

L'EXAMEN DES PAIRS DES FACTEURS CLES DE SUCCES

défis auxquels les mécanismes de garanties font face

BEN HATIRA TAHAR CEO & General Manager SOTUGAR Tunisie

4eme Forum International des institutions de Garantie de la Région MENA
Beyrouth 2 - 3 Avril 2019

Plan

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie
2. Les contraintes et les limites de l'outil
3. Comment améliorer et optimiser la démarche ?
4. Les facteurs clés de succès / défis à relever des fonds de garantie
5. Next step ?

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie

1

- La nécessité d'un diagnostic / *benchmarking* qui constitue un outil de performance pour que les fonds de garantie puissent s'améliorer au niveau les enjeux auxquels font face et au niveau les techniques de gestion, les modes d'organisation, les processus, etc.

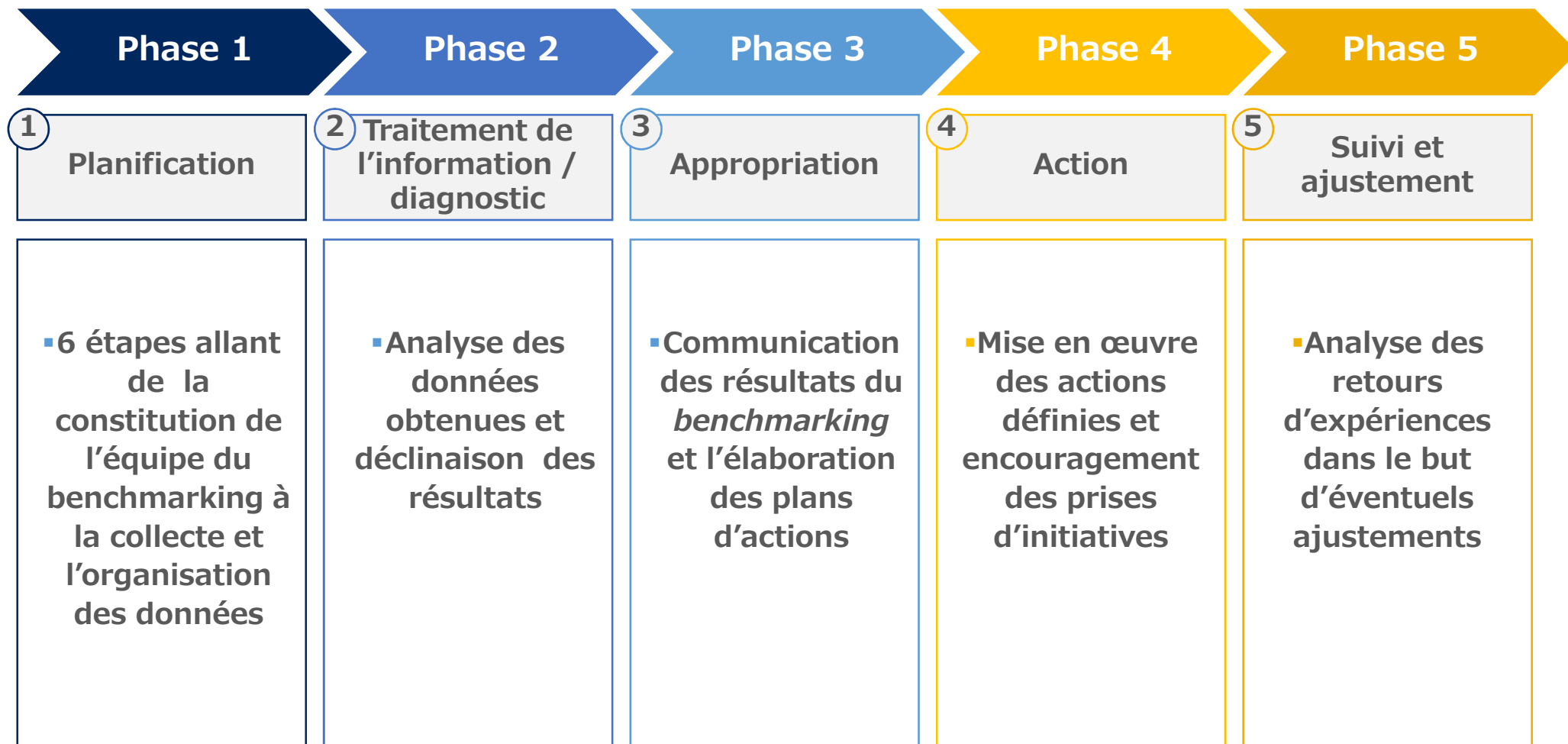
2

- Un processus continu d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour identifier les facteurs clés de succès, mais également de tirer profit et de nourrir la réflexion collective des fonds participants

