Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus

Cas de la Banque Nationale d'Algérie

Soumeya BENOU ; Chikh DAOUI
Laboratoire de management du changement dans l'entreprise Algeriénne
Université d'Alger III

تاريخ التسليم: 2018/02/01 تاريخ التقييم: 2018/04/15 تاريخ القبول: 2018/04/20

Résumé:

Le projet de modernisation des banques algériennes dure depuis la fin des années 90, les approches managériales auxquelles ces dernières ont recours sont plusieurs et se complètent.

La Banque Nationale d'Algérie « BNA », comme ses confrères d'ailleurs, a eu à recourir au re-engineering des processus, à l'automatisation et à l'empowerment ou l'autonomisation de son personnel. En collaboration avec des partenaires externes à la banque ou carrément étrangers, ces chantiers avancent en parallèle et à différents stades.

En 2003, suite à une mission d'évaluation du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques, il a été recommandé d'élaborer une cartographie des processus de cette banque et ce afin de permettre une meilleure visibilité de ses activités, de son organisation et de l'enchainement de ses processus, la finalité étant de constituer un socle pour une éventuelle cartographie des risques opérationnels et un référentiel de contrôle interne .

Le but de cet article est de mettre en exergue différents concepts relatifs à l'approche processus et au et de démontrer les étapes de réalisation de la cartographie des processus.

Mots clés: L'approche processus, Processus, cartographie des processus.

Abstract:

The project of modernization of the Algerian banks has lasted since the end of the nineties, the managerial approaches used in this case are several, and they also complete each other.

The National Bank of Algeria, like the other banks, had to resort to the business process reengineering, automation and empowerment of its employees. With the collaboration of external and even foreign partners, these projects are at different stages and are lead, practically, in the same period of time.

In 2003, following an assessment mission of the internal control and the risk management system, it was recommended to elaborate a process map for this bank in order to allow a better visibility of its activities, its organization and the scheme of its processes, the purpose being to constitute a base for an eventual mapping of operational risks and a reference for internal control.

The purpose of this article is to highlight different concepts related to the processes oriented approach and to demonstrate the steps of the realization of a global and unique process map.

Keywords: process, Processes oriented approach, process map.

Introduction:

Dans le contexte des conditions économiques auxquelles l'Algérie est confrontée, les banques commerciales algériennes se doivent de porter leur attention sur la qualité de leurs prestations comme l'un des déterminants de leur compétitivité sur le marché local, ce qui implique la nécessité de s'adapter davantage aux changements et à l'évolution de leur environnement. C'est dans cette optique que plusieurs mesures et réformes ont été adoptées et ont visé à redynamiser le rôle de l'État et de la banque centrale dans le développement de la performance du système bancaire algérien.

Ces mesures ont, en effet, visé à réaliser un bond qualitatif dans la production du service et à abandonner les anciennes pratiques administratives traditionnelles de manière compatible avec les exigences de l'accomplissement de la qualité.

Elles incitent les banques à s'imprégner des derniers développements technologiques dans le secteur bancaire et à bénéficier des avantages desTechnologies de l'Information et de la Communication « TIC » et du global banking afin de développer et d'automatiser les moyens de production des services bancaires. Les banques algériennes ont, à ce titre, importé de nombreuses technologies bancaires : les guichets automatiques, l'accès aux prestations bancaires via téléphones mobiles et online entre outre…

Les orientations des pouvoirs publics encouragent ces banques à diversifier les services bancaires en offrant un ensemble ventilé et intégré de services combinant classique et moderne, afin de consacrer le concept de la banque globale. Tels que la réhabilitation des crédits à la consommation visant à financer des besoins personnels et familiaux, le Crédit-bail, la diversification des formes d'épargne, la bancassurance, la finance islamique...

De la « réingénierie » à la « modernisation », la précarité des finances publiques, les possibilités offertes par les nouvelles technologies, le mécontentement des citoyens à l'endroit des services publics en général et bancaires plus spécifiquement ont poussé les banques publiques Algériennes à chercher des solutions chez des prestataires externes nationaux ou étrangerspour assurer une modernisation qui privilégie la concertation et le consensus.

Parallèlement, l'organisation des banques conduit à une séparation des différentes fonctions: comptabilité, marketing, informatique, juridique et contentieux, exploitation (production), maintenance,… Cette organisation fonctionnelle est aujourd'hui considérée comme obsolète car elle est peu ou mal adaptée aux exigences multiples de la modernisation de la banque. L'approche processus orientée client est devenue un nouveau levier de la performance, sur le plan organisationnel, cette redéfinition repose sur la préconception des processus.

Celle-ci peut être conduite de manière différente, selon qu'on choisit une redéfinition totale et un basculement brutal (Business ProcessReengineering, BPR), ou une méthode plus incrémentale d'amélioration des processus de type continu. Cette préconception a pour objectif de mieux prendre en compte l'intégration d'activités.Cette réorganisation qui conduit vers une intégration fonctionnelle plus importante, permet à travers des processus redéfinis d'atteindre un objectif commun à tous : satisfaire le client au moindre coût tout en détournant un certain nombre de rigidités structurelles.

C'est dans ce cadre qu'intervient ce travail, nous allons essayer de décrire, la redéfinition des processus au niveau de la BNA et de mettre l'accent sur la réalisation de la cartographie des processus, l'étape en cour chez cette banque.

La problématique abordée est la suivante : Quelle est la démarche adoptée par la BNA dans le cadre de la redéfinition de ses processus et l'élaboration d'une cartographie des processus ?

1-Cadre conceptuel :

Dans les années 70 et 80, l'entreprise était caractérisée par une organisation en pyramide. Des fonctions ont été établies au sein des organisations et leur performance fut gérée et mesurée à l'aide de tableaux de bords fonctionnels.

L'organisation traditionnelle en départements, fonctions et services est considérée comme vieillissante aujourd'hui car il s'agit d'une organisation égocentrée qui manque de réactivité pour répondre au changement continuel de l'environnement des entreprises.

