques. À la Banque TEBA, par exemple, le service d'audit interne utilise la cartographie des processus pour évaluer les mécanismes de contrôle intégrés dans les procédures de distribution des nouveaux produits.

Les outils et tactiques d'analyse des risques sont décrites dans l'« Outil pour l'analyse du risque institutionnel et de produit pour les IMF » de *MicroSave*. Cet ouvrage traite de l'analyse du risque institutionnel et des tactiques d'atténuation des risques utilisables pendant le développement de nouveaux produits, mais les outils et techniques décrites peuvent s'appliquer à n'importe quel processus dans une IMF. En ajoutant les niveaux de Risque et de Contrôle aux cartes, il devient nécessaire d'examiner le processus d'un oeil nouveau et de se demander « ce qui peut mal se passer ». Lorsque les risques associés aux processus ont été clairement identifiés, on peut évaluer dans quelle mesure l'IMF souhaite les atténuer.

Les activités de contrôle doivent alors tenir compte de la tolérance de l'IMF envers chaque risque et permettre de répondre à la question « Que faisons-nous par rapport à ce risque? ». On peut ensuite se demander pourquoi chaque étape est réalisée et l'évaluer du point de vue des risques, en se demandant ce qu'elle apporte au point de vue du service à la clientèle, de l'efficacité et de l'économie.

Lorsque l'on développe ou que l'on évalue un processus du point de vue des risques, il est utile d'organiser à tous les niveaux des sessions de brainstorming, qui permettront de mettre en lumière les risques inhérents aux processus. L'Outil 3a, l'Évaluation des Risques Opérationnels du Produit (voir Annexe 1) propose une méthodologie de capture des risques identifiés, demande ensuite une évaluation de l'impact de ce risque sur l'IMF, des événements déclencheurs du risque et des actions qui peuvent permettre d'y remédier. Idéalement, la même équipe produit la carte et réalise le brainstorming.

Après que les risques aient été identifiés grâce à l'Outil 3a, l'équipe doit prendre un peu de recul et évaluer les priorités. Il n'est pas forcément rentable ou désirable, notamment du point de vue du service à la clientèle, d'éliminer complètement toutes les possibilités de risque des processus.

Cependant, en créant un profil de l'impact et de la fréquence probable des différents risques, les ressources et l'attention de l'IMF peuvent être concentrées sur des secteurs prioritaires pour l'organisation. L'Outil 3b, le Résumé de l'Évaluation des Risques Opérationnels du Produit (voir Annexe 2), est conçu pour définir le profil des risques identifiés grâce à l'outil 3a et les classer sur base de leur impact et leur fréquence : élevé, moyen ou bas. Les risques dont l'impact et la fréquence sont jugés élevés seront sans doute ceux que l'IMF entendra contrôler.

Des cartes de processus peuvent être produites avant ou après l'analyse des risques. Si des cartes existent déjà, les résultats de la session de brainstorming et de l'analyse des risques peuvent y être intégrés et mettre en évidence des opportunités d'améliorer le processus, soit en comblant les failles, soit en éliminant les étapes redondantes ou superflues. Si un nouveau processus est en cours de développement, il est recommandé d'analyser les risques avant de construire la carte. Pour pouvoir développer les procédures d'un nouveau produit d'épargne, par exemple, il est important d'identifier non seulement les risques mais également les mesures qui vont permettre de les contrôler. Ces mesures deviennent alors des étapes du processus.

Ce faisant, les procédures de contrôle font partie intégrante du processus et n'y sont pas accolées par la suite. Véritablement intégrer les procédures de contrôle dans le processus rend celui-ci beaucoup plus efficace et efficient. En effet, lorsqu'elles sont ajoutées à un processus existant, les procédures de contrôle souffrent souvent d'érosion et « passent à la trappe » lorsque les performances doivent être améliorées (par exemple, réduction du temps d'attente des clients). Pour identifier les activités de contrôle pouvant être incorporées dans les processus, utilisez les questionnaires sur le contrôle interne de l'annexe 9, qui couvrent plusieurs activités de base des IMF.

Analyse des risques : récapitulatif des points clés

Équilibrer risques et activités de contrôle : il est important d'équilibrer les risques et les activités de contrôle, notamment si l'intégration de nouvelles mesures de contrôle affecte le client ou accroît de manière significative la charge de travail au niveau du siège.

N'inclure que les quatre ou cinq principaux risques : les sessions de brainstorming peuvent générer une liste très longue d'erreurs potentielles. Cependant, il ne faut pas perdre de vue la réalité. Tous les risques identifiés ont-ils une magnitude ou une fréquence identique? Dans la mesure du possible, n'incluez que les quatre ou cinq principaux risques associés à chaque processus.

Classer les risques par priorité : lorsqu'ils ont été identifiés, essayez de classer les risques en fonction de l'importance que leur accorde l'institution. Penser à leur magnitude et leur fréquence vous permettra de les situer les uns par rapport aux autres.

S'assurer de la pertinence des risques par rapport aux sous-processus : assurez-vous que le risque examiné est pertinent par rapport aux sous-processus en question. Essayez d'être aussi spécifique que possible. Certains risques affectent l'ensemble d'un processus, comme la gestion des montants en liquide déposés en agence par les clients, mais ne sont pas forcément un facteur à prendre en compte à chaque étape du processus.

Vérifier l'historique du risque associé aux processus en question : un bon service d'audit interne sera capable d'identifier les sous-processus qui, dans un processus, ont généré le plus de fraude ou d'erreurs. Les services d'audit interne et opérationnel doivent identifier où des changements ont été réalisés dans le passé. Vérifiez avec soin si des risques précédemment identifiés ont effectivement été couverts et s'il n'y a pas de variation dans la mise en oeuvre des procédures.

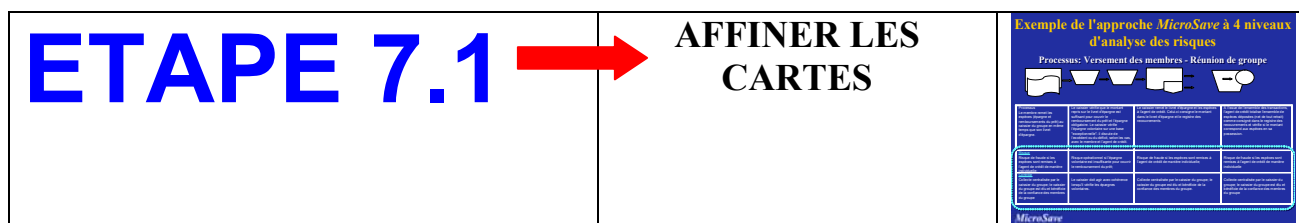
Impliquer le service d'audit interne dans cette partie du processus : tout employé peut apprendre à produire des cartes mais il faut du temps, une formation, de l'expérience et une bonne connaissance des activités de contrôle internes pour être capable d'évaluer correctement les risques. Un membre expérimenté du service d'audit interne doit faire partie de l'équipe qui examine les risques associés aux processus. Il aidera l'équipe à classer les risques par priorité et à vérifier correctement l'historique des risques associés à un processus en particulier.

S'assurer que les personnes adéquates soient formées à la cartographie des processus : formez des personnes possédant une connaissance approfondie de l'institution et de ses opérations, idéalement des employés qui travaillent dans l'institution depuis un certain temps.

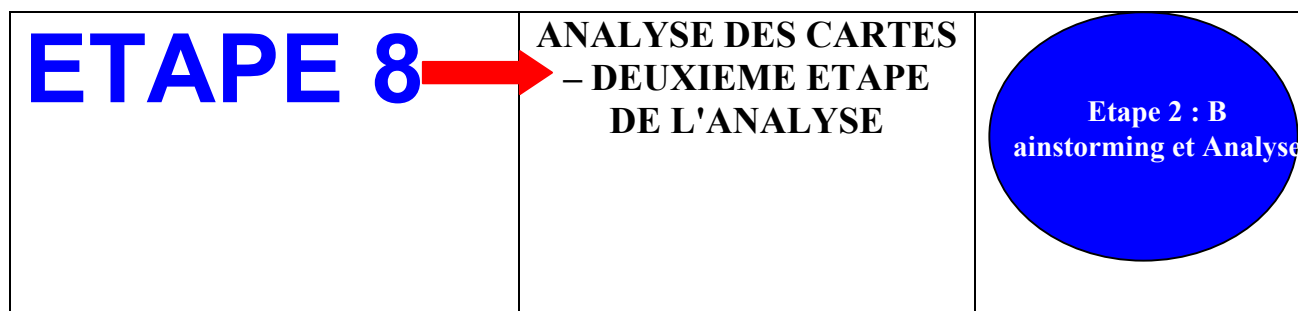
Questions clés à examiner lorsque l'on réfléchit à la notion de risque :

- À quels risques l'institution a-t-elle réellement été confrontée dans le cadre d'un processus particulier?
 - *Quelle est la fréquence de ce risque?
 - *Quelle est la gravité de ce risque?
- Quelles actions ont été réalisées dans le passé pour renforcer les activités de contrôle internes et pourquoi?
- Comment ce processus a-t-il évolué et changé dans le temps et pourquoi?
- Que devient le processus lorsque le système informatique tombe en panne?

Pour approfondir la connaissance d'un risque spécifique, pensez à utiliser un Questionnaire de Contrôle Interne.



La carte doit être affinée sur base de l'analyse présentée ci-dessus; chaque élément doit faire l'objet d'une vérification méticuleuse. Ceci doit être réalisé à chaque fois qu'une modification est apportée à la carte. Les modifications « substantielles » doivent être clairement mises en évidence. La date et l'heure de la modification doivent toujours être notées. De la même manière, l'équipe chargée de la relecture et des modifications doit être clairement identifiée.

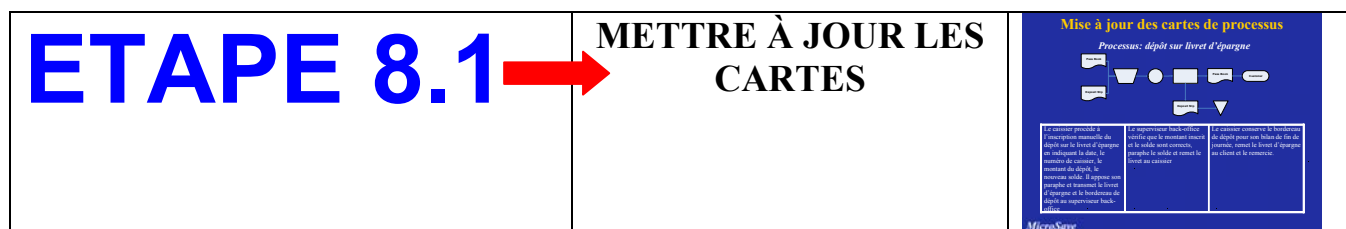


Une fois la carte affinée, elle doit être réexaminée de très près. Dans cette deuxième phase de brainstorming, on utilisera pour ce faire un plus petit groupe de personnes concernées, composé principalement d'experts des processus issus de l'organisation. L'analyse doit être réalisée à partir de l'étape numéro 7, comme précédemment.

- Le processus peut-il être optimisé davantage?
- Reste-t-il des risques non-couverts qui exigent de reconcevoir le processus?
- Comment la mise en oeuvre peut-elle encore être améliorée?

Ensuite, la carte doit être mise à jour. On utilisera le feedback recueilli lors de l'analyse et on essaiera de répondre aux questions présentées ci-dessus grâce aux possibilités identifiées dans les cartes du processus « tel qu'il devrait » et « pourrait être ». Tout doit ensuite être vérifié à nouveau de manière très méticuleuse. Ceci doit être réalisé à chaque fois qu'une modification est apportée à la carte. Les modifications « substantielles » doivent être clairement mises en évidence. La date et l'heure de la modification doivent toujours être notées. De la même manière, l'équipe chargée de la relecture et des modifications doit être clairement identifiée.

Après avoir identifié toutes les actions possibles, le groupe doit se mettre d'accord sur un ensemble d'étapes « définitives ». Il faut préparer une carte qui décrira ce à quoi pourrait ressembler le processus. Certaines des solutions identifiées pendant la session de brainstorming, même si elles ne sont pas réalisables étant données les contraintes du moment, peuvent un jour être mises en œuvre si les obstacles disparaissent.

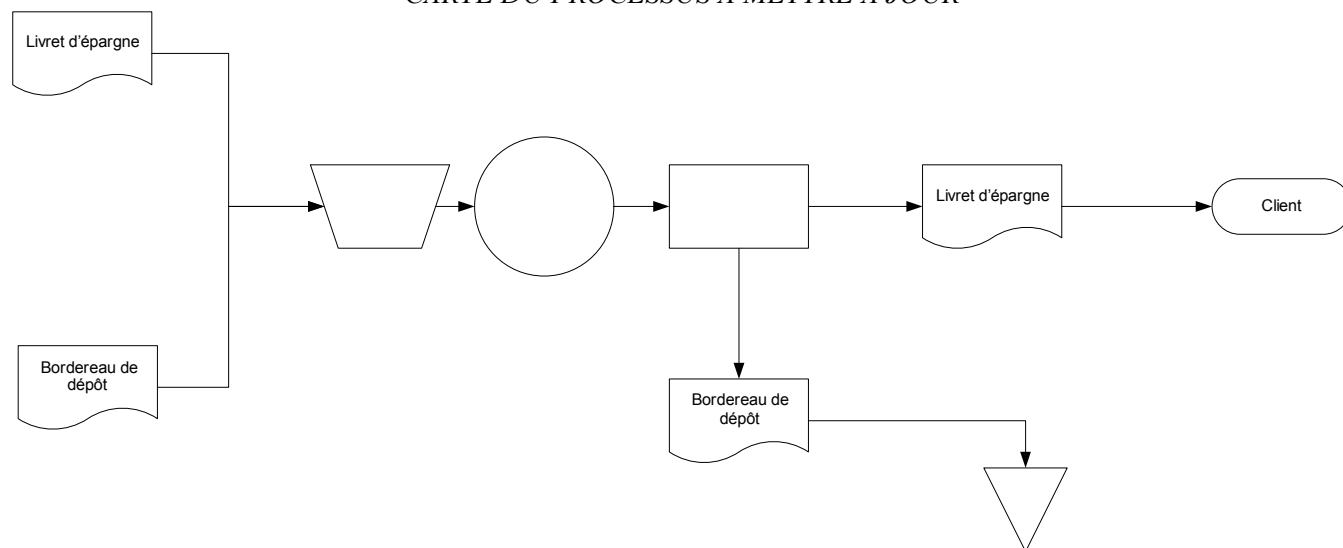


Les procédures et processus d'une organisation sont dynamiques et changent avec l'introduction de nouvelles méthodes et technologies. Les cartes des procédures doivent être révisées au moins une fois par an, pour refléter tout changement qui n'aurait pas encore été « capturé ». Idéalement, les cartes seront utilisées par l'IMF pour comprendre l'impact des changements sur les procédures, les risques et les activités de contrôle avant que les changements ne soient mis en œuvre. Après leur mise en œuvre, le processus modifié doit être cartographié à nouveau pour s'assurer qu'il correspond à l'état « tel qu'il devrait être » visualisé au départ de l'exercice. À première vue, la mise à jour d'une carte semble être un exercice plus simple et moins long que sa formulation. Cependant, les sept éléments clés permettant de formuler une carte doivent être utilisés pour la mettre à jour, avec une insistance particulière sur la relecture et l'analyse de la nouvelle carte.

Lorsqu'une carte est mise à jour, la date de révision et le nom du responsable doivent être notés dans le coin supérieur gauche, dans les cases « Préparé Par » et « Date de Préparation ». Lorsque l'on modifie les symboles et les flux, il est facile d'introduire des erreurs dans la carte en n'éliminant pas les processus inutiles ou redondants, en ne redirigeant pas les flèches dans la bonne direction ou en ne redessinant pas la carte pour compenser une modification des activités de contrôle ou des risques due à l'altération d'un processus auparavant bien contrôlé.

Le processus de dépôt sur livret d'épargne, qui est souvent une opération manuelle, doit être examiné. Il risque de ressembler à ceci :

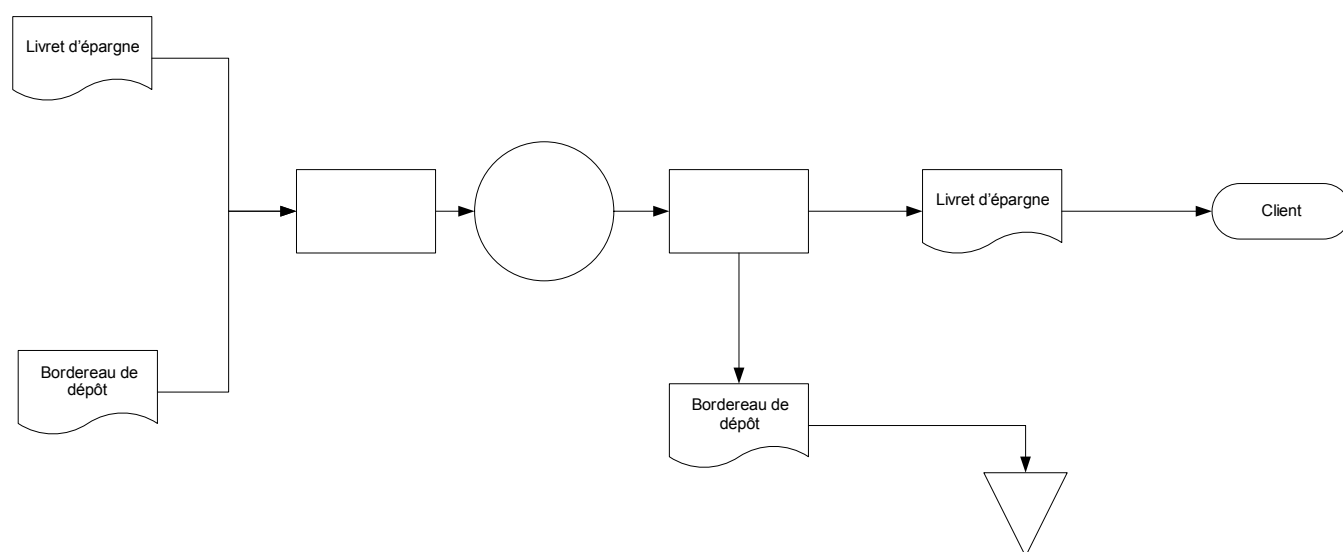
CARTE DU PROCESSUS A METTRE À JOUR



Le Caissier saisit le dépôt dans le livret d'épargne montrant le numéro de caissier, le montant du dépôt, le nouveau solde et les initiaux et passe le livret d'épargne et le bordereau de dépôt au Superviseur de Back Office	Le Superviseur de Back Office vérifie les écritures passées et appose ses initiaux en face du nouveau solde et retourne le tout au Caissier	Le Caissier retient le bordereau de dépôt pour les opérations de fin de journée et remet le livret d'épargne au client qu'il remercie
--	---	---

Pour servir le client plus rapidement et améliorer l'efficacité, le Directeur Financier d'une IMF décide d'investir dans des imprimantes pour informatiser l'inscription des versements dans les livrets d'épargne. Lors de la mise à jour de la carte, on note que le caissier procède manuellement à l'inscription du dépôt sur le livret d'épargne et on remplace cette étape par l'insertion du livret dans l'imprimante et l'inscription du dépôt, de la date, du numéro du caissier et du nouveau solde. Le symbole représentant une opération manuelle est remplacé par le nouveau symbole et la nouvelle carte ressemble à ceci :