3

- Il conviendra également de décrire les différents rôles et les responsabilités de chacun dans un tel exercice et le *modus operandi* ,qui pourrait s'articuler autour des phases suivantes :

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 1 : constituer et former l'équipe du *benchmarking*

- La composition de l'équipe en charge du *benchmarking* est d'une grande importance , sa composition peut être envisagées des manières suivantes
 - Une équipe entièrement représentative des fonds de garantie a l'avantage de la familiarité avec les processus et les indicateurs, mais risque de biaiser les analyses par manque d'objectivité et de recul
 - Une équipe de consultants offre une expertise technique nourrie par une connaissance des meilleurs standards et pratiques une indépendance et confidentialité
 - On peut éventuellement penser à la mise en place d'une équipe mixte faisant l'équilibre entre représentants des fonds de garantie et consultants professionnels

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 2 : définir l'objet du *benchmarking* et les *benchmarks*

- Définir l'objectif et délimiter l'objet du *benchmarking* avec le plus grand soin. La précision de l'objet conditionne le choix de la démarche et la validation des résultats
- L'objectif dans le cadre du présent thème est d'identifier les facteurs clés de succès et les défis auxquels sont confrontés les fonds de garantie dans la zone MENA

Etape 3 : identifier l'échantillon de comparables et sélectionner les intervenants potentiels

- Identifier l'échantillon de comparables et sélectionner les intervenants potentiels qui figureront dans le panel et le champ du *benchmarking*
- Au sein de la zone MENA, il conviendrait éventuellement d'étudier le cas de la CCG du Maroc, qui a commencé à récolter les bénéfices d'un ambitieux plan de restructuration

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 4 : établir la relation et rédiger le protocole d'accord

- Lorsque les intervenants potentiels à la démarche auront été identifiés, il conviendra de définir et de formaliser les relations entre eux
- Cette formalisation pourra se faire à travers un protocole d'accord qui consignera l'objet du *benchmarking*, le champ, les intervenants, les interactions, le mode opératoire de l'évaluation comparative

Etape 5 : déterminer une méthode de collecte des données et de recherche d'informations

- Une fois la relation entre les intervenants formalisée et établie, il s'agit de déterminer une méthodologie de collecte et de recherche de l'information
- La méthodologie de collecte et de recherche de l'information retenue sera adoptée en vue de la prochaine étape

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 6 : collecter et organiser les données

- La collecte et l'organisation posent le problème de la centralisation et du traitement des données transmises aux fins de comparaison. Cette tâche se fera dans le respect des règles de confidentialité, d'uniformisation et de fiabilisation..
- En préparation des travaux de terrain, un courrier peut être envoyé aux institutions concernées, afin de faciliter l'accueil de la mission. Un questionnaire peut être adressé
- La collecte de données sur place peut concerner aussi bien des organismes de garantie que des banques qui peuvent se montrer intéressées par une telle démarche

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 7 : analyser l'activité des fonds de garantie

- Passer en revue la doctrine, les missions et les formes d'intervention
- Recenser et analyser le positionnement de gamme et les avantages comparatifs, ainsi que le portefeuille de produits / services des fonds de garantie

Etape 8 : analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées

- Evaluer les systèmes de mesure, les outils de gestion, les outils de *reporting* mis en place au sein des fonds de garantie
- Analyser les résultats qui découlent de ces systèmes (par ex. : les mécanismes de mesure de l'activité, du risque, et à travers eux les résultats portant sur ces éléments)

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 9 : évaluer la performance des fonds de garantie

- Il s'agit ici d'analyser les indicateurs clés des fonds de garantie – tout en les mettant en perspective avec leur environnement direct ou indirect, *l'additionnalité*, la structure bilancielle .
- Il convient d'analyser le comportement les performances structurelles et conjoncturelles des fonds de garantie pour déceler les handicaps ou les zones de forces.

