

Accroissement de l'efficacité opérationnelle

Optimiser les processus pour améliorer les performances des
institutions financières

La croissance ne suffit plus...

Le marché a évolué

Auparavant, les stratégies employées par les institutions financières (IF) étaient souvent axées sur l'intensification de la croissance des portefeuilles. Cette approche s'est avérée fructueuse pendant des années. Les IF ont correctement cerné la demande non satisfaite dans le secteur des services financiers et ont aussitôt profité de forts débouchés sur leurs marchés intérieurs. Le recrutement de personnel supplémentaire, le développement de nouveaux produits, l'atteinte de nouveaux segments de clientèle ou l'élargissement à de nouvelles régions ont permis d'atteindre les objectifs d'ambitieux plans d'affaires fondés sur le nombre et le volume des prêts versés.

Cette croissance rapide s'est logiquement accompagnée d'un attachement moindre à l'ajustement des processus. Cela s'est souvent traduit par des inefficiences, qui se sont accentuées parallèlement à la croissance des portefeuilles.

Goulets d'étranglement consécutifs à une croissance rapide

- Structures organisationnelles complexes
- Postes redondants
- Processus compliqués
- Nombre élevé d'employés consacrant du temps aux processus, et non aux clients
- Points de contrôle inutiles

Comment relever les défis actuels

Aujourd'hui, bon nombre de FI affrontent des difficultés diverses qui les conduisent à repenser leur approche :

- L'instabilité économique mondiale a sensible-

ment réduit la marge d'erreur des IF opérant dans des environnements économiques instables ou difficiles

- Les investisseurs et bailleurs de fonds exercent une pression accrue sur les IF pour qu'elles renforcent leurs résultats, en matière de bénéfices comme d'impact
- La distinction entre banque et microfinance se faisant plus floue, une concurrence intense s'est fait jour dans le secteur financier
- Les IF ont connu une augmentation sensible des coûts relatifs au personnel, jugée indispensable pour éviter de voir des collaborateurs qualifiés débauchés par la concurrence
- La saturation croissance des marchés ou des segments de clientèles a conduit certaines FI à rechercher de nouveaux marchés ou segments, à des fins d'augmentation des bénéfices ou dans le cadre d'une mission sociale

Les difficultés actuelles des IF sont importantes. Les approches stratégiques antérieures qui s'attachaient davantage à la croissance qu'à l'efficacité ne semblent plus viables dans le contexte présent.

Bon nombre d'IF reconnaissent désormais que la réussite future (mesurée en termes de bénéfices, de rayonnement ou de parts de marchés) passe par un service amélioré, qu'il conviendra de fournir de façon plus efficace.

Comment faire plus avec moins : améliorer l'efficacité

De nombreuses IF souhaitent vivement améliorer leur efficacité, mais peinent à trouver le meilleur moyen

... mais comment améliorer l'efficacité opérationnelle ?

d'y parvenir. Le fait même de parvenir à se développer rapidement et à réaliser des économies d'échelle a trop souvent également masqué des inefficiences. Pour nombre d'IF, la difficulté s'intensifie lorsque la croissance commence à ralentir mais que les coûts demeurent élevés ou continuent même à augmenter.

Quelle que soit leur situation actuelle, les cadres prévoyants s'évertuent en permanence à réduire leurs dépenses opérationnelles et à abaisser le rapport coût-revenu, mais ils leur manque souvent le temps à titre personnel ou la capacité institutionnelle pour : 1) approfondir leur réflexion afin de cerner pleinement les causes possibles des goulets d'étranglement dans leurs institutions, et 2) effectuer des recherches et tirer les enseignements des meilleures pratiques du secteur dans son ensemble.

Éviter les solutions simples : Approfondir avec IPC

Face à des défis en matière d'efficacité opérationnelle, la tendance naturelle d'un grand nombre d'IF et de cadres est d'investir dans des « solutions simples » telles que de nouvelles solutions informatiques ou des restructurations sectorielles. Naturellement, sans une compréhension profonde des processus actuels et de la façon dont ces solutions peuvent interagir avec eux, les solutions simples peuvent en réalité introduire davantage d'inefficacité, tout en augmentant les coûts.