Dans les années 80 et 90, l'arrivée de nouvelles technologies de l'information et de la communication a donné lieu à une première transition de l'organisation. Malgré des investissements dans ces nouvelles technologies, les attentes d'amélioration significative de productivité n'ont pas été réalisées[1]. La littérature et plusieurs livres[2] témoignent que c'est à cette époque que le concept de réengineering des processus est apparu. Celui-ci s'appuie sur lestechnologies de l'information, les individus, les métiers, les compétences, les structures, etc. pour atteindre des gains de performance globale de l'entreprise. Une organisation transversale, composée d'activités englobant plusieurs fonctions de façon horizontale, traversant les silos fonctionnels, est promue, durant les années 90, avec pour objectif de décrire les processus d'une organisation.

Les années 90 et 2000, ont représenté une phase de reconnaissance et de pilotage de ce changement organisationnel, les entreprises cherchant notamment plus d'optimisation de leurs ressources. Aujourd'hui, l'entreprise cherche à mesurer sa performance globale. Le gestionnaire, est devenu le pilote et le contrôleur d'une série déterminée de processus. Et l'entreprise transversale ne peut être établie que s'il y a une évolution progressive d'une organisation intra-fonctionnelle vers cette dernière où les processus sont les éléments de base.[3]

1-1- L'approche processus : est une méthode de modélisation de l'entreprise qui permet de mieux maîtriser la qualité de ses produits et la satisfaction de ses clients et de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation. Issue de l'analyse système, l'approche processus s'est généralisée comme outil de management depuis la fin des années 80, elle permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration. La version 2000 de la norme ISO 9001 impose l'approche processus aux entreprises souhaitant obtenir une certification qualité[4]. Elle est réalisée à partir d'une analyse fiable des cartographies des processus. Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable.

La gestion par et des processus est basé sur l'organisation et la réorganisation des opérations de l'entreprise et concerne donc l'ensemble des activités permettant de traduire les stratégies d'une entreprise en des actions lors desquelles celle-ci combine ses ressources et compétences afin de gagner un avantage compétitif sur ses concurrents.

1-2-Le processus: Le projet de norme internationale ISO/DIS 8402 décrit le processus comme étant « un ensemble de moyens (ces moyens pouvant inclure le personnel, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes) et les activités liés qui transforment les éléments entrants en éléments sortants »[5]

C'est aussi : « toutes les actions qui concourent à la réalisation d'un produit ou d'un service interne »[6]

Selon Davenport, un processus est un « ensemble structuré d'activités conçues pour produire un résultat spécifique pour un client ou marché particulier »[7].

Il consiste en « …la combinaison de toutes les activités contribuant à la création de valeur pour un client externe à celui-ci … S'intéressant à toutes les activités de l'entreprise, le processus est une suite logique d'étapes souples qui sont basées sur la connaissance et construites de manière à servir au mieux les besoins et exigences du client…On peut même parler d'une gestion du changement… »[8].

Ces définitions mettent l'accent sur certains points essentiels :

-les processus servent des clients internes ou externes bien déterminés pour des finalités bien précise;

-Ils représentent des relations clients/fournisseurs : décrits comme une chaine de relations clients fournisseurs, le client a des besoins et des exigences que le fournisseur doit connaitre pour répondre au mieux à la demande ;

- La description d'un processus doit inclure la déclinaison : des inputs et outputs, des activités ou des actions, des moyens nécessaires, des intervenants (clients/fournisseurs), des exigences du/des client(s).

-Les liens entre les activités d'un même processus peuvent appartenir à différentes fonctions ou services de l'entreprise.

- La responsabilité des processus doit, impérativement, être bien identifiée: Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus. Ils peuvent avoir une ou plusieurs des missions suivantes :

- S'assurer du traitement du dysfonctionnement ;
- Traiter la surveillance et la mesure ;
- Etre responsable de la communication et des résultats ;
- Optimiser les ressources ;
- Mettre en œuvre des actions d'amélioration.

On distingue trois types de processus[9] :

-Les processus centraux : Participent directement à la réalisation du produit ou service, depuis sa conception jusqu'à sa mise à disposition auprès du client ;

-Les processus de management : Représentent le pilotage des actions, du changement, la conduite des projets, ils produisent des informations, des projections, nécessaires aux analyses permettant de conduire l'organisation ;

-Les processus de support : Ces derniers viennent en support à la production des processus centraux, c'est par exemple : la logistique, l'informatique, la maintenance des équipements…

1-3-L'analyse du processus :on peut analyser un processus de différentes manières, on peut ainsi analyser quelle activité est exécutée, qui l'exerce et comment, quand cette activité a lieu et qui en prend la décision. Un processus n'inclut pas seulement des fonctions et services d'une entreprise mais également des comportements, une structure organisationnelle, des informations, des décisions et des ressources[10] :

-Les fonctions et services : concernent les activités et éléments du processus ;
-Les comportements : se focalisent sur le « quand » et le « comment » de celui-ci ;
-La structure organisationnelle : représente l'exécution du processus et les mécanismes par lesquels des interactions et le transfert de contenu est rendu possible ;
-Les informations : concernent les détails qui sont manipulés dans le processus, elles peuvent être des données ou des relations associées au processus.

1-4-La cartographie des processus : La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon de restituer l'identification des processus et leur interaction.[11]

La cartographie des processus offre, donc, une vue globale du fonctionnement de l'entreprise et permet de visualiser ses processus ainsi que leurs interactions mis en œuvre pour assurer les missions de cette dernière.

Les avantages de la cartographie de processus sont de permettre de communiquer de manière identique à un grand nombre d'acteurs impliqués dans une activité complexe et de donner du sens et de la clarté immédiate sur les tâches à réaliser[12].

Pour élaborer la cartographie permanente, il y a deux points critiques. La première chose, c'est de faire valider par les acteurs impliqués dans le processus. Deuxièmement, la cartographie doit être générique, elle ne doit pas être trop surchargée ou illisible.