Etape 10 : analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance

- Cœur du processus de *benchmarking*. Une analyse rigoureuse, qui est la condition *sine qua non* pour une interprétation juste et correcte des résultats, doit s'appuyer sur les indicateurs précédemment identifiés et sur des méthodes qualitatives et quantitatives

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 11 : comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance

- Pour une bonne appréciation des écarts remarquables, il faut organiser des réunions de travail et d'échanges avec les responsables des fonds audités, pour déceler et justifier les écarts.

Etape 12 : identifier les meilleurs fonds de garantie

- Identifier les meilleurs (et les mauvais) standards et pratiques des fonds de garantie les plus performants, et d'identifier opportunités d'amélioration et les défis à relever pour les fonds de garantie

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 13 : communiquer les résultats du *benchmarking*

- Les conclusions , résultats et recommandation seront à partager avec les autres partenaires et acteurs concernés par la problématique du *benchmarking*
- Pour communiquer les résultats du *benchmarking* il convient d'identifier les moyens et les canaux les plus appropriés; une cérémonie de restitution, des séances de sensibilisation pour les fonds de la zone, etc.
- Faire en sorte que les recommandations soient accueillies et reconnues comme étant légitimes par leurs destinataires

Etape 14 : élaborer des plans d'actions et allouer des ressources

- Elaborer les plans d'actions, en se basant sur les résultats du *benchmarking*, pour les partenaires et acteurs concernés

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 15 : mettre en œuvre les actions définies

- Mettre en œuvre, par les fonds de garanties, les actions définies lors de l'étape précédente en suivant minutieusement les plans d'actions préalablement définis

Etape 16 : encourager les prises d'initiatives

- Encourager (i) les prises d'initiatives pour la mise en œuvre des actions définies et (ii) les fonds de garanties au changement pour les avantages escomptés potentiels

Etape 17 : analyser les retours d'expériences

- Analyser, après la mise en œuvre des recommandations, les retours d'expériences
- Recueillir les témoignages des fonds ayant mis en place les nouvelles pratiques et d'analyser les impacts sur leur activité / sur leur performance

1. La démarche méthodologique du diagnostic / *benchmarking* pour les fonds de garantie



Etape 18 : ajuster si nécessaire

- La flexibilité est un atout stratégique majeur dans la conduite du changement au sein des organisations
- L'intégration des nouvelles pratiques issues du *benchmarking* aux processus des fonds de garantie doit se faire de manière souple et progressive par l'adaptation des recommandations aux situations particulières

Etape 19 : pérenniser la pratique du processus

- Le *benchmarking* ne doit pas être une activité ponctuelle : c'est un levier que les fonds de garantie doivent actionner de façon continue pour se remettre en cause, en vue d'atteindre des niveaux de performance élevés

2. Les contraintes et les limites de l'outil (1/2)

- ① En amont, la difficulté de mettre en place un comité / groupe de travail qui seront en charge d'organiser le *benchmarking*
- ② La difficulté d'accès à l'information pour les fonds de garantie notamment pour les *benchmarking* externe / concurrentiel
- ③ Les informations issues des *benchmarking* interne peuvent être partielles, parcellaires, tronquées et/ou orientées
- ④ Le choix des partenaires est extrêmement important. Il faut que ceux-ci aient également un comportement résolument coopératif à l'égard des autres partenaires

2. Les contraintes et les limites de l'outil (2/2)

- 5 Le choix des collaborateurs qui constitueront l'équipe du *benchmarking* est lui aussi extrêmement important. La direction générale s'impliquera suffisamment pour vaincre les résistances et permettre à chacun de s'approprier le processus
- 6 Il ne faut pas imaginer qu'a priori deux entreprises du même métier sont vraiment comparables. Le risque est de comparer des éléments qui ne sont pas comparables
- 7 Il faut s'assurer que les données fournies par les partenaires du *benchmarking* sont exploitables, fiables et récentes
- 8 Et enfin, comme dans toute démarche exigeant un changement et modifiant des habitudes, la résistance au changement sera au rendez-vous

3. Comment améliorer et optimiser la démarche ?

- 1 L'ouverture aux « examinateurs » (qui peuvent être des pairs) en leur donnant accès aux informations nécessaires
- 2 La définition d'un modèle opérationnel et d'un schéma prédéfini auxquels les pairs doivent se conformer en vue de la collecte d'informations
- 3 L'instauration de moyens efficaces capables de fédérer / impliquer les fonds de garantie autour d'une telle démarche
- 4 La définition d'un ensemble de critères et de règles permettant un choix judicieux des partenaires et des collaborateurs
- 5 Challenger les données fournies par les partenaires du *benchmarking* afin d'éviter toutes informations erronées et anciennes
- 6 Bien communiquer sur les raisons et les avantages du changement en mettant notamment l'accent sur les formations au changement et le *coaching*

4. Les facteurs clés de succès / défis à relever des fonds de garantie

1

- Le caractère pérenne : à moins d'une volonté spécifique de répondre à une mission, un fonds de garantie devrait être une structure pérenne, visant l'atteinte d'un objectif bien précis. Une fois établi le fonds de garantie, il y a lieu de le rendre viable à travers les commissions prélevées et le revenu des placements

2

- Le *pricing* du commissionnement juste : rentabilité du fonds de garantie, sa capacité à couvrir ses coûts (exploitation et risque de pertes) par ses revenus

3

- La subsidiarité : un fonds de garantie ne devrait pas se substituer aux institutions financières en place pour octroyer et superviser le crédit.

4. Les facteurs clés de succès / défis à relever des fonds de garantie

4

- **La professionnalisation et le renforcement de capacités** : il faut compenser rapidement les faiblesses détectées par des appuis visant plus de professionnalisation

5

- **Le partage des risques et l'alignement des intérêts** : cela passe par le modèle de la perte finale. De plus, les partenaires de la garantie doivent être solidaires, il faut donc assurer un partage équilibré des risques en prévoir l'impact sur l'effet de levier

6

- **La structure légère** : il faut éviter de multiplier les contraintes et prévoir une structure de gestion légère afin de faciliter le recours au fonds par les institutions participantes

7

- **L'additionnalité générée** : un fonds de garantie devrait démontrer son efficacité en donnant accès aux emprunteurs à des prêts qu'ils n'auraient pu obtenir en l'absence d'une telle garantie

4. Les facteurs clés de succès / défis à relever des fonds de garantie

8

- La bonne gouvernance, les bons modes de gestion et la bonne gestion des risques

9

- La maîtrise et le dimensionnement de l'effet de levier; le coefficient multiplicateur, le stop loss

10

- Le niveau d'adhésion des banques au système de garantie
 - Il convient de construire avec elles le dispositif, que celles-ci doivent tester et puis aller progressivement
 - Ajouter à ces mécanismes le fait que le garant peut, pour le placement de ses fonds propres auprès des banques sous forme de dépôt exiger des banques qui collectent ces placements de souscrire au dispositif de garantie (logique *win-win*)

4. Les facteurs clés de succès / défis à relever des fonds de garantie

11

- **Le bon système d'information** : le SI constitue un facteur clé de succès essentiel favorisant le développement et la montée en puissance de la bonne croissance de la garantie, il doit :
 - Reposer sur une plateforme d'échange dématérialisée et automatisée d'informations avec des liaisons entre les partenaires .Un site Internet-Extranet sécurisé :
 - Permet les transferts automatisés d'informations entre les partenaires via des fichiers échangés normalisés
 - Permet d'augmenter considérablement la fréquence des échanges d'informations, garantir un passage fluide à la production de réduire les délais,

4. Les facteurs clés de succès / défis à relever des fonds de garantie

11

- Permet de réduire l'asymétrie d'information et de disposer d'une information sur la qualité de sa contrepartie et de se couvrir contre les impayés
- Il appartient aux partenaires de déterminer (i) la nature et le format des informations que les banques doivent transmettre, notamment pour préparer ou réaliser une éventuelle indemnisation, et (ii) les procédures à suivre

Prévoir un mécanisme d'alerte

Assurer les mouvements de trésorerie

Encadrer les coûts susceptibles d'être refacturés, etc.

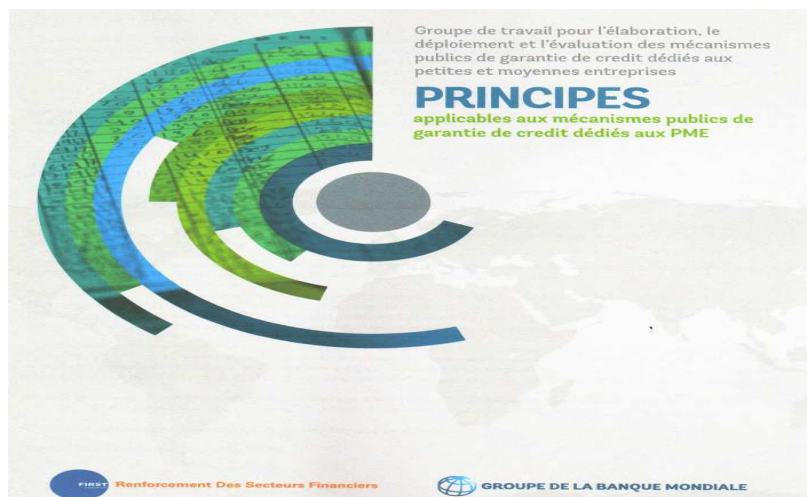
12

- **Autres pistes :** gestion dynamique des fonds, focalisée sur les résultats et réactive aux sollicitations des acteurs, offre diversifiée de produits de garantie paramétrables

5. Next step ?

- Nous ne partons pas de rien ; lors de notre rencontre tenue les 11 et 12 Mai 2016 au Caire un document de référence a été présenté par une équipe, appuyé par le groupe de la Banque Mondiale : Le document renferme les principes , Notes explicatives, Points essentiels et Questions clés

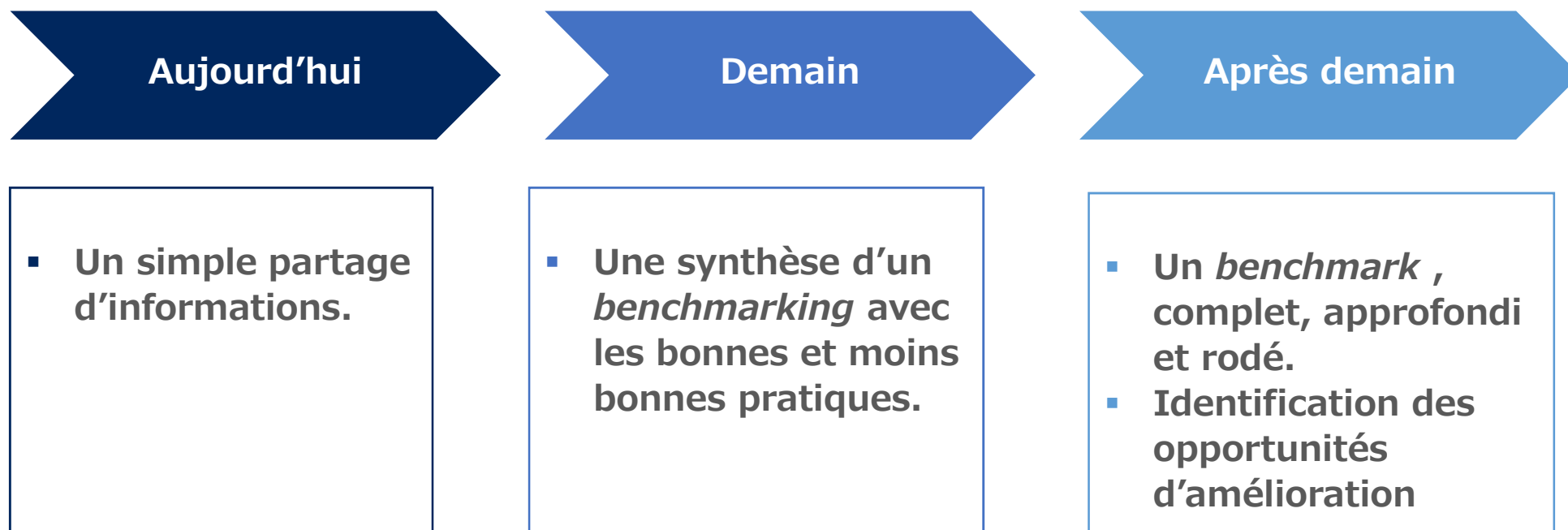
Hier



- Un outil à la disposition des paires.
- Un questionnaire d'auto contrôle.
- Un Questionnaire de contrôle qualité.

5. Next step ?

- L'opportunité, à la suite de ce séminaire, pourrait être de créer un comité / groupe de pairs issu du colloque en charge du *benchmarking* avec mise en place progressive :



Merci pour votre attention