Les changements de stratégie, les nouveaux produits ou segments cibles, ou l'élargissement à de nouveaux marchés peuvent compliquer les processus opérationnels actuels et entraîner ainsi des résultats sous-optimaux. De manière générale, les processus

et la structure de l'IF recèlent souvent des possibilités de gains d'efficacité importants. Cependant, celles-ci demeurent inexploitées, entraînant une mauvaise affectation des ressources, un service à la clientèle n'exprimant pas tout son potentiel et une réduction des bénéfices. Les IF parvenant à optimiser leurs processus ont saisi l'occasion d'améliorer l'efficacité, faisant ainsi plus avec des ressources égales, voire inférieures.

Les gains d'efficacité issus de l'optimisation des processus sont clairs, mais la meilleure façon d'optimiser les processus demeure parfois obscure.

L'approche d'IPC en matière d'optimisation des processus se fonde sur le principe de base selon lequel toute approche performante améliorant l'efficacité doit naître de la compréhension et l'analyse des processus.

Qu'est-ce que l'optimisation des processus ?

Ce terme désigne l'évaluation multicouche systématique des processus, réalisée pour :

- A) isoler les inefficiences et évaluer l'impact (néгатif) qu'elles peuvent avoir sur l'institution, et
- B) partant, déterminer des solutions (par l'intermédiaire de modifications procédurales, d'ajustements de la dotation en personnel, de solutions technologiques, de réglage fin de la planification stratégique, etc.) permettant aux processus d'atteindre des objectifs en adoptant l'approche la moins coûteuse, la plus rapide et la plus orientée client.

L'approche IPC : Personnalisée mais régie par des principes

Une optimisation qui répond aux besoins des clients

La profonde expérience du domaine qu'IPC s'est forgée et a affinée à travers son expérience avec les banques ProCredit et d'autres institutions financières de premier plan lui a apporté la connaissance des meilleures pratiques et des façons les plus efficaces de rationaliser les processus et d'améliorer l'efficacité. Notre approche se fonde sur la compétence essentielle d'IPC en matière de création d'institutions. En conséquence, quelle que soit la sélection des modules abordés ci-dessous, le résultat est un renforcement viable des institutions, garantissant une optimisation qui se poursuit après la fin du projet.

Avec chaque optimisation des processus, IPC propose un composant de base standard comprenant **mappage et analyse des processus, avec des solutions permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle.**

IPC reconnaît que chaque institution est issue d'un milieu différent, opère dans un environnement unique et est motivée par des facteurs et des contraintes budgétaires différents. Dès lors, IPC propose diverses options permettant d'ajouter des modules en fonction des besoins ou de la situation de chaque institution.

Module de base : Mappage et analyse des processus

Quelle que soit la stratégie en matière d'efficacité opérationnelle que l'institution choisit de suivre, il est nécessaire de commencer par le cœur du mappage des processus et de l'analyse des processus. Dans ce module de base, des processus agréés seront déterminés et des experts IPC dirigeront le personnel sélectionné à travers toute notre méthodologie en matière d'efficacité des processus, de manière à lui permettre d'observer les travaux sur site et d'y participer.

Les livrables de ce module de base sont notamment les suivants :

- Processus mappés (présentation écrite et exécution réelle, les différences étant notées),
- Analyse détaillée de chaque processus
- Recommandations clés pour améliorer l'efficacité
- Feuille de route ou guide clair de l'implémentation, expliquant comment les IF peuvent y parvenir

Approche à trois niveaux d'IPC en matière de conseil et de formation :

Niveau 1	Hors site	<ul style="list-style-type: none"> Examen sur pièces des politiques, procédures et autres documents concernés Détermination de la carte des processus préliminaires
	Sur site	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la situation actuelle Détermination d'un groupe de travail Création des cartes des processus initiaux <ul style="list-style-type: none"> - Identification des ressources - Identification et description des étapes des processus Organisations des informations
	Hors site	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation des cartes de processus basées sur des documents Séances de commentaires
Niveau 2	Sur site	<ul style="list-style-type: none"> Revue générale et entretiens pour évaluer la « situation réelle » sur le terrain (le module supplémentaire B relatif à l'étude d'allocation de temps peut y être inclus) Analyse des écarts (processus « sur le terrain » par rapport aux procédures) Analyse d'efficacité du processus Évaluation des effets des inefficiences relevées sur l'institution
	Hors site	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation d'autres processus sélectionnés pour déterminer où des gains d'efficacité peuvent être réalisés Séances de commentaires
Niveau 3	Sur site	<ul style="list-style-type: none"> Détermination de recommandations pour les gains d'efficacité et de solutions pour l'optimisation des processus, afin d'atteindre les objectifs de l'institution Création d'une feuille de route indiquant comment l'institution peut parvenir à des recommandations et des objectifs en matière d'efficacité Mise en place d'une institutionnalisation permettant à l'IF de répliquer cette méthodologie d'optimisation des processus pour d'autres processus lorsque c'est nécessaire
	Hors site	<ul style="list-style-type: none"> Conclusions et rapport final