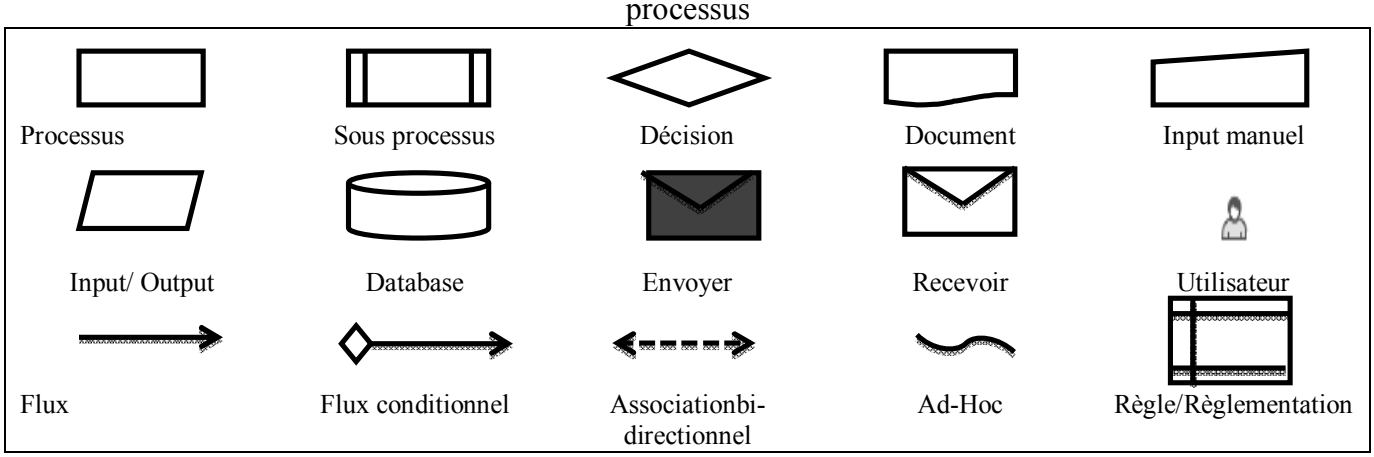
1-4-1- Importance de la cartographie des processus :

Avec des finalités et des ressources (5M)[13] bien mises en évidence, une cartographie des processus clairement définie permet une lecture synthétique de ce qui est fait dans l'entreprise, son exploitation appropriée mènera à la réduction massive des coûts. Elle permet, par l'identification et l'étude approfondie de tous les processus de faire ressortir plus aisément les risques existants au sein d'une entreprise et de concevoir les contrôles adéquats.

1-4-2-Process Flow chart :

Un diagramme de flux est une représentation graphique (schématique) et visuelle du fonctionnement d'un processus, montrant, au minimum, la séquence des étapes et des activités logiques pour satisfaire des exigences spécifiques[14]. Il utilise des symboles normalisés par exemple(Graph N°01):

Graph N° (01) : Exemple de symboles standards utilisés dans la conception des Flow chart des processus



Source : Cattanmichel, Idrissinatalie, Knockaertpatrick, Maitriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel, édition unique, France : les éditions d'organisation,1998, p 165.

2- La redéfinition des processus de la BNA :

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations issues de la mission d'évaluation du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques KPMG (rapport Février 2013), le marché portant élaboration d'une cartographie unique des processus de la banque a été attribué au cabinet d'audit externe et de conseil KPMG[15].

Suite à quoi, un Comité de Pilotage et un Comité de Projet ont été créés[16], au sein de la banque, afin de suivre les travaux confiés contractuellement à KPMG et portant sur élaboration d'une cartographie des processus.

Ainsi, le lancement officiel de la mission du prestataire a eu lieu lors d'une réunion tenue le 13 novembre 2016, à laquelle les membres des deux comités ont participé ainsi que l'équipe « KPMG ».

Cette action a été suivie par des ateliers d'entretien avec l'ensemble des responsables métiers de la BNA (structures centrales et réseau) et par l'exploitation de son fond documentaire, à l'effet d'analyser le degré de couverture des processus par les textes organiques de la banque.

« KPMG » a, donc, procédé au recensement de l'ensemble des processus afin de permettre à la BNA d'avoir une vue d'ensemble de ses activités ainsi que de son organisation.

L'ensemble des diligences, concourant à déployer au sein de la BNA une cartographie des processus, ont été regroupées au sein des principaux chapitres suivants :

Chapitre 1 : Elaboration de la cartographie unique des processus ;

Chapitre 2 : Evaluation du niveau de formalisation des processus ;

Chapitre 3 : Description et redéfinition des processus identifiés ;

Chapitre 4 : Formation du personnel de la BNA.

2-1- Cartographie des processus de la BNA :

Sur la base du fond documentaire de la BNA et des entretiens réalisés entre les représentants de « KPMG » avec les différentes structures de la banque, les processus ont été identifiés et scindés en sept familles :

• Commerciale	• Engagements	• Commerce extérieur	• Finances
• Contrôle	•Administration et Support	•Système d'information	

Chaque famille se décline en plusieurs domaines et chaque domaine en plusieurs processus. Cette représentation est reprise sous forme de matrice comprenant les éléments suivants:

• Les processus identifiés par domaine et par famille ;

• Le pilote du processus: Le pilote est le propriétaire du processus et est responsable de son suivi ainsi que son pilotage ;

• les autres structures impliquées dans le processus et/ou sur lesquelles le processus portera.

• le niveau de couverture actuelle de ces processus par des procédures (Circulaires, notes).