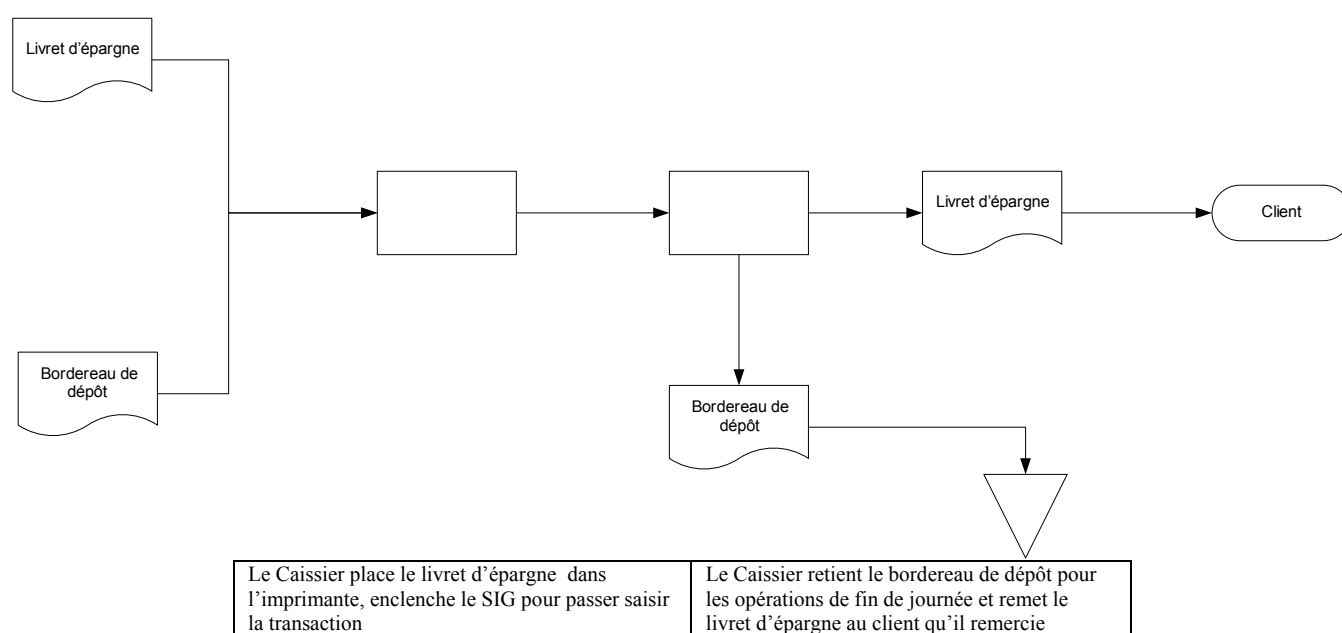
CARTE DU PROCESSUS INCORRECTEMENT MISE À JOUR



Le Caissier place le livret d'épargne dans l'imprimante, enclenche le SIG pour passer saisir la transaction et ensuite il passe le livret d'épargne et le bordereau de dépôt au Superviseur de Back Office	Le Superviseur de Back Office vérifie les écritures passées et appose ses initiaux en face du nouveau solde et retourne le tout au Caissier	Le Caissier retient le bordereau de dépôt pour les opérations de fin de journée et remet le livret d'épargne au client qu'il remercie
--	---	---

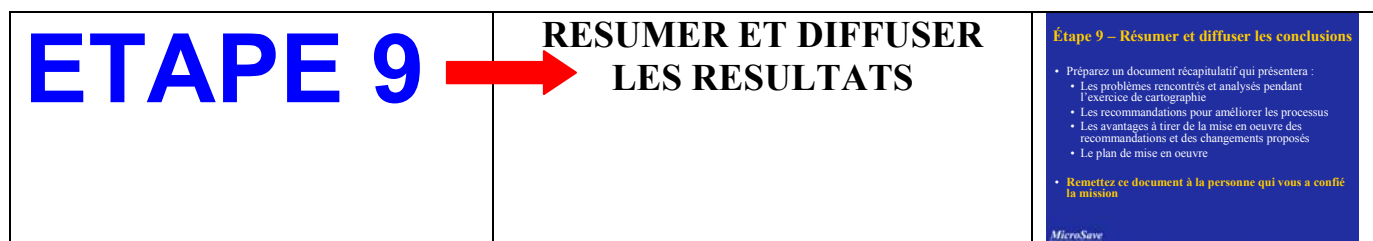
Ce processus n'est pas très différent du processus initial. En fait, il n'a pas réellement de sens en l'état. Pourquoi le superviseur back-office doit-il encore vérifier que le montant du versement et que le solde sont corrects? Cette étape n'accélère pas le processus et n'améliore pas son efficacité, comme le souhaite le directeur financier. En fait, il s'agit même d'un des goulots d'étranglement qu'il voulait voir disparaître. La carte amendée ne doit plus intégrer ce point d'inspection. Elle doit ressembler à ceci :

CARTE DU PROCESSUS CORRECTEMENT MISE A À JOUR



Après avoir mis à jour une carte, elle doit être relue et analysée avec autant de soin que lorsqu'elle a été créée, pour s'assurer qu'aucune erreur n'a été introduite en oubliant de mettre à jour certaines descriptions et procédures. Dans l'exemple, le livret d'épargne et le bordereau de dépôt ne sont plus transmis au Superviseur back-office, qui ne vérifie plus l'inscription du versement. Si la carte inclut une ligne du temps théorique et total, elles doivent également être mises à jour pour refléter l'amélioration spectaculaire de la durée de traitement de la transaction. Pour garantir qu'aucune erreur n'a été commise, il faut demander à une personne expérimentée de relire la carte ou lui en faire une présentation orale, ce qui permettra de détecter plus facilement les erreurs.

La carte du processus « tel qu'il est » doit être finalisée avec les options de la carte du processus « tel qu'il devrait être » et « tel qu'il pourrait être ». La date et l'heure doivent être indiquées sur la version finale de la carte, ainsi que les noms et les postes des personnes qui ont participé à leur élaboration et sont donc responsables du résultat final.



Pour tirer un profit maximum du travail, il faut diffuser les résultats d'une manière claire et organisée. Pour que le travail ait un impact sur l'organisation, il faudra produire un récapitulatif des résultats et présenter des recommandations aux dirigeants. Les cartes du processus « tel qu'il est » et « tel qu'il devrait/pourrait être » doivent être finalisées; un récapitulatif des problèmes identifiés et des recommandations doit être préparé. Ce document doit présenter, aussi clairement que possible, les bénéfices que l'on tirera de la mise en oeuvre des recommandations. Il faut éviter d'intégrer dans le récapitulatif trop de détails relatifs au processus, cette information étant déjà fournie par la carte.

Les cartes du processus « tel qu'il est » et « tel qu'il devrait/pourrait être » doivent être présentées aux décideurs de l'IMF. On pourra ainsi leur montrer l'impact des solutions proposées sur le processus, ainsi que le récapitulatif.

Ceci est le point culminant du travail considérable réalisé tout au long de l'exercice de cartographie. Si la communication est défaillante ou inexistante, le processus ne changera pas ou n'évoluera pas suffisamment pour obtenir les résultats escomptés. Il faut être conscient du fait que la production d'une carte est un processus en lui-même, qui commence avec un problème (input) et se conclut avec le rapport (output).

Les tâches clés de cette étape sont donc :

Tâche 1 – préparer un résumé de la carte afin de :

- mettre en évidence les problèmes du processus ainsi que les autres outputs possibles (en fonction des objectifs de départ de l'exercice de cartographie)
- présenter des recommandations pour améliorer le processus et/ou réaliser les autres objectifs de départ de l'exercice de cartographie; analyser les implications de ces recommandations (annexe 10)
- identifier des outils permettant de mesurer le succès, en d'autres termes des indicateurs de l'efficacité des recommandations (Annexe 11)
- traduire les recommandations génériques en actions spécifiques
- mettre en évidence les bénéfices à tirer de la mise en oeuvre des recommandations

Tâche 2 – identifier et relever les défis :

Parfois, l'action proposée se situe en dehors du champ du processus/service. Pour cette raison, évaluer les mesures proposées et identifier les individus qui possèdent le pouvoir de faire changer les choses est absolument crucial. Ceci doit être mis en évidence dans le récapitulatif. De la même manière, les lacunes identifiées peuvent se situer à l'extérieur du processus ou d'un service particulier. Dans ce cas, faire évoluer le processus peut être difficile. Même lorsque nous avons le pouvoir et l'autorité nécessaire pour modifier un processus, il est souvent difficile d'y parvenir et d'obtenir la participation des différentes parties prenantes. Il est tentant de recourir à des solutions temporaires, qui parfois s'institutionnalisent et limitent le développement de l'organisation.

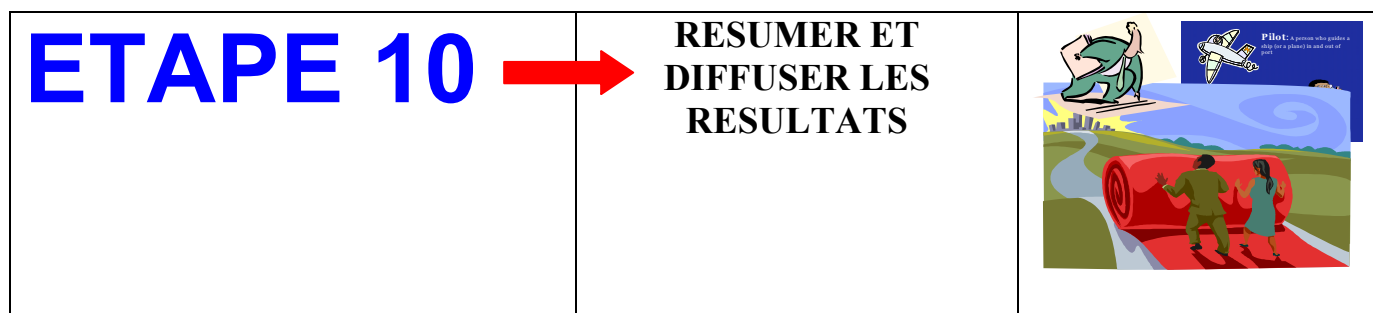
Tâche 3 - diffuser vers les parties prenantes :

La carte finalisée et le récapitulatif doivent être remis aux personnes ayant commandé l'exercice de cartographie. Leur feedback et celui d'autres acteurs importants de l'organisation doit être recueilli. Leurs suggestions doivent être intégrées au document final (dans la mesure du possible), pour obtenir une adhésion plus large de l'institution aux recommandations.

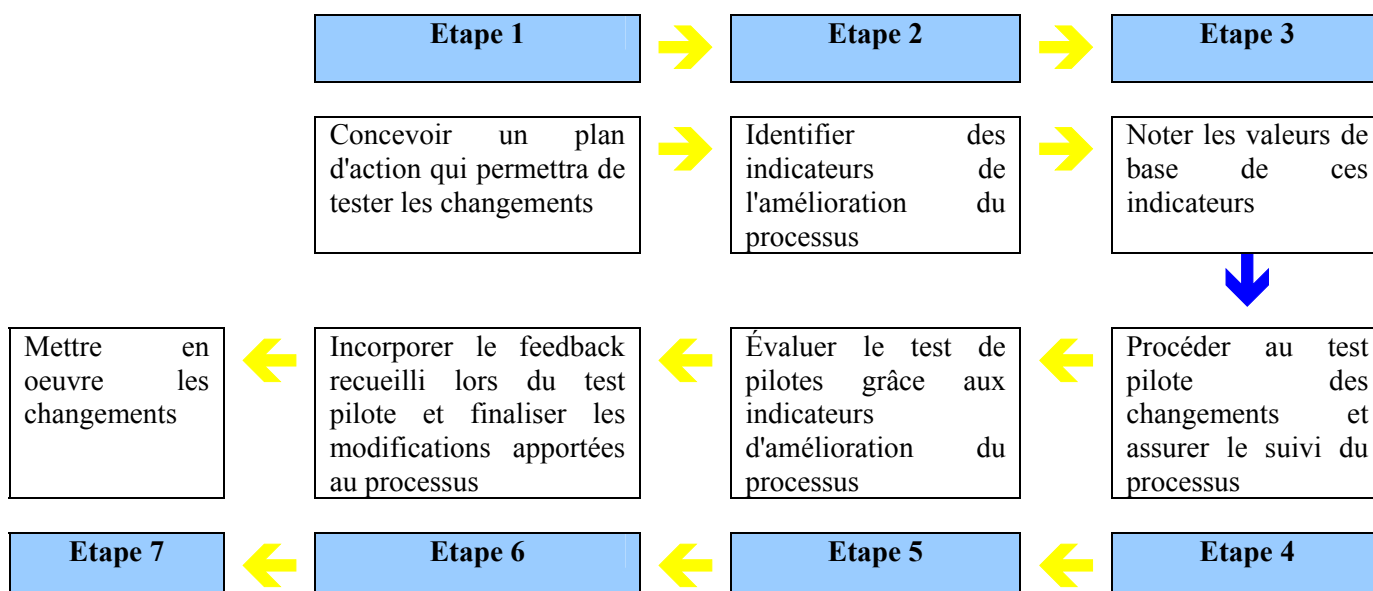
Résultats de l'exercice de cartographie – A quoi peut-on s'attendre?

Les objectifs d'un exercice de cartographie peuvent varier mais on peut imaginer qu'il donne les résultats suivants :

1. Comprendre comment les processus interagissent dans le système d'entreprise
2. Localiser les dysfonctionnements entraînant des problèmes systémiques (comme une incidence élevée de fraude dans le chef des caissiers, de longues files d'attente dans de nombreuses agences et une piètre qualité du service à la clientèle)
3. Identifier les dysfonctionnements des processus exposant l'IMF à des risques inutiles et évitables à peu de frais; déterminer la fréquence et l'impact de ces risques, leurs éléments déclencheurs ou leurs causes, etc.
4. Améliorer l'efficacité des activités de contrôle internes (procédures redondantes/manquantes, etc.) qui, dans les processus, permettent d'atténuer les risques.
5. Déterminer les activités apportant une valeur ajoutée à l'organisation et aux clients.
6. Identifier les stratégies d'atténuation des risques, y compris les activités spécifiques de contrôle et les changements qui doivent être intégrés dans les processus pour atténuer les différents risques.
7. Identifier les processus qui doivent être remodelés ou restructurés.



Il est important de finaliser le travail en associant aux actions prévues un calendrier spécifique, qui inclura une phase de test des changements et un suivi/feedback de ce test. Les personnes responsables de la réalisation du test doivent être identifiées nommément. Les résultats du test doivent être utilisés pour mettre à jour la carte, à tout moment de la phase de test. Les modifications apportées pendant cette phase doivent faire l'objet d'un suivi et être évaluées. Les réactions recueillies doivent permettre de finaliser le processus, sa carte et les documents qui y seront associés. Après cela, le processus sera appliqué par le biais d'un plan de mise en oeuvre qui prévoira des dates butoir, nommera les personnes responsables et identifiera des lieux précis, comme le montre le diagramme suivant :



Test pilote des nouveaux processus

Après avoir produit la carte du processus « tel qu'il pourrait être », ne vous contentez pas de la mettre en oeuvre!!

Il est important de tester les nouvelles procédures. Ceci doit se faire d'une manière systématique, de la manière suivante :

- 1. Composer l'équipe chargée du test pilote :** elle se verra confier un mandat et un cadre de référence clairs, précisant les responsabilités et les ressources disponibles.
 - * identifier nommément les personnes responsables de la mise en œuvre du test
 - * définir leur mandat
 - * s'assurer qu'ils disposent du temps nécessaire pour préparer, réaliser et évaluer le test de manière adéquate
- 2. Définir les objectifs :** étalonner les temps du processus avant le test pilote, en définissant des cibles à atteindre après la mise en œuvre des nouvelles procédures.
- 3. Développer le protocole :**

- a. identifier l'agence/les agences où le test pilote sera réalisé;
- b. finaliser les actions en définissant un calendrier qui inclura
 - i. la période de test
 - ii. le plan de suivi
 - iii. la manière d'utiliser le feedback pour optimiser davantage les procédures

4. Former le personnel concerné :

- a. s'assurer que le personnel des agences où le test est réalisé :
 - i. est correctement formé aux nouvelles procédures (les cartes sont un excellent outil de formation!)
 - ii. est prêt à mettre par écrit les leçons tirées de l'exercice

5. Assurer le suivi du test pilote :

- a. procéder à un examen de la mise en œuvre des nouvelles procédures
- b. mesurer le temps que requièrent les nouveaux processus et les comparer avec les données de benchmarking recueillies précédemment.
- c. examiner les opportunités d'encore améliorer les processus

6. Mettre à jour les cartes des processus (en utilisant les résultats du test)

INSTITUTIONNALISER LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DANS L'IMF

Lorsque la direction d'une IMF est convaincue des avantages que la cartographie des processus peut apporter à l'organisation, comment est-il possible pour l'IMF de l'intégrer dans ses méthodologies? Qui dans l'organisation faut-il former à la cartographie des processus? Comment sera-t-elle utilisée dans l'IMF? Qui dans l'organisation utilisera les cartes produites? Quelle devra être la fréquence de révision et de mise à jour des cartes? Qui sera responsable de la bonne utilisation des cartes et de leur mise à jour? Les réponses à ces questions aideront l'IMF à institutionnaliser la cartographie des processus.

Quelle mesure peut-on prendre pour institutionnaliser la cartographie des processus? Tout d'abord, l'IMF doit démontrer son engagement en faveur de cette discipline, et ce au plus haut niveau. Il est crucial que le conseil d'administration et la direction générale soient acquis à un tel projet et émettent des instructions allant dans le sens de sa mise en oeuvre. Plusieurs actions peuvent permettre de favoriser l'adhésion :

- Nommer une personne responsable ou un service.
- Inclure la cartographie des processus dans les descriptions de fonctions.
- Inclure la cartographie des processus dans les évaluations de performance.
- Exiger que des techniques cartographiques soient utilisées lors du développement de nouveaux produits.
- Exiger que les manuels décrivant les procédures incluent des cartes des processus.
- Utiliser les cartes lors des sessions de formation des employés.
- Identifier le personnel devant être formé à la cartographie des processus et lui fournir la formation nécessaire.
- Exiger une révision et une mise à jour annuelle des cartes disponibles.
- Inclure la révision de la fonction cartographique dans les programmes d'audit interne.

Les raisons qui poussent les IMF à se lancer dans la cartographie des processus peuvent être très diverses. L'attribution de la responsabilité d'un tel exercice variera en fonction du but et des intentions de chaque institution. Si l'approche à quatre niveaux développée par *MicroSave* est utilisée comme outil d'analyse des risques, il semble nécessaire d'exiger que la cartographie des processus fasse partie des compétences de l'équipe chargée de la gestion des risques. D'autres arguments peuvent être avancés qui justifieront que cette responsabilité soit confiée à d'autres services.

La cartographie des processus intègre l'analyse des activités de contrôle internes; elle peut être utilisée pour étudier les opérations et le développement de nouveaux produits. Elle est également un outil de formation efficace. Elle peut donc logiquement être confiée au service Audit Interne, Opérations ou Ressources Humaines. Le champ d'application de la cartographie est très large -elle établit des liens entre les clients et les processus et outputs de l'IMF- et englobe quasiment l'ensemble des activités de l'organisation. Elle devrait donc, dans un monde parfait, être institutionnalisée de manière interfonctionnelle. Après tout, la cartographie des processus est un outil, tout comme l'encodage de données l'est pour un service informatique. Cependant, pour des raisons pratiques, chaque IMF utilisera cet outil là où le besoin s'en fait le plus sentir et assignera donc la responsabilité de sa mise en œuvre au service qui lui paraîtra le plus pertinent.

Les services Opérations et Audit Interne sont les candidats les plus évidents. La gestion des risques et le respect des procédures (interdiction et imposition) sont des responsabilités qui, souvent, leur incombent déjà. En fonction des raisons qui incitent l'IMF à cartographier ce processus, les services/individus responsables mettront sur pied une équipe interfonctionnelle (voir « **Formuler les cartes - Choisir les personnes** »).

La fréquence de révision et de mise à jour dépendra également de l'objectif initial. Si le but est de mettre par écrit les procédures, la carte devra être mise à jour relativement fréquemment. En effet, il est probable que les procédures, qui réagissent à la nature dynamique de l'organisation, évolueront au gré de divers éléments déclencheurs.

Les cartes produites de manière occasionnelle, pour améliorer l'efficacité des opérations, ne seront probablement pas mises à jour. Au terme de l'exercice, les cartes montrant le processus « tel qu'il devrait être » et « tel qu'il pourrait être » sont adoptées, modifiées ou proposées à la direction. Des améliorations sont apportées au

processus lorsque certains événements déclencheurs ont lieu, comme par exemple un manque de satisfaction des clients, une perte de part de marché, des coûts excessifs, etc. Par exemple, les cartes qu'utilisent les services d'audit interne pour assurer l'application cohérente des politiques et procédures sont mises à jour dans le cadre du programme annuel d'audit.

