

Tam-Tam

Mensuel d'information de la communauté
Organisation-Process-Satisfaction



BANK OF AFRICA
BMCE GROUP

« Harmonisation Plus » : unifier les pratiques, renforcer la maîtrise



Editorial

Cette 24^e édition met en lumière un chantier Groupe pluridisciplinaire, structurant et critique : « **Harmonisation Plus** ». C'est le nom du programme piloté par les structures centrales qui harmonise et structure la façon dont toutes les banques du Groupe BOA documentent et appliquent leurs processus.

Depuis 2014, le Groupe BOA construit patiemment une culture commune autour de la formalisation des processus et des procédures avec le dispositif Convergence.

Aujourd'hui, avec la plateforme Mega Hopex Process et le programme « Harmonisation Plus », cette ambition prend corps : un langage unique, une traçabilité consolidée et une vision partagée de nos pratiques.



Latifa BOUBACAR
Chef projet - Organisation Groupe

« L'harmonisation n'est pas une contrainte, c'est la condition d'une excellence partagée. »

HARMONISATION PLUS ET MEGA : LA FORCE D'UNE DOCUMENTATION GROUPE COHÉRENTE ET PARTAGÉE.

À l'heure où la performance se mesure aussi à la cohérence, le Programme Groupe « Harmonisation Plus » appuyé de l'outil Mega pose les fondations d'une gouvernance documentaire durable et intégrée pour le Groupe BOA.

UN HÉRITAGE CONSOLIDÉ

Le programme « **Convergence** », initié en 2014, a constitué la première brique d'harmonisation documentaire au sein du Groupe BOA.

Il avait permis d'aligner plus d'une centaine de procédures autour de cinq domaines clés — ouverture de compte, crédits, moyens de paiement, monétique et international —, posant ainsi les bases d'un langage commun dans la conduite des opérations bancaires.

Dix ans plus tard, ce ne sont pas les métiers qui ont profondément changé, mais leur environnement de pilotage et d'exploitation : les exigences managériales se sont accrues (rentabilité par segment, par produit, par chaîne de valeur); les clients sont devenus plus attentifs à la qualité et à la rapidité du service ; la digitalisation croissante et la pluralité des canaux de transaction (agence, mobile, web, ATM,...) imposent une cohérence opérationnelle de bout en bout ; et les risques cyber comme les risques de fraude se sont amplifiés.

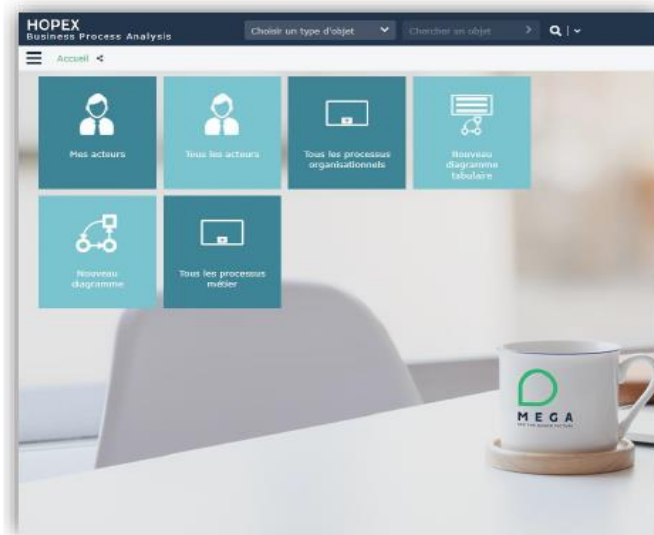
C'est dans ce contexte qu'a émergé l'impératif d'un chantier Groupe « Harmonisation Plus » visant la mise en place d'un Référentiel des Processus Groupe, fédérant pratiques opérationnelles, conformité et maîtrise des risques.

MEGA : UNE PLATEFORME DE DOCUMENTATION AU SERVICE DE LA COHÉRENCE GROUPE

Mega Hopex Process est une solution de gouvernance développée par Mega International, et utilisée par de nombreuses institutions financières et grands groupes pour modéliser, documenter et superviser leurs processus métiers.

En 2023, le Groupe Bank of Africa, à travers PASS, s'est doté de la version web de cet outil, nous offrant ainsi l'opportunité d'un socle unique et partagé de patrimoine documentaire.

Mega s'impose désormais à nous comme un levier stratégique de cohérence et de performance. En s'appuyant sur Mega, le Groupe a aussi développé une charte Groupe de documentation mettant en œuvre des règles communes de formalisation des procédures et des organigrammes ainsi que de leurs archivages.



Ce socle structure désormais la manière de concevoir, représenter et maintenir les procédures, assurant une cohérence durable dans tout le réseau.

L'adoption de cet outil est probante : à ce jour, quelques centaines de nouvelles procédures ont été livrées et intégrées dans les bases Mega des filiales par les équipes de la Direction Organisation Groupe depuis début 2024. Au niveau des banques, le taux d'adoption se développe. La BOA Ghana, par exemple, compte déjà plus de 160 procédures directement intégrées par ses équipes locales dans son instance Mega, illustrant la dynamique collective et son appropriation réussie de l'outil.