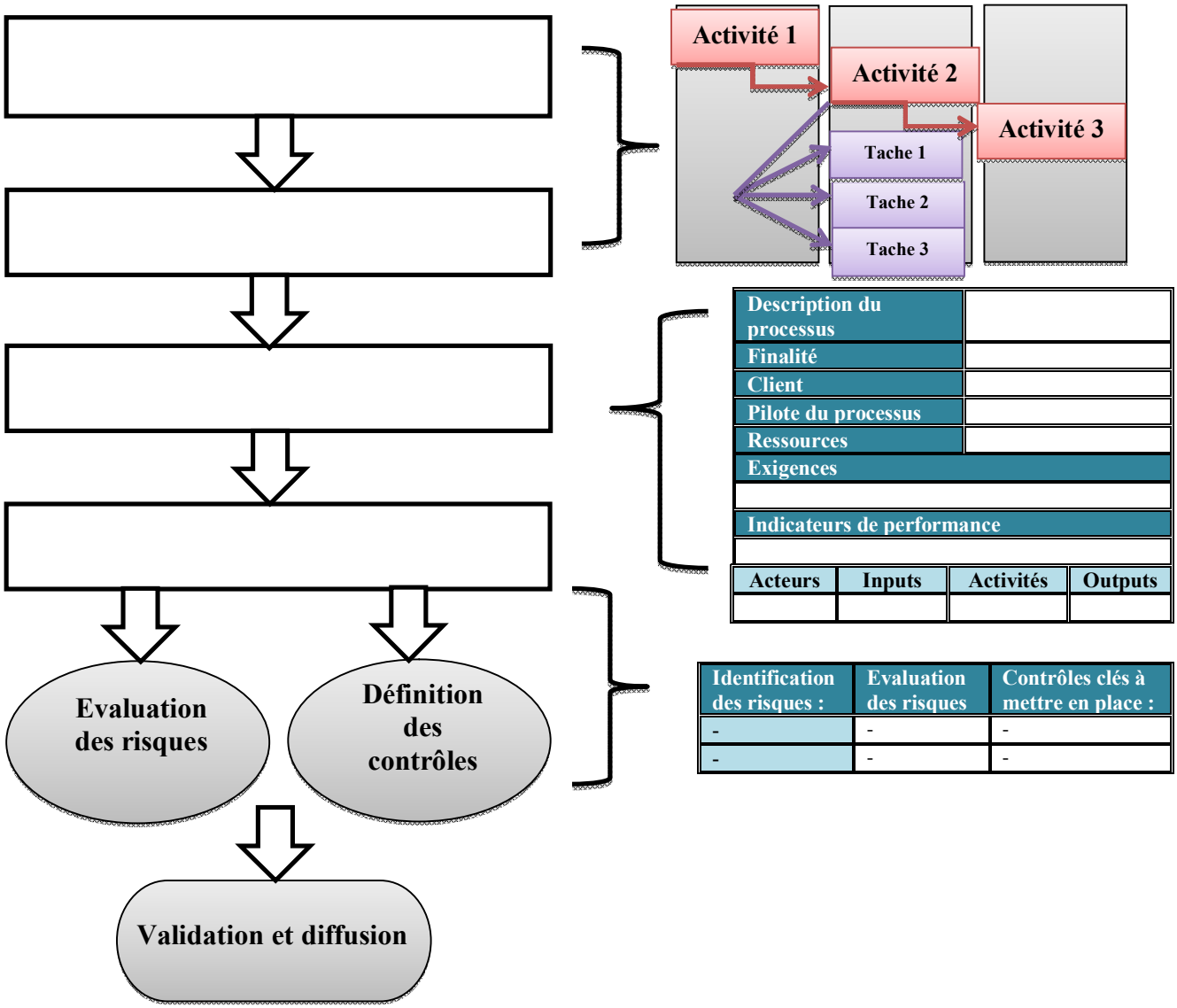
2-1-1-Démarche suivie pour l'élaboration de la cartographie des processus et leur redéfinition:

Pour ce projet, la banque a décidé de définir une cartographie unique des processus pour l'ensemble des métiers de la banque, cette cartographie était en première phase arrêtée, actualisée et validée avec les responsables des structures métiers de la BNA.

Pour se faire, la prise de connaissance de l'ensemble de l'activité de la banque, de son organisation et de l'attribution des rôles était nécessaire.

La démarche suivie dans ce cadre est déclinée en infra (Graph N°02).

Graph N° (02) : Démarche arrêtée pour l'élaboration de la cartographie des processus



Source : KPMG, Séminaire cartographie des processus, (non publié), Alger, Novembre 2017, p22.

En premier lieu, il était question de décrire, en macro, l'activité de l'organisation en procédant à l'exploitation des textes organiques de la banque traitant des missions et attribution des différentes fonctions et au recensement de l'ensemble des activités de la banque, il y'a eu, aussi, un recensement, à

travers les entretiens, de l'ensemble des activités exercées au sein des structures de la banque et qui ne sont pas mises en place par voie de textes puis les postes auxquels les activités recensées ont été attribuées ont été identifiés.

En deuxième lieu, il fallait trier les différentes activités par nature, les répartir par famille, domaines et processus puis procéder à la codification des processus identifiés selon un ordre séquentiel.

A l'issue des travaux effectués, il a été identifié 7 familles de processus, 50 domaines et 300 processus.

Famille P01 Commercial : La famille reprend 8 domaines avec 62 processus. Ces derniers ont été identifiés sur la base des entretiens effectués, par l'équipe « KPMG », au niveau des agences, Directions Régionales d'Exploitation (DRE) et Direction des Instruments de Paiement et Monétique (DIPM).
Ils reprennent globalement les activités gérées permettant de fournir un produit final à la clientèle.

Famille P02 Engagements : La famille reprend 8 domaines avec 25 processus, les domaines ont été scindés selon les différentes phases de la vie d'un dossier de crédit.

Famille P03 Internationale : La famille reprend 6 domaines avec 34 processus, les domaines ont été regroupés par natures des transactions effectuées avec l'étranger.

Famille P04 Finances: La famille reprend 6 domaines avec 34 processus, l'identification des processus et domaines a été établi sur la base du recensement des taches et activités de traitement des flux financiers.

Famille P05 Contrôle: La famille reprend 3 principaux domaines avec 20 processus, l'identification des processus s'articule sur les spécificités du règlement 11/08 de la Banque d'Algérie portant sur le système de contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place.
Les différents processus ont été regroupés en 3 domaines en alignement avec l'organisation actuelle de la BNA.