Points-clés du récapitulatif : check-list en 20 questions!!!		
Avez-vous :	Oui	Non
1. Identifié tous les éléments principaux du projet?		
2. Étiqueté clairement tous les éléments?		
3. Séquencé les éléments d'une manière claire et logique, particulièrement du point de vue de l'utilisateur? Assurez-vous qu'il ne reste ni lacune ni cul-de-sac.		
4. Utilisé correctement les symboles des organigrammes?		
5. Choisi les bonnes personnes pour réaliser les cartes?		
6. Défini le processus, les objectifs et les limites?		
7. Recueilli des données pertinentes?		
8. Standardisé les conventions et symboles cartographiques?		
9. Dessiné la carte du processus « tel qu'il est »?		
10. Étiqueté la carte?		
11. Relu la carte et apporté les modifications nécessaires?		
12. Analysé la carte du processus « tel qu'il est » pour identifier les problèmes de mise en oeuvre, les processus sous-optimaux et les risques non-atténués/non-couverts?		
13. Mis à jour les cartes, sur base de l'analyse en deux étapes (brainstorming)?		
14. Recueilli des données supplémentaires destinées à appuyer les recommandations en vue des cartes du processus « tel qu'il devrait » ou « pourrait être »?		
15. Construit les cartes du processus « tel qu'il devrait être » et/ou « tel qu'il pourrait être »?		
16. Comparé la carte du processus « tel qu'il est » et « tel qu'il devrait être » pour identifier des améliorations?		
17. Remis vos cartes du processus (« tel qu'il est » et « tel qu'il devrait/pourrait être »), ainsi que votre analyse et vos recommandations, à la direction?		
18. Recueilli des réactions? Tenu compte de ce feedback avant le test pilote des changements/processus?		
19. Procédé au test pilote des changements proposés, assuré le suivi et évalué cette phase?		
20. Incorporé le feedback recueilli lors du test pilote, avant la mise en œuvre?		

EXEMPLE PRATIQUE

Il faut maintenant transformer la théorie en pratique. Comment, à partir d'une page blanche, arriver à une carte des processus? Vous trouverez ci-dessous une carte décrivant un dépôt d'épargne, produite sur la base des deux premiers niveaux de la méthode à quatre niveaux de *MicroSave*. (Le premier niveau utilise des symboles pour montrer le processus, le second le décrit sous forme écrite). Lire et comprendre les étapes présentées ci-dessous doit permettre de comprendre comment sont utilisés les symboles décrits dans la section « Symboles des Cartes des Processus », qui suit. La manière dont les symboles sont mis en relation pour former une carte cohérente est également expliquée. Lorsqu'un numéro de référence en gras apparaît sur l'exemple de carte (par exemple **Ref-1**), il renvoie aux informations pédagogiques présentées ci-dessous. La carte utilisée illustre bien l'intérêt des cartes de microprocessus pour les organisations. Elles sont utilisées pour mettre par écrit les tâches et les procédures précises dont sont responsables certains individus.

Point de départ standard

Quel que soit l'objectif de l'exercice de cartographie (décrire un processus nouveau ou existant), le type de carte choisi (organigramme, gestion des risques, carte interfonctionnelle, temps écoulé) et l'état choisi (processus tel qu'il est, tel qu'il devrait être, tel qu'il pourrait être), toutes les cartes commencent par les mêmes étapes.

1. Tout d'abord, il faut définir l'objectif et les limites du processus. Dans le cas qui nous occupe, l'objectif consiste à cartographier le processus existant de dépôt d'épargne pour former de nouveaux caissiers. Le processus commence avec le dépôt du client (input) et se termine avec la remise d'un reçu par le caissier (output).
2. Les étapes principales qui permettent d'arriver à l'output doivent être listées, accompagnées d'une description aussi brève que possible, comme un verbe suivi d'un substantif. On trouvera donc par exemple les expressions suivantes: « remplir le bordereau de dépôt », « accueillir le client », « compter les espèces », « vérifier le bordereau de dépôt », « inscrire le dépôt », « inscrire le livret d'épargne », « authentifier l'inscription du livret d'épargne », « ranger les espèces », « ranger le bordereau de dépôt », « remercier le client ». Ces processus doivent être présentés dans l'ordre de leur déroulement; ceci permettra de construire la carte de manière logique et simple.
3. Le titre de la carte et le numéro de référence doivent être écrits en haut et au milieu d'une feuille de papier orientée en mode paysage. Dans l'exemple ci-dessous, le numéro de référence est « B1 ». « B » fait référence à une série de cartes consacrées à l'épargne, « 1 » signifie qu'il s'agit de la première carte de cette série. (**Ref-1**)
4. Le nom de l'initiateur du processus et la date de préparation doivent apparaître sous la ligne de titre, dans la marge gauche. (**Ref-2, Ref-3**)

Construire la carte : quels symboles utiliser?

5. Le point de départ de ce processus est le client. Le symbole « Début de Processus » doit être placé dans l'angle supérieur gauche de la feuille (**Ref-4**)
6. Les symboles doivent être reliés par des flèches qui symbolisent le flux. Il y a flux soit parce qu'il y a succession d'événements (séquence) ou mouvement physique (transport) d'inputs de processus en processus. Après toute inscription sur la carte d'un symbole représentant un processus, une inspection, un document/input, une décision, une flèche est automatiquement ajoutée. Par convention, le mouvement se fait de gauche à droite et de haut en bas. L'exemple ci-dessous montre ces deux types de mouvements. Alternier les flux verticaux et horizontaux peut aider à représenter des activités quasi simultanées et permet de gagner de la place sur la feuille. Par exemple, une flèche vers le bas permet de relier le point de départ du processus (client) aux deux premiers inputs (livret d'épargne et espèces). On aurait pu utiliser une flèche horizontale et placer les deux inputs à droite du symbole représentant le point de départ du processus. Ce choix appartient à l'auteur de la carte. L'objectif est de présenter les choses de manière aussi claire et compréhensible que possible. (**Ref-5**)
7. Le dépôt réalisé par le client se compose de trois inputs : les espèces, le bordereau de dépôt (le document émis par l'IMF) et le livret d'épargne (càd le reçu du client). Ces trois inputs font l'objet de différents processus et sont classés à des endroits différents au terme du processus. Ils doivent donc être identifiés par des symboles distincts. Il faut noter que le livret d'épargne et le bordereau de dépôt sont représentés par le symbole « Document » alors que le symbole « Input » est utilisé pour représenter les espèces. Pour que la carte soit claire, le nom du document doit être inscrit au centre du symbole. À partir de ce point, on supposera que ces documents se déplacent comme indiqué par les flèches (symboles de transport), sauf mention contraire. À ce stade du processus, il n'y a plus que deux inputs : le livret d'épargne et les espèces. Ils doivent être placés l'un à côté de l'autre, avec une flèche vers la droite, indiquant qu'ils « progressent » ensemble. (**Ref-6**)
8. (**Ref-7**). On peut ici utiliser soit le symbole « processus » ou « opération manuelle ». Puisque le client remplit manuellement le document (par opposition à un document généré par ordinateur, par exemple), on choisira de préférence le symbole « opération manuelle ».
9. Ici, le caissier traite le dépôt (**Ref-8**). La première étape consiste à s'assurer que le bordereau de dépôt contient toutes les informations requises (listées dans la description du processus). Puisque cette activité est à la fois un point de contrôle et une opération -le processus ne peut se poursuivre si le montant du dépôt n'est pas enregistré, par exemple- les symboles « opération/processus » ou « inspection » peuvent être utilisés. Cette étape étant un point de contrôle important pour le traitement du dépôt, la meilleure option est de sélectionner le symbole « inspection ».
10. L'espace disponible sur la feuille pour inscrire la prochaine étape est insuffisant, même s'il reste de la place en dessous de la ligne de symboles. (**Ref-9**). Puisque les flèches vont de gauche à droite et de haut en bas, par convention, il n'est pas possible de dessiner une grande flèche qui partirait du côté droit de la feuille et la traverserait pour rejoindre la marge gauche, où l'on poursuivrait la représentation du processus. Il faut donc utiliser une autre feuille de papier. Le symbole de liaison « Sur Carte » doit être sélectionné dans la liste. Ce

symbole est utilisé à deux reprises : tout d'abord là où il y a interruption ou rupture dans le processus, ensuite, là où celui-ci reprend (s'il y a deux ruptures, il y aura quatre symboles « Sur Carte »). Pour que le lecteur sache quels symboles de liaison forment une paire, il faut insérer une lettre ou un chiffre, assigné de manière séquentielle, à chaque symbole. La première paire, par exemple, sera étiquetée « A », la seconde « B ». Le lecteur saura donc quel élément de la paire représente l'interruption du flux, parce qu'il ne trouvera aucun symbole en dessous ou à droite du symbole de liaison. Il saura également quel élément de la paire représente la reprise du flux, parce que les symboles apparaîtront en dessous ou à droite du symbole de liaison.

11. Ici, (**Ref-10**) le caissier compte les espèces et arrive à un total correct ou incorrect. Deux possibilités d'action sont donc possibles et doivent être décrites sur la carte. Le symbole « décision » doit être utilisé. Un ou deux mots doivent être insérés dans le symbole pour montrer sur quoi porte la décision. Dans l'exemple, la question est : « Montant correct? » La question doit être formulée de telle manière que la réponse soit « oui » ou « non ». Les deux possibilités sont cartographiées. Le symbole de décision est associé à deux flèches, l'une représentant la réponse « oui », l'autre la réponse « non ».
 - a. NON : cette voie représente une *boucle de remaniement*. (**Ref-11**) Le client doit soit corriger le bordereau de dépôt et parapher la correction, soit verser/recevoir le montant de la différence entre la somme déposée et celle indiquée sur le bordereau de dépôt. Après cette correction, la flèche renvoie vers le losange décisionnel, puisque le caissier décide à nouveau si le montant en espèces qu'il vient de compter correspond au montant indiqué sur le bordereau de dépôt. Si c'est le cas, le flux du processus reprend à partir de la flèche « oui » qui suit le losange décisionnel.
 - b. OUI : le caissier a répondu « oui » à la question « La somme en espèces reçue correspond-elle au montant indiqué sur le bordereau de dépôt? » Le processus se poursuit. (**ref-12**)
12. Jusqu'à ce point, les trois inputs -le livret d'épargne, le bordereau de dépôt et les espèces- ont progressé ensemble. Il est temps de séparer les flux (**Ref-13**) et de montrer que les espèces sont réceptionnées et classées (**Ref-14**). Le bordereau de dépôt et le livret d'épargne continuent à progresser ensemble. Il faudra redessiner et étiqueter les symboles de chacun de ces documents, qui seront placés côte à côte et suivis d'une flèche. (Pour insister sur le fait que ces documents progressent ensemble, leurs symboles peuvent être légèrement superposés comme dans l'exemple.) Le symbole « espèces » doit être redessiné, étiqueté et suivi d'une flèche. Le symbole « classement » doit être utilisé et placé après la flèche qui suit le symbole « espèces », pour montrer que celui-ci disparaît du flux. Si cela clarifie la carte et ne la rend pas plus confuse, le symbole « classement » pourra être étiqueté (dans ce cas, « tiroir-caisse »). L'acte consistant à placer l'argent en caisse ne requiert pas l'ajout d'un symbole « opération » sur la carte. On peut montrer très clairement que l'argent est placé en caisse grâce au symbole « espèces », aux flèches et au symbole « classement ». Ceci montre comment le recours aux symboles peut permettre d'éliminer certains symboles « opération » inutiles et redondants.
13. (**Ref-15**) Les détails de l'inspection réalisée par le superviseur back-office peuvent être décrits au second niveau de la carte. On peut également décider d'ombrer le symbole « inspection » (voir la section « cartes à niveaux multiples ») et de dessiner une carte qui décrira le sous-processus réalisé par le superviseur.
14. (**Ref-16**) Cette étape illustre l'une des remarques pédagogiques faites plus haut. Laquelle?¹⁵ Indice : décrivez ce qui se passe ici.
15. Le livret d'épargne/reçu, dans lequel a été inscrit le dépôt (output) est rendu au client. Ceci marque la fin du processus. (**Ref-17**) Le symbole « fin de Processus » est utilisé (il est identique au symbole « début de Processus ») et étiqueté pour montrer que le Client est le point final. Le premier niveau de la carte est ainsi terminé.
16. Le second niveau de la carte est consacré à la description de chaque étape. (**Ref-18**) Le but poursuivi est double. Il s'agit tout d'abord de forcer les auteurs à relire les symboles pour s'assurer que les critères présentés à la section « Relecture de la Carte » ont été respectés mais également de vérifier si la carte a du sens. On peut également décider de décrire chaque symbole au moment où il est placé sur la carte. Il peut cependant s'avérer relativement difficile de réaliser ces deux tâches simultanément.

¹⁵ Les symboles des deux inputs restants (livret d'épargne et bordereau de dépôt), qui ont progressé ensemble du point d'inspection jusqu'au caissier, prennent maintenant des chemins différents. Pour assurer la clarté de la carte, ces symboles sont redessinés, étiquetés et suivis chacun d'une flèche. Cette manière de travailler a été présentée au point (Ref-13).

17. Finalement, puisqu'une deuxième feuille a été utilisée, le titre de la carte doit être reporté sur celle-ci. Les différentes pages doivent également être numérotées dans l'angle supérieur droit (**Ref-19**).

Créer une carte décrivant la procédure de gestion du courrier entrant dans une IMF

Les sections précédentes vous ont permis de vous familiariser avec les symboles et les méthodes. Le moment est donc venu de produire votre propre carte à partir d'une feuille blanche, en utilisant les niveaux 1 et 2 de l'approche *MicroSave*. Nous vous proposons ci-dessous un exercice simple et court, qui consiste à décrire la procédure de traitement du courrier entrant dans une IMF. Vous trouverez la solution que nous suggérons à l'annexe 7. Vous tirerez un profit maximum de cet exercice en suivant les instructions présentées dans cette boîte à outils et en ne vous référant à la solution proposée qu'en cas de problème.

Définissez les limites du processus, qui commence par le dépôt du courrier par le coursier de l'IMF et va jusqu'à sa remise au destinataire final (individu ou service).

Commencez comme indiqué plus haut, au titre « point de départ standard ». Identifiez les processus : « trier le courrier », « assigner un numéro de référence au courrier entrant », « inscrire au registre du courrier entrant », « livrer au destinataire », « obtenir une signature ». Dans cet exemple, la secrétaire du siège de l'IMF est responsable de la distribution du courrier entrant.

Après remise du courrier, le registre du courrier entrant sera classé dans le meuble classeur à tiroirs de la secrétaire.

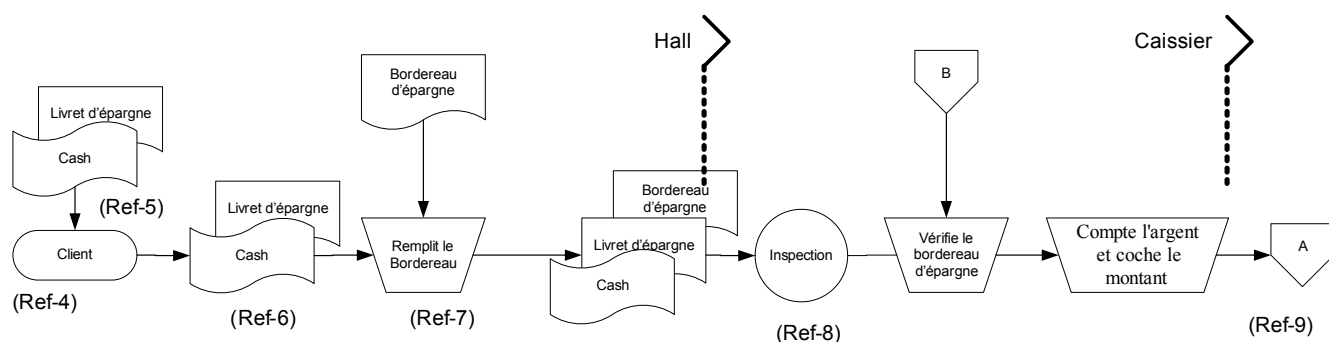
Vous pouvez maintenant comparer votre carte à la solution proposée à l'annexe 7. Utilisez l'exemple de la carte de dépôt d'épargne si vous avez des doutes quant à la disposition des éléments sur la page, l'utilisation des symboles et leur placement.

Vous êtes maintenant prêt à cartographier les processus dans votre propre IMF.

Processus de dépôt d'épargne auprès d'un caissier – B1 (Ref-1)

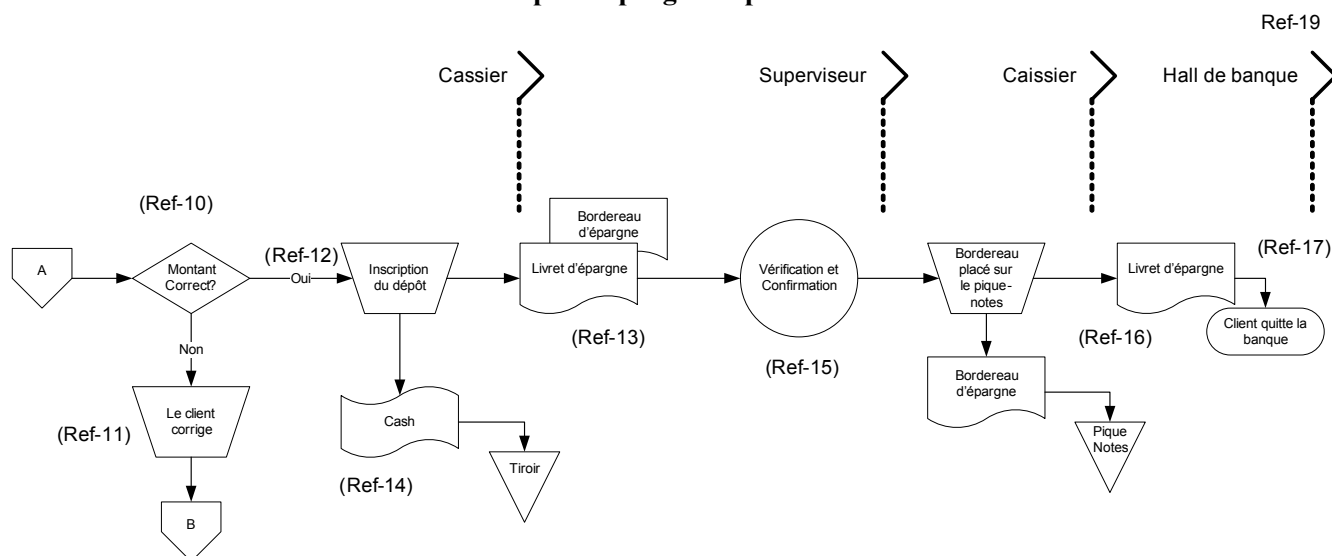
Préparé par : votre nom (Ref-2)

30 avril 2003 (Ref-3)



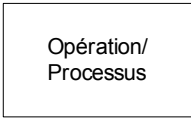
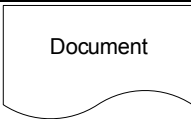
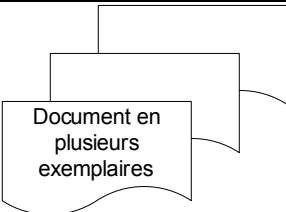
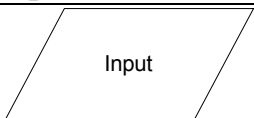
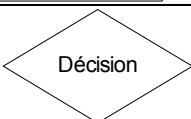
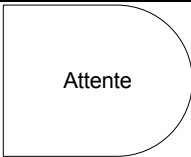
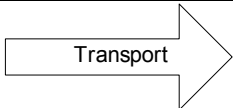
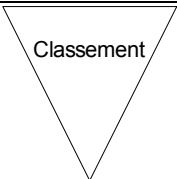
Description	Le client entre dans l'agence avec son livret d'épargne et des espèces.	Le client remplit le bordereau de dépôt.	Le client remet le bordereau, le livret d'épargne et les espèces au caissier.	Le caissier accueille le client et vérifie le bordereau : nom, numéro de compte, correspondance du montant en chiffres et en lettres.	Le caissier compte l'argent et coche le montant sur le bordereau de dépôt.
-------------	---	--	---	---	--

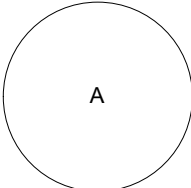
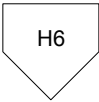
Processus de dépôt d'épargne auprès d'un caissier – B1



Description	Non : Le client corrige le bordereau de dépôt et paraphe la correction, ou ajuste le montant versé. Oui : le caissier inscrit la transaction dans les livres comptables de l'IMF.	Le caissier place l'argent dans le tiroir-caisse. Le caissier inscrit le dépôt dans le livret d'épargne du client, calcule et inscrit le nouveau solde, le paraphe et transmet ensuite le livret d'épargne et le bordereau de dépôt au superviseur du service administratif.	Le superviseur compare les données du bordereau avec le montant crédité au livret d'épargne, confirme que les totaux sont corrects, paraphe le solde inscrit au livret d'épargne, paraphe le bordereau de dépôt et remet les deux documents au caissier.	Le caissier remercie le client et place le bordereau de dépôt sur le pique-notes, pour le calcul de son bilan de fin de journée.	Le caissier rend le livret d'épargne au client et le remercie. Le client quitte l'agence.
-------------	---	--	--	--	---

SYMBOLES STANDARDS DE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

	Ce symbole est utilisé pour indiquer à la fois le début et la fin du processus.
	Identifie une activité ou une tâche qui, dans le processus, modifie un output. Le nom de l'activité ou de la tâche est généralement écrit dans le symbole.
	Il est important d'indiquer qu'une opération est réalisée manuellement. Ce symbole peut être utilisé à la place du symbole carré utilisé pour les opérations ou processus.
	Indique un document papier sur lequel des informations sont enregistrées.
	La superposition de plusieurs symboles « document » indique la présence de plusieurs copies d'un document. Le symbole présenté ici, par exemple, indique que le document est présent en <i>trois</i> exemplaires. Lorsqu'un document est ainsi représenté, la destination de chaque copie est généralement connue.
	Le matériel, l'équipement, l'information, les personnes, l'argent ou les conditions environnementales nécessaires pour réaliser le processus.
	Identifie un point de décision ou de bifurcation dans le processus. La décision est écrite dans le symbole. Chaque voie émergeant du Losange Décisionnel offre une option et est étiquetée en fonction de celle-ci, généralement par un « oui » ou un « non ». Tout Losange Décisionnel doit poser une question. Les questions doivent être formulées de manière aussi spécifique et objective que possible, pour que chacun les interprète de la même manière.
	Indique que le flux a été stoppé pour évaluer la qualité de l'output ou obtenir l'autorisation de poursuivre les activités.
	Indique que quelque chose doit attendre ou est provisoirement classé.
	Indique le déplacement d'un output entre deux lieux.
	Indique qu'un output est classé. Diffère de l'attente par sa durée et la nécessité de disposer d'une autorisation pour récupérer l'élément classé.