Module supplémentaire A : Formation exhaustive et institutionnalisation de la méthodologie

Le composant de base inclut la participation d'un personnel sélectionné, qui recevra ainsi un certain degré de formation et pourra veiller à l'exécution correcte des recommandations agréées. Le Module A comporte pour sa part des séances de formation complètes mêlant cours théoriques, formation sur le lieu de travail et séances d'encadrement. Le personnel sélectionné y est entièrement formé à tous les aspects tenant à la façon d'exécuter l'analyse d'efficacité des processus et de concevoir des améliorations destinées aux processus à venir. Ce module est vivement recommandé, car il permet à l'institution de contrôler de façon continue l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de tous les processus.

Module supplémentaire B : Étude de l'allocation de temps

Pour offrir une vue d'ensemble des aspects dans lesquels les processus sont le moins efficaces et du degré de l'impact négatif de cette inefficacité sur l'institution, IPC propose d'effectuer une étude de l'allocation de temps. Dans ce module, IPC déterminera les domaines de processus clés et effectuera une étude de la chronologie pour évaluer le temps consacré aux diverses étapes. Ces informations sont précieuses pour se pencher ensuite sur les domaines particuliers où les inefficiences semblent les plus fortes.

Pourquoi optimiser ?

Avantages de l'optimisation des processus pour les institutions financières

- Augmenter les recettes et réduire les coûts
- Améliorer la qualité du service et valoriser la marque
- Se développer de façon viable et conquérir des parts de marché
- Accentuer le rayonnement et l'impact
- Réduire et maîtriser le risque
- Adopter efficacement de nouvelles innovations et technologies

35 ans d'expérience

Parmi les solides antécédents d'IPC, il convient de citer 35 années consacrées au financement du développement et à la création d'institutions. IPC a aidé des banques du monde entier, ainsi que les banques du groupe ProCredit, à optimiser leur processus et améliorer leur efficacité opérationnelle.

En activité depuis
1980

Des projets IPC mis
en œuvre dans le monde
entier :
**>850 projets dans
>90 pays**

A créé le groupe de
banques ProCredit offi-
ciant dans
17 pays

IPC : Le partenaire idéal pour l'optimisation de vos processus

Une approche systématique et durable

IPC ne s'intéresse pas aux solutions de fortune limitées au court terme. Son approche consiste plutôt à envisager méthodiquement l'impact global de tous les projets et à proposer des solutions durables adaptées au contexte local.

Assistance informatique

S'appuyant sur son partenariat avec le fournisseur de logiciels et de services informatiques Quipu GmbH, IPC peut en outre faire intervenir du personnel informatique spécialisé capable de déterminer la meilleure façon de soutenir l'intégration de diverses mesures d'efficacité recommandées mettant en jeu des composants informatiques.

L'implication d'IPC dans l'optimisation des processus couvre plus de 35 années consacrées à la création efficace d'institutions financières

Bureaux et employés à plein temps en poste à :
Francfort, Pékin, Hangzhou, Moscou, Kiev, Erevan, Accra, Maputo, Port-au-Prince

Nos prestations :

- Développement de services financiers destinés aux MPME
- Conception de processus efficaces
- Introduction d'outils d'évaluation du risque
- Organisation et mise en œuvre de solutions informatiques
- Formation et renforcement des capacités
- Introduction du financement vert dans l'activité bancaire dominante
- Développement et promotion de la finance de l'enseignement



IPC - Internationale Projekt Consult GmbH

Falkensteiner Str. 77

60322 Francfort sur le Main

Allemagne

Tél. : + 49 69 90 50 188-0

E-mail : ipc@ipcgbh.com

www.ipcgbh.com