Famille P06 Administration et Support: La famille comprend 16 domaines avec 91 processus, l'identification de l'ensemble des processus a été établi sur la base d'un recensement exhaustif de toutes les activités et tâches quotidiennes- servant de support aux activités métier- gérées par les Directions suivantes:
Direction de l'Organisation, des Méthodes et des Procédures (DOMP), Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux (DEJC), Direction des Moyens Généraux (DMG), Direction de Développement du Patrimoine Immobilier (DDPI), Direction de la Préservation du Patrimoine (DPP), Direction du Marketing et de la Communication (DMC).
La déclinaison en 16 domaines répond à une logique de cohérence et de corrélation entre les 91 processus identifiés.

Famille P07 Système d'Information (SI): La famille comprend 4 domaines avec 34 processus, l'identification s'est appuyée sur le référentiel COBIT[17] qui est un cadre de référence ainsi qu'un ensemble d'outils jugés indispensables pour assurer la maîtrise et surtout le suivi de la gouvernance du SI dans la durée.
Le référentiel Cobit propose d'établir un cadre de pilotage orienté processus du Système d'Information afin de contribuer efficacement à l'alignement des technologies sur la stratégie d'entreprise.

En ce qui concerne les règles de codification, chaque processus a un code unique avec une généalogie permettant d'identifier la famille et le domaine auquel il appartient, voici un exemple(Graph N°03):

Graph N° (03) : Codification des processus identifiés

Code texte	Code famille	Code domaine	N° du processus
P	01	02	01

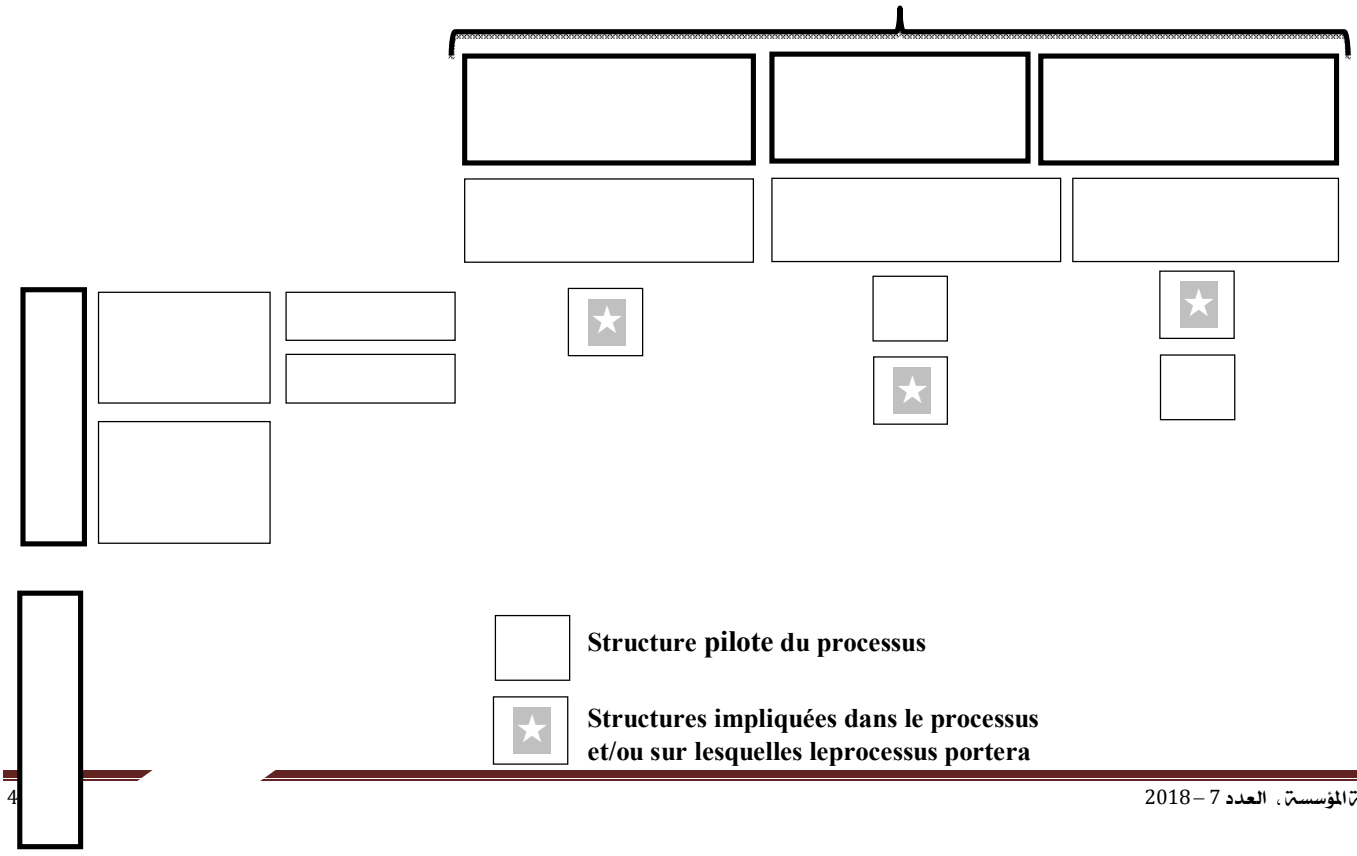
Désignation processus — Commercial — Opération de caisse — N° séquentiel du processus

Source : KPMG, Elaboration d'une cartographie unique des processus, Version Projet,(non publié), Alger, Avril 2017, p7

Famille Commercial : Code P01
Famille Engagements : Code P02
Famille Internationale: Code P03
Famille Finances: Code P04
Famille Contrôle: Code P05
Famille Administration et Support: Code P06
Famille Système d'Information : Code P07

Par la suite, les processus identifiés, répartis et codifiés ont été affectés aux postes organiques pour pouvoir identifier le pilote de chaque processus défini comme étant le propriétaire du processus, le responsable de son suivi ainsi que son pilotage (précédé du signe ☐), et identifier les intervenants dans chaque processus, ce sont les autres structures impliquées dans le processus (précédé du signe ☆).