	Le symbole de liaison « sur carte » indique qu'un output de la carte continue à exister et apparaît plus loin sur la carte. Il permet de limiter le nombre de lignes confuses ou difficiles à suivre. Pour aider le lecteur à suivre la bonne ligne, la même lettre est utilisée à l'endroit où le processus s'interrompt et là où il reprend.
	Symbole de liaison « hors carte » : indique que le flux se poursuit sur une autre carte. L'index de la page (H) et le numéro de liaison (6) apparaissent dans le symbole et indiquent au lecteur où il trouvera la suite du flux. La carte sur laquelle apparaît la suite du flux en question mentionnera un index de page différent (C) et le même numéro de liaison (6), pour que le lecteur puisse retrouver le bon flux.
	Carte : symbole utilisé lorsque chaque client utilise une carte pour avoir accès à son compte ou à d'autres services.
	Espèces : symbole utilisé pour indiquer le mouvement des espèces dans le processus.
	Indique que des données sont classées sur un ordinateur ou qu'elles en sont tirées. Symbole standard des SIG.
Document se déplaçant entre deux individus/services 	Symbole utilisé pour montrer le mouvement de documents entre individus. Ces transferts sont souvent la cause d'inefficiences.

ANNEXES

ANNEXE 1

OUTIL 3A – EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PRODUIT

Cet outil s'utilise au tout début de la phase pilote du cycle de développement du produit.

Objectif :

Fournir aux IMF un cadre leur permettant d'identifier les risques opérationnels spécifiques au produit en cours de développement, d'évaluer les conséquences de chaque risque identifié, d'attribuer une stratégie d'atténuation et de définir des activités de contrôle qui permettent de mettre en œuvre la stratégie. Ces activités de contrôle seront alors intégrées dans les améliorations apportées à la conception du produit, aux politiques, aux procédures, à la détermination des coûts et à la formation.

Utilisation de l'outil :

Utilisez le tableau ci-dessous pour vous aider à déterminer le degré d'atténuation des risques que l'organisation devrait envisager. A titre d'information, plus la fréquence (probabilité) et la gravité (impact) augmentent, moins il faut accepter le risque et plus il faut évoluer vers des stratégies de transfert et, en fin de compte, d'évitement du risque.

Risques :

Fréquence (Probabilité)	Gravité (Impact)	Stratégie d'atténuation
Elevée	Elevée	Eviter
Elevée	Faible	Contrôler
Faible	Elevée	Transférer
Faible	Faible	Conserver/Accepter

Une feuille blanche, appelée Feuille Outil, sera utilisée pour chaque nouveau produit. Le tableau ci-dessous propose différents risques possibles, qui concernent un produit d'épargne, un produit de crédit et un produit d'assurance. Dans notre exemple, les risques présentés sont bien sûr généraux. Dans la réalité, une IMF identifiera des risques spécifiques à ses produits (qu'est-ce qui peut mal tourner?) et les indiquera dans les espaces prévus à cet effet, après chaque produit.

Pour chaque risque, il existe une cause qui a pour résultat le risque. Cette cause est l'événement déclencheur. Il faudra identifier pour chaque risque les différents événements déclencheurs possibles, de manière à développer des tactiques d'atténuation ciblées. Nous avons inclus ci-dessous des exemples d'événements déclencheurs. Il est probable que plusieurs tactiques puissent être développées pour chacun des risques identifiés. Les tactiques ou les activités de contrôle feront référence à des personnes, des processus, à la manière dont sont conçus les produits et aux mesures de performance.

Une fois le tableau rempli, passez à l'Outil 3b, le Résumé de l'Evaluation des Risques Opérationnels du Produit

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
EPARGNE (Utilisez le nom du produit)						
Vol d'espèces par les caissiers	1	M	F	Mauvaises procédures; mauvaise sélection du personnel		
Vol d'espèces du coffre	2	F	E	Mauvaises procédures;		

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
				sécurité physique inadaptée		
Vol d'espèces pendant le transit	3			Mauvaise formation à la sécurité; connivence entre le personnel/la police <i>et</i> les voleurs		
Vol d'espèces par un client	4			Sécurité inadéquate aux guichets des caissiers		
Liquidités insuffisantes au sein de l'IMF	5			Ratio des réserves en liquide mal défini; retraits supérieurs aux prévisions		
Excédent de liquidités au sein de l'IMF	6			Dépôts supérieurs aux prévisions; manque d'outils de gestion des liquidités		
Excédent de liquidités en agence	7			Dépôts supérieurs aux prévisions; mauvaises procédures de mise en banque du liquide		
Insuffisance de liquidités en agence	8			Retraits supérieurs aux prévisions; manque d'outils montrant les cycles/niveaux des mouvements de liquidités		
Erreur dans l'inscription des montants	9					
Erreur dans l'inscription des comptes	10					
Paiement au mauvais client (faux ou mal identifié)	11					
Paiement contre effets imprévus	12					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
Encaissement de chèques volés/falsifiés	13					
Dépôts entre agences mal ou pas assez rapidement inscrits	14					
Retraits entre agences mal ou pas assez rapidement inscrits	15					
Suppression de dépôts	16					
Réclamation frauduleuse du client pour erreur de transaction	17					
Incapacité à déterminer la légitimité de la réclamation du client pour erreur de transaction	18					
Temps de traitement de la transaction trop long	19					
A l'ouverture du compte, impossibilité de confirmer l'identité du client (fausse pièce d'identité, ou documents inadéquats pour comptes non-personnels)	20					
Manipulation de la signature de l'IMF/des documents d'identification	21					
Système incapable de gérer les	22					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
caractéristiques du produit						
IMF et client incapables d'être périodiquement d'accord sur le solde du compte	23					
Perte due à une connivence entre membres du personnel, ou entre le personnel et le client	24					
Calcul incorrect des intérêts	25					
Calcul incorrect de la retenue à la source/ des versements	26					
Impossibilité de percevoir les honoraires dus sur les produits	27					
Incapacité à garder le compte du client confidentiel	28					
CREDIT (Utilisez le nom du produit)						
Les agents de crédit abusent de leur autorité	1					
Normes de souscription non respectées	2					
Concentration de crédit par secteur	3					
Concentration de crédit par emprunteur	4					
Prêts à taux préférentiels	5					
Garantie mal évaluée	6					
Incapacité à encaisser la garantie (elle n'existe pas ou n'appartient pas	7					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
au client)						
Tolérance au retard de remboursement dépassée (réserve totale prescrite et arriérés)	8					
Pas de suivi des remboursements en retard par agent de crédit, agence, produit, secteur, etc.	9					
Produit(s) ne répond(ent) pas aux attentes du client (montant, durée)	10					
Dépassement du seuil de tolérance pour le taux de perte de clients	11					
Tarification ne couvre pas les coûts, selon un système de tarification basé sur les crédits ou les activités	12					
Prix de la concurrence plus avantageux	13					
Prêts rééchelonnés non suivis séparément dans le portefeuille de prêts	14					
Non-mention des remboursements en retard dans les rapports	15					
Retards dans l'inscription des paiements	16					
Détournement des paiements	17					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
Paiements inscrits sur le mauvais compte	18					
Erreur dans les montants des paiements inscrits	19					
Disparition/altération des titres/garanties entreposés dans les chambres fortes/coffres de l'IMF	20					
Le système ne produit pas de données pertinentes (SIG)	21					
Le système ne peut pas gérer les caractéristiques du produit	22					
La conception du produit ne permet pas de contrôler pas le risque de crédit	23					
Le Directeur/ Comité des crédits n'a pas assez d'expérience pour prendre des décisions sages en matière de crédit, ni pour contrôler la qualité du portefeuille	24					
Les agents de crédit abusent de leur pouvoir discrétionnaire	25					
Les crédits passés en perte cessent d'être recouverts	26					
L'IMF ne se	27					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
conforme pas aux normes juridiques/légales en matière de contrats de crédit, de documents relatifs aux garanties et d'accords avec le garant						
Incapacité à compenser le défaut de remboursement du garant	28					
Incapacité à affecter le produit de la vente des garanties au solde restant dû	29					
Incapacité à compenser le non remboursement en utilisant les autres comptes de l'emprunteur, tel que prescrit par le droit de compensation	30					
Procédure d'approbation de prêt trop longue	31					
Incapacité à percevoir les commissions sur prêts	32					
Pénalités indûment abandonnées	34					
Versement du montant du crédit au mauvais client	35					
Versement d'un montant incorrect	36					
Versement du	37					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
montant du crédit effectué avant approbation et finalisation des documents relatifs aux prêts et aux garanties						
Liquidités insuffisantes pour répondre à la demande de prêts	38					
Liquidités insuffisantes dans les agences pour verser les montants des crédits	39					
Prêts fictifs (« fantômes »)	40					
Paielements en liquide aux agents de crédit ou autre personnel non affecté aux caisses	41					
L'agent de crédit paye le prêt au nom du client et fait payer des intérêts à celui-ci	42					
ASSURANCE (Utilisez le nom du produit)						
Paielement des indemnités en retard	1					
Demandes d'indemnisation rejetées à tort	2					
Le personnel de vente présente mal ou comprend mal les caractéristiques du produit	3					
Agents contraignent les	4					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
clients à s'assurer pour augmenter leur commission/prime						
Primes non perçues à temps	5					
Indemnités versées alors que toutes les primes n'ont pas été payées	6					
Personnel vole/détourne les primes	7					
Primes versées sur le mauvais compte	8					
Total des indemnités versées dépasse le total de primes perçues / réserves	9					
Pool d'assurés trop petit pour couvrir le risque actuariel	10					
Couverture de risques pour laquelle la probabilité de sinistre ne peut être calculée	11					
Risques spécifiques couverts ne s'appliquent qu'à une petite partie du pool d'assurés à n'importe quel moment	12					
Impossible de limiter ou de contrôler la capacité des souscripteurs à influencer la survenance du	13					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
risque						
Souscripteurs à haut risque prédominant dans le groupe	14					
Mauvaise utilisation du produit d'assurance (client pourrait être mieux protégé contre le risque grâce à un produit d'épargne ou de crédit)	15					
Conditions générales peu claires dans le contrat entre l'IMF et la compagnie d'assurances	16					
Conditions générales de la compagnie d'assurances en contradiction avec les besoins du client, selon l'étude de marché réalisée par l'IMF	17					
Exigences réglementaires applicables aux agents d'assurance non respectées	18					
Incapacité à maintenir les réserves exigées par le régulateurs	19					
Manque d'expertise pour effectuer les projections actuarielles	20					
En cas de	21					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
partenariat, l'IMF ne reçoit pas de commissions adéquates						
Mauvaise réputation et/ou stabilité financière de la compagnie d'assurances	22					
Procédures d'indemnisation et formulaires lourds et/ou incompris	23					
Documents de marketing trompeurs	24					
Demandes d'indemnisation non vérifiées avant paiement	25					
Pour l'assurance vie, absence de procédure permettant de notifier aux bénéficiaires la nécessité de présenter une demande d'indemnisation	26					
Données du client fausses ou incomplètes dans le formulaire de souscription	27					
Changement des caractéristiques du marché et de son portefeuille, ce qui pourrait changer la nature du risque assumé	28					
Réaffectation des primes d'assurances	29					

Risque	N° d'événement	Fréquence : E, M, F	Impact : E, M, F	Evénement(s) déclencheur(s)	Stratégie d'atténuation	Tactique d'atténuation proposée
investies						
Primes insuffisantes pour couvrir des coûts inflationnistes	30					
Système comptable ne produit pas les données nécessaires pour le SIG	31					
Système déduit deux fois les primes	32					
Partenaire dans la joint venture fait faillite	33					
Partenaire dans la joint venture ne respecte pas ses obligations en matière de partage des bénéfices	34					

ANNEXE 2

OUTIL 3B - RESUME DE L'EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PRODUIT

Cet outil s'utilise immédiatement après avoir utilisé l'Outil 3a, l'évaluation des risques opérationnels du produit.

Objectif :

Cet outil résume et détermine le profil des risques identifiés. Le but est de se concentrer sur les domaines d'activité les plus risqués et de s'assurer que des tactiques d'atténuation adéquates aient été définies.

Utilisation de l'outil :

Le numéro attribué à chaque risque dans l'Outil 3a est placé dans la matrice (ci-dessous), en fonction de sa fréquence et de son impact. Lorsque tous les risques ont été placés dans la matrice, on vérifie si des tactiques d'atténuation des risques ont bien été développées pour les zones les plus « à risque ». A titre d'exemple, nous avons placé les deux premiers risques identifiés plus haut pour les produits d'épargne. L'événement numéro 1 a une probabilité moyenne, et s'il se concrétisait, il aurait un impact faible. L'événement numéro 2 a une probabilité faible et, s'il avait lieu, il aurait un impact élevé.

N.B. : Lorsque des stratégies d'atténuation sont développées, il faut traiter en priorité les événements les plus risqués.

Produit d'épargne

	Impact élevé	Impact moyen	Impact faible
Fréquence élevée			
Fréquence moyenne			1
Fréquence faible	2		

ANNEXE 3

CARTE-ECHANTILLON DE GESTION DES RISQUES

Description du processus : Versements des membres – Réunion de groupe (quotidienne)

Livret d'épargne
Espèces
Registre des recouvrements
H6

Le membre remet des espèces (épargne et remboursement du prêt) et son livret d'épargne au caissier du groupe.

Le caissier vérifie que le montant repris sur le livret d'épargne est suffisant pour couvrir le remboursement du prêt et l'épargne obligatoire.

Le caissier vérifie l'épargne volontaire sur une base « exceptionnelle »- il discute de l'excédent ou du déficit, selon les cas, avec le membre et l'agent de crédit.

Le caissier remet le livret d'épargne et les espèces à l'agent de crédit. Celui-ci consigne le montant dans le livret d'épargne et le registre des recouvrements.

À l'issue de l'ensemble des transactions, l'agent de crédit totalise l'ensemble de espèces déposées (net de tout retrait) comme consigné dans le registre des recouvrements et vérifie si le montant correspond aux espèces en sa possession

Risque

Risque de fraude : les espèces sont remises à l'agent de crédit de manière individuelle

Risque de crédit : l'agent de crédit n'est plus soumis à la pression de ses pairs si les espèces lui sont remises de manière individuelle.

Risque de crédit : un individu ne rembourse pas son crédit et le groupe ne couvre pas le déficit. Autre risque, les fonds sont utilisés en tant qu'épargne, le crédit n'étant donc pas remboursé.

Risque de fraude : le caissier du groupe ou l'agent de crédit ne notifie pas le paiement et garde l'argent.

Risque de fraude : le caissier du groupe et l'agent de crédit se mettent d'accord pour empocher les espèces.

Risque de transaction : inscription incorrecte du montant remis (montant erroné) ou erreur de calcul du solde du livret d'épargne.

Risque de transaction : erreur de calcul dans le registre des recouvrements ou lorsque les espèces sont comptées.

Risque de fraude : l'agent de crédit empoche l'entièreté ou une partie des espèces.

Contrôle

Collecte centralisée par le caissier du groupe; le caissier du groupe est élu et bénéficie de la confiance des membres du groupe.

Le caissier du groupe traite les paiements et les déficits éventuels sont immédiatement couverts.

L'inscription des versements a lieu en présence du caissier du groupe et de l'agent de crédit; l'agent de crédit paraphe le report dans le livret d'épargne.

Le registre des recouvrements est utilisé pour l'inscription de tous les paiements à l'IMF et au groupe. L'inscription se fait simultanément dans le livret d'épargne, qui est le reçu de la transaction pour le membre et permet à celui-ci de vérifier immédiatement si l'inscription est correcte.

Le calcul des soldes se fait et est inscrit dans le registre des recouvrements au moment du traitement du paiement; le caissier et l'agent de crédit signent le registre.

1
Livret d'épargne
Registre des recouvrements
Espèces
Domicile du Membre
A

Suite du processus

Lorsque le total net des dépôts et des retraits correspond aux espèces en caisse.

L'agent de crédit rend le livret d'épargne et emporte le registre des recouvrements et les espèces. Il se rend au rendez-vous suivant ou au Bureau local.

Risque

Risque de transaction : erreur de calcul invérifiable/introuvable par la suite.

Risque de fraude : altération des documents du client et du registre des recouvrements pour cacher un vol d'espèces par l'agent de crédit.

Contrôle

Les espèces doivent correspondre au montant inscrit dans le registre des recouvrements, avant qu'elles ne soient « dispersées » lors du rendez-vous suivant ou au Bureau local.

Les membres gardent le contrôle de leur livret d'épargne car il sert de reçu et est le document qui récapitule toutes les transactions.

La comptabilité centrale de l'IMF confirme la correspondance entre le total du dépôt fait auprès de l'institution bancaire et le total inscrit au registre des recouvrements.

ANNEXE 4

CARTE-ECHANTILLON INTERFONCTIONNELLE

Votre processus d'investissement dans l'IMF

Préparée par : Directeur financier

Date de préparation : 23 mai 2003

Directeur d'agence

Total des prêts approuvés

Total des liquidités en agence

Chef comptable

Calcule le total des liquidités dans l'IMF

Additionne liquidités + liquidités en banques

Excédent net

Directeur du crédit

Total des crédits à décaisser

Directeur financier

Procède à l'investissement

Temps écoulé :

Lundi 10h00 - Lundi 13h00 - Lundi 15h00

ANNEXE 5

NOUVELLES ORIENTATIONS DU PERSONNEL DANS L'IMF XYZ – B1

Date de préparation : 23 mai 2003

Préparée par : Directeur des Ressources Humaines

Nouveau personnel

Mission/Vision/Valeurs fondamentales

Structure d'organisation

Apprentissage des produits & services

Allocations/ Assistance sociale du personnel

Formation

Confirmer?