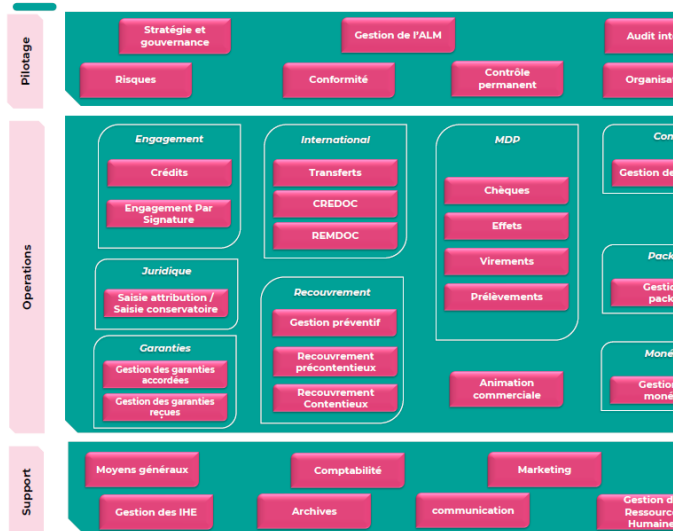
Bien entendu, des cellules Support Mega sont disponibles au sein des entités Groupe Organisation et Informatique pour accompagner les banques qui le souhaitent.

LE RÉFÉRENTIEL DES PROCESSUS GROUPE : UN SOCLE STRUCTURANT

Le Référentiel des Processus Groupe est une carte structurée des activités clés du Groupe : il recense l'ensemble des opérations, leur séquençement et leurs acteurs, afin de mieux piloter la performance, maîtriser les risques et garantir la cohérence des pratiques.

Pour la première fois, un tel outil est déployé à l'échelle du réseau, sous la conduite des structures centrales !

Cartographie des processus



Derrière ce dispositif, c'est un travail d'envergure qui s'est construit au fil d'une quarantaine d'ateliers métiers avec plus de 80 collaborateurs impliqués.

Près de 1 300 processus ont été recensés, décrits et classifiés, couvrant l'ensemble des métiers et fonctions du Groupe — du réseau aux directions centrales.

Ce chantier collaboratif a offert au Groupe une vision transversale inédite de son fonctionnement, en rapprochant les pratiques, en clarifiant les interactions et en posant les fondations d'une gouvernance documentaire moderne.

Une aventure collective qui transforme la connaissance opérationnelle en patrimoine commun et en levier durable de performance.

HARMONISATION PLUS : UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET PARTAGÉE

Lancée à la suite du référentiel, la phase de documentation effective du programme Harmonisation Plus vise à traduire chaque processus prioritaire en procédure opérationnelle harmonisée, afin d'assurer une exécution uniforme et maîtrisée à l'échelle du Groupe.

À ce jour, plus de 200 procédures ont été formalisées, validées et intégrées dans MEGA HOPEX, la plateforme documentaire Groupe, sous la coordination des structures centrales.

Elles couvrent un large spectre : gouvernance réglementaire, Trade Finance, garanties, opérations réseau, entrée en relation, conformité, mais aussi sécurité physique, avec les procédures d'ouverture et de clôture d'agences, ainsi que les contrôles d'exhaustivité des revenus à travers les dispositifs de revenue assurance et de réconciliation des revenus.

Parmi celles-ci, plusieurs procédures inédites au sein du Groupe apportent désormais un cadre structuré pour sécuriser les opérations, fiabiliser la collecte des revenus et garantir la traçabilité des flux, tant au niveau des agences que du siège. Les procédures d'ouverture et de fermeture d'agences, notamment, ritualisent ces activités critiques en intégrant des exigences de continuité d'activité et de sécurité physique renforcée.

Elles illustrent la montée en maturité du Groupe dans la maîtrise de ses processus critiques et la consolidation de son dispositif de contrôle interne.

Il revient désormais aux corps de contrôle d'en assurer la vérification effective et continue, afin que la rigueur documentaire se traduise pleinement en rigueur opérationnelle.

POUR SUIVRE ENSEMBLE, ALLER PLUS LOIN

Le succès d'Harmonisation Plus repose sur un engagement collectif et une vision partagée, portée par les Directions Organisation, Conformité, Risques, Contrôle Permanent, les banques pilotes, ainsi que l'ensemble des experts internes (Groupe et Banques) mobilisés à chaque étape du chantier.

Nos remerciements vont également aux équipes administratives du PASS — El Ghali, Abir, Morel et Samah — pour leur rigueur et leur efficacité dans la conduite des négociations et la gestion administrative lourde sur ce projet.

L'enjeu désormais : poursuivre et accélérer l'effort documentaire, renforcer la participation des filiales d'Afrique de l'Est, et préparer l'intégration de l'intelligence artificielle afin de rendre les procédures plus accessibles, interrogeables et directement utiles à l'exécution des tâches comme à l'information client.