Graph N° (04) : Présentation de la cartographie des processus



Source : KPMG, Elaboration d'une cartographie unique des processus, Version Projet, (non publié), Alger, Avril 2017, p6.

Ces étapes ont permis l'élaboration une matrice représentant tous les processus de la BNA, qu'ils soient opérationnels ou pas, il fallait, en dernier, faire valider la cartographie avec les responsables des structures métiers concernées.

2-2- Niveau de formalisation des processus

Il s'agit de l'évaluation du niveau de couverture des processus par des procédures bancaire (textes organiques), un canevas a été élaboré afin d'avoir une meilleur visibilité sur les textes organiques régissant chaque métier de la banque, ce canevas était adressé aux structures rattachées aux divisions de la banque selon les sept familles identifiées, le modèle de ce canevas se présente comme suit :

Tableau N° (01) : Canevas d'inventaire des textes réglementaires de la BNA par structure

Type	Numéro	Statut	Date	Objet	Références	Thème	Sous-thème	Statut	Observations
Circulaires	- - -								
Lettres-Circulaires	- - -								
Notes	- - -								

Source : BNA/DOMP.

Il faut savoir qu'il y'a plusieurs types de textes à la BNA, Les circulaires, les lettres circulaires et les notes[18],

L'étude du bureau d'études externe a conclu que la couverture des différents processus, par des textes internes de la banque, est à hauteur des deux tiers des processus identifiés[19]. Ce taux de couverture comprend les processus à couverture partielle et les processus totalement couverts, il reste 95 processus qui ne sont pas couverts par des textes internes. Donc sur les 300 processus identifiées, 110 processus sont couverts partiellement par des textes internes, 95 processus sont non couvert et 95 processus sont couvert.

Graph N° (05) : Taux de couverture des processus par des textes internes

Source : d'après les statistiques susmentionnées.

Une série de constats et de recommandations ont été présentés comme suit :

➡ L'élaboration des procédures, instructions d'application et mode opératoires des 95 processus actuellement non couverts ;

➡ 110 processus sont couverts partiellement par des textes internes. Les textes existants ne décrivent pas suffisamment toutes taches et activités du processus. Il est, donc, recommandé de mettre à jour les circulaires relatives à ces derniers. Certains processus sont également couverts par des notes établies par les structures elles-mêmes et qui ne constituent pas un document officiel approuvé par le Président Directeur Général.

➡ Consolider l'ensemble des textes existants relatifs à un même processus dans une seule procédure, accompagnée d'un mode opératoire car il a été constaté que souvent plusieurs textes qui s'annulent et se remplacent ou qui portent des modifications ou des éclaircissements régissent le même processus.

➡ Uniquement 95 processus sont suffisamment couverts par des textes internes, notamment par des circulaires approuvées.

La couverture des processus par famille s'avère comme suit :

Tableau N° (02): Détail de couverture des processus de la BNA par famille

Famille	Couverture totale	Couverture partielle	Aucune couverture	NBR processus
Commerciale « P01 »	16	40	6	62
Engagements « P02 »	11	8	6	25
Internationale « P03 »	10	18	6	34
Finance « P04 »	9	4	21	34
contrôle « P05 »	8	9	3	20
Support et Administration « P06 »	39	25	27	91
SI « P07 »	2	6	26	34
Total	95	110	95	300

Source : KPMG, Elaboration d'une cartographie unique des processus, Version Projet,(non publié), Alger, Avril 2017, pp 13-19.

2-3- Description et redéfinition des processus identifiés :

L'identification des processus devaient être suivi par une formalisation et une reprise des informations permettant le pilotage de l'activité et l'évaluation périodique des risques. Cette formalisation a pris la forme d'une fiche d'identité selon un modèle proposé par KPMG (modèle en infra), cette fiche contient les informations indispensable pour la compréhension et le pilotage du processus. Le descriptif du processus n'a pas pris la forme d'un flow chart mais d'une Matrice.

La formalisation de la fiche d'identité d'un processus donc sa définition est axée sur :
1- Attribution d'un code; 2- Description du processus ; 3-Détermination de la finalité du processus ;

4- Identification des exigences du processus ; 5- Identification des indicateurs de performance ; 6-Décomposition du processus dans ces différentes phases ; 7-Identification des éléments d'entrée et de sortie ; 8-Identification des intervenants ; 9- Identification des risques ; 10-Identification des contrôles clés à mettre en place.

Tableau N° (03): Modèle de la fiche processus BNA

	Famille : Domaine	Code processus
BNA	Fiche d'identification du processus **Nom du processus**	**Date :** **Version :** **Page**

Description du processus	
Finalité	
Client (interne / externe)	
Pilote du processus	
Ressources	

Exigences
Indicateurs de performance

Identification des activités			
Intervenant	**Eléments d'entrée**	**Activités**	**Eléments de sortie**
-		-	
-		-	
-		- -	
-		-	

Identification des risques :	**Contrôles clés à mettre en place :**
-	-
-	-

Références documentaires	-

Validation	Nom, Prénom et Date	Signature
Rédigée le : **Par :**		

Approuvée le : **Par :**		

Source : KPMG, Elaboration d'une cartographie unique des processus, Projet de rapport, (non publié), Alger, Novembre 2017, p 45.

La fiche d'identité des processus adoptée comprend les éléments suivants:

- Nom du processus: C'est le nom attribué lors de la phase de l'identification des processus (Matrice processus) ;
- Code du processus: Code unique d'identification du processus ;
- Finalité du processus: Désigne l'objectif attendu du processus, ce dernier doit être en corrélation avec les objectifs de la banque et de la structure.
- Pilote du processus: Le propriétaire du processus est la personne qui a la responsabilité du bon suivi et du pilotage du processus, il donne, aussi, les objectifs aux responsables opérationnels intervenant dans son processus, il rend compte des résultats et il met en œuvre l'amélioration continue, etc.)