Confirmation

Renvoi

Le nouveau personnel apprend la culture, l'éthique de l'IMF

Le nouveau personnel apprend la structure, les services, les agences de l'organisation

Le nouveau personnel apprend les produits et les services de l'IMF

Le nouveau personnel apprend la réglementation du personnel et remplit les formulaires de recrutement

Le nouveau personnel reçoit une formation formelle et pratique (sur le tas)

Les performances du nouveau personnel sont évaluées la fin de la période d'essai; la décision d'embaucher ou non est prise

ANNEXE 6
CARTE-ECHANTILLON DU TEMPS DE CYCLE
Processus du caissier pour le dépôt d'épargne-B1

Préparée par : Lynn Pukholz et Pam Champagne

20 avril 2003

Client
Livret d'épargne
Espèces
Bordereau de dépôt
A

Le client entre dans l'agence avec son livret d'épargne et des espèces.

Le client remplit le bordereau de dépôt.

Le client remet le bordereau, le livret d'épargne et les espèces au caissier.

Le caissier accueille le client et vérifie le bordereau : nom, numéro de compte, correspondance du montant en chiffres et en lettres.

Le caissier compte l'argent et coche le montant sur le bordereau de dépôt.

Temps théorique

1 min.

0,5 min.

1 min.

A
Montant?

Processus du caissier pour le dépôt d'épargne-B1

Non
Oui
Livret d'épargne
Bordereau de dépôt
Espèces
Caisse
Bordereau de dépôt
Pique-notes
Livret d'épargne
Client

Non : Le client corrige le bordereau de dépôt et paraphe la correction, ou ajuste le montant versé.

Oui : le caissier inscrit la transaction dans les livres comptables de l'IMF.

Le caissier place l'argent dans le tiroir-caisse.

Le caissier inscrit le dépôt dans le livret d'épargne du client, calcule et inscrit le nouveau solde, le paraphe et transmet ensuite le livret d'épargne et le bordereau de dépôt au superviseur du service administratif.

Le superviseur compare les données du bordereau avec le montant crédité au livret d'épargne, confirme que les totaux sont corrects, paraphe le solde inscrit au livret d'épargne, paraphe le bordereau de dépôt et remet les deux documents au caissier.

Le caissier remercie le client et place le bordereau de dépôt sur le pique-notes, pour le calcul de son bilan de fin de journée.

Le caissier rend le livret d'épargne au client et le remercie. Le client quitte l'agence.

Théorique

1 min.

0,5 min.

0,25 min.

2 min.

2 min.

0,25 min.

Total=8,5 min.

Temps total

Total=45 min.

Possibilité d'amélioration (Temps total moins temps théorique) = 36,5 min.

ANNEXE 7
EXERCICE PRATIQUE - PROPOSITION DE SOLUTION

Procédures de courrier entrant-C2

Préparé par : Votre nom

Date : 30 avril 2003

Coursier
Courrier
Registre
Courrier
Registre
Service

Le coursier remet le courrier venant des agences, des autres services et/ou du bureau de poste au siège de l'IMF

La secrétaire trie le courrier par destinataire

La secrétaire assigne un numéro de référence à chaque lettre

La secrétaire inscrit la date, le numéro de référence et le destinataire dans le registre du courrier entrant

La secrétaire livre le courrier à chaque destinataire et obtient une signature pour chaque lettre

La secrétaire donne le courrier à chaque destinataire; elle range le registre dans son meuble classeur

ANNEXE 8

OUTIL D'ANALYSE DES CARTES

La cartographie des processus met souvent en évidence les « zones » du processus où des améliorations sont possibles. Les améliorations peuvent être classées par type, comme ci-dessous. Pour chaque type d'amélioration, nous vous proposons les informations suivantes¹⁶ :

- *Questions d'analyse typiques* : Il s'agit d'une liste de questions auxquelles on répondra pendant l'analyse et qui est le point de départ de la réflexion. Cette liste est représentative mais en aucun cas exhaustive.
- *Données supplémentaires requises* : Généralement, les cartes ne fournissent pas de données sur la performance, nécessaires à une analyse ultérieure. Les données requises pour mettre en œuvre les différents types d'améliorations sont reprises ici.
- *Outil utilisé* : quelles cartes (ou combinaison de cartes) peut-on utiliser?
- *Parties de la carte utilisées* : quelles partie(s) des cartes sont les plus utiles à l'analyse?
- *Méthodes d'analyse* : Il s'agit des méthodes d'analyse susceptibles d'être les plus utiles pour le type d'amélioration à apporter et pour lesquelles les cartes servent de base.

1. Réduction des coûts

Questions d'analyse typiques :

- Quel est le coût du processus?
- Quelles étapes coûtent le plus cher? Pourquoi?
- Quelles étapes ajoutent de la valeur? Quelles étapes n'en ajoutent pas?
- Quelles sont les causes des coûts du processus?

Données supplémentaires requises :

- Coût de chaque input, output et étape
- Détermination de la dimension « à valeur ajoutée » ou « dénuée de valeur ajoutée » de chaque étape

Outil utilisé : Carte interfonctionnelle, organigramme

Parties de la carte utilisées : Inputs, outputs, étapes

Méthodes d'analyse :

- Graphiques de Pareto
- Comptabilité par activités
- Gestion par activités

2. Réduction du temps de cycle :

Questions d'analyse typiques :

- Quelles étapes consomment le plus de temps? Pourquoi?
- Quelles étapes ajoutent de la valeur? Quelles étapes n'en ajoutent pas?
- Quelles étapes sont redondantes, créent un goulot d'étranglement ou ajoutent de la complexité?
- Quelles étapes provoquent des retards, du stockage ou des mouvements inutiles?

Données supplémentaires requises : Pour chaque étape, déterminez :

¹⁶ Damelio, pp 55-64.

- temps écoulé
- étape à valeur ajoutée ou non?
- complexité
- redondance
- goulot d'étranglement
- retards
- stockage
- transport

Outil utilisé : Carte interfonctionnelle, organigramme

Partie de la carte utilisée : Etapes

Méthodes d'analyse : Graphique de Pareto, simplification du travail

3. Amélioration de la qualité (Réduction des dysfonctionnements)

Ceci concerne des erreurs de transaction diverses, comme par exemple l'attribution d'un montant à un compte erroné, une erreur de montant, de caisse (liquide) ou de client.

Questions d'analyse typiques :

- La variation enregistrée est-elle due à des causes habituelles ou spéciales?
- Quelles sont les causes des dysfonctionnements?
- Quelles variables faut-il modifier pour avoir l'effet désiré sur la qualité?
- Comment le processus doit-il évoluer pour réduire ou éliminer la variation?

Données supplémentaires requises :

- Exigences du processus
- Causes habituelles ou spéciales de variation
- Qualité désirée
- Catégories de dysfonctionnements et leur description

Outil utilisé : Carte interfonctionnelle; organigramme

Parties de la carte utilisées : Inputs, outputs, étapes

Méthodes d'analyse :

- Méthodes statistiques
- Graphiques de Pareto
- Cause et effet
- Analyse de la cause fondamentale

4. Mesure de la satisfaction de la clientèle

Questions d'analyse typiques : Y a-t-il correspondance entre la performance du processus et les attentes et perceptions des clients?

Données supplémentaires requises :

- Attentes des clients
- Perceptions des clients
- Performance du processus

Outil utilisé : Carte interfonctionnelle, organigramme

Parties de la carte utilisées : Inputs, outputs

Méthodes d'analyse :

- Etude de marché
- Stratification : grouper les données par catégorie et rechercher des tendances dans ces données.
- Analyse comparative

5. etc.

Questions d'analyse typiques :

- Quelles sont les meilleures pratiques, mesures et outils?
- Quelles sont les causes profondes d'une performance de haut niveau?
- Quels éléments assurent l'efficacité d'une pratique donnée?
- Pourquoi un système de mesure (métrique) est-il préférable à un autre?
- Pourquoi le processus est-il configuré (conçu) pour fonctionner de cette manière?

Données supplémentaires requises : Les données suivantes doivent être recueillies au niveau de l'IMF et de ses partenaires dans l'exercice de benchmarking :

- Pratiques
- Mesures
- Outils

Outil utilisé : Carte interfonctionnelle; organigramme

Parties de la carte utilisées : Inputs, outputs, étapes

Méthodes d'analyse : analyse comparative

6. Restructuration/remodelage

Questions d'analyse typiques :

- Comment la fonction du processus peut-elle être réalisée différemment?
- Comment peut-on rendre le processus plus efficace, efficient et adaptable?
- Comment peut-on ajouter de la valeur tout en réduisant les coûts?
- En quoi consisteront les métiers du nouveau processus?
- Comment peut-on utiliser les technologies de l'information pour rendre les exécutants plus autonomes?

Données supplémentaires requises :

- Coût de chaque input, output et étape
- Temps écoulé
- Satisfaction du client
- Nombre de personnes faisant fonctionner le processus
- Systèmes d'information
- Exigences du processus
- Nouveaux métiers

Outil utilisé : Carte interfonctionnelle; organigramme

Parties de la carte utilisées : Inputs, outputs, étapes

Méthodes d'analyse : Chacune ou toutes les méthodes mentionnées ci-dessus

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
I. ARGENT LIQUIDE			
1. Tout l'argent liquide est-il gardé dans une chambre forte ou un coffre verrouillés pendant les heures de fermeture de la banque?			
2. La chambre forte est-elle protégée par un système d'alarme adéquat contre le vol et/ou le cambriolage?			
3. La chambre forte est-elle ouverte le plus tard possible et fermée le plus tôt possible chaque jour ouvrable?			
4. La chambre forte est-elle dotée d'un mécanisme d'ouverture commandé par minuterie?			
5. Les réserves en liquide de la chambre forte se trouvent-elles dans un compartiment spécial protégé par un double système de verrouillage?			
6. Le mouvement des réserves en liquide de la chambre forte est-il soumis à une garde conjointe et une double consignation (livres comptables)?			
7. Existe-t-il un dossier reprenant les coupures et montants des réserves en liquide?			
8. Tous les caissiers ont-t-ils chacun leur propre fonds de caisse?			
9. Tous les caissiers disposent-ils chacun de leur propre compartiment dans la salle des coffres pour y mettre l'argent liquide la nuit (au moins pour les clés et les estampilles si l'argent est vendu à la réserve chaque soir)?			
10. Tous les espaces de travail des caissiers sont-ils munis d'un rangement verrouillé pour pouvoir y mettre l'encaisse pendant une absence?			
11. Tous les guichets sont-ils protégés par des alarmes anti-vol?			
12. Les grandes stations de transaction, le premier caissier et le transporteur d'argent liquide sont-ils sous protection spéciale?			
13. La direction des caisses prévoit-elle et applique-t-elle des limites de liquidités pour chaque fonds de caisse?			
14. Le total des espèces dans chaque agence est-il maintenu aux niveaux prescrits? Ces niveaux sont-ils raisonnables?			
15. Les caissiers protègent-ils particulièrement l'excédent de caisse?			
16. Les transferts entre caissiers effectués en utilisant des justificatifs sont-ils vérifiés par les deux caissiers?			
17. L'argent liquide de chaque caissier est-il soumis tous les jours à un contrôle du total, développé par le système comptable?			
18. L'argent liquide de chaque caissier est-il régulièrement soumis à un contrôle surprise par des personnes désignées pour ce faire? Garde-t-on une trace du résultat?			
19. L'argent de chaque caisse est-il compté avant le départ du caissier et après toute absence non-prévue de plus d'un jour?			
20. Les noms des caissiers sont-ils repris sur toutes les transactions et bandelettes de liasses (si utilisées)?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
21. Les caissiers remettent-ils un reçu aux clients pour toutes les transactions?			
22. Les caissiers doivent-ils faire tourner les stocks de devises et pièces pour que les colis, les sacs et les rouleaux ne soient pas gardés indéfiniment?			
23. Les caissiers participent-ils à un programme de formation structuré, offrant des lignes directrices quant à la gestion de tous les types de transactions?			
24. Existe-t-il une politique empêchant les caissiers de garder des fonds provenant des excédents pour compenser les pénuries?			
25. Des aptitudes, une expérience et des qualifications minimums sont-elles requises pour l'embauche des caissiers?			
26. Les caissiers sont-ils étroitement supervisés, assistés et formés à leur poste?			
27. Les caissiers travaillent-ils par roulement?			
28. Une règle de congés/absence de deux semaines est-elle appliquée?			
29. Empêche-t-on les caissiers d'avoir accès aux registres comptables après leur traitement?			
30. Les fonctions des caissiers se limitent-elles à des opérations de caisse?			
31. Les différences de caisse sont-elles compensées chaque jour?			
32. Les différences imputables à chaque caissier sont-elles consignées et additionnées?			
33. La direction analyse-t-elle le dossier reprenant les différences de montants?			
34. Les caissiers reçoivent-ils l'instruction de garder les espèces hors de portée des clients?			
35. Un employé désigné pour percevoir les espèces consigne-t-il immédiatement les encaissements en utilisant un système de reçus pré numérotés?			
36. La concordance entre les reçus pré numérotés et les bordereaux de dépôt est-elle vérifiée par quelqu'un qui ne perçoit pas les encaissements et ne travaille pas à la comptabilité?			
37. Les encaissements sont-ils inscrits quotidiennement dans les registres comptables appropriés?			
38. Les procédures empêchent-elles le décaissement avant dépôt effectif des encaissements?			
39. Les encaissements sont-ils déposés intacts tous les jours, si nécessaire, ou au moins une fois par semaine?			
40. Existe-t-il des installations matérielles adéquates pour garder les liquidités avant dépôt?			
41. Les combinaisons et les clés des coffres ou des classeurs à tiroirs sont-elles restreintes à un nombre minimum d'employées?			
42. Les activités de contrôle de caisse suivantes sont-elles utilisées :			
x Les copies annulées des reçus sont-elles gardées pour audit?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☒ OUI	☒ NON	REMARQUES EVENTUELLES
x Les procédures de traitement des liquidités reflètent-elles une vérification et une documentation quotidiennes adéquates?			
x Les copies des reçus gardées sous clé pour audit sont-elles utilisées quand c'est nécessaire?			
x Les caissiers ont-ils à leur disposition des tiroirs-caisses séparés, pour que les responsabilités des uns et des autres soient connues?			
x Les tiroirs-caisses sont-ils fermés à clé pendant l'absence du caissier?			
II. GUICHETS AUTOMATIQUES ET PIN			
43. L'accès quotidien aux guichets automatiques est-il soumis à un double contrôle?			
44. La présence d'un représentant de la banque/de l'IMF est-elle obligatoire lors de la maintenance d'un guichet automatique?			
45. Les combinaisons et les clés des guichets automatiques sont-elles contrôlées?			
46. L'emplacement, l'éclairage et la construction du guichet automatique permettent-ils de garantir la sécurité des clients et du personnel d'entretien?			
47. Les codes PIN des clients sont-ils envoyés/ livrés séparément de leurs cartes de banque?			
48. Est-il interdit au personnel de la banque chargé de la garde des cartes de garder aussi les codes PIN?			
49. Les cartes rendues sont-elles placées sous la garde conjointe de personnes n'ayant aucun lien avec les activités relatives aux cartes ou l'émission de codes PIN?			
50. Les cartes de crédit vierges et les lecteurs de pistes magnétiques sont-ils sous garde conjointe ou contrôle double?			
III. TRANSACTIONS INTERSERVICES/INTERSUCCURSALES			
51. Une personne désignée revoit-elle tous les jours les comptes d'attente pour transactions interservices/succursales?			
52. Les éléments transférés par le service d'origine sont-ils examinés minutieusement?			
53. Les transactions sont-elles reprises sur des formulaires en deux parties, identifiant les bureaux d'envoi et de réception ainsi que la partie ayant initié le transfert?			
54. Existe-il une procédure précise, encouragée par la politique de la banque/ de l'IMF, pour l'envoi de fiches de repérage à des moments adéquats?			
55. La procédure de vérification se fait-elle au niveau central par une personne ou un groupe n'ayant aucun pouvoir d'initier des transactions interservices/succursales ou de manipuler de l'argent?			
55. Les activités de concordance sont-elles révisées régulièrement par quelqu'un d'autre que la personne qui assume normalement cette tâche?			
IV. AVOIRS EN BANQUE (COMPTES NOSTRO)			
56. Les agents mandatés sont-ils les seuls autorisés à effectuer			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
des retraits sur les comptes bancaires?			
57. Le solde des comptes sur lesquels des traites peuvent être tirées est-il plafonné?			
58. Toutes les traites sont-elles pré numérotées? Chaque banque utilise-t-elle un numéro de série différent?			
59. Les traites à plus de six mois sont-elles placées sous contrôle spécial?			
60. Les avis bancaires, les traites payées et les relevés sont-ils envoyés directement à un service de vérification indépendant au sein de la banque/ de l'IMF?			
61. Les individus chargés de la concordance ont-ils interdiction de tirer des traites sur les comptes bancaires?			
62. Les individus chargé de la concordance ont-ils interdiction d'effectuer d'autres tâches incombant aux caissiers ou d'autres tâches d'autorisation telles que manipuler de l'argent, des titres, ou établir des pièces justificatives pour le grand livre?			
63. Vérifie-t-on régulièrement la concordance de tous les comptes en banque sur base d'une fréquence pré-établie?			
64. Existe-t-il un compte séparé du grand livre ou un compte auxiliaire individuel établi pour chaque compte bancaire?			
65. Vérifie-t-on la concordance des relevés bancaires et des différents justificatifs individuels, identifiés par date et par montant?			
66. Les relevés bancaires sont-ils examinés pour altération éventuelle? Les individus chargé de la concordance comparent-ils ces relevés aux traites payées individuellement ou au total?			
67. Des dossiers de concordance adéquats sont-ils tenus?			
68. Les éléments utilisés pour vérifier la concordance sont-ils clairement décrits et datés?			
69. Le conseil d'administration formalise et approuve-t-il les politiques de la banque/ de l'IMF en ce qui concerne les comptes en banque?			
70. Désigne-t-on des banques dépositaires agréées?			
71. A-t-on établi des lignes directrices pour les soldes moyens à maintenir dans chaque banque dépositaire?			
72. L'identité du personnel autorisé et les limites de leur autorité sont-elles spécifiées?			
73. L'agent ou la personne chargé de vérifier la concordance régulièrement et de manière fiable est-il désigné?			
74. A-t-on établi des lignes directrices pour la radiation des anciens éléments de concordance?			
75. La politique de radiation est-elle révisée annuellement?			
V. PRODUITS DE CREDIT			
76. Le conseil d'administration formalise et approuve-t-il la politique de prêts de la banque/ de l'IMF?			
77. La politique de crédits indique-t-elle les limites d'emprunt pour les différents niveaux de responsables et de comités de			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
prêt?			
78. La direction a-t-elle établi des lignes directrices en matière de :			
79. Avis du Conseil d'administration sur les crédits importants et leur renouvellement?			
80. Allocation de crédit selon des catégories générales (produits) d'emprunt?			
81. Définition du marché primaire de la banque/ de l'IMF?			
82. Etablissement des taux d'intérêts et des commissions sur crédits?			
83. Etablissement d'une gamme de modalités acceptables pour les différents produits de crédit?			
84. Définition, rapport et suivi des crédits non productifs?			
85. L'autorité compétente approuve-t-elle les écarts à la politique de crédits?			
86. Existe-t-il des procédures pour l'établissement de rapports périodiques sur les concentrations de crédits?			
87. Tous les crédits portent-ils un numéro de série et sont-ils consignés?			
88. Tous les documents/contrats de crédit sont-ils protégés pendant les heures d'ouverture et placés dans la chambre forte la nuit?			
89. Tous les documents/contrats de crédit sont-ils générés par le responsable des crédits?			
90. Existe-t-il un suivi par le service d'audit des prêts décaissés (versements par chèque ou dépôts sur le compte de l'emprunteur)?			
91. Existe-t-il un formulaire de demande signé pour chaque prêt?			
92. Ouvre-t-on un dossier de crédit pour chaque emprunteur?			
93. Les dossiers de crédit contiennent-ils :			
• Un document portant sur le but du prêt?			
• Un document sur la cession des montants empruntés?			
• Un programme de remboursement planifié?			
• Les états financiers actuels?			
• Un mémorandum des discussions avec l'emprunteur?			
94. Les documents comptables relatifs au crédit sont-ils préparés et inscrits par quelqu'un qui ne manipule pas d'espèces et n'émet pas de chèques officiels ni de traites de sa propre initiative?			
95. Les dossiers de crédit sont-ils mis à jour et comparés tous les jours aux comptes de contrôle inscrits dans le grand livre?			
96. Les éléments servant à vérifier la concordance sont-ils étudiés par quelqu'un qui ne manipule pas d'espèces?			
97. Les consultations du solde du prêt/du paiement sont-elles faites par quelqu'un qui ne manipule pas d'espèces?			
98. Les documents/contrats remboursés sont-ils rendus rapidement aux emprunteurs et annulés, y fait-on apparaître la mention « payé » lorsque c'est le cas?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
99. Les rapports d'arriérés sont-ils préparés par quelqu'un d'autre qu'un caissier ou quelqu'un qui manipule du liquide?			
100. Existe-t-il une procédure de suivi systématique et progressivement plus intense pour les prêts en retard?			
101. Existe-t-il une procédure de rapport systématique au conseil d'administration en cas de crédits à conditions particulières (tels que paiement unique, crédits impayés, crédits à problèmes, comme ceux nécessitant un rééchelonnement, etc.)?			
102. La banque/l'IMF respecte-t-elle les lois et réglementations pertinentes? Ce respect est-il consigné et mis sur papier?			
103. Est-il interdit aux employés qui traitent les données de passer ou d'ajuster les écritures des comptes des emprunteurs?			
104. Les cadres opérationnels produisent-ils et révisent-ils un rapport portant sur les prolongations de crédit accordées, les renouvellements ou tout autre facteur donnant lieu à un changement de statut des comptes de l'emprunteur?			
105. Le changement de statut d'un emprunteur nécessite-t-il deux signatures autorisées?			
106. Des listes de crédits en retard de remboursement sont-elles établies régulièrement?			
107. Le conseil reçoit-il régulièrement des rapports statistiques décrivant les performances du portefeuille de prêts?			
VI. GARANTIES/TITRES			
108. Toutes les garanties (titres) sont-elles réceptionnées en plusieurs exemplaires, en utilisant des formulaires pré numérotés qui incluent trois reçus (client, dossier de prêt et chambre forte)?			
109. Toutes les garanties (titres) sont-elles sous garde conjointe? Les formulaires des garanties portent-ils le paraphe des gardes conjoints pour tous les mouvements de garanties?			
110. La réception et la libération des garanties sont-elles confiées à quelqu'un qui n'est pas impliqué dans l'opération de garde conjointe et qui ne fait aucune inscription dans le registre des garanties?			
111. Utilise-t-on des tickets « de sortie » pré numérotés pour contrôler les titres temporairement retirés de la garde?			
112. Existe-t-il des procédures adéquates pour superviser la valeur et la condition de toutes les garanties?			
113. Existe-t-il des procédures adéquates pour protéger et améliorer la sécurité des garanties dans l'IMF/la banque?			
114. Existe-t-il des procédures adéquates pour garantir que la banque puisse rapidement liquider les garanties, si nécessaire?			
VII. INTERETS ET COMMISSIONS			
115. La banque/l'IMF a-t-elle établi des taux minimums			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☒ OUI	☒ NON	REMARQUES EVENTUELLES
(crédit) et des lignes directrices en matière de commissions pour ses différents produits de crédit?			
116. Le procès-verbal du comité d'approbation des prêts mentionne-t-il les conditions (taux et commission) prévus pour les prêts importants?			
117. Les modalités exactes (bases de calcul des intérêts et commissions, taux, montant des commissions) sont-elles reprises dans chaque contrat de prêt?			
118. Les changements des modalités nécessitent-ils l'approbation formelle de la personne ou du groupe habilité à octroyer le prêt?			
119. Les clients reçoivent-ils des quittances officielles lors du remboursement, datées et identifiant les personnes à qui sont remis les fonds?			
120. L'addition des intérêts et des commissions est-elle faite par des personnes qui n'accordent pas de prêt et ne perçoivent pas de versement?			
121. Existe-t-il une politique précise pour déterminer à quel stade de défaut de remboursement l'institution met un terme à l'accumulation des intérêts?			
122. Les taux et le revenu attendu des crédits (annuels et mensuels) sont-ils intégrés dans un budget formel? Les écarts sont-ils analysés? Des mesures de rectification sont-elles prises?			
VIII. PERTES SUR PRETS			
123. Une politique officielle de radiation des pertes sur prêts a-t-elle été adoptée?			
124. Cette politique spécifie-t-elle les critères de radiation, les procédures de révision périodique et les activités de recouvrement prévues?			
125. Toutes les décisions de radiation sont-elles revues et approuvées par le conseil d'administration ou son délégué?			
126. La direction évalue-t-elle l'adéquation de la réserve générale au moins une fois par trimestre? Cette révision tient-elle compte de l'expérience passée des pertes sur crédits, de l'efficacité de la politique de prêt, des changements de caractéristiques dans le portefeuille de prêts, de la conjoncture économique et de la situation des prêts à problèmes?			
127. Les documents/contrats de prêt relatifs aux prêts radiés sont-ils placés sous garde conjointe? Les garanties correspondantes sont-elles suffisamment protégées?			
128. Les dossiers des prêts radiés sont-ils préparés et rédigés par quelqu'un qui ne manipule pas de liquide et n'émet pas de chèques officiels ni de traites de sa propre initiative?			
129. La préparation des dossiers et les fonctions de recouvrement sont-elles séparées?			
130. Les efforts de recouvrement sont-ils raisonnables et efficaces?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
IX. ACTIFS IMMOBILISES			
131. Le système de contrôle des stocks de l'IMF/de la banque permet-il de contrôler l'accès aux biens meubles?			
132. Faut-il produire des reçus signés pour pouvoir déménager l'équipement?			
133. Existe-t-il des registres auxiliaires pour tous les actifs?			
134. Ces registres contiennent-ils une description des actifs, les numéros de série ou d'acheminement, les coûts, la valeur assurée, la durée de vie prévue et la valeur résiduelle?			
135. Les registres d'actifs ou les registres d'amortissements séparés contiennent-ils aussi un historique des soldes d'amortissements et des valeurs comptables nettes?			
136. Les registres auxiliaires sont-ils inscrits par quelqu'un qui n'a pas la seule garde des biens?			
137. Le conseil d'administration approuve-t-il l'acquisition de biens immobiliers et tout autre gros achat?			
138. Les acquisitions sont-elles réalisées sur la base d'un système de commande et d'achat numéroté séquentiellement?			
139. Les activités d'achat et de vente sont-elles séparées de la fonction de paiement des factures?			
140. Les politiques et procédures de la banque/de l'IMF empêchent-elles les conflits d'intérêt et les manipulations dans le choix des vendeurs, des agents et des assureurs?			
141. Procède-t-on annuellement à un inventaire physique des actifs immobilisés?			
142. Les registres des biens sont-ils comparés aux comptes de contrôle du grand livre au moins une fois par an par quelqu'un qui n'a pas seul la garde des biens?			
X. DEPOTS D'EPARGNE			
143. Les statuts et règlements des dépôts d'épargne sont-ils établis, approuvés par le conseil d'administration et ensuite publiés?			
144. Est-il interdit au personnel des nouveaux comptes d'effectuer le travail des caissiers et des comptables?			
145. Les cartes de signature et autres pièces d'identification pour l'ouverture d'un compte sont-elles obtenues et classées lors de l'ouverture des comptes?			
146. Des documents spécifiques, désignant les personnes disposant du pouvoir de signature, sont-ils obtenus pour les comptes ouverts par des organismes?			
147. Les numéros de compte sont-ils attribués selon un ordre précis et contrôlable?			
148. Les livrets d'épargne originaux sont-ils pré numérotés?			
149. Les stocks de livrets d'épargne sont-ils sous garde conjointe?			
150. Les chefs de caisse contrôlent-ils physiquement les stocks de livrets d'épargne vierges?			
151. Les chefs maintiennent-ils un registre des livrets d'épargne vierges émis, y compris le numéro du compte?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
152. Les caissiers émettent-ils un reçu pour tous les dépôts, mentionnant la date, le montant du dépôt et l'identification du caissier?			
153. Est-il interdit aux caissiers de garder les livrets d'épargne des clients?			
154. Est-il interdit aux caissiers de garder les transactions de dépôt d'épargne d'un jour ouvrable à un autre?			
155. Les caissiers estampillent-ils (date et numéro d'identification) tous les documents relatifs aux transactions acceptées?			
156. Vérifie-t-on quotidiennement la concordance entre les systèmes de contrôles auxiliaires et le grand livre? Les éléments de comparaison sont-ils étudiés par des personnes qui ne manipulent pas de liquide et n'inscrivent aucune transaction impliquant de l'épargne?			
157. Un agent indépendant revoit-il les concordances?			
158. Le travail de concordance est-il confié à différents employés (rotation des tâches) selon un programme précis?			
159. Les désaccords ou les plaintes des clients sont-elles traitées par un employé qui ne traite aucune transaction impliquant de l'épargne (réception, traitement, inscription)?			
160. Le système de contrôle permet-il de bloquer un compte qui nécessiterait une attention particulière (par ex., comptes inactifs, titulaire du compte décédé, comptes dont le livret a été perdu, comptes mis en gage comme garantie de prêt, comptes pour lesquels des données supplémentaires sont nécessaires, etc.)?			
161. Les dérogations nécessitent-elles une intervention et une approbation du superviseur?			
162. Toutes les dérogations sont-elles enregistrées et reprises dans des rapports spéciaux consacrés aux exceptions?			
163. L'approbation du superviseur est-elle nécessaire pour les retraits dépassant un certain montant?			
164. Un rapport des comptes clôturés est-il établi et distribué aux agents responsables?			
165. Les cartes de signature des comptes clôturés sont-elles immédiatement transférées du dossier des comptes actifs au dossier des comptes clôturés?			
166. Les comptes inactifs pendant un certain temps sont-ils transférés dans la catégorie comptes inactifs et placés sous double contrôle?			
167. Les cartes de signature des comptes inactifs sont-elles enlevées des dossiers réguliers et placées sous garde conjointe?			
168. Les intérêts sont-ils calculés et crédités sur les comptes des clients de manière indépendante? ¹⁷ Les calculs sont-ils effectués par des personnes qui ne s'occupent ni des caisses,			

¹⁷ I don't understand that sentence?

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
ni des ouvertures de comptes ni de la comptabilité générale?			
169. Les transactions sur les comptes des employés sont-elles spécialement classées, consignées et révisées?			
170. Les soldes négatifs des comptes d'épargne sont-ils repris dans un rapport comme des exceptions?			
171. Les ajustements sur les accumulations d'intérêts sont-ils soumis à une approbation spéciale et repris dans un rapport?			
172. Les intérêts débiteurs des comptes d'épargne sont-ils accumulés et élaborés dans un budget? Les écarts sont-ils analysés?			
173. Les registres d'intérêts sont-ils révisés par des personnes indépendantes? Les montants importants sont-ils révisés/recalculés pour vérification?			
174. Les rapports consacrés à des exceptions sont-ils révisés par un contrôleur qui ne reçoit pas, ne traite pas et n'inscrit aucune transaction sur les comptes d'épargne?			
XI. DEPOTS A TERME			
175. L'IMF/la banque a-t-elle établi une politique officielle, approuvée par le conseil d'administration, réglementant la fonction de dépôt à terme?			
176. Chaque épargnant doit-il remplir et signer un document dans lequel les pénalités en cas de remboursement prématuré sont expliquées?			
177. Les documents vierges relatifs aux dépôts à terme sont-ils sous garde conjointe?			
178. Des vérifications sont-elles effectuées régulièrement pour garantir que tous les dépôts réalisés (séquentiellement) sont bien présents?			
179. Tous les contrats de dépôts à terme sont-ils contresignés par un représentant indépendant de la banque/de l'IMF?			
180. Un accord spécial est-il nécessaire en cas de remboursement prématuré?			
181. Toutes les quittances de dépôts à terme sont-elles annulées lors du remboursement?			
182. Les certificats échus sont-ils transférés vers le livre des dépôts non rémunérés?			
183. Au cas où un dépôt à terme arrivé à échéance n'est pas remboursé, un contrôle des dépôts inactifs est-il instauré?			
184. Les intérêts débiteurs des dépôts à terme sont-ils accumulés et budgétisés? Les écarts de budget (en volume et taux) sont-ils analysés?			
XII. SECURITE			
185. Les fenêtres permettent-elles d'avoir une vue claire de l'intérieur de la banque/de l'IMF? Sont-elles dégagées?			
186. A-t-on installé des lumières extérieures pour éclairer toutes les zones sombres ou obscures autour de la banque/de l'IMF?			
187. La zone de la chambre forte est-elle éclairée la nuit?			
188. Existe-t-il un circuit d'éclairage de secours?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
189. Les verrous sur les portes et fenêtres extérieures sont-ils conçus pour résister aux effractions?			
190. Les portes et fenêtres sont-elles équipées de barres en acier ou autre matériau anti-effraction?			
191. Les charnières des portes et fenêtres sont-elles fixées solidement de sorte que l'on ne puisse pas facilement les casser ou les forcer?			
192. Toutes les entrées inhabituelles (gainés d'aération des climatiseurs, bouches d'égouts, fenêtres à tabatières, etc.) sont-elles protégées par une alarme, des barres en acier, etc.?			
193. Existe-t-il une procédure habituelle de sécurisation des portes arrière et latérales pendant les heures d'ouverture de la banque/de l'IMF?			
194. Tous les accès aux espaces de travail des caissiers sont-ils verrouillés pendant les heures d'ouverture de la banque/de l'IMF et/ou pendant que les clients sont dans la banque/l'IMF?			
195. Existe-t-il une procédure écrite concernant l'ouverture et la fermeture des bâtiments et chambres fortes, assurant une protection contre les attaques?			
196. Des gardes armés sont-ils présents dans l'entrée pendant les heures d'ouverture?			
197. La police vérifie-t-elle régulièrement si tout est en ordre pendant les heures de fermeture?			
198. Des représentants locaux des forces de l'ordre sont-ils régulièrement invités à participer à des réunions?			
199. Des systèmes d'activation de l'alarme ont-ils été installés dans les guichets?			
200. Peut-on déclencher ces systèmes discrètement?			
201. Teste-t-on régulièrement le système d'alarme?			
202. Existe-t-il une alimentation de secours si l'alimentation principale est coupée?			
203. Les chambres fortes sont-elles en béton armé?			
204. Les chambres fortes sont-elles équipées d'une serrure à combinaisons, d'une serrure minuterie et d'une porte solide et pouvant être verrouillée?			
205. Les coffres-forts sont-ils trop lourds pour pouvoir être emportés facilement? Sont-ils solidement ancrés dans les locaux?			
206. Les portes des coffres-forts sont-elles équipées de serrures à combinaisons?			
207. Un système d'alarme protège-t-il les murs, le sol, le plafond et la porte de la chambre forte?			
208. La chambre forte est-elle équipée d'une alarme ou d'un téléphone, de sorte qu'un employé bloqué à l'intérieur puisse donner l'alerte?			
209. L'ouverture de la chambre forte est-elle sous double contrôle?			
210. Existe-t-il une procédure standard pour assurer la sécurité			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☒ OUI	☒ NON	REMARQUES EVENTUELLES
des transferts des espèces que les agences jugent superflues?			
211. Des précautions sont-elles prises pour empêcher le vol des formulaires vierges, des chèques, des traites, etc.?			
212. Les caissiers et autres employés qui travaillent à l'entrée reçoivent-ils régulièrement une formation sur les procédures à appliquer en cas de vol ou après un vol?			
XIII. PREPARATION AUX SITUATIONS DE CRISE			
213. La banque/l'IMF dispose-t-elle d'un plan pour les situations de crise, revu et approuvé par le conseil d'administration?			
214. Le plan prévoit-il des locaux alternatifs en cas de destruction du siège ou de tout autre local indispensable de la banque/de l'IMF?			
215. Les dossiers essentiels existent-ils en double exemplaire? Les copies sont-elles gardées en lieu sûr, hors des locaux?			
216. Existe-t-il un plan garantissant la continuité en matière de gestion?			
217. Le plan prévoit-il des mesures pour garantir la sécurité des employés et des clients?			
218. Existe-il un programme de formation des employés en matière de gestion des urgences?			
XIV. ASSURANCE			
219. Le conseil de direction a-t-il approuvé la politique d'assurance de la banque/de l'IMF?			
220. Cette politique prévoit-elle une analyse formelle et une prise en considération de tous les risques susceptibles d'être assurés ainsi que de tous les types de garanties?			
221. Fait-on appel à des consultants spécialisés en gestion des risques pour prendre des décisions en matière de compagnie d'assurance, de garanties et de plafonds?			
222. La banque/l'IMF classe-t-elle toutes les polices d'assurance dans un dossier bien organisé? Tous les avenants et annexes sont-ils joint aux polices?			
223. Les dates d'expiration des polices sont-elles correctement inscrites dans un échéancier afin de garantir un paiement rapide des primes de renouvellement?			
224. Des propositions concurrentielles sont-elles évaluées lors du choix des sociétés d'assurance et des polices?			
XV. SYSTEME INFORMATIQUE¹⁸			
225. Existe-t-il un comité de pilotage chargé d'établir des rapports pour le conseil, qui fixe les priorités, affecte les ressources et supervise l'état d'avancement des projets informatiques?			
226. Le conseil d'administration ou le comité de pilotage approuvent-ils les changements importants au système et à l'équipement informatique?			
227. Des personnes qualifiées assument-elles les postes-clés			

¹⁸ EDP Auditing Guide, Gordon Morris Associates, Bank Administration Institute, Illinois, 1991.

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
du service informatique?			
228. Analyse-t-on régulièrement la viabilité financière d'un logiciel important ou d'un fournisseur de services informatiques?			
229. Est-il interdit de manger et de boire aux postes de travail?			
230. L'accès au local du serveur est-il restreint au personnel habilité?			
231. Contrôle-t-on le personnel de nettoyage ou les réparateurs lorsqu'ils accèdent au local du serveur?			
232. Les procédures internes fournissent-elles des garanties suffisantes contre les accidents et l'incendie du local du serveur?			
233. Les opérations informatiques sont-elles effectuées à l'abri du public et des visiteurs non autorisés?			
234. Le local du serveur est-il équipé de détecteurs de chaleur ou de fumée, de thermomètres/hygrostats et d'une alimentation secondaire (système UPS)?			
235. Les panneaux de commande des circuits électriques sont-ils étiquetés de manière à ce que l'on sache qu'ils alimentent du matériel informatique?			
236. L'alimentation des climatiseurs est-elle séparée de l'alimentation des ordinateurs?			
237. Les plans d'urgence de la banque/l'IMF prévoient-ils des mesures spécifiques pour le système informatique?			
238. Les plans d'urgence contiennent-ils des procédures concernant l'archivage sûr des dossiers de données et des documents?			
239. Les procédures d'urgence prévoient-elles des procédures de mise sous tension, de redémarrage et de récupération des données en cas de panne?			
240. Le plan de secours décrit-il les conditions d'exploitation hors site?			
241. Les plans de secours sont-ils régulièrement testés?			
242. Existe-t-il une politique d'archivage des données de sauvegarde, afin de garantir une capacité de récupération suffisante?			
243. Les données de sauvegarde sont-elles mises en lieu sûr tous les jours, ou envoyées dans un local hors site possédant une capacité de stockage suffisante?			
244. Existe-t-il des manuels d'utilisation du système, y compris des instructions à suivre en cas de messages d'erreur, proposant des réponses appropriées et des procédures de redémarrage et de récupération des données?			
245. Y a-t-il un accord avec une société de maintenance de matériel informatique? Si c'est le cas, la maintenance est-elle réalisée selon un calendrier prédéterminé et garde-t-on une trace écrite des interventions?			
246. Est-il interdit aux programmeurs d'exécuter des programmes de test sur des dossiers de production courants?			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
247. Des contrôles ont-ils été mis en place pour chaque source de données entrant dans le système automatisé?			
248. Des personnes n'ayant aucune responsabilité en matière d'encodage des données s'occupent-elles de vérifier la concordance des inputs et outputs?			
249. Toutes les transactions sur les nouveaux comptes et la maintenance des fichiers sont-elles faites par écrit? Leur auteur est-il identifié? Le superviseur les approuve-t-il?			
250. Les nouveaux fichiers image font-ils l'objet d'un rapport pour révision? Une personne n'ayant aucune responsabilité en matière d'encodage des données procède-t-elle à leur révision?			
251. Les changements de paramètres sont-ils approuvés, mis sur papier et testés correctement?			
252. Les changements de paramètres sont-ils communiqués et révisés par un agent habilité?			
253. L'accès est-il contrôlé grâce à des noms d'utilisateurs et des mots de passe, avec suivi par le système informatique et rapport?			
254. Les changements des niveaux d'accès sont-ils revus par un agent habilité qui n'est pas responsable et n'a pas autorité pour initier de tels changements?			
255. Les mots de passe des utilisateurs sont-ils régulièrement modifiés? Le système applique-t-il les changements de mots de passe?			
256. Les niveaux d'accès sont-ils suffisants pour permettre à l'employé de faire son travail, mais pas plus?			
257. Des contrôles sont-ils en place pour que les changements apportés par le fournisseur soient installés correctement?			
258. Dans un environnement de réseau, existe-t-il des mesures de contrôle des terminaux (numéros d'identification, verrous, etc.)?			
259. Les tâches de programmation et d'exploitation des ordinateurs sont-elles séparées?			
260. Tous les disques d'installation sont-ils en lieu sûr?			
261. Existe-t-il une procédure de récupération lorsqu'une nouvelle version d'un programme testé ne fonctionne pas une fois mis en œuvre?			
XVI. GESTION DES FONDS DE CREDITS			
262. Les avances non autorisées sur le Fonds de Crédits Renouvelables sont-elles interdites?			
263. La responsabilité du Fonds incombe-t-elle à une seule personne?			
264. Les remboursements sont-ils approuvés par des personnes autres que les dépositaires, après étude approfondie des données justificatives?			
265. Les documents relatifs aux demandes de paiement et à la concordance du Fonds de Crédits Renouvelables sont-ils archivés séparément des documents relatifs aux autres			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
transactions?			
XVII. CONCORDANCE, TRANSFERTS ET COMPTES EN BANQUE			
266. Etablit-on la concordance entre les rentrées en espèces et le total des factures, des carnets de quittance, des bordereaux de dépôt, des registres de prêts, etc.? Ce travail est-il confié à quelqu'un qui n'a pas accès aux espèces?			
267. Le caissier inscrit-il dans les registres les excédents et déficits de caisse? Quelqu'un d'autre procède-t-il à la révision régulière de ces inscriptions?			
268. Toutes les écritures de journal et les transferts sont-ils approuvés par quelqu'un d'autre que l'auteur?			
269. Toutes les écritures de journal et les transferts sont-ils correctement inscrits et comparés?			
270. Les écritures de journal et les transferts sont-ils correctement préparés, inscrits et leur concordance est-elle vérifiée?			
271. Tous les comptes en banque sont-ils établis conformément aux dispositions juridiques?			
272. Les comptes en banque inactifs sont-ils clôturés rapidement?			
273. Les tâches des employés qui manipulent les liquidités et ceux qui s'occupent de la tenue des dossiers sont-elles bien séparées?			
274. Les employés qui ne s'occupent pas des quittances ni des décaissements s'occupent-ils de la concordance des comptes?			
275. Les procédures de concordance incluent-elles :			
• Une comparaison des chèques payés au registre des chèques en termes de numéro, date, bénéficiaire et montant?			
• Une vérification de la signature sur les chèques payés?			
• Un examen des chèques payés pour vérifier qu'il n'y a ni endossement irrégulier ni altération?			
276. Un agent habilité vérifie-t-il les opérations de concordance de la banque et du fonds?			
XVIII. ACTIVITES DE CONTROLE RELATIVES AUX CHEQUES			
277. Tous les chèques sont-ils endossés de façon restrictive et dès leur réception?			
278. La personne recevant les espèces a-t-elle interdiction de signer des chèques, de faire la concordance des comptes en banque et d'accéder aux dossiers comptables (sauf pour l'établissement de reçus)?			
279. Utilise-t-on des chèques pré numérotés en série?			
280. Le stock de chèques inutilisés est-il correctement protégé?			
281. Les chèques sont-ils sous la garde d'employés qui ne signent pas de chèques manuellement?			
282. Les chèques sont-ils préparés uniquement sur la base de bordereaux (ou demandes de chèques) correctement			

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE			
SUJET	☐ OUI	☐ NON	REMARQUES EVENTUELLES
approuvés? Les personnes chargées de les préparer sont-elles différentes de celles qui approuvent les bordereaux (ou demandes de chèques)?			
283. Les chèques endommagés sont-ils mutilés pour empêcher leur réutilisation? Sont-ils gardés dans un dossier en vue d'un examen ultérieur?			
284. Une copie du registre des chèques ou du talon est-elle effectuée au moment où le chèque est établi?			
285. Les données justificatives et les approbations des bordereaux sont-ils révisés par le signataire du chèque au moment de la signature?			
286. Notifie-t-on les paiements réalisés, via un document annexe, pour éviter les paiements en double?			
287. Le montant des chèques à signature unique est-il plafonné (faut-il demander et noter le montant)?			
288. Les noms des signataires autorisés du chèque sont-ils effacés des listes de signatures lorsque l'employé quitte l'entreprise ou est transféré à un poste incompatible avec la signature de chèques?			
289. Est-il interdit à la personne qui libelle les chèques de tirer des chèques payables :			
• En « Liquide », au « Porteur » ou à un autre bénéficiaire qui rend le chèque payable au porteur;			
• A tout autre bénéficiaire quand le bénéficiaire mentionné n'est pas la partie qui conserve les fonds?			
290. Les personnes habilitées à signer des chèques ont-elles l'interdiction de :			
• Avoir accès à la caisse?			
• S'occuper des activités de concordance?			
• Enregistrer les transactions de liquide?			
• Incrire aux comptes du grand livre?			

ANNEXE 10

GRILLE D'ANALYSE DES ACTIVITES – OUTIL D'AMELIORATION DES PROCESSUS

Consignes

Toute activité sélectionnée pourra être analysée grâce à la série de questions suivantes. Cette analyse servira de point de départ à l'identification des domaines à améliorer.

Aspect	Remarques
Combien de temps dure cette activité?	
Cette étape se répète-t-elle ailleurs dans le processus? Si oui, est-ce voulu (prévu par les concepteurs) ou dû à des erreurs d'exécution?	
Cette activité apporte-t-elle une valeur ajoutée au client? Si oui, laquelle?	
Cette activité apporte-t-elle une valeur ajoutée à l'institution? Si oui, laquelle?	
Existe-t-il des indicateurs de performance pour cette activité? Si oui, lesquels? -- ou -- Y a-t-il un taux d'erreur pour cette activité? Si oui, lequel?	
La personne qui exécute cette activité dispose-t-elle des informations nécessaires? Une autre personne dans le processus peut-elle réaliser la même activité?	
Cette personne bénéficie-t-elle d'avantages (financiers, non financiers) parce qu'elle réalise cette activité? Lesquels?	
Cette activité peut-elle être : ☐ Combinée à une autre activité? ☐ Adaptée pour l'améliorer/l'accélérer? ☐ Réalisée en parallèle? ☐ Éliminée? ☐ Sensiblement accélérée grâce à l'utilisation de la technologie?	

ANNEXE 11
GRILLE D’ANALYSE DU CHANGEMENT : RECOMMANDATION ET IMPLICATIONS

Consignes

Pour l’activité analysée, remplissez le tableau ci-dessous, consacré au changement susceptible d’être proposé pour l’activité en question.

Changement potentiel et avantages éventuels	
Risque ou impact négatif potentiel sur le processus	Moyens d’atténuer ce risque
Risque ou impact négatif potentiel sur les processus adjacents	Moyens de réduire ce risque
Recommandation	

ANNEXE 12
MESURE DE L'AMELIORATION DU PROCESSUS : INDICATEURS

Consignes

Veillez suggérer un ou deux indicateurs permettant d'assurer le suivi du changement proposé.

Indicateurs

ANNEXE 13

AMELIORATION DU PROCESSUS : CHECK-LISTE

Voici une check-list sommaire à utiliser lors de l'amélioration d'un processus :

Avez-vous :	☒ Oui	☒ Non
1. Développé des normes; appliqué ces normes à l'ensemble du processus?		
2. Éliminé ou minimisé les étapes dénuées de valeur ajoutée?		
3. Déplacé vers l'aval les points d'inspection et/ou éliminé totalement la nécessité de points d'inspection?		
4. Réduit le nombre de transferts?		
5. Réduit le nombre de mécanismes de contrôle?		
6. Éliminé l'excès de spécialisation des tâches?		
7. Comblé toutes les lacunes?		
8. Produit un document récapitulatif et évalué les inputs et les fournisseurs?		
9. Effectué une étude du temps de cycle et comparé les résultats aux meilleures pratiques et aux normes du secteur?		
10. Déplacé certaines étapes vers d'autres processus?		
11. Conçu un processus parallèle?		
12. Automatisé ou mécanisé certaines étapes du processus?		
13. Cartographié les sous-processus?		
14. Utilisé une carte pour former ou re-former les employés impliqués dans le processus?		
15. Obtenu un retour d'informations sur la carte de la part des clients, fournisseurs, directeurs, parties prenantes et tout autre personne impliquée dans le processus?		
16. Utilisé la carte comme outil de benchmarking?		

ANNEXE 14 **INTEGRATION DE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DANS LES PRATIQUES DE L'IMF :** **CHECK-LISTE**

DESCRIPTION	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	Ne sait pas
ECHELLE	0	1	2	3	4	5	6
Aperçu							
Nous percevons notre système administratif comme un ensemble de processus plutôt qu'un ensemble de services							
Les objectifs de nos processus sont en phase avec nos objectifs d'entreprise							
Nous accordons la même valeur à la satisfaction des clients internes et externes							
Définition du processus							
Nous décrivons nos processus grâce à des textes							
Nous décrivons nos processus grâce à des organigrammes							
Nous décrivons nos processus grâce à des cartes							
Nous comprenons comment les différents processus s'imbriquent dans le système d'entreprise							
Nous utilisons nos descriptions de processus pour mesurer les conséquences d'un changement							
Inputs du processus							
Nous avons identifié des fournisseurs pour chaque processus							
Nous avons défini des attentes minima envers ces fournisseurs							
Nous avons défini un moyen de faire savoir aux fournisseurs qu'ils ne répondent pas à nos attentes, si c'est le cas.							
Nous mesurons les performances des fournisseurs internes							
Nous revoyons les performances des fournisseurs internes régulièrement							
Nous enregistrons les améliorations de nos fournisseurs internes							
Outputs du processus							
Nous connaissons les clients directs de nos processus							
Nous avons défini les objectifs du processus							
Nous revoyons les objectifs du processus avec les clients pour nous assurer d'être en phase avec leurs attentes							
Nous obtenons régulièrement un retour d'informations de la part de nos clients internes immédiats							
Nous avons établi des outils de mesure de la satisfaction des clients							
Nous avons enregistré des améliorations du processus							
Responsables du processus							
Des responsables ont été assignés à chaque processus							

DESCRIPTION	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	Ne sait pas
ECHELLE	0	1	2	3	4	5	6
Tous les responsables des processus ont été formés à l'amélioration des processus							
Tous les gestionnaires de processus ont reçu une formation en responsabilités du gestionnaire du processus							
Un ou plusieurs de dirigeants est formellement engagé en faveur de l'amélioration du processus (champion)							
L'indemnisation du responsable du processus est liée à la réalisation des objectifs atteints et à l'amélioration du processus							
Opportunités du processus							
Les problèmes sont vus comme des opportunités d'amélioration du processus							
Les opportunités du processus ont été définies et classées par ordre de priorité							
Les trois principales opportunités ont été identifiées pour chaque processus							
Utilisateurs du processus							
Les nouveaux employés sont formés grâce à la documentation des processus							
Les employés sont récompensés s'ils ont des idées permettant d'améliorer le processus							
Les nouveaux employés reçoivent une formation portant sur leur processus, ses objectifs et leur rôle dans la réalisation de ceux-ci							
Les utilisateurs du processus connaissent leur place dans la réalisation des objectifs							

GLOSSAIRE DES TERMES

Terme	Description
(91) A valeur ajoutée	Pour être une activité « à valeur ajoutée », l'activité doit réunir les qualités suivantes : 1) Le client est disposé à payer pour l'activité; 2) L'activité doit être bien réalisée dès la première fois; 3) L'activité doit changer le produit ou le service d'une manière ou d'une autre. Il faudra rechercher les « 7 éléments de gaspillage » et les répartir en catégories : Pourcentage des activités à véritable valeur ajoutée Pourcentage des activités sans véritable valeur ajoutée, et Pourcentage des activités considérées comme du « gaspillage nécessaire » (par ex., obligation légale). Si vos processus sont « typiques », le pourcentage de Valeur Ajoutée sera inférieur à 5%.
(20) Action corrective	Action visant à éliminer la cause d'une situation jugée non-conforme. Il peut y avoir plusieurs situations de cet ordre. Une action corrective est entreprise pour éviter que cette situation ne devienne récurrente. La notion de « correction » est à associer au confinement; l'action corrective impliquant d'agir sur les causes fondamentales. Voir <i>action préventive</i>.
(59) Action préventive	Voir <i>action corrective</i>. Action à long terme basée sur une évaluation du ratio coûts/risques, entreprise pour empêcher un problème de survenir, sur la base d'une compréhension du produit ou du processus. L'action préventive portera sur les « conditions » inadéquates susceptibles de générer des situations jugées non-conformes.
(12) Agent de changement	Personne qui dirige un projet de changement ou une initiative menée dans toute l'entreprise. Il/elle définit, recherche, planifie, s'occupe du soutien opérationnel et sélectionne soigneusement les volontaires qui feront partie de l'équipe de changement. Les agents de changement doivent pouvoir exposer les faits en se basant sur des données objectives, même si cela peut avoir des conséquences déplaisantes.
(17) Amélioration continue (AC)	Amélioration continue : adoption de nouvelles activités et élimination de celles n'ajoutant que peu ou aucune valeur ajoutée. L'objectif est d'améliorer l'efficacité en réduisant les inefficiences, les frustrations et les gaspillages (remaniements, temps, efforts, matériel, etc.).
(78) Amélioration de la qualité	Activité systématique et continue ayant pour but d'améliorer tous les processus et les systèmes de l'organisation pour arriver à un niveau de performance optimal. Mise en œuvre organisée de changements bénéfiques dans les niveaux de performance du processus.
(7) etc.	Concept consistant à découvrir quelles sont les meilleures performances réalisées, tant dans l'entreprise que chez ses concurrents ou dans un secteur complètement différent. Le benchmarking est un outil d'amélioration grâce auquel une société (1) mesure ses performances (ou ses processus) et les compare aux meilleures pratiques d'autres sociétés, (2) détermine comment ces sociétés ont atteint leurs niveaux respectifs de

Terme	Description
	performance, et (3) utilise ces informations pour améliorer ses propres performances. Le benchmarking est un processus continu qu'une société utilise pour mesurer et comparer l'ensemble de ses fonctions, systèmes et pratiques avec ceux de ses principaux concurrents. Le benchmarking permet à la société d'identifier ses lacunes qualitatives et de lutter pour bénéficier d'un véritable avantage sur la concurrence, tant locale qu'internationale.
(38) Analyse de l'écart	L'analyse de l'écart permet d'établir une carte des écarts qui séparent les demandes des clients (implicites et exprimées) et le processus supposé y répondre.
(73) Assurance qualité	Ensemble d'activités planifiées et systématiques ayant pour but de garantir l'identification et l'évaluation des variations du processus. L'assurance qualité permet également d'améliorer certains processus pour qu'ils répondent aux demandes des clients ou des producteurs de produits et de services. Modèle planifié et systématique des actions à réaliser pour garantir que le produit réponde de façon optimale aux attentes des clients. Ensemble planifié et systématique des activités à mener pour garantir l'identification claire des exigences et leur respect par le processus. « Travail effectué pour garantir l'intégration d'une véritable Qualité dans les produits et non de Défauts. » Ceci implique (a) d'identifier ce que signifie le concept de « qualité » dans le contexte; (b) de définir des méthodes pour garantir cette qualité; et (c) de définir des moyens de la mesurer pour garantir la conformité (Voir <i>contrôle de la qualité</i> et <i>qualité</i>).
(74) Attribut de la qualité	Propriété d'un produit ou d'un bien permettant à une ou plusieurs *partie(s) prenante(s)* de juger de la qualité de ce produit. (Voir aussi <i>facteur de qualité</i> ou [Gilb] <i>qualité</i>). Les attributs de la qualité sont et doivent être quantifiables dans les ou cahiers des charges, grâce à une échelle de mesure appropriée et pratique.
(3) Audit	Processus ou système opportun, il s'agit d'un examen ayant pour but de garantir que les spécifications correspondent aux normes de qualité prévues. Un audit met également en évidence les différences entre les normes décrites et les normes suivies. Il peut aussi montrer dans quelle mesure les normes décrites améliorent ou détériorent le processus en cours. Des mesures correctives, préventives et d'amélioration doivent être prises pour combler le(s) fossé(s) existant entre ce qui est dit (description), ce qui est fait et ce qu'il faut faire pour respecter les normes de qualité appropriées. L'audit s'utilise non seulement en comptabilité ou en mathématique, mais aussi en technologie de l'information.
(89) Audit de système	Audit de système – Aussi appelé <i>audit de processus</i> : peut être mené pour n'importe quelle activité. En général, la comparaison se fera par rapport à un document particulier, comme les procédures d'exploitation, les instructions de travail, le manuel de formation, etc.
(4) Autorité	Octroi ou prise du pouvoir –et des responsabilités afférentes- de prendre des décisions et d'influencer les événements, au nom d'autres individus.

Terme	Description
(31) Boucle de recommencement	Une boucle de recommencement renvoie à une étape antérieure du processus. Elle résulte d'un échec au niveau d'un point d'inspection.
(83) Boucle de remaniement	Résultat d'un échec au niveau d'un point d'inspection. Une boucle de remaniement ajoute des étapes au processus et renvoie généralement au losange d'inspection.
(7) Brainstorming	Méthode qui permet de générer des idées. Les grands principes, comme par exemple « <i>toute idée est bonne à prendre</i> » sont des classiques. Le brainstorming offre l'avantage de permettre aux membres d'un groupe de formuler des idées à partir des idées des autres. Approche/technique de résolution des problèmes par laquelle les membres actifs d'un groupe utilisent une méthodologie déductive pour identifier les causes probables d'un problème, afin de surmonter les mauvaises performances d'un processus ou d'une activité du groupe et de son modérateur.
(13) Caractéristique	Une caractéristique est un aspect définissable ou mesurable d'un processus, d'un produit ou d'une variable.
(64) Carte de processus	Méthode hiérarchique permettant de présenter un processus et qui illustre la manière dont est traité un produit ou une transaction. Il s'agit soit d'une représentation visuelle du flux des activités dans un processus ou d'une image de l'ensemble de l'opération. La cartographie des processus comprend une série d'activités qui transforment un input bien défini ou un ensemble d'inputs en un ensemble prédéfini d'outputs. La <i>Carte des Processus de Haut Niveau</i>; les « aperçus de niveau élevé », l'« image globale » diffèrent de la <i>Carte des processus détaillée</i>; « concentrée », « zoom avant », ou de la « micro-carte ». La Carte des Processus de Haut Niveau s'utilise pour établir la portée d'un projet Six Sigma et en fixer les limites, tandis qu'une carte détaillée sera utilisée par le GB/BB pour Analyser (identifier les causes probables) et Améliorer (optimiser) le processus. Une bonne carte doit : 1) Permettre aux personnes étrangères au processus de comprendre comment interagissent les éléments, dans le flux du travail. 2) Contenir des informations complémentaires sur le projet Six Sigma, par exemple des informations sur les variables des inputs et outputs, le temps, le coût, la valeur DPU. Plusieurs logiciels peuvent être utilisés pour dessiner des cartes, notamment Microsoft Visio, SigmaFlow et iGrafx. Pour ceux qui n'auraient pas accès à ces logiciels, il est possible de recourir à Excel ou PowerPoint.
(65) Carte des processus	Représentation graphique d'un processus de travail qui présente les tâches séquentiellement et utilise une version modifiée des symboles classiques des organigrammes.
(46) Cartographie	Production d'un organigramme montrant, de manière séquentielle, les inputs, tâches et activités qui constituent un processus de travail.
(9) Cause	Facteur (X) ayant un impact sur une variable-réponse (Y); source de variation dans un processus, produit ou système.
(85) Cause fondamentale	Raison identifiée de la présence d'une anomalie ou d'un problème. La raison de base qui, si elle était éliminée, éviterait la récurrence d'un événement.

Terme	Description
	Source ou origine d'un événement.
(11) Champion	Chefs d'entreprises et cadres supérieurs qui assurent la disponibilité des ressources pour la formation et les projets et qui participent à la révision des projets avant leur mise en œuvre.
(90) Chef d'équipe	Chaque cellule de travail est supervisée par un Chef d'Equipe, responsable du maintien d'un niveau optimal de qualité et de productivité. Il s'agit en général d'un technicien de haut niveau qui est aussi un leader naturel (Voir aussi <i>cellule de travail</i>). Personne qui donne des instructions et des plans à un technicien ou un opérateur sur un site de production.
(22) Client	Client : Personne qui reçoit le produit ou le service au terme d'un processus. En termes simples : Un client est quelqu'un qui achète un produit ou définit un niveau d'exigence par rapport à ce produit et se prononce sur le résultat. Ce faisant, il fournit un feedback « caché » qui peut permettre d'améliorer l'ensemble des paramètres de la Gestion des Processus.
(23) Client	La/les personne(s) qui utilise(nt) les outputs, tant en interne qu'en externe.
(14) Communication	La communication est le processus qui consiste à livrer et envoyer des messages via différents canaux.
(15) Communication	La communication est le processus qui consiste à livrer ou envoyer avec succès des messages via différents canaux.
(16) Condition	Prémisse ou disposition restrictive dont dépend l'accomplissement d'un fait ou le résultat d'une relation de cause à effet.
(48) O.E.M	Original Equipment Manufacturer (Constructeur de matériel)
(19) Contrôle	Un processus « en contrôle statistique » est un processus exempt de causes spéciales/assignables de variation. Apparaît généralement sur les diagrammes de contrôle montrant une absence de variation non aléatoire. Fonction technique et processus continu qui permet de comparer les résultats escomptés à une série de normes ou critères prédéterminés. En cas de variance, des mesures disciplinaire ou d'amélioration seront prises.
(75) Contrôle de la qualité	Aussi appelé contrôle statistique de la qualité. Activité de gestion consistant à évaluer la performance réelle du processus et à prendre des mesures si la performance est « inhabituelle ». Processus visant à garantir qu'un produit respecte des normes prédéfinies et que les mesures nécessaires soient prises en cas de non-respect. Le contrôle de la qualité consiste (a) à vérifier (en mesurant) si les produits et processus sont conformes aux exigences de qualité définies (inclut les exigences spécifiques prévues au cahier des charges et les exigences plus générales prescrites par l'<i>assurance qualité</i>); (b) à identifier les limites acceptables des <i>attributs de la qualité</i> les plus importants; (c) à vérifier si les produits et processus respectent ces limites (sont conformes aux exigences) ou non (présentent des anomalies); (d) à faire rapport de la situation. La correction des anomalies des produits ne fait pas partie intégrante du contrôle de la qualité, à la différence de la correction des anomalies des processus qui, dans certains cas, peut en faire partie.
(21) Corrélation	La corrélation est le degré ou l'ampleur de la relation entre deux variables. Si la valeur de la première variable augmente lorsque la valeur de la deuxième augmente, il y a

Terme	Description
	corrélation positive. Si la valeur de la première variable diminue lorsque la valeur de la deuxième augmente, il y a corrélation négative. Si les variables ne s'influencent pas, il n'y a pas de corrélation.
(29) Décision	Sur la carte d'un processus, symbole en forme de losange qui pose une question et signale soit une voie alternative, soit un point d'inspection.
(49) Définition opérationnelle	Description exacte de la manière dont on détermine la valeur d'une caractéristique que l'on souhaite mesurer. La définition opérationnelle inclut une définition précise de la caractéristique et décrit comment les responsables de la collecte des données doivent mesurer ces caractéristiques. Utilisée pour lever toute ambiguïté et garantir que les responsables de la collecte des données aient tous la même compréhension des choses. Ceci réduit le risque de voir l'Analyse du Système de Mesure générer des résultats trop disparates.
(44) Temps d'exécution	Temps nécessaire, défini par le fournisseur, pour satisfaire les exigences ou la demande d'un client. (Remarque : le temps d'exécution est différent du <i>temps de cycle</i>).
(1) Comptabilité par activités	Type de comptabilité analytique qui se concentre sur les coûts de certaines fonctions précises (processus, activités, tâches, etc.) plutôt que sur les coûts des unités de travail. La comptabilité par activités fournit des informations plus détaillées sur les performances et coûts liés à des produits et services déterminés que celles dont peuvent disposer les dirigeants par les approches comptables traditionnelles.
(10) Diagramme cause-effet	Un diagramme cause-effet est un outil visuel utilisé pour organiser logiquement les causes d'un problème ou d'un effet. Les causes sont présentées de manière graphique et de manière de plus en plus détaillée. Le diagramme permet d'identifier les causes fondamentales et assure une compréhension commune de la situation. Aussi appelé <i>graphique Ishikawa</i>. Les relations de cause à effet régissent tout ce qui nous entoure et sont donc la voie à suivre pour résoudre les problèmes. Connaître les causes permet d'en identifier certaines sur lesquelles nous pouvons agir pour arriver à nos buts et objectifs. En comprenant ce qu'est le principe de cause à effet, nous pouvons dessiner un diagramme qui nous aidera à résoudre systématiquement les problèmes quotidiens.
(76) Dictionnaire de la qualité	Dictionnaire des termes liés à la qualité. Vous êtes en train de lire un dictionnaire de la qualité.
(30) Document	Un document est un ensemble d'informations ou de consignes et qui vise à faire réaliser une activité dans un processus/une procédure. Un document est le résultat de la mise par écrit –manuellement ou électroniquement– de données ou d'informations utilisées pour décrire des événements, processus, procédures ou activités. Le document est utilisé comme un témoin permettant de vérifier la performance.
(28) Données	Les données sont des informations factuelles servant de base au raisonnement, à la discussion ou au calcul. Ce terme fait souvent référence à des informations quantitatives. Il s'utilise au pluriel.
(71) Donnée qualitative	Aussi appelée donnée discrète.
(80) Donnée quantitative	Donnée continue. Les données quantitatives diffèrent en fonction des questions que vous poserez et des données que vous recueillerez

Terme	Description
(25) Temps de cycle	Le temps de cycle est le temps qui s'écoule entre le début et la fin de votre processus, tel que vous et votre client l'avez défini. Le temps de cycle se compose du temps consacré aux opérations, pendant lequel on agit sur une unité pour qu'elle se rapproche de l'état d'output, et les temps d'attente, pendant lequel l'unité attend de pouvoir progresser vers l'étape suivante de sa transformation. En résumé, le temps de cycle est le temps nécessaire pour qu'une unité de travail se déplace du début à la fin du processus physique. (Remarque : le <i>temps de cycle</i> est différent du <i>temps d'exécution</i>).
(26) Temps de cycle théorique	Somme des temps nécessaires pour réaliser les tâches individuelles du processus, à l'exclusion du délai d'attente. Il est théorique parce qu'il correspond au temps le plus court possible de réalisation du possible.
(27) Temps de cycle total	Temps total nécessaire pour réaliser le processus, du début à la fin. La différence entre le temps de cycle total et théorique représente l'opportunité d'amélioration du processus.
(77) Ecart de qualité	Ecart entre les normes, les critères ou les attentes fixées pour un processus/une activité et les résultats réels, conformément aux normes nationales et internationales.
(32) Effet	Tout conséquence d'une cause; l'impact qu'un facteur (X) a sur une variable-réponse (Y).
(33) Efficacité	adj. Qui produit l'effet attendu ou escompté. Qui produit une forte impression ou réaction; frappant : son interprétation d'Othello était efficace. En vigueur: la loi entre immédiatement en vigueur. Existant dans les faits; réel : une baisse de la demande réelle. Prêt à être utilisé ou à l'action, particulièrement lors de conflits. Comblant le fossé entre les objectifs de la société et les objectifs de l'organisation et de ses employés.
(34) Efficacité	Pouvoir ou capacité de causer un effet.
(35) Efficience	Terme désignant le rapport entre les outputs et les inputs. Elle consiste à générer des outputs supérieurs aux inputs mis en œuvres et à améliorer la productivité, c'est-à-dire diminuer les remaniements, les erreurs et optimiser l'utilisation des ressources. Terme indiquant l'optimisation de la productivité (outputs par rapport aux inputs), généralement représentée sur une échelle allant de 0 à 100%. Améliorer l'efficience implique d'améliorer le ratio de productivité (càd diminuer le ratio input/output). Voir <i>productivité</i>.
(66) Eléments mesurables du processus	Il existe des indicateurs qui permettent de mesurer directement la performance des processus-clés qui ont un impact sur les attentes du client. Il est possible d'entreprendre des actions spécifiques pour améliorer la performance de ces indicateurs et, ainsi, d'améliorer la performance des éléments mesurables du processus.
(92) Etape à valeur ajoutée	Etape qui contribue à la satisfaction du client. Un client remarquerait l'élimination de cette étape.
(68) Gestion de la performance du processus	Supervision des éléments constitutifs du processus pour garantir leur qualité et leur « opportunité ». Elle peut aussi inclure des mesures réactives et proactives destinées à garantir un bon résultat. Pour garantir l'efficacité de la Gestion de la Performance, la direction doit prendre des décisions stratégiques, en impliquant les cadres. Ces décisions doivent porter sur les processus de prise de décision à tous les niveaux. Il est particulièrement important de doter l'institution d'objectifs clairement définis, pertinents, fiables et opportuns. Le

Terme	Description
	processus doit permettre de suivre l'évolution des activités qui permettent d'atteindre l'objectif. La gestion de la performance doit être : Formelle : le processus est clairement défini, chacun le comprend et l'accepte. Fréquente : la diffusion informations est cohérente. Pertinente : les informations sont pertinentes (pour les services et les décisions à prendre). Opportune. Liée aux résultats : Chacun est responsable de ses performances et reçoit les bons outils pour atteindre les objectifs. Feedback. Leadership : Des employés issus de services différents peuvent coopérer pour faire évoluer les processus et procédures, ainsi que pour prendre des décisions opérationnelles au quotidien.
(79) Gestion de la qualité	Ensemble systématique d'activités qui permettent de garantir que les processus génèrent des produits de <i>qualité</i> maximale à un <i>coût de qualité</i> minimum. Ces activités incluent notamment l' <i>assurance qualité</i> , le <i>contrôle de la qualité</i> , et l' <i>amélioration de la qualité</i> .
(8) Gestion de la qualité des processus opérationnels	Aussi appelée gestion ou refonte des processus. Consiste à définir des macro et microprocessus, à assigner la propriété de certaines activités et définir les responsabilités des employés à qui ont été confiées ces activités.
(67) Propriétaire du processus	Personne(s) responsable(s) de la conception et de la performance du processus. Responsable de pérenniser les améliorations et d'identifier les possibilités futures d'amélioration du processus.
(63) Limites du processus	Première et dernière étape du processus. La dernière étape peut être la fourniture de l'output au client.
(45) Macroprocessus	Processus large et de portée générale, qui s'étend souvent au-delà des limites fonctionnelles. Plusieurs membres de l'organisation sont nécessaires pour qu'il soit mis en œuvre.
(6) Meilleure pratique	Manière d'accomplir une fonction ou un processus opérationnel, considéré comme supérieure à toutes les autres méthodes connues. Leçon tirée dans un secteur d'activité de l'entreprise et qui peut être transmise à un autre secteur ou une autre entreprise.
(47) Microprocessus	Processus étroit composé d'étapes et d'activités détaillées. Peut être accompli par une seule personne.
(41) Input	Le matériel, l'équipement, les informations, les personnes, l'argent et les conditions environnementales nécessaires pour réaliser le processus.
(39) Objectif	1. Un objectif est une valeur que cible une équipe de conception pendant le développement d'un processus/produit de qualité. 2. Un objectif peut également être défini comme « la voix du client », c'est-à-dire ce que le client demande ou spécifie. L'objectif doit être S.M.A.R.T. : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel Un objectif est le résultat ciblé d'un processus (en conception ou déjà mis en œuvre). Dans le secteur des services, la satisfaction du client peut être l'objectif. En termes simples, il faut atteindre l'objectif en effectuant une mission, un travail, une course, etc.

Terme	Description
	Par exemple, votre objectif consiste à recevoir des compliments de la part de ceux qui mangent un plat que vous aurez préparé.
(51) Optimisation	Ajustement du système ou des inputs du processus pour produire la meilleure réaction moyenne possible avec une variabilité minimale.
(36) Organigramme	Un organigramme est la représentation graphique d'un processus. Il décrit les inputs, outputs et unités d'activité. Il représente l'ensemble du processus, vu depuis un niveau d'observation variable, détaillé ou général (selon l'utilisation que l'on en fera) et permet l'analyse et l'optimisation du flux de travail. Un organigramme est la représentation graphique d'un processus. Il représente l'ensemble du processus, du début à la fin, montre les inputs, les itinéraires et circuits, ainsi que les points d'action ou de décision et, finalement, l'achèvement du processus. Il peut servir de manuel d'instruction ou d'outil d'analyse et d'optimisation du flux de travail et de la prestation de services.
(37) Organigramme	Représentation graphique de l'enchaînement des opérations qui constituent un processus.
(24) Orientation client	Concept selon lequel le client est la seule personne habilitée à prescrire ce que signifie la Qualité. Ceci donne lieu à une analyse détaillée des clients, de leurs besoins, des caractéristiques requises de nos produits/services (existantes ou à développer), de la manière dont les clients jugent nos produits/services par rapport à ceux de la concurrence et pourquoi, de la manière dont nous pouvons les satisfaire.
(87) Planification stratégique	La planification stratégique consiste à prendre, de manière disciplinée, des décisions et des initiatives qui façonnent et définissent ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, le tout avec une approche tournée vers l'avenir.
(42) Point d'inspection	Décision de réussite/d'échec, basée sur des normes objectives, qui teste un output du processus. Généralement représenté par un losange décisionnel.
(52) Point discordant ou aberrant	Un point discordant ou aberrant est un point de données situé à l'écart du reste des données. Si l'écart-type est moyen, les règles de la distribution statistique veulent que les points de données tombent dans un intervalle précis. Ceux qui se situent en dehors de cet intervalle sont considérés comme étant discordants et doivent être examinés de près.
(57) Pratique	Développement de connaissances, compétences et expériences, dans le but de réaliser avec efficacité les fonctions et activités d'une discipline devant générer ou produire de la valeur. Un des trois secteurs à cibler pour mesurer et améliorer la qualité (communément appelés « les trois P » : Produit, Processus et Pratique).
(43) Bénéfices intangibles	Egalement appelés « bénéfices moins solides ». Gains imputables aux améliorations réalisées mais qui ne peuvent être intégrés dans une comptabilité formelle. Ces gains sont non-monétaires ou difficiles à mesurer et, par conséquent, n'apparaissent pas dans les calculs financiers. Par exemple, on classe parmi les bénéfices intangibles, qui n'apparaissent pas dans la comptabilité de l'organisation, l'amélioration du niveau de service et de satisfaction des clients.
(58) Précision	Absence de variation dans les mesures réalisées. Peut être mesurée sur base de l'écart type du système de mesure. N'a aucun rapport avec l'exactitude, qui est l'absence de partialité. Un fusil précis tirera des rafales groupées. Un fusil est « exact » si sa visée est bien réglée.
(55) Propriété	La possession de droits et de responsabilités par une personne qui, reconnue pour son intégrité et ses compétences, est habilitée à décider et agir; cette personne accepte de

Terme	Description
	plein gré les tâches qui lui sont confiées et les responsabilités qui lui incombent
(61) Processus	Série d'étapes ou d'actions qui mènent à un résultat ou output recherché. Ensemble de tâches qui génèrent un produit, un service, un processus ou un plan qui satisferont un client ou un groupe de clients. Série d'étapes (organisées de manière séquentielle) qui produisent un résultat recherché. Les processus sont fortement influencés par un ou plusieurs des facteurs suivants : a) le personnel qui exploite le processus; b) les documents utilisés comme inputs (y compris les informations); c) les machines ou l'équipement utilisés dans le cadre du processus (lors de l'exécution du processus ou de la supervision/mesure); d) les méthodes (y compris les critères et les divers documents utilisés tout au long du processus); e) l'environnement professionnel. Comprendre comment ces facteurs interagissent et influencent le processus est un élément-clé dans l'étude du processus. <i>Voir contrôle du processus.</i>
(62) Processus	Suite d'étapes, tâches ou activités qui transforment un input en output. Un processus de travail ajoute de la valeur aux inputs en les transformant ou en les utilisant pour produire quelque chose de nouveau.
(50) Processus d'exploitation	Connu pour tirer le profit maximum des économies d'échelle et des tâches restreintes, il s'agit de l'un des quatre processus d'une famille de processus, caractérisé par la volonté de générer un produit ou un résultat répétitifs. Ce processus est réalisé par des employés, planifié, mis en œuvre et contrôlé. (Processus d'artisanat, Processus des projets, Processus d'exploitation, Processus automatisé).
(56) Processus parallèle	Processus qui se déroule simultanément/concurremment au processus primaire. Peut faire partie ou non de celui-ci.
(60) Processus primaire	Etapes ou activités de base nécessaires à la production de l'output.
(70) Produit	Un produit est le résultat d'un processus ou d'une activité; il peut être un objet ou un service défini.
(72) Qualité	La qualité est un terme abstrait et difficile à définir. Elle exige une adaptation continue et dynamique des produits et services, pour répondre aux attentes de toutes les parties de l'organisation et de la communauté dans son ensemble, ou même les dépasser. « La qualité, c'est le respect des exigences » (Philip Crosby, « Quality Is Free »). Peu importe que les exigences soient articulées/spécifiées ou non; si un produit n'est pas complètement satisfaisant, cela signifie que sa qualité est insuffisante. (« La qualité est binaire – soit elle existe, soit elle n'existe pas – ibidem. Remarque : ces deux citations sont des « idées spontanées » et donc approximatives.) Le point de départ d'un « produit de qualité » doit être une bonne connaissance des exigences des utilisateurs. Même si cela n'est pas possible dans la pratique, il faut essayer d'y parvenir dans la mesure du possible. (Voir <i>niveau de qualité acceptable</i>.) Remarque : la « qualité » d'un produit est la somme des différents <i>attributs de la qualité</i>.
(81) Refonte, remodelage	Aussi appelée <i>gestion de la qualité des processus opérationnels</i> , ou <i>gestion des processus</i> . Consiste à définir des micro et macroprocessus, à déterminer qui en sera

Terme	Description
	propriétaire et en aura la responsabilité. La refonte des processus a pour but d'obtenir des améliorations spectaculaires et décisives, souvent grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. En ce sens, elle est prend le contre-pied du concept de « Kaizen » (succession de petites améliorations graduelles) et se veut un retour aux méthodes de gestion occidentales « Macho ». Hammer et Champy ont développé cette approche.
(82) Réaction	Réaction d'un organisme ou d'un mécanisme à un stimulus précis.
(53) Output	Le résultat d'un processus. Les produit final du processus : produits, services, processus, plans ou ressources.
(54) Output	Le produit tangible ou le service intangible que génère le processus et qui est remis au client.
(84) Robuste	S'utilise pour qualifier un output insensible aux variations des inputs.
(86) Segmentation	La segmentation est un processus utilisé pour diviser un grand groupe en catégories plus petites et logiques, à des fins d'analyse. Les entités les plus fréquemment segmentées sont les clients, les ensembles de données et les marchés.
(88) Sous-processus	Dans un processus, les petites étapes qui composent une étape. Niveau suivant de détail.
(69) Stabilité du processus	La stabilité du processus est la capacité du processus à fonctionner de manière prévisible dans le temps. Un organigramme d'exploitation donne une bonne idée de la stabilité du processus.
(40) Variable indépendante	Une variable indépendante est une variable (relative à un input ou un processus) dont la valeur peut être définie pour générer un certain output.
(2) Voie alternative	Précédée d'un losange décisionnel, elle représente une ou plusieurs tâches optionnelles, secondaires par rapport à la voie principale.

BIBLIOGRAPHIE & REFERENCES

Boehringer, Robert, et King, Paul, “Process Mapping Gives Great Direction,” Deans Hill Systems, 2000.

Damelio, Robert, “The Basics of Process Mapping,” Productivity, Inc., Portland, OR, 1996.

Eckes, George, “Six Sigma for Everyone,” John Wiley & Sons, Inc., 2003

Galloway, Dianne, “Mapping Work Processes,” ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1994.

Paris, Christopher, “Process Mapping for ISO 9001:2000,” Oxebridge Quality Resources, 2002
www.oxebridge.com.

Pikholz, Lynn et **Champagne**, Pam “Toolkit For Institutional and Product Development Risk Analysis for MFIs for *MicroSave-Africa*”, 2002