Le propriétaire du processus n'est pas identifié nommément dans la fiche d'identité mais par sa fonction.

- Exigences du processus: Les exigences clients du processus (interne ou externe) permettent de décrire les exigences implicites, explicites, règlementaire ou normatif du client se déclinent pour chaque processus.
- Indicateur de performance: Un indicateur est un outil de mesure du bon fonctionnement ou des résultats d'un processus.
- Déroulement du processus:
  - Eléments d'entrée: Les données d'entrée correspondent à des flux d'informations utilisées par les activités du processus lors de son exécution (matériaux, documents, outils informatiques).
  - Activités: Les différentes opérations qui composent le processus sont détaillées dans cette rubrique.
  - Eléments de sortie: Les données de sortie correspondent aux flux de sortie (services, produits, livrables) résultant de la bonne exécution du processus.
- Références documentaires internes sur lesquelles s'appuie le processus: Si existant, parfois un processus devient pratique courante sans aucun appuis documentaire.
- Principaux risques identifiés: Les principaux risques liés à chaque processus ont été identifiés sur la base d'analyse de scénarios d'un certain nombre d'événements qui pourrait intervenir soit sur les éléments d'entrées, le traitement ou encore sur les éléments de sorties qui pourrait au final impacter la finalité arrêtée du processus.
- Contrôles clés à mettre en place: Pour chaque risque identifié un ou plusieurs contrôles ont été recommandés. la conception d'un référentiel de contrôle interne ne rentre pas dans le cadre de la mission de « KPMG » et sera étudié par la BNA ultérieurement.

2-4- Formation

Une cession de formation a été dispensée entre les journées du 30/10/2017 et le 05/11/2017 au profit de :

➡ Les éléments de la Direction de l'Organisation, des Méthodes et des Procédures « DOMP »:Sonpersonnel sera chargé de la mise à jour de la cartographie des processus, de la mise à jour des fiches processus et de la rédaction des procédures ;

➡ Aux équipes des fonctions de contrôles : Ils seront chargés de l'élaboration du programme de contrôle interne, del'élaboration du programme annuel des missions de contrôle et du déploiement de la cartographie des risques opérationnels sur la base de la cartographie des processus et des fiches processus.

➡ A l'ensemble des Directeurs centraux de la Banque : Ils seront appelés à exploiter la cartographie des processus et les fiches processus et à collaborer avec la DOMP à mettre à jour cet outil.

➡ La cartographie des processus ainsi que les fiches processus, n'étant pas des procédures opérationnelles mais des outils de gestion, la formation n'a pas ciblé le personnel opérationnel de la banque.

La formation portait sur les points suivants :

- Initiation et lexique de la cartographie des processus ;
- Objectif et finalité de la cartographie des processus ;
- Compréhension des rubriques d'une fiche processus ;
- Rappel du cadre réglementaire du contrôle interne;
- Objectif et finalité d'une fiche processus pour les activités de contrôle ;
- Modalités de renseignement de la fiche processus ;
- Démarches à suivre après la mise en exploitation des fiches processus ;
- Modalité de maintien et de mise à jour de la cartographie des processus et des fiches processus ;
- Atelier pratique ou les groupes ont monté ensembles des fiches processus.

Cette formation a, en plus servit à formuler un certain nombre de recommandations qui viendraient renforcer et optimiser la mise en œuvre effective de cette cartographie des processus.

Conclusion :

La problématique traitée dans cet article s'inscrit dans une réflexion sur une des conséquences organisationnelles liées aux mesures des réformes qu'entreprennent les banques publique Algériennes pour répondre à un nouvel environnement marqué par des contraintes de réduction des coûts et de qualité.

Dans ce cadre, l'objectif consistait à décrire la méthodes et démarche de présentation des processus ainsi que des préalables à la réorganisation par les processus, il était question d'observer celles-ci dans le contexte de l'activité bancaire via la Banque Nationale d'Algérie.

La BNA avec son partenaire externe « KPMG », avait donc entamé un projet qui consistait en l'élaboration d'une cartographie globale et unique de tous ses processus, de vérifier la couverture de ces processus par des textes organiques internes, de redéfinir ses processus par le moyen de fiches d'identification et de former son personnel de manière à assurer la continuité de la mise à jour des processus d'un côté et de la cartographie des processus d'un autre côté car il s'agit d'une organisation basée sur l'approche processus qui nécessite des modifications dans le temps, par exemple, les besoins

et exigences des clients évoluent, les produits de la banque évoluent par conséquent, la banque met en œuvre des améliorations, La réglementation change, la banqueprend en charge les retombés sur ses activités donc processus et ainsi de suite.

Il est retenu ce qui suit :

Au commencement des travaux, il a été recensé 310 processus couvrant 52 domaines appartenant aux 7 familles représentant les différentes activités de la banque, à la clôture des travaux ces chiffres sont passés à 51 domaines et 274 processus pour les 7 familles, le nombre de processus a effectivement diminué mais il faut retenir qu'il y'a eu des rajouts aussi bien que des retraits de processus.

Il a été relevé que certains processus existent par voie de textes organiques et sont attribués à des fonctions mais ne sont pas opérationnels. Ceci n'est justifié par aucun texte interne de la BNA. Pour ceux-là, des fiches de processus cibles ont été formalisées.

De la réalisation d'une cartographie unique des processus et de l'établissement des fiches d'identification des processus de la BNA découlent une série de perspectives et de suites à donner:

➡ Prendre en charge les observations émises par les structures métiers et le cabinet d'étude « KPMG » concernant quelques processus qui nécessiteraient une révision.

➡ Mettre à jour, régulièrement, la cartographie des processus à une fréquence adaptée : cela peut intervenir à chaque événement majeur (contexte réglementaire, nouveau produits, nouveau procédé, changement organisationnel…..). La DOMP, structure chargée de ce volet peut mettre en place un système de priorisation des processus par l'évaluation de la criticité ou de la maturité des processus et de définir ainsi un cycle de révision systématique.

➡ Etablir une cartographie des risques opérationnels: Chaque fiche processus établie en marge de ce projet contient les risques majeurs relatif au processus décrit, néanmoins ceux-ci nécessitent une classification, une notation et une priorisation afin d'optimiser les contrôles à mettre en place. Aussi les contrôles proposés ne tiennent pas en compte la dimension du coût du contrôle par rapport au risque encouru.

➡ Construire un référentiel de contrôle interne: Comme les risques, les fiches processus contiennent aussi des contrôles, mais ces derniers ne pourraient être efficaces et effectifs sur le terrain. Que par une conception logique et méthodologique qui détermine par exemple : niveau de contrôle (1er, 2éme et 3éme niveau), nature de contrôle (Préventif ou détectif), type de contrôle (automatique, manuel ou semi-automatique), périodicité de contrôle, démarche ou étapes des contrôles (détaillée, auto-évaluation, tests……..).

➡ Mettre à jour le fond documentaire de la BNA: La BNA détient un fond documentaire très riche, néanmoins, dans certains domaines il nécessite une mise à jour et une consolidation, chaque processus doit correspondre à un manuel de procédures avec les modes opératoires y afférents. Le pilotage du processus ainsi que son contrôle ne sauraient être efficace, si les opérationnels ne disposent pas de procédures d'application.

Une procédure est un document qui décrit la manière d'accomplir une activité ou un processus. Elle doit à la fois répondre aux exigences de la banque et créer les conditions d'une application efficace, elle obéit aux règles de forme et de fond.

➡ Mettre en place des reporting de mesure de la performance: Les indicateurs de performance identifiés dans les fiches processus doivent être formalisés dans un référentiel de reporting, indiquant les fonctions en charge du reporting, la périodicité du reporting, les destinataires du reporting…

➡ Réorganiser et optimiser les activités de la banque: La redéfinition de certains processus a fait ressortir un besoin de réajustement de l'architecture ou du déroulement de certaines activités, parfois inexistante (processus « coquille vide »), parfois caractérisées de lourdeur, dans d'autres cas en doublant ou assurées par plusieurs interlocuteurs en même temps…Les structures pilotes sont appelées à redéfinir ou réajuster , selon le cas, leurs activités, d'ailleurs il y'a eu des processus qui ont été jumelés ou même scindés en deux suite aux travaux effectués avec « KPMG ».

➡ Réorganiser et optimiser le pilotage de ses processus: Du point de vue pratique, chaque processus devrait avoir un seul pilote, malheureusement, lors de la redéfinition des processus et l'élaboration de la cartographie unique des processus de la BNA, il a été relevé des processus avec plusieurs pilotes, ces derniers sont à réviser afin de les ramener aux règles standards de gestion par les processus.

➡ Recenser et intégrer ses activités dans un ERP[20] : Certaines activités de la BNA sont en partie ou intégralement automatisées, l'intégration d'autres activités dans son système d'exploitation est prévue dans le cadre du projet Global Banking entamé par cette banque en 2017.

Références

[1]-Yogesh Malhotra, Knowledge Management and Business Model Innovation, Idea Group Inc (IGI), 2001, p125.
[2]- Hammer Michael et Champy James, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances,Edition Dunod, France, 1993, P8.
-Thomas H. Davenport,Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology,Harvard Business Press, USA, 1993, p 12.
[3] -Graham C Stevens, "Integrating the Supply Chain", International Journal of Physical Distribution & Materials Management , Vol 19, Issue 8, 1989, p3.
[4] - Hans Brandenburg et Jean-Pierre Wojtyna, L'approche processus « mode d'emploi », 2ème édition, édition d'organisation, France, 2003, p57.
[5] - ISO, Organisation Internationale de Normalisation, ISO 8402:1994 « Management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire »,05/12/2017, https://www.iso.org/fr/standard/20115.html
[6] - Arthur -D Little, L'entreprise à haute performance, USA, AD/ESSEC, Décembre 1993, p 66.
[7] - Thomas H. Davenport,Op.Cit, p 33.
[8] - Andréa WattkyCrestan. Modélisation et Réorganisation des Processus dans le Cadre de l'Externalisation, thèse Doctorat Université Lumière - Lyon II, France, 2006, p 23.
[9] -PièrreJocou et PièrreMeyer , La logique de la valeur, Dunod, France, 1996, p51.
[10] - Andréa WattkyCrestan. Op.Cit, p 51.
[11] - Hans Brandenburg et Jean-Pierre Wojtyna, Op.Cit, p19.
[12] -LIN Jinjia, Cartographie de processus et certification de processus de fabrication, thèse Doctorat, université de technologie de Compiègne, France, 2012, p49.
[13] - Main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).
[14] - Mougin Yvon, La cartographie des processus : Maitriser les interfaces, deuxième édition, France : édition d'organisation, 2004, p137 .
[15] -BNA/DOMP, Rapport d'activité : 2ème semestre 2016,(non publié), Alger, 2016, P2.
[16] -Décision PDG BNA N° 334/PDG/2016, diffusée par la note DOMP N°3515.105.434 du 25 Octobre 2016.
[17] -Le référentiel **COBIT** : Control Objectives for Information and relatedTechnology, ou Objectifs de Contrôle de l'Information et des Technologies Associées, 08/10/2017, https://fr.wikipedia.org/wiki/CobiT
[18] -BNA, Règles de publication, d'envois, d'enregistrement, de classement et de consultation des circulaires et lettres circulaires de la Direction Générale, Circulaire N° :101 du 15 Aout 1968.

[19]-KPMG, Elaboration d'une cartographie unique des processus, Version Projet, (non publié), Alger, Avril 2017, p12.
[20] ERP : Enterprise Resource Planning , en français, progiciel de gestion intégré en abrégé PGI est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise.