



**Université du Québec à Chicoutimi**

**MÉMOIRE DE RECHERCHE DE FIN DE MAÎTRISE**

**OBJET DE RECHERCHE :**

**EXPLORATION DES NIVEAUX DE COMPÉTENCES REQUIS DES  
EMPLOYÉS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES POUR OFFRIR  
CONJOINTEMENT LES PRODUITS DE LA FINANCE  
CONVENTIONNELLE ET DE LA FINANCE ISLAMIQUE**

**PRÉNOM ET NOM DE L'ÉTUDIANT :**

**PAPE MIGNANE DIOUF**

**3755 MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**DIRECTEUR DE RECHERCHE :  
PROFESSEUR ÉRICK CHAMBERLAND**

**Automne 2019**



## **RÉSUMÉ:**

Suite aux questionnements sur le rapprochement entre la finance conventionnelle et la finance islamique après la crise financière des subprimes durant laquelle le système financier islamique a fait montre d'une certaine stabilité par rapport au système financier conventionnel qui a connu de graves perturbations ayant conduit à la faillite de grandes institutions bancaires d'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), des auteurs dont Alioui.F, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) ont pensé que le système financier islamique peut être une alternative face aux dérives et limites du système financier conventionnel.

L'objet de ce mémoire de recherche consiste à déterminer, de façon exploratoire par une épistémologie constructiviste, une méthodologie qualitative et une recherche descriptive, si un employé en institution financière peut avoir les compétences nécessaires pour offrir conjointement les produits financiers conventionnels et islamiques malgré la différence dans les principes qui les régissent.

Pour ce faire, nous avons procédé à une revue de littérature, à des entretiens semi-directifs avec le personnel du Mouvement des Caisses Desjardins et de la Coopérative d'habitation Qurtuba qui offrent respectivement les produits de la finance conventionnelle et de la finance islamique, mais également à une simulation d'achat de maison dans chaque institution financière afin de déterminer les procédures administratives qui prévalent dans chaque système financier, ainsi que la nature des compétences mobilisées par les employés dans le cadre de leur travail.

Au terme de ce mémoire, le constat fait est qu'il y a des similitudes concernant le profil et les qualifications du personnel, à la différence que dans le système financier islamique, toute opération est soumise à l'aval du Comité Charia.

## **REMERCIEMENTS:**

Au terme de la rédaction de ce mémoire de recherche, je tiens à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce projet qui m'est si cher.

Ma gratitude va à l'encontre de mes parents pour l'éducation, les valeurs, le sens du travail et de l'honneur qu'ils m'ont inculqué, ainsi que pour leur soutien financier sans lequel je n'aurai pu étudier dans cette belle province du Québec.

Je tiens également à remercier tout le corps professoral de l'Université du Québec à Chicoutimi, le décanat de la recherche et de la création, le décanat des études, ainsi que mes camarades et amis étudiants.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, le Professeur Érick Chamberland qui, malgré sa nomination au poste de doyen des affaires départementales de l'université, a bien accepté de continuer le projet de recherche initialement entamé avec moi, alors que ses nouvelles fonctions ne le lui imposaient pas. Une marque de considération et d'estime dont je me rappellerai éternellement.

Mes remerciements vont également du personnel et de la direction de la Coopérative d'Habitation Islamique Qurtuba et du Mouvement des Caisses Desjardins pour leur soutien administratif et leur disponibilité.

## TABLE DES MATIÈRES :

RÉSUMÉ:.....	3
REMERCIEMENTS:.....	4
TABLE DES MATIÈRES :.....	5
INTRODUCTION:.....	9
CHAPITRE I: CONTEXTUALISATION, OBJET ET QUESTION DE RECHERCHE.....	14
I. L'objet et la question de recherche.....	14
II. Contexte de l'objet de recherche: manifestations des effets de la crise des crédits hypothécaires à risque élevé de 2007-2008 dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques.....	16
1. Contexte de la finance mondiale durant la crise.....	16
2. Aspect éthique et moral.....	19
CHAPITRE II: FACTEURS DE DIFFERENCIATION DES PRINCIPES FINANCIERS CONVENTIONNELS ET ISLAMIQUES.....	25
I. Finance islamique, finance conventionnelle : principes, instruments et équivalence des produits.....	25
1. Le Comité Charia.....	25
2. Principes de la finance islamique.....	26
3. Outils et instruments de la finance islamique et leurs équivalences en finance conventionnelle.....	27
II. Facteurs de différenciation entre finance islamique et finance conventionnelle	41
1. Différences dans les principes des deux types de finance.....	41
2. Limites des principes de la finance islamique.....	44
3. Avantage structurel de la finance conventionnelle.....	45
CHAPITRE III: DÉFINITION ET QUALIFICATION DE LA NOTION COMPÉTENCE.....	49
I. Définition de la notion compétence et qualification des compétences.....	50
1. Définition de la notion compétence.....	50
2. Méthodes de gestion et de développement des compétences.....	58

3. Carence notée en compétences dans le système financier islamique.....	64
II. Outils et méthodes de gestion et d'évaluation des compétences choisis dans le cadre de notre travail de recherche.....	67
<b>CHAPITRE IV: CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>75</b>
I. Pertinence de l'objet par rapport aux travaux d'autres auteurs.....	75
II. Choix de l'épistémologie constructiviste et du type de recherche.....	77
III. Méthodes de collecte de données.....	78
1. Outils de collecte des données et autorisations préalables.....	78
2. Validité de la méthode de collecte des données.....	81
III. Modalités de la méthodologie de recherche.....	83
1. Détermination des variables.....	83
2. Description de la méthodologie de collecte de données.....	84
<b>CHAPITRE V: ANALYSE DE LA CODIFICATION, PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET OBSERVATIONS.....</b>	<b>90</b>
I. Présentation de la procédure de collecte de données sur le terrain.....	90
1. Méthode de codage des données.....	91
2. Identification des thèmes et définition des catégories de codes.....	91
II. Présentation des résultats.....	94
1. Présentation des résultats dans le système financier conventionnel (Mouvement des Caisses Desjardins).....	94
2. Présentation des résultats dans le système financier islamique (Qurtuba)....	111
III. Constat et synthèse des observations.....	127
1. Analyse des processus de formation et de qualification des employés, et de la gestion des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins (système financier conventionnel).....	127
2. Analyse des processus de formation et de qualification des employés, et de la gestion des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba (système financier islamique).....	133
<b>CONCLUSION:.....</b>	<b>140</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :.....</b>	<b>154</b>
<b>RÉFÉRENCES WEB :.....</b>	<b>161</b>

LISTE DES TABLEAUX :.....	165
ANNEXES:.....	168
Annexe 1: Approbation éthique.....	168
Annexe 2: Lettre d'autorisation de recherche au Mouvement des Caisse Desjardins.....	169
Annexe 3: Lettre d'autorisation de recherche à la Coopérative d'habitation Qurtuba.....	170
Annexe 4: Grille d'entretien.....	171
Annexe 5: Formulaire d'information et de consentement.....	175
Annexe 6: Verbatim.....	180



## **INTRODUCTION:**

Les raisons de l'effondrement du système financier conventionnel, conséquence des effets de la crise des crédits hypothécaires à risque élevé, ont été étudiées par des auteurs dont Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), Jawadi.F (2012), Jouini.E et Pastré.O (2011), Srairi.S (2009) entre autres, au moyen d'approches différentes dans le but de déterminer à travers leurs arguments les failles et les manquements du système financier conventionnel qui ont été à l'origine de cette crise.

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), basé sur une certaine opacité au niveau de l'information, le système financier conventionnel encourage l'endettement à travers le système de crédit et la titrisation qui est un procédé qui permet à une institution bancaire de muer en titres négociables des actifs non liquides, c'est à dire qui ont de la difficulté à trouver preneur sur le marché.

Dans le système financier conventionnel, la maximisation du profit à travers les opérations à effet de levier, la vente à découvert et la spéculation ont conduit à une détérioration de l'éthique de l'activité financière et bancaire selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012).

Du point de vue du fonctionnement du système financier classique, l'opacité et l'abondance des produits ont particulièrement compliqué la circulation des flux d'informations, même si le système semblait assez simple d'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012).

Selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), le transfert de risque via les techniques de titrisation de prêts consentis par les institutions financières a contribué à compliquer le fonctionnement du marché.

L'effondrement du système financier est également dû à l'immensité et à l'envergure de l'innovation financière, ainsi qu'à l'enchevêtrement des opérations financières (spéculation, produits dérivés, assurances, titrisation etc.) selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012). Ainsi, si l'une des composantes du système échoue ou fait défaut, tout le système s'effondre. Par ailleurs, l'asymétrie de l'information et le manque de transparence représentent des points fortement critiquables.

Selon Chapra.M (2008), cette asymétrie de l'information et ce manque de transparence trouvent leur origine dans la rémunération via le taux d'intérêt que percevaient les clients. En somme, les clients déposent leurs fonds à la banque en contrepartie d'un taux d'intérêt, sans se soucier de leur utilisation ultérieure.

Le système de rémunération était basé sur le principe où les pertes sont endossées par les créanciers ou par les pouvoirs publics. Ce stratagème a encouragé les dirigeants des institutions financières conventionnelles à privilégier les produits à court terme avec des rendements élevés, au dépend des produits à long terme (Chapra.M, 2008).

Un autre facteur observé qui dénote du manque d'éthique est l'échec du rôle des agences de notation chargées d'évaluer les institutions financières, afin de déterminer leur stabilité financière et de signaler les abus et les dérapages au besoin (Chapra.M, 2008).

Ces agences de notation chèrement rémunérées par les institutions financières n'ont pas honoré leurs engagements et ont été défaillantes, induisant ainsi en erreur les agents économiques sur la qualité et la clarté de l'information concernant les différents intervenants sur le marché. Cette défaillance de la part des agences de notation a ajouté un biais supplémentaire sur la nature de l'information en circulation, et a par conséquent renforcé l'aléa moral (Chapra.M, 2008).

D'après Gill.L (2012): « la crise financière de 2007-2008 a été engendrée par les moyens qui ont été utilisés pour tirer l'économie des États-Unis de la léthargie consécutive au dégonflement de la bulle technologique du début des années 2000 ».

Selon Gill. L (2012), la primauté de l'industrie immobilière dans le plan de relance de l'économie américaine, la faiblesse des taux d'intérêts et les campagnes médiatiques promouvant l'accès à la propriété au moyen d'hypothèques sous la forme de marge de crédit, ont été à l'origine d'une ruée vers le secteur immobilier qui s'est accru rapidement, découlant sur une spéculation qui a eu pour conséquence la mutation des logements résidentiels en actifs financiers échangeables sur le marché. D'où le constat d'un surinvestissement dans le dit secteur qui a abouti sur un surendettement touchant tous les domaines d'activité de l'économie américaine, mais aussi de la Grande-Bretagne, de l'Irlande, de l'Espagne etc.

D'après Gill. L (2012), avec la surproduction de logements, les taux d'intérêts qui étaient jadis bas ont crus de façon exponentielle en 2006, ce qui a été à l'origine de la chute de la valeur marchande des résidences sur le marché. C'est ainsi que la crise immobilière s'est étendue dans tous les secteurs de l'économie pour finalement se muer en crise financière mondiale suite à la faillite de plusieurs banques.

En somme, Gill.L (2012) trouve que les facteurs déclencheurs de la crise financière de 2007-2008 sont dus : « à la défaillance massive des prêts hypothécaires à risque élevé consentis à grande échelle à des acheteurs non solvables », au moyen de la titrisation des créances et un procédé appelé système bancaire de l'ombre ou « Shadow Banking System » qui permettent de surseoir aux normes éthiques et déontologiques bancaires. ( P27-71)

■ **Synthèse:**

En résumé, nous pouvons conclure que les raisons de l'effondrement du système financier conventionnel à travers la crise des crédits hypothécaires à risque élevé ont été abordées au moyen de la synthèse des arguments et approches d'auteurs qui ont traité du sujet, dont Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), Chapra.M (2008), et Louis Gill (2012) qui ont expliqué les facteurs ayant favorisé l'avènement de cette crise financière qui a débuté dans le secteur immobilier, puis s'est étendue dans les autres domaines de la finance globale.

D'après la synthèse des arguments des auteurs Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), Chapra.M (2008) et Louis Gill (2012), les prémisses de la crise financière sont à chercher dans la volonté des acteurs du système financier conventionnel à faire des profits à tout prix, ignorant les règles déontologiques et les normes qui régissent le domaine, au moyen d'opérations de placement sans rendement garanti. Constat qui nous induit à l'étude du contexte et la définition de la question de recherche dans le chapitre I.



## **CHAPITRE I: CONTEXTUALISATION, OBJET ET QUESTION DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons d'abord étudier l'objet et la question de recherche, et ensuite le contexte de la crise des crédits hypothécaires par rapport à l'objet de recherche à travers les manifestations de ses effets dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques, notamment avec les approches d'auteurs comme Jawadi.F (2012), Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), Pastré.O et Gecheva.K (2008), Alioui.F, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) qui se sont penchés sur les impacts et les conséquences de cette crise dans les deux types de finance.

### **I. L'objet et la question de recherche**

Notre objet de recherche consiste à déterminer, de façon exploratoire par une épistémologie constructiviste, une méthodologie qualitative et une recherche descriptive, si une employé oeuvrant en institution financière peut mobiliser les compétences nécessaires pour offrir conjointement les produits financiers conventionnels et islamiques?

- a) Si oui, quelle est la nature (degré et type) des compétences mobilisées?
- b) Existent-ils des similitudes et des différences dans les procédures administratives et financières des institutions des systèmes financiers conventionnels et islamiques? Si oui, lesquelles?

Pour répondre à notre question de recherche, il faut au préalable définir les notions et les caractéristiques des compétences, ensuite spécifier leur type (connaissance, habiletés et attitudes) et leur degré de d'appropriation (imitation, application, maîtrise) au moyen de la recension des écrits dans le domaine (revue de

littérature), et enfin élaborer la méthodologie à adopter pour mettre en évidence les types et le degré de maîtrise des ces compétences jusqu'alors supposées.

## **II. Contexte de l'objet de recherche: manifestations des effets de la crise des crédits hypothécaires à risque élevé de 2007-2008 dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques**

Dans cette section, nous allons étudier les manifestations de la crise financière dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques, au moyen d'une recension des écrits d'auteurs qui ont eu à procéder à la comparaison des effets de cette crise dans chaque système financier.

### **1. Contexte de la finance mondiale durant la crise**

D'après Jawadi.F (2012), la crise des crédits hypothécaires à risque élevé qui, à ses débuts, concernait le secteur immobilier américain en 2007, s'est rapidement étendue à d'autres domaines de la finance conventionnelle du fait d'une rupture en argent liquide qui a été à l'origine du dysfonctionnement du système bancaire et la faillite de plusieurs banques. Sa propagation dans les autres domaines et marchés financiers a eu pour effet la globalisation de la crise, avec des impacts dans la plupart des systèmes financiers et monétaires internationaux, poussant ainsi les acteurs de la finance conventionnelle à faire une remise en question des méthodes de travail, et à s'intéresser davantage à la finance islamique considérée comme une « alternative » à la finance globale selon Jawadi.F (2012).

Jawadi.F (2012) pense que la crise financière qui a tant bouleversé le monde de la finance dans sa globalité, n'a quasiment pas affecté le système financier islamique. D'après Jawadi.F (2012), l'impact de la crise sur la finance islamique était non significatif d'une part, et d'autre part la stabilité du système financier islamique durant la crise a été perçue comme une aubaine qui place le système financier islamique, de par les études menées en ce sens comme, une « alternative crédible de

sortie de crise capable de sauver et de protéger le système financier conventionnel contre d'éventuelles crises futures ».

D'après Jawadi.F (2012), le succès remarquable du système financier islamique ces dernières années est dû en partie à l'accroissement de la communauté musulmane dans le monde qui réclame de plus en plus des produits et services financiers qui répondent aux normes éthiques de la Charia.

En outre, Jawadi.F (2012) pense que le fait que les produits de la finance islamique soient universels et non seulement réservés à la communauté musulmane, a contribué à convaincre davantage de nouveaux investisseurs séduits par les garanties et l'aspect éthique qui fondent les principes du système financier islamique.

Différentes études dont celle de Hideur.N (2009) ont démontré de façon empirique qu'au moment de la crise, le système financier islamique aurait été plus efficace pour une sortie de crise que la finance conventionnelle, grâce à ses normes éthiques et morales, mais aussi à sa crédibilité.

Selon Jawadi.F (2012), la crise financière a permis de dévoiler les pratiques douteuses des acteurs et intervenants du système financier conventionnel qui utilisaient les fonds déposés par leurs clients à des fins non réglementaires sur le plan professionnel et moral. Ces pratiques dénotent de la non-clarification de la traçabilité, du circuit et de l'utilisation de ces fonds par les déposants qui ignoraient ce à quoi, à qui et comment leurs investissements allaient servir.

La finance islamique quant à elle garantie l'utilisation des investissements des clients dans des produits et domaines sans risque majeur, et qui sont conformes à l'éthique et à la morale islamique d'après Jawadi.F (2012).

Les auteurs Jouini.E et Pastré.O (2011) ainsi que Srairi.S (2009) pensent que la crise des crédits hypothécaires offre la possibilité d'adapter la finance islamique au système financier conventionnel. Leurs arguments se basent sur le fait que l'intérêt et la spéculation, facteurs déclencheurs de la crise, sont prohibés dans le système financier islamique.

Par ailleurs, le retour des fonds d'investisseurs de confession musulmane dans les banques de leurs pays d'origine (au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est) après les attentats du 11 Septembre 2001, a favorisé la concentration d'une épargne consistante de capitaux (700 milliards de dollars en 2008).

Ces différentes thèses et études de Srairi.S (2009), Jouini.E et Pastré.O (2011) placent également la finance islamique comme étant une l'alternative crédible à la finance conventionnelle à l'instar des arguments de Jawadi.F (2012).

En effet, les études faites en ce sens par Jouini.E et Pastré.O (2011) reconnaissent les avantages que procurent les principes de la finance islamique pour le développement économique. Les relations de partenariat et d'accompagnement entre les institutions financières islamiques et les investisseurs prennent forme dans l'éthique même de la finance islamique par le principe des 3P qui consistent au partage des profits et des pertes selon des conditions établies à l'avance entre les acteurs concernés.

D'après Jouini.E et Pastré.O (2011), le principe des 3P est en fait le biais par lequel les opérateurs du système financier islamique agissent de façon prudente par rapport à ceux de la finance conventionnelle, de sorte à accroître la crédibilité et la confiance envers la finance islamique.

## **2. Aspect éthique et moral**

Selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), la fréquence des crises financières et bancaires dont la plus récente est celle des crédits hypothécaires à risque élevé, a révélé la fragilité du système financier et bancaire conventionnel.

En effet, le manque de contrôle sur le plan éthique et la défaillance des agences de notation chargées de veiller au respect des règles éthiques, ont contribué à l'émergence de cette crise d'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012).

La crise financière n'a pas eu d'impacts négatifs dans le système financier islamique d'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012). Contrairement au système financier conventionnel, la crise des crédits hypothécaires à risque élevé a contribué de façon positive à mettre en exergue le système financier islamique et booster son développement durant cette période d'instabilité et d'inquiétude dans le secteur de la finance mondiale. Si de nombreuses banques du système financier conventionnel qui jouissaient d'une bonne réputation ont fait faillite, les banques du système financier islamique ont connu une fulgurante évolution dans les pays du Golfe et d'Asie du Sud-Est selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012).

Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012) pensent que c'est grâce à une bonne organisation de ses structures que les institutions financières islamiques ont pu échapper aux incertitudes et turbulences notées dans le secteur de la finance mondiale durant cette période de crise, notamment avec le rôle de contrôle et de supervision qu'assure le comité Charia chargé de veiller au dynamisme et à la conformité des produits et services financiers aux normes éthiques de la loi islamique (Charia).

Par ailleurs, selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), l'échec de la mission de contrôle et de régulation des agences de notation pourtant chèrement payées pour évaluer les institutions financières conventionnelles et alerter quant aux abus et dérives des acteurs du secteur financier, est à prendre en considération.

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), la défaillance des agences de notation du système financier conventionnel a eu pour conséquence un défaut de crédibilité des flux d'informations qui ont été à l'origine d'une mauvaise interprétation des données financières. Le rôle des banquiers et intermédiaires financiers a fait l'objet de beaucoup de critiques, du fait des pratiques douteuses et répréhensibles sur le plan moral qui ont été les facteurs déclencheurs de la crise des crédits hypothécaires à risque élevé.

Dans le but d'accroître leurs gains et de maximiser leurs profits, des banquiers ont choisi délibérément de s'aventurer dans des opérations douteuses tout en ayant conscience des risques encourus, ainsi que des probables répercussions en cas d'échec. Mais motivés par l'appât du gain, ils ont continué dans leur approche capitaliste sans retenue et sans mesure, jusqu'à l'effondrement du système financier conventionnel à travers cette crise d'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012).

Selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), l'absence de clarté des informations fournies a contribué à l'avènement de la crise et à l'instabilité du système financier conventionnel, dans la mesure où les gestionnaires d'actifs ont fait dans la rétention d'informations destinées aux clients dans le but de les fidéliser davantage et ainsi pouvoir disposer de leurs investissements à leur guise, car ces derniers n'avaient pas une idée claire de la façon dont leurs fonds allaient être utilisés.

En d'autres termes, pareille situation équivaut au fait que les clients confiaient la gestion totale de leurs fonds aux dirigeants des institutions financières

conventionnelles en espérant un retour d'intérêt dans le futur, sans toutefois connaître de quelle manière, ni dans quel secteur ou dans quel domaine leurs fonds allaient être injectés.

Se référant au rapport de la Banque des Règlements Internationaux sur la crise financière actuelle, Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012) trouvent que l'efficacité du système financier conventionnel repose sur une meilleure réglementation et surveillance des opérateurs financiers, mais aussi de l'utilisation des fonds qui leur sont confiés. Mirakhor.A et Krichene.N (2010) véhiculent l'idée selon laquelle les acteurs du système financier conventionnel n'ont pas tenu compte des règlements en vigueur ou les ont mal utilisés.

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), la crise financière a eu le mérite de mettre à nu certaines pratiques peu orthodoxes, à la limite illicites et répréhensibles par les lois et la morale, dont la spéculation et les fraudes financières etc. Elle a permis de reconsidérer les fondements du système, l'organisation et les méthodes de la finance conventionnelle en faisant un focus sur les répercussions liées à l'appât du gain à tout prix et aux manquements professionnels dans le domaine, mais aussi de déterminer de nouvelles pratiques de gestion dans le système financier.

Selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), la crise financière a permis de faire un rapprochement entre compétitivité et rendement éthique, dans le but de garantir la survie des institutions financières. Ce qui peut aboutir à un modèle de gestion et d'opération similaire à plusieurs niveaux à celui de la finance islamique arrimée à l'économie réelle et basée sur des contrats de partage des profits et des pertes.

D'après les auteurs Pastré.O et Gecheva.K (2008), les attentats terroristes du 11 Septembre 2001 aux États-Unis ont considérablement impacté sur le monde

musulman, mais aussi sur le développement de la finance islamique, dans la mesure où les conséquences politiques de cet événement ont contribué à la concentration de capitaux grâce au rapatriement de l'épargne des clients et investisseurs musulmans vers les pays du Golf. Le retour des capitaux des investisseurs musulmans a eu pour effet une croissance de l'épargne dans les pays concernés, mais aussi de la liquidité des institutions financières islamiques selon Pastré.O et Gecheva.K (2008).

D'après Alioui.F, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), au moment où la finance conventionnelle subissait les conséquences de la crise des crédits hypothécaires, les acteurs de la finance mondiale prenaient conscience de l'impact de l'éthique et de la nécessité de réévaluer les procédés et méthodes de son système capitaliste en dérive.

## ■ Synthèse:

En résumé, nous pouvons retenir comme effets de la crise des crédits hypothécaires, les perturbations notées dans le système financier conventionnel, la constance et la stabilité du système financier islamique qui n'a pas été affecté d'après l'analyse des approches des auteurs sur le sujet dont Hamza.H et Guermazi-Bouassida (2012), Jawadi.F (2012), Hideur.N (2009), Srairi.S (2009), Jouini.E et Pastré.O (2011). Cette stabilité est due à une structuration de la finance islamique qui limite la spéculation et promeut le partage des pertes et profits, raison pour laquelle Jawadi (2012) considère la finance islamique comme une alternative crédible à la finance conventionnelle.

Par ailleurs, le retour des capitaux des clients musulmans vers les pays du Golfe après les attentats terroristes du 11 Septembre 2001 a accru la disponibilité de fonds favorables aux investissements.

Par rapport à notre objet de recherche, la question sur les compétences requises pour offrir les produits financiers islamiques et conventionnels n'a pas été traitée par les auteurs cités en référence. Ce qui constitue une limite très importante et confère de la pertinence à notre question de recherche.

En outre, le nombre restreint d'écrits sur le thème de la finance islamique peut être considéré comme une limite car il réduit l'étendue des probabilités d'analyse de la revue de littérature.



## **CHAPITRE II: FACTEURS DE DIFFERENCIATION DES PRINCIPES FINANCIERS CONVENTIONNELS ET ISLAMIQUES**

Suite à la synthèse des approches de quelques auteurs sur les origines de la crise des crédits hypothécaires et ses manifestations dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques dans le chapitre I, nous nous intéressons dans ce chapitre II aux principes et instruments des deux types de finance, ainsi que leurs facteurs de différenciation, dans le but de déterminer leurs similitudes dans le libellé de leurs produits respectifs. La question relative aux compétences inhérentes à l'offre et à l'exploitation des dits produits financiers sera traitée ultérieurement.

### **I. Finance islamique, finance conventionnelle : principes, instruments et équivalence des produits**

Dans cette section, nous allons analyser la structuration des instances des institutions financières islamiques, les principes de la Charia qui les régissent, les outils de la finance islamique et leurs équivalences en finance conventionnelle, dans le but de reconnaître les aspects qui nous permettront de procéder à l'étude des facteurs de différenciation entre les deux systèmes financiers dans la section suivante.

#### **1. Le Comité Charia**

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), le Comité Charia compte en son sein des personnes ayant des compétences avérées dans les domaines du droit commercial, financier et économique. Il est chargé de vérifier la conformité des investissements et transactions des institutions financières islamiques aux normes éthiques de la Charia.

S'appuyant sur les écrits de Delorenzo Y.T. (2007), Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012) définissent le Comité Charia comme une tour de contrôle qui veille au respect des procédures et opérations financières selon les principes du droit musulman.

En premier lieu, le Comité Charia participe à l'élaboration du produit avant de donner son aval quant à la conformité aux normes éthiques qui permet son lancement sur le marché selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012).

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), le rôle du Comité Charia est de veiller également à la clarté des informations sur les produits et à la transparence dans les opérations entre les institutions financières, les investisseurs et clients.

Par ailleurs, l'indépendance du Comité Charia par rapport aux autres instances de l'organisation de l'institution financière islamique renforce sa crédibilité et solidifie ses attributs ainsi que la confiance au système financier islamique de la part des investisseurs selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012).

## **2. Principes de la finance islamique**

D'après Jawadi.F (2012), la finance islamique jadis considérée comme une finance spécifique aux musulmans (Causse.G, 2012), est une finance éthique de par ses principes et méthodes inspirés du droit islamique de la Charia.

Selon Martin.V (2012), la finance islamique appelée également finance halal, est une symbiose entre principes religieux et économie.

D'après Pastré.O et Gecheva.K (2008), la prohibition de l'intérêt (riba) et de la spéculation est un facteur essentiel dans la finance islamique. La prise de risque est permise, mais pas les incertitudes liées aux termes d'un contrat.

Selon Pastré.O et Gecheva.K (2008), la finance islamique préconise une utilisation des fonds dans l'économie réelle; c'est à dire que les fonds doivent être investis dans un projet réel et non faire l'objet de spéculation.

Également, la finance islamique bannit de ses investissements les secteurs jugés non conformes aux principes et à l'éthique de la Charia (loi islamique) d'après Pastré.O et Gecheva.K (2008).

### **3. Outils et instruments de la finance islamique et leurs équivalences en finance conventionnelle**

Dans cette partie, nous allons nous étudier l'influence du droit musulman dans le système financier islamique, l'éthique islamique en économie, ainsi que les instruments financiers islamiques et leurs équivalences dans le système financier conventionnel, dans le but de définir les caractéristiques des produits financiers islamiques par rapport à ceux de la finance conventionnelle et de mettre en exergue leurs similitudes et leurs différences.

#### **3.1. L'impact du droit musulman (Charia) en finance islamique**

Dans le droit musulman, la finance islamique regroupe toute opération financière et commerciale respectant les normes de la Charia qui signifie chemin en arabe d'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015). Selon les mêmes auteurs,

l'adossement de la finance islamique aux principes éthiques de la Charia définit la conduite du musulman dans tous les secteurs.

C'est dans ce cadre que la finance islamique s'inspire de la loi islamique de la Charia pour régir ses méthodes et ses produits pour les conformer aux normes du droit musulman. En effet, toute transaction financière et commerciale de la finance islamique s'identifie à la Charia par essence.

Les principes de la Charia sont tirés :

- a) du Coran** : qui est le livre sacré de l'Islam et la source mère du droit musulman.
- b) De la Sunna**: qui est la seconde source du droit musulman qui représente l'ensemble des faits, gestes et recommandations de la vie du Prophète de l'Islam, Mohammad.
- c) Al-Ijma** : qui est pour les musulmans sunnites la troisième source du droit islamique, et constitue le commun accord (consensus) des savants musulmans concernant un cas juridique dans un temps précis.
- d) Al-Qiyas** : qui est la quatrième source du droit musulman, et qui consiste à trouver une similitude dans les textes juridiques concernant un cas donné où il y a manque de précisions ou d'informations pouvant aboutir à un jugement.

### **3.1.1 L'économie en finance islamique**

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le système financier islamique favorise l'équité et la justice socio-économique. S'inspirant des écrits de Causse et Broquet (2007) qui théorisent six caractéristiques principales de l'économie islamique, les auteurs Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) définissent

l'importance des notions qui font de la finance islamique une idéologie s'appuyant sur les textes coraniques et le message prophétique (Sunna).

### ■ **L'importance de la possession du bien :**

Selon Jouini et Pastré (2009), le fait de ne pouvoir posséder un bien de façon absolue et d'en disposer à sa totale guise, en référence à la loi divine qui stipule que l'homme est le représentant de Dieu sur terre, fait que l'individu est plus responsable dans l'utilisation du bien en priorisant l'intérêt commun (impact socio-économique).

### ■ **Rapport entre éthique, richesse et travail :**

D'après Jouini et Pastré (2009), le travail a une grande importance dans le système financier islamique car il représente le principal facteur d'enrichissement; ce qui implique qu'une richesse doit dans les normes provenir d'un travail exécuté. La particularité de la finance islamique par rapport à la finance conventionnelle est qu'elle donne une valeur au travail accompli, même si le résultat n'est pas couronné de succès. En d'autres termes, le système financier islamique préconise le partage équitable des pertes et des profits entre tous les partenaires quel que soit l'issue du projet ou de l'investissement (Profit and Loss Sharing).

#### **3.1.2 La Zakat (déduction de l'intérêt**

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), la zakat, troisième pilier de l'islam, est la déduction de la richesse accumulée au cours d'une année que tout musulman à l'obligation de verser soit à un nécessiteux, soit à des organisations caritatives etc. Elle équivaut au minimum à 2,5% de la richesse accumulée au cours d'une année. Elle peut être en nature comme en espèce.

D'après les auteurs Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), à partir de la zakat, les institutions financières islamiques proposent à leurs clients des prêts sans intérêts dans un but humanitaire (Qard Hassan).

### **3.1.3 La monnaie en finance islamique**

En finance islamique, la monnaie en tant que telle n'a pas de valeur particulière comme dans le système financier conventionnelle. Elle n'est pas achetable, mais permet de mesurer les quantités de biens, et facilite les transactions entre partenaires (banques et clients) selon les auteurs Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015).

### **3.1.4 Principes et notions de base des interdits**

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le système financier islamique basé sur le droit islamique du Coran adopte des principes avec des notions comportant des autorisations et des interdits dont l'usure et l'intérêt (riba), les incertitudes, le hasard (Gharar), la spéculation et l'aléa non probabilisable (Mayssir), et les produits et secteurs d'investissement jugés illicites (haram).

#### **■ Principe du « Gharar » :**

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le « Gharar » est une notion qui regroupe tout ce qui est incertitude, risque et imprévue concernant un contrat. En effet, le « Gharar » clarifie les termes d'un contrat entre les institutions islamiques et les clients et/ou investisseurs, afin de surseoir aux effets de surprise ultérieure.

### ■ L'intérêt et la finance islamique :

Considéré comme le principal moyen de rémunération des prêts dans le système financier traditionnel, l'intérêt est banni en Islam, donc en finance islamique d'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015).

Par opposition à la finance conventionnelle, la finance islamique n'admet pas des intérêts à la suite d'un prêt financier, mais préconise un accord concernant un moyen de rémunération qui convient à toutes les parties dans le respect des normes éthiques de la Charia selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015).

### ■ Principe du « ribâ » :

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le « riba » correspond au surplus qui s'ajoute à la valeur initiale d'un bien ou d'un service, soit par l'usure ou l'intérêt qui sont proscrits dans la religion musulmane (Charia).

## 3.2. L'éthique islamique en économie

L'islam est une religion qui a des relations d'origine lointaine avec le commerce et l'entrepreneuriat, du fait de l'appartenance du Prophète Mohamad à la tribu des Koraïch réputée être de grands commerçants de la péninsule arabique. Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) décrivent la finance islamique comme une finance qui promeut l'entrepreneuriat et les échanges commerciaux avec profit.

D'après les auteurs Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), les principes de la finance islamique reposent sur des interdits dont l'usure et l'intérêt (riba), les incertitudes, le hasard (Gharar), la spéculation et l'aléa non probabilisable (Mayssir),

et enfin les produits et secteurs d'investissement jugés illicites (haram) par la Charia dont l'alcool, le tabac, la drogue, l'industrie porcine, les jeux de hasard, la pornographie etc.

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), la finance islamique est constituée de deux obligations dont le principe de partage des profits et des pertes communément appelé « principe des 3p », et le principe d'adossement de tout produit ou investissement financier à un actif réel et tangible.

Toutefois, Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) précisent que l'application de ces obligations est sujette à la situation, et qu'une dérogation quant au non-respect de ces dernières peut être acceptée à condition qu'il n'y ait pas d'autres alternatives. Ce cas de figure est appelé « Dharura » et doit être avalisé par le Comité Charia.

Une telle possibilité permet une opportunité de création d'un produit financier regroupant les principes des systèmes financiers islamiques et conventionnels dans le respect des normes de la Charia, d'où l'intérêt de l'objet de recherche.

### **3.3. Les instruments financiers islamiques et leurs équivalences en finance conventionnelle**

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), l'accroissement des produits financiers islamiques au cours des dernières années est remarquable. D'ailleurs, les auteurs trouvent que les produits financiers dits halal satisfont les mêmes demandes que ceux de la finance conventionnelle tout en respectant les normes éthiques de la Charia.

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), deux similitudes d'avec la finance conventionnelle sont répertoriées dans les produits financiers dits hala: le financement en fonds personnels et la dette. Les produits proposés par la finance islamique sont devenus plus appropriés et attrayants car ils allient financement participatif éthique et investissement responsable, tout en garantissant une répartition équitable des pertes et profits.

### **3.3.1. Outils de financement participatif**

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), les outils de la finance participative sont conformes aux principes de la finance islamique, particulièrement dans la répartition des risques, pertes et profits.

Parmi les outils de la finance participative, on note deux procédés, à savoir le « Moudharabah » et la « Moucharakah ».

#### **a. Moudharabah: contrat d'association (fiducie en finance conventionnelle**

Le Moudharabah (prise de risque en arabe) est une convention ou un contrat d'association dit de fiducie entre un investisseur appelé « Rab el Mal » et un entrepreneur appelé « Moudarib ». L'investisseur fournit le capital financier ou autre, et l'entrepreneur fournit son savoir-faire ou expertise d'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015). Une telle situation prévoit que l'exécution du travail est à la charge de l'entrepreneur, tandis que l'investisseur s'occupe de trouver les moyens financiers ou autres nécessaires à l'exécution du travail de l'entrepreneur et du projet.

Selon Jouini et Pastré (2009), le partage des bénéfices est déterminé à l'avance entre les deux parties, et s'opère après que chacune d'entre elles ait récupéré entièrement son investissement, à savoir le capital pour l'investisseur et les frais de

gestion et d'exécution du projet pour l'entrepreneur. Les pertes quant à elles sont réparties comme suit: l'entrepreneur n'a pas droit à sa rémunération et l'investisseur perd son investissement. Ce type de contrat permet aux deux parties de bénéficier chacune des moyens et compétences de l'autre dans un projet dont les termes sont clairement définis à l'avance.

### **b. Moucharakah: joint-venture en finance conventionnelle**

Selon Jouini et Pastré (2009), la Moucharakah (association en arabe) est un procédé par lequel deux ou plusieurs investisseurs mobilisent leurs ressources dans un projet dont le partage des bénéfices et des pertes est défini à l'avance dès la signature du contrat, en fonction de l'investissement de chaque partie.

La Moucharakah est considérée comme une joint-venture de par sa méthode organisationnelle qui préconise le même nombre de parts dans l'entreprise ou le projet pour chaque membre, ainsi qu'une gestion collégiale de tous.

Selon Jouini et Pastré (2009), les termes d'un contrat de type Moucharakah ne sont pas clairement spécifiés dans le droit islamique. Ce qui donne une ouverture à plusieurs types de contrat du genre avec des modalités différentes, mais qui en respectent ses grands principes majeurs.

En effet, pour bon nombre de spécialistes du domaine, la Moucharakah est l'outil financier le plus respectueux des principes de la finance islamique, même s'il n'est pas le plus populaire. Elle offre d'innombrables possibilités aux petites et moyennes entreprises d'après Jouini et Pastré (2009).

### **3.3.2. Autres outils de financement**

Selon Jouini et Pastré (2009), ainsi qu'Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) entre autres, le droit musulman proscrit les contrats à dette avec taux d'intérêt, dans la mesure où l'emprunteur rend plus qu'il ne doit, même dans le cas où il ne fait pas de profit. Ce qui est en désaccord avec les principes éthiques de la Charia islamique.

Par ailleurs, Jouini et Pastré (2009) pensent que les outils de la finance islamique qui ressemblent à la dette de la finance conventionnelle font légion. Les auteurs pensent que c'est à travers ces outils de la finance islamique qui interdisent le taux d'intérêt que sont conçues les techniques de financement des produits commerciaux (Mourabaha), des avoirs et biens (Salam), des opérations industrielles (Istina'a) et la gestion du loyer (Ijara).

#### **a. Mourabaha: contrat de vente en finance conventionnelle**

Retenant la définition de la Mourabaha par Smith (2009) qui l'assimile à: « une technique de financement au terme de laquelle un financier acquiert un actif et le revend ensuite à son client à un prix majoré », Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) précisent que les modalités de paiement ainsi que les coûts sont prédéfinis dans le contrat entre le vendeur et le client. En somme, les auteurs considèrent le contrat Mourabaha comme un contrat de vente.

#### **b. Salam**

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le contrat « Salam » est une technique qui consiste à acheter et effectuer le paiement au comptant de biens, de façon prédéterminée auprès du fournisseur qui se charge de les livrer ultérieurement.

Cette pratique s'oppose dès lors aux principes du Gharar qui interdisent les incertitudes, car rien ne prédestine que la marchandise ou le bien sera livré à terme, ou qu'il respectera le volume, le poids et la qualité conformément au contrat.

Pour pallier à ces incertitudes précitées, Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) se basent sur des termes et facteurs qui précisent et clarifient la nature du bien, son prix, sa date et son lieu de livraison. D'après toujours les mêmes auteurs, les institutions financières islamiques font appel au contrat « Salam » souvent comme « produits dérivés dans les contrats à terme. »

#### **c. Istisna'a**

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le principe du contrat « Istisna'a » permet à un client d'acquérir un bien qu'il paiera durant la période de fabrication ou de confection, et la livraison se fera une fois le paiement terminé. À l'instar du « Salam », le contrat « Istisna'a » consiste au paiement du bien avant sa livraison, mais sous condition de garanties précises :

- les produits concernés doivent être de par la conception d'origine industrielle;
- ses caractéristiques, son coût, sa taille, ses intrants pour sa fabrication, sa date et son lieu de livraison doivent être déterminés à l'avance.

Ce genre de financement est plus mis en application dans le secteur immobilier.

#### **d. Ijara: contrat de bail ou de location-vente en finance conventionnelle**

Le contrat « Ijara » est similaire au contrat de bail ou de location-vente en finance conventionnelle. Il donne la possibilité à un bailleur d'acquérir un bien et de le mettre en location. Le client ou locataire sera en mesure de disposer du bien à la fin du contrat, en contrepartie d'un paiement optionnel en sus du loyer dû au bailleur ou de l'institution financière islamique.

Le contrat « Ijara » a des similitudes avec le crédit-bail de la finance conventionnelle selon Pastré et Jouini (2009), mais présente des différences dans les règles.

D'après toujours Pastré et Jouini (2009), dans un contrat de type « Ijara », ces conditions suivantes doivent être respectées :

- Il n'y a pas de pénalité en cas de retard de paiement.
- Une modification d'un terme du contrat n'est possible qu'au moyen d'un nouveau contrat.
- Le client ne commencera à honorer ses paiements qu'après livraison du bien.
- Le vendeur a la charge de veiller au bon fonctionnement du bien en collaboration avec le client.
- Au cas où le bien concerné n'est plus fonctionnel, le paiement est suspendu.

La possibilité de fixer la somme de chaque paiement jusqu'à la livraison du bien fait du « Ijara » un type de contrat flexible pour le client.

#### **e. Takaful: contrat d'assurance en finance conventionnelle**

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), la Takaful est l'équivalent du contrat d'assurance dans la finance conventionnelle à une exception près, car la finance islamique n'admet pas les incertitudes (Gharar), ni la spéculation (Maysir) qui peuvent en découler, dans la mesure où elles sont considérées comme du « Riba », donc illicites et non conformes aux normes éthiques de la Charia.

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) qui s'appuient sur les thèses de Karich.I (2002), l'application de l'assurance en finance islamique est tributaire d'une entente entre deux parties pour se prémunir de probables imprévus et contentieux futurs, au moyen d'une transaction financière qui sert de garantie.

D'après toujours les mêmes auteurs, les principes fondamentaux de la Takaful sont: « l'assistance mutuelle volontaire appelée « Ta-Awun », la coopération et la responsabilité ».

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), la différence entre le contrat d'assurance islamique « Takaful » et celui de la finance conventionnelle est axée sur quatre points conformément aux écrits de Pastré et Jouini (2009) :

- « L'assistance mutuelle » qui offre simultanément au client les caractéristiques d'assureur et d'assuré.
- « La propriété des fonds gérés » qui consiste à la participation des clients (assurés) au capital et à la gestion des dividendes et des pertes de l'assurance.
- La non-existence d'incertitudes.
- La gestion des investissements dont les produits doivent être conformes aux principes de la Charia.

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), la majeure partie des compagnies d'assurance Halal, fait appel le plus souvent à deux types de produits: le modèle « Wakala-Takala » axé sur un principe de cotisations, et le modèle « Moudarabah-Takaful » axé sur un principe de participation aux bénéfices.

#### **f. Sukuk: obligation en finance conventionnelle**

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le mot Sukuk se rapporte communément à l'équivalent islamique des obligations. Cependant, contrairement aux obligations conventionnelles qui confèrent simplement la propriété d'une dette, le Sukuk accorde à l'investisseur une part d'un actif, ainsi que des flux de trésorerie et des risques proportionnés. Les titres Sukuk respectent les principes de la Charia qui interdisent la facturation ou le paiement d'intérêts.

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le Sukuk est un contrat assimilable à l'obligation de la finance conventionnelle à laquelle on applique les principes éthiques de la Charia, dont le plus en vue est l'interdiction des intérêts et de la spéculation. Il permet également à une institution financière d'acheter et de vendre un produit ou un bien avec une majoration sur le prix.

Ces définitions concordent avec celle de la Banque Islamique de Développement qui présente le Sukuk comme un contrat qui permet à l'investisseur d'acquérir une part d'un actif financier avec un capital-risque bien défini.

Selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), il y a deux types de sukuks:

- le **Sukuk Al Ijara** qui se distingue par une non-admission de garantie de remboursement.
- Le **Sukuk Al Mouscharakah** qui, contrairement au sukuk al Ijara, garantie le remboursement. Les sukuks sont des produits financiers islamiques qui ont la possibilité d'être échangeables dans les marchés boursiers.

## ■ Synthèse:

En somme, la finance islamique de par ses principes fondamentaux basés sur le droit musulman de la Charia, associe la finance pure et l'éthique du droit musulman d'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015). C'est la raison pour laquelle elle est considérée comme une alternative à la finance conventionnelle par certains auteurs dont Jawadi.F (2015), d'autant plus que la crise des crédits hypothécaires a renforcé la crédibilité du système financier islamique dans le système financier mondial, grâce à ses principes novateurs, mais aussi à sa stabilité durant cette période.

Concernant les limites notées, on peut citer entre autres le fait qu'il existe une incertitude (gharar) dans les contrats de type Salam, dans la mesure où le produit ou le service est payé entièrement bien avant sa livraison, même s'il existe des garanties sur ses caractéristiques. Un tel procédé est susceptible d'entretenir le flou sur la conformité et le respect des termes du contrat initial notamment sur le plan de la qualité, du volume, du poids du produit, du délai de livraison etc. Ce qui constitue un risque selon Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), car l'incertitude fragilise l'un des principes fondamentaux de la finance islamique, à savoir l'adossement de tout produit ou investissement financier à un actif réel et tangible.

## **II. Facteurs de différenciation entre finance islamique et finance conventionnelle**

Dans cette deuxième section, nous allons procéder à la synthèse des approches d'auteurs dont Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), Pastré.O et Gecheva.K (2008) et Hassoune.A (2003) qui ont analysé les facteurs de différenciation entre les systèmes financiers conventionnels et islamiques, ainsi que leurs limites.

### **1. Différences dans les principes des deux types de finance**

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), le système financier islamique se différencie de la finance conventionnelle de par sa structuration particulière qui s'inspire des méthodes de cette dernière, associées aux principes de la Charia qui définissent la conformité des outils et instruments financiers aux normes éthiques islamiques, grâce au rôle de contrôle et de surveillance du Comité Charia.

En effet, Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012) pensent que les principaux facteurs de différenciation entre les deux types de finance se trouvent dans la prohibition de l'intérêt, de la spéculation, des risques et incertitudes liés au contrat dans le système financier islamique; instruments qui sont considérés comme principales sources de rémunération dans le système financier conventionnel.

Selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), l'interdiction de l'intérêt (Riba) et de l'accumulation des dettes par la Charia est un fait marquant, car les dommages liés à ces deux facteurs sont à l'origine de problèmes financiers et sociaux que les principes de la finance islamique peuvent contribuer à éviter.

Selon Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), c'est grâce au principe de partage des pertes et profits que les institutions financières islamiques donnent un gage de confiance mutuelle et de stabilité financière au client qui est assuré de la clarté des termes du contrat, et d'avoir la collaboration de son institution financière en cas de perturbation ou problème quant à son investissement (crise, mévente etc.).

D'après Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), en finance conventionnelle, le système d'investissement est établi selon des normes bien précises:

- la banque octroie un financement sous forme de prêt à un client ou entrepreneur.
- Le client ou entrepreneur a la charge totale de l'utilisation et du secteur d'investissement de son financement par opposition au système financier islamique, mais doit en sus de rembourser la somme empruntée, payer des intérêts à l'institution financière qui ne s'intéresse qu'à l'aspect financier qu'importe le rendement de l'investissement (intérêts).

En d'autres termes, que le projet soit couronné de succès ou non, l'institution financière conventionnelle se charge juste de récupérer la somme prêtée et majorée des intérêts préétablis lors du contrat, qu'importe la teneur en éthique ou en moral du domaine d'investissement. En cas de succès du projet, l'entrepreneur rembourse le prêt en plus des intérêts à la banque et s'octroie le reste des bénéfices totaux.

Par ailleurs, en cas de perte, l'entrepreneur a toujours la charge du remboursement du prêt financier en sus du paiement des intérêts majorés. Une situation qui met l'entrepreneur dans une posture inconfortable, dans la mesure où il se doit de faire face aux conséquences liées à l'échec du projet (paiement d'honoraires de travailleurs ou de collaborateurs par exemple), mais aussi de

rembourser entièrement le montant des investissements et les intérêts associés à son institution financière.

Pareil cas de figure est banni dans le système financier islamique grâce aux principes de partage des pertes et profits (3P) qui permet à l'institution financière et à l'entrepreneur de se répartir équitablement les bénéfices et les pertes sans paiement d'intérêts majorés, conformément aux termes du contrat.

Selon toujours Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), l'obligation d'assujettissement des investissements à un actif économique réel renforce la crédibilité du système financier islamique, dans la mesure où elle élimine théoriquement les pratiques spéculatives et l'intermédiation car il est impossible de vendre un bien que l'on ne possède pas comme c'est le cas dans le système financier conventionnel.

Un autre facteur de différenciation entre les deux systèmes financiers constaté par Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012), est le processus de création et d'indemnisation des dettes. Par opposition au système financier conventionnel où l'institution financière octroie un prêt majoré d'intérêts au client sans définir ou homologuer les domaines d'investissement et le suivi du projet, le système financier islamique établie un contrat de partenariat avec le client qui doit respecter les normes éthiques de la loi islamique de la Charia dans le choix du secteur d'investissement. C'est après approbation du domaine d'investissement par le Comité Charia que l'institution financière achète le bien ou le service que le client souhaite acquérir, et le lui cède selon des termes de remboursement bien définis qui n'admettent pas d'intérêts, mais plutôt une rémunération fixe dépendamment du succès ou de l'échec du projet.

## 2. Limites des principes de la finance islamique

D'après Pastré.O et Gecheva.K (2008), malgré la prohibition de l'intérêt (riba), les principes de la Charia qui sont la base fondamentale du système financier islamique, admettent la prise de risque dans un contrat, mais pas l'incertitude.

Selon toujours Pastré.O et Gecheva.K (2008), la nuance découlant de l'acceptation de la prise de risque, de la prohibition de l'intérêt et de l'incertitude dans les termes d'un contrat constitue une des limites du système financier islamique, dans la mesure où il n'existe pas une définition spécifique de la notion de conformité à la Charia outre une certification Halal de conformité délivrée par le Comité Charia (Charia Board) à un instrument ou produit financier en guise d'autorisation de mise en service sur le marché.

D'après Pastré.O et Gecheva.K (2008), le manque de consensus universel sur les principes de la loi islamique qui varient d'un pays musulman à un autre, parfois d'une région à une autre selon l'interprétation des textes coraniques, constitue une particularité par rapport au système financier conventionnel où les principes fondamentaux sont bien clarifiés. Une telle ambiguïté de la définition des principes de la finance islamique dénote du manque d'organisation du système financier islamique mondiale et d'une structure de référence assimilable aux agences de notation dans le système financier conventionnel, en charge d'uniformiser les principes et méthodes de la finance islamique.

Pastré.O et Gecheva.K (2008) pensent que la particularité du système financier islamique de par ses principes éthiques basés sur la Charia, ne constitue pas un frein à l'incorporation de méthodes et instruments financiers conventionnels, même s'il revient au Comité Charia d'en avaliser la conformité.

### **3. Avantage structurel de la finance conventionnelle**

Selon Hassoune.A (2003), l'avantage structurel de la finance conventionnelle par rapport à la finance islamique se trouve aussi dans la capacité à réinvestir la liquidité et de s'ouvrir à un nouveau type de marché, dans la mesure où le système financier islamique, de par ses principes et le contrôle permanent des opérations par le Comité Charia, est restrictif à certains types de financement, d'opérations et de commerces d'actifs ou de titrisation.

En guise d'exemple, Hassoune.A (2003) invoque la non-diversification des flux de capitaux des banques islamiques qui ne commercent pour la plupart qu'entre elles, dans le but de rester dans la logique des principes fondamentaux de la Charia. Pareille situation fait que le flux de capitaux non investis s'accroît de façon exponentielle. Ainsi, les banques islamiques utilisent les institutions financières conventionnelles comme alternative de placement de leurs excédents de trésorerie que les principes de la Charia prohibent.

Un autre facteur de différenciation entre les systèmes financiers conventionnels et islamiques se trouve dans l'absence d'un système d'information uniforme pour les institutions financières islamiques, surtout en matière comptable. Les institutions financières islamiques se conforment aux règlements comptables propres à leur pays, sous influence des normes comptables internationales (IAS) appliquées dans les pays du Golfe.

Pareil constat peut être source d'altération de la crédibilité et de la fiabilité des informations financières des institutions islamiques qui peuvent être considérées à risque, malgré la promotion des normes standards de l'Accounting and Auditing-Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI).

## ■ Synthèse:

En résumé de ce chapitre, nous pouvons dire que d'après les auteurs Hassoune.A (2003), Pastré.O et Gecheva.K (2008), la finance islamique a commencé à se développer avec le boom du marché pétrolier dans les années 1970.

Ayant profité du retour des capitaux des investisseurs des pays du Golfe après les attentats terroristes de 2001 aux États-Unis, le système financier islamique a accru son développement et son influence dans la finance mondiale grâce à une importante concentration de devises.

Par ailleurs, Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012) ont démontré les liens étroits qui existent entre la loi islamique de la Charia et les principes de la finance islamique qui s'en inspirent, mais aussi l'importance du rôle joué par le Comité Charia (Charia Board) chargé de veiller à la conformité aux normes éthiques des produits, opérations et méthodes du système financier islamique.

La crise des crédits hypothécaires a contribué à accroître la confiance envers le système financier islamique dans un contexte d'incertitude, du fait qu'il a résisté aux perturbations qui s'en sont suivies. Un tel constat a été à l'origine de beaucoup d'interrogations de la part de spécialistes et auteurs du secteur financier mondial qui ont vu dans les principes de la finance islamique une alternative crédible face aux pratiques répréhensibles de la finance conventionnelle, même si Allard.P et Benchabane.D (2010) pensent le contraire.

Allard.P et Benchabane.D (2010) ont souligné deux limites qui justifient leurs thèses. Les opérations dans le système financier islamique sont plus coûteuses que celles effectuées dans le système financier conventionnel d'une part. D'autre part, Allard.P et Benchabane.D (2010) trouvent que le système financier islamique a

beaucoup de similarités d'avec le système financier conventionnel dans leurs méthodes, ce qui constitue pour eux une limite dans la mesure où ils ont les mêmes procédés, à la différence que le système financier islamique est plus coûteux. Par conséquent la finance islamique ne peut être une alternative crédible à la finance conventionnelle d'après Allard.P et Benchabane.D (2010), d'autant plus qu'elle n'est pas épargnée par les crises dont la plus en vue est celle des bons d'investissements (sukkuks) appelée crise de Dubaï World en 2009.

Ramadan.T (2003) quant à lui se questionne sur la globalité des transactions financières et interbancaires, et le respect des principes éthiques et religieux de la Charia islamique car selon l'auteur, les opérations entre institutions financières conventionnelles et islamiques comportent des frais, mais également des intérêts. Constat qui constitue un biais quant à la prohibition des intérêts dans le système financier islamique, et peut être considéré comme une limite.

Si des similitudes ont été notées dans les libellés de certains produits de la finance islamique et ceux de la finance conventionnelle dont les contrats de type Moucharaka, Ijara et Salam, il n'en reste pas moins un problème majeur à explorer afin d'y trouver des solutions idoines, à savoir si l'avènement de nouvelles offres de produits financiers islamiques nécessite des compétences doubles soit dans le domaine spécifiquement financier ou dans l'interprétation du droit musulman comme Pastré.O et Gecheva.K (2008) ont eu à le souligner.



### **CHAPITRE III: DÉFINITION ET QUALIFICATION DE LA NOTION COMPÉTENCE**

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), malgré la rigueur dans l'application du droit musulman et de ses lois basées sur la Charia, il existe dans le système financier islamique une notion appelée Dharura qui permet une dérogation dans les principes fondamentaux du droit islamique dans certains cas particuliers sur autorisation du Comité Charia.

Considérant cette notion Dharura, Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015) démontrent que les principes de la Charia peuvent être flexibles, et admettent une possibilité de création d'un produit ou service financier permettant de concilier les fondements des systèmes financiers islamiques et conventionnels au moyen d'une dérogation permise par la Charia.

Par ailleurs, l'offre conjointe de produits des systèmes financiers conventionnels et islamiques nécessite peut-être des qualifications au-delà de celles qui sont connues, d'où l'intérêt de cet objet de recherche exploratoire dont le but est de déterminer si oui ou non, une ressource humaine dispose des compétences utiles pour offrir conjointement les produits des deux systèmes financiers.

Par conséquent, nous allons élaborer dans les parties suivantes la notion compétence et la qualification des compétences, les méthodes, cadres, outils et structures qui les définissent grâce aux écrits d'auteurs à ce sujet, dans le but de comprendre les exigences afférentes dans le domaine des ressources humaines, et tenter de répondre à notre question de recherche.

## **I. Définition de la notion compétence et qualification des compétences**

Dans cette section nous allons nous pencher sur les théories de certains auteurs à propos de la gestion de la formation en entreprise, et particulièrement sur la gestion des compétences.

D'abord nous allons définir la notion compétence, puis analyser les qualifications et les caractéristiques des compétences. Ensuite nous allons procéder à l'étude de la définition et de la qualification des niveaux de compétences. Enfin nous allons conclure par la carence en compétences notée dans le système financier islamique.

### **1. Définition de la notion compétence**

Selon Le Boterf.G (2013), la compétence a souvent été définie comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Mais cette définition analytique de cette notion est jugée incomplète et faible par l'auteur qui caractérise la compétence comme un processus combiné et non décomposé d'éléments qui s'actualisent et se modifient selon le contexte.

Pour Le Boterf.G (2013), réduire la définition de la compétence en une addition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être revient à limiter cette notion à un référentiel défini à l'avance qui ne permet pas une prise en compte de ses composants selon le contexte. D'où la différenciation entre compétence réelle et compétence requise d'après Le Boterf.G (2013) qui trouve qu'avoir un diplôme ou suivre une formation n'est pas automatiquement synonyme d'acquisition de compétences avérées dans un domaine.

## **1.1 Qualifications et caractéristiques des compétences**

D'après Le Boterf.G (2013), il est important de faire la distinction entre « être compétent » et « avoir des compétences ».

### **a) Nuance entre être compétent et avoir des compétences**

Selon Le Boterf.G (2013), « être compétent » c'est avoir la capacité d'action et de réussite dans un contexte de travail.

« Avoir des compétences » équivaut à acquérir des connaissances, savoir-faire et savoir-être qui permettent d'effectuer son travail, mais n'implique pas forcément le fait d'agir avec compétence dans le cadre de son travail (être compétent).

D'après Le Boterf.G (2013), agir avec compétence revient à combiner les ressources de l'individu qui lui permettent d'exécuter une charge de travail (avoir des compétences) en faisant montre d'aptitudes nécessaires à son application (être compétent).

Le Boterf.G (2013) propose une approche de la qualification des compétences qui semble différente de celle d'auteurs comme Rivard.P (2000) qui insiste sur l'importance de la formation des ressources humaines dont il identifie leurs apports à l'entreprise sous deux facteurs : le capital humain et le capital compétence.

### **b) Le Capital humain**

D'après Vignolles.B (2012), la notion de capital humain a été initiée par Theodore Schultz, et théorisée par Becker.G (1964) qui la définit comme étant une

somme de capacités productives que possède une ressource humaine par cumul de savoirs communs ou particuliers, de savoir-faire etc.

### **c) Le capital compétence**

Rivard.P (2000) définit le capital compétence comme étant une somme de connaissances, d'habiletés et d'attitudes du personnel au sein d'une organisation, alors que Bommensath (1987) différencie les aptitudes individuelles des compétences essentielles de l'entreprise.

Bassi (1997), signale que la singularité du capital compétence est qu'il est propre à l'individu acquéreur qui a également la possibilité de l'améliorer continuellement à travers des innovations, contrairement à l'actif matériel. Bassi (1997) pense également que la compétence collective de l'organisation est en mesure d'être améliorée, mise en valeur, structurée et promue par l'organisation.

Rivard.P (2000) trouve que les caractéristiques du capital compétence définis par Bommensath (1987) et Bassi (1997), en font une notion en constante évolution.

Par ailleurs, Bouteiller (1997) pense que l'évolution du capital compétence est tributaire de deux phénomènes dont leur influence est à l'origine de sa perte graduelle de valeur et de pertinence: la loi de l'obsolescence et l'inflation des compétences requises.

### **d) Loi de l'obsolescence des compétences**

D'après Rivard.P (2000), les compétences acquises dans une entreprise peuvent devenir obsolètes du fait de la perte graduelle de leur pertinence et de leur

utilité avec les innovations technologiques, procédurales ou autres dans le domaine. Par conséquent ces compétences nécessitent une mise à niveau. En guise d'exemple, Rivard.P (2000) s'appuie sur l'obsolescence des habiletés des employés de bureau qui avaient la maîtrise du logiciel de traitement de texte Word Perfect en environnement DOS, et dont l'arrivée sur le marché d'un nouveau logiciel MS Word en environnement Windows a rendu leurs compétences caduques.

Selon Rivard.P (2000), le caractère désuet des compétences et du savoir est relatif à plusieurs facteurs dont:

- L'évolution technologique: qui nécessite le renouvellement des acquis, connaissances et habiletés de la ressource humaine.
- La non-utilisation du savoir: qui est susceptible de rendre les compétences et habiletés désuètes.
- La perte du savoir-faire pour l'organisation par un taux de roulement élevé des employés, ou le départ à la retraite de façon simultanée de plusieurs membres du personnel.
- Le vol du savoir: par la fuite des capacités et aptitudes de l'organisation par manque de protection des compétences de celle-ci au moyen « de brevets et de mécanismes de défense des avantages concurrentiels ».
- Le manque de partage du savoir: par une « mauvaise transmission et gestion des compétences à l'intérieur d'une organisation ».

#### **e) Inflation des compétences**

D'après Rivard.P (2000), le constat du changement des besoins en matière de qualifications et de compétences requises surtout avec l'évolution des technologies et des méthodes organisationnelles des dernières années, exige des connaissances et habiletés plus poussées, dans le but d'accroître les performances du personnel et de l'entreprise ou de l'organisation.

## 1.2 Définition et qualification des niveaux de compétences

Selon Le Boterf.G (2011), la mise en pratique de l'ingénierie des compétences aux domaines de la formation et du développement des ressources humaines a connu de l'évolution, passant du stade de méthode nouvelle et incomprise à un référentiel en perpétuelle mutation.

C'est dans ce cadre que Le Boterf.G (2011) met en avant quatre (4) niveaux de compétences:

- Le « niveau initial » qui consiste à procéder à l'introduction, à la formation et à l'application de techniques de formation professionnelle.
- Le « niveau maîtrise professionnelle partielle » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée.
- Le niveau « maîtrise professionnelle affirmée » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée, et avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les démontrer, les exposer et les analyser.
- Le « niveau expertise » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée, et avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les démontrer, les exposer et les analyser, tout en participant diligemment à la production et à la conception d'un savoir collectif.

Kirkpatrick.D (1966) a créé un modèle d'évaluation, de qualification et de gestion des compétences qui porte son nom: le modèle de Kirkpatrick. Ce modèle est décliné en quatre niveaux qui se suivent et se formalisent à partir des informations du niveau précédent:

- Le niveau 1 « évaluation des réactions »: qui consiste à sonder le niveau de perception et de satisfaction de la formation par les participants à l'aide d'un

questionnaire d'évaluation. Il faut noter qu'une évaluation positive de la formation par les participants ne signifie pas que celle-ci est réussie.

- Le niveau 2 « évaluation des apprentissages »: consiste à jauger le degré de compréhension et le niveau de maîtrise des nouvelles compétences acquises par le participant conformément aux objectifs de la formation.
- Le niveau 3 « évaluation des comportements »: consiste à évaluer les changements sur le plan comportemental de la ressource formée dans le cadre de son travail.
- Le niveau 4 « évaluation des résultats »: consiste à mesurer les indicateurs de performance de l'entreprise ou de l'organisation, suite à la formation des apprenants.

Rivard. P (2000) pense que prendre une matrice des types de connaissances et l'objectif de leur apprentissage peut nous aider à procéder à l'analyse des données recueillies, dans le but de répondre à notre objet de recherche.

Cette matrice des types de connaissances et de l'objectif de leur apprentissage présente une déclinaison en trois niveaux:

- connaissances ou savoir;
- habileté ou savoir-faire;
- attitudes ou savoir être.

La matrice des types de connaissances et de l'objectif de leur apprentissage décline également en trois niveaux le degré de maîtrise que le personnel doit avoir de ces connaissances, habiletés et attitudes:

- les imiter sans nécessairement les comprendre;
- les appliquer en demandant un certain effort;
- ou encore les avoir intégrées et les maîtriser pour les faire spontanément sans effort.

### **1.3 Définition de la notion de savoir, savoir-faire et savoir-être**

#### **a) Savoir (connaissance)**

D'après Rivard. P (2000), le savoir regroupe les connaissances à développer, à distinguer, à reconnaître et à comprendre entre autres, dans le but de résoudre les problèmes.

#### **b) Savoir-faire (habileté)**

Le savoir-faire selon Rivard. P (2000), consiste à identifier, reconnaître, imiter et reproduire les connaissances et habiletés grâce à la coordination et à l'ajustement des automatismes.

#### **c) Savoir-être (attitude)**

Le savoir-être d'après Rivard.P (2000), regroupe les aptitudes à la réceptivité des connaissances et habiletés acquises (identification, reconnaissance, imitation, application etc.) dans le but de répondre aux attentes de l'employeur et des clients de façon convenable, grâce à une bonne capacité d'appréciation, d'écoute et d'approbation entre autres, qui favorise l'intériorisation des valeurs de la ressource et de l'organisation.

## **1.4 Méthodes de transmission et de transfert des connaissances et habiletés**

La transmission des connaissances et habiletés peut se faire selon Rivard.P (2000) par trois moyens, à savoir l'imitation, l'application ou par la maîtrise.

### **a) Imitation**

L'imitation d'après Rivard.P (2000), regroupe les connaissances à identifier et à reconnaître dans le but de les reproduire. Elle peut se faire au moyen d'un exposé magistral d'une discussion ou d'une présentation vidéo.

### **b) Application**

Selon Rivard. P (2000), l'application consiste à la définition, à la détection, à la classification des compétences et habiletés, dans le but de les distinguer et de pouvoir les coordonner adéquatement dans la pratique en respectant la conformité des normes préétablies.

Le transfert de connaissances applicatives peut se faire au moyen de groupe de discussion, de l'entraînement à la tâche et des jeux de rôle.

### **c) Maîtrise**

La maîtrise selon Rivard. P (2000), consiste à l'adaptation des capacités d'analyse, de jugement, de calcul dans le but de résoudre des problèmes et ainsi pouvoir améliorer, ajuster et harmoniser le travail grâce à une assistance et une coordination optimale des ressources. Elle peut se caractériser par une mise en situation, un projet de coaching ou d'un groupe de discussion.

## **2. Méthodes de gestion et de développement des compétences**

Selon Rivard.P (2000), dans le but de minimiser les écarts et de maintenir le niveau souhaité sur plan des compétences, une organisation doit prendre des mesures correctives après avoir identifié les manquements en gestion et/ou en savoir, afin d'optimiser ses résultats.

Dans le cadre de notre travail de recherche, définir les canaux de développement des compétences et leur influence sur l'organisation du travail nous permet d'essayer de comprendre d'abord la façon dont l'entreprise fonctionne sur le plan organisationnel en matière de formation, ensuite de déterminer si oui ou non les employés sont adéquatement formés, s'ils sont dans l'obligation ou non de s'auto-former, et comment l'entreprise procède quant à la gestion des qualifications de son personnel.

Pour ce faire, Rivard.P (2000) a scindé le capital compétence en quatre canaux de développement susceptibles d'influencer le savoir-faire et le savoir-être des ressources humaines. Il a également fractionné le capital compétence en quatre parties :

- la formation;
- la gestion des compétences;
- l'autoformation;
- l'organisation qualifiante.

## **2.1. La formation**

D'après Rivard.P (2000), la formation est une initiative de l'organisation dans le but de « combler un écart identifié » ou une lacune sur le plan stratégique, procédurale ou au niveau des postes. Elle consiste en une série d'apprentissages et de développements structurés des connaissances déterminées par l'organisation dans le but d'atteindre des objectifs précis.

Rivard.P (2000) définit la formation comme étant : « un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de savoirs (connaissances, habiletés et attitudes) propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, ainsi que la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. »

Selon Rivard.P (2000), la formation en entreprise découle d'une nécessité de l'organisation de renouveler ou d'améliorer les compétences de son personnel pour atteindre un ou des buts qu'elle s'est fixée.

## **2.2. L'autoformation**

L'autoformation est définie par Rivard.P (2000) comme étant une initiative personnelle d'une ressource afin de combler un « besoin de développement individuel ». Elle consiste en une série agencée d'activités formatrices qui donnent à la ressource concernée la possibilité et la responsabilité de planifier le déroulement.

Selon Rivard.P (2000), l'autoformation définie par Hatcher (1997) est: « le processus par lequel un apprenant assume la responsabilité de sa propre démarche

d'apprentissage, incluant l'identification de ses besoins de perfectionnement, l'élaboration de ses objectifs d'apprentissage, la recherche des ressources et l'évaluation des acquis. »

Rivard.P (2000) ajoute que l'autoformation provient d'un « besoin individuel par opposition à la formation en entreprise, et que son apprentissage est généralement structuré. »

L'autoformation selon Rivard.P (2000), suppose une autonomie de la ressource humaine dans l'accroissement de son savoir et de ses aptitudes. En d'autres termes, c'est à la ressource humaine qu'incombe la responsabilité de sa formation à travers différentes méthodes.

Selon Rivard.P (2000), l'organisation peut proposer diverses stratégies à son personnel, parmi lesquelles: « la documentation, l'implantation d'un programme de coaching ou de mentorat, l'organisation de groupes d'échange ou cercles de gestion, etc., ou un programme structuré individuel accessible à l'apprenant (les modules en ligne, vidéos de formation etc.) ».

### **2.3. L'organisation qualifiante**

Rivard. P (2000) définit l'organisation qualifiante comme étant une initiative favorisant la formation continue, dans le but de faciliter la « résolution de problèmes au travail », au moyen d'une amélioration, d'une réorientation et d'une reconsideration des méthodes de travail et de transfert des connaissances à travers « des activités de recherche et de partage d'information. »

S'inspirant de Cadin et Amadieu (1997), Rivard.P (2000) pense que l'organisation qualifiante est conçue dans le but d'accroître les connaissances et de tirer avantage des compétences des ressources humaines, grâce à sa structuration et ses méthodes.

Selon Rivard.P (2000), l'organisation qualifiante doit être en mesure d'innover et de structurer dans le temps la recherche de la création, l'acquisition et l'application de nouvelles compétences à travers un système adapté à la demande des ressources humaines.

En effet, Rivard.P (2000) pense que le travail en tant que tel peut-être un moyen de formation à long terme, comme indiqué par Garvin (cité par Athey et Orth (1999)) qui a listé cinq caractéristiques associées à l'organisation qualifiante: «

- un processus de résolution de problèmes systématiques;
- une ouverture à l'expérimentation;
- une capacité d'apprendre des expériences passées;
- une capacité d'apprendre des autres;
- une aptitude à mettre en application les apprentissages. »

En outre, Darvigne et Noyé (1993) cités par Rivard.P (2000), ont conçu des lois dont l'application rigoureuse peut mener à l'établissement d'une organisation qualifiante: «

- apprendre au travail si ce dernier a un sens;
- apprendre par le travail si l'on se donne des objectifs de performance ambitieux;
- apprendre au travail des uns des autres;
- apprendre au travail en y prenant des responsabilités. »

Rivard.P (2000) pense également que l'organisation qualifiante nécessite souvent une réforme dans la structuration des méthodes et des processus de gestion

en interne dont: « la décentralisation des responsabilités et des pouvoirs de décision etc. », et la tolérance des erreurs en milieu de travail, qui peuvent être des moyens de formation dans la mesure où l'employé pourra s'ajuster et se corriger progressivement par l'entraînement à la tâche par exemple.

D'après Rivard.P (2000), Argyris (1997) et Senge (1990) pensent qu'une organisation qualifiante doit pouvoir autoriser une remise en question des « politiques, objectifs et décisions de la direction », dans le but d'engendrer des innovations dans la gestion interne.

## **2.4. La gestion des compétences**

Selon Rivard. P (2000), la gestion des compétences est une initiative de prévention « d'accès aux savoirs requis », dans le but de répondre « aux besoins pressentis ».

Elle consiste également à un agencement et un ordonnancement structuré de l'accès aux compétences.

### **a) Le comité de formation**

Rivard. P (2000) définit le comité de formation comme étant: « un groupe logiquement désigné pour conduire une analyse de besoins de formation».

Selon toujours Rivard.P (2000), le comité de formation est normalement permanent et composé de membres de la direction, de spécialistes en formation, et d'employés.

### **b) Les méthodes de groupe**

Selon Rivard. P (2000), les méthodes de groupe permettent une mise en relation entre plusieurs ressources, afin de tirer profit de leurs échanges et de leurs discussions, dans le but de recueillir des données importantes pour l'analyse des besoins recherchés.

### **c) Le test de compétences**

D'après Rivard. P (2000), les tests de compétences consistent à l'évaluation des habiletés requises du personnel pour accomplir correctement leur travail au moyen de la mise en situation, des entrevues structurées ou des tests formalisés, afin d'avoir une idée précise sur le niveau de compétence des ressources humaines.

### **3. Carence notée en compétences dans le système financier islamique**

Si différentes approches concernant l'étude de la rentabilité de la finance islamique par rapport à la finance conventionnelle ont été réalisées par Hassoune Anouar (2003), Mili Mehdi, Krir Marouha Ben et Teulon Frédéric (2014), Panzar et Rosse (1987), il demeure un vide quant à la question des compétences requises pour offrir simultanément les produits de la finance islamique et de la finance conventionnelle, même si les auteurs Pastré.O et Gecheva.K (2008) ont introduit de façon partielle cette question.

En Novembre 2015, le rapport de la General Council for Islamic Banks and Financial Institutions intitulé « Global Banks's Survey Risk Perceptions, Growth Drivers and Beyond » faisait état d'une carence de ressources humaines dans le secteur de la finance islamique.

Ce rapport nous apprend également que le manque de connaissances des principes de la finance islamique qui sont basés sur la Charia, est l'une des origines de la rareté de personnels qualifiés dans ce système financier; raison pour laquelle ces institutions bancaires essaient de former leur personnel aux principes de la finance islamique en interne.

En effet, pour se mettre à niveau et pouvoir faire face au manque de compétences des ressources humaines dans le système financier islamique, les institutions financières optent pour la plupart pour la formation en interne de leurs employés, même si elles préfèrent ceux ayant déjà des qualifications et des connaissances avérées en droit islamique de la Charia.

Par ailleurs, de rares programmes de formation dans les universités occidentales sont lancés, dans le but de faire face au manque de ressources humaines compétentes en finance islamique, au moyen de la formation de nouveaux diplômés dans ce domaine.

En effet, la carence en compétences constatée dans le système financier islamique pousse les institutions financières du secteur à s'orienter vers le développement des compétences en interne pour la plupart, étant donné que les programmes de formation offerts en finance islamique sont minimes sur le plan international.

■ **Synthèse:**

Si Le Boterf.G (2013) a souligné l'importance de la distinction entre « être compétent » et « avoir des compétences », Rivard. P (2000) quant à lui a bien illustré les méthodes de gestion et de développement des compétences, ainsi que la structuration des moyens de transfert des compétences.

En outre, le modèle de Kirkpatrick (1966) est une référence dans le domaine de l'évaluation des compétences et des méthodes de formation, mais s'avère moins pertinent dans le cadre d'une recherche exploratoire servant à les constater et non à les évaluer.

## **II. Outils et méthodes de gestion et d'évaluation des compétences choisis dans le cadre de notre travail de recherche**

Pour traiter des compétences et de leurs caractéristiques dans la phase interprétative des résultats après la collecte des données recueillies, nous ferons usage de deux tableaux: le tableau des « trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification » de Le Boterf (2013), et le tableau de la « liste des verbes d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation » de Rivard. P (2000).

### **a) Tableau des « trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification » de Le Boterf (2013)**

Lors de notre interprétation des résultats après la collecte et le traitement des données recueillies, nous scinderons le tableau des « trois concepts à distinguer » de Le Boterf (2013) en trois entités distinctes: évaluation, validation et certification.

**TABLEAU 1:** Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification de Le Boterf (2013)

■ **Concept « évaluation interne »**

Le concept « évaluation interne » nous permettra de déterminer les processus d'appréciation et d'évaluation des compétences interne à chaque organisation.

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Évaluation interne des compétences	Observer à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation dans quelle mesure un sujet a construit des compétences	Référentiel de compétences internes à l'organisation	- En situation de travail réel ou reconstituée par simulation - En situation de projet	Processus continu pour estimer la progression, la durabilité des compétences et prendre en compte l'occurrence des événements	Strictement interne à l'organisation		

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** *Le Boterf.G (2013). Construire les compétences individuelles et collectives*

## ■ Concept « validation interne »

Le concept « validation interne » nous permettra de déterminer les processus d'officialisation et de validation des compétences interne à chaque organisation.

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Validation interne	Reconnaitre officiellement par un acte social qu'un sujet a construit des compétences correspondant aux compétences requises	Référentiel de compétences interne à l'organisation	- En situation de travail réel ou reconstituée par simulation - Apport de preuves	Acte formel localisé dans le temps	Dispositif collégial strictement interne	Certificat interne pouvant s'inscrire dans un livret individuel de compétences	Interne à l'organisation

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** *Le Boterf.G (2013). Construire les compétences individuelles et collectives*

## ■ Concept « Certification ou validation externe »

Le concept « certification ou validation externe » nous permettra de déterminer les processus de confirmation et d'authentification externe des compétences de chaque organisation.

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Certification ou validation externe	Donner aux compétences validées en interne une valeur par rapport à des repères collectifs externes	Référentiel de certification ou de qualification externe et indépendant du contexte organisationnel particulier	Support de preuves sur dossier	Acte formel localisé dans le temps	Jury externe	- Diplôme, certificat ou titre délivrés par une instance externe à l'entreprise: État, branche professionnelle, instances contractuelles.  - Équivalence reconnue officiellement en externe	- Externe à l'organisation.  - Probabilité sur le marché du travail sectoriel, national ou international.

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** *Le Boterf.G (2013). Construire les compétences individuelles et collectives*

**b) Tableau « liste des verbes d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation » de Rivard.P (2000)**

Ce tableau nous renseigne sur comment formuler les objectifs liés à la formation du personnel. Il s'articule en trois niveaux de savoir, en l'occurrence le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui peuvent être transmis selon trois méthodes d'apprentissage d'après Rivard. P (2000) : l'imitation, l'application ou la maîtrise.

Son étude nous permet de comparer les objectifs de formation entre les institutions financières conventionnelles et islamiques dans le but d'en déterminer les différences et similitudes dans leur processus administratif, commercial, et de formation entre autres.

**TABLEAU 2:** Liste des verbes d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation de Rivard. P (2000)

	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
IMITATION	<i>CONNAISSANCE</i>	<i>IMITATION</i>	<i>RÉCEPTIVITÉ</i>
	Citer / identifier	Appliquer/ reconnaître	Accepter / choisir
	Décrire / nommer	Identifier/ reproduire	Accueillir / imiter
	Définir / reconnaître	Imiter / répéter	Appliquer / partager
	Désigner / répéter	Actionner	Identifier/ reconnaître
	Énoncer/ sélectionner		
	Énumérer / souligner		
APPLICATION	<i>COMPRÉHENSION</i>	<i>COORDINNATION</i>	<i>RÉPONSE</i>
	Classer / établir	Ajuster / estimer	Apprécier / sentir
	Compléter / formuler	Assembler / lire	Approuver / respecter
	Décrire / reconnaître	Compléter / mesurer	Écouter / ressentir
	Définir / rédiger	Coordonner/produire	Partager/se conformer
	Détecter / représenter	Détecter / réaliser	Pratiquer/ sensibiliser
	Développer / situer	Déterminer / rédiger	Reformuler / suivre
	Distinguer / traduire	Distinguer / réparer	
MATRICE	<i>RÉSOLUTION DE PROBLÈMES</i>	<i>AUTOMATISME</i>	<i>INTÉRIORISATION DES VALEURS</i>
	Abstraire / déduire	Ajuster / expliquer	Aider / guider
	Adapter / discriminer	Améliorer/ harmoniser	Assister / motiver
	Analyser / expliquer	Assembler / planifier	Conseiller / impliquer
	Calculer / juger	Construire / régler	Coordonner/ persuader
	Choisir / résoudre	Contrôler / réparer	Encourager
	Comparer/ interpréter	Coordonner/ vérifier	
	Convertir/transmettre		
	Corriger		

**Source :** Rivard.P (2000). *La gestion de la formation en entreprise. Presse de l'Université du Québec. Tableau 3.9 - P.113*

■ **Synthèse:**

Notre travail consiste à remplir le tableau des « trois concepts à distinguer: évaluation , validation, certification » de Le Boterf (2013), et le tableau de la « liste de verbe d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation » de Rivard. P (2000), avec les réponses des participants du Mouvement des Caisses Desjardins (système financier conventionnel) et de la Coopérative d'habitation islamique Qurtuba (système financier islamique) qui sont les deux seules institutions financières qui ont accepté de participer notre projet, et de mettre à notre disposition leur personnel (voir certificat éthique), dans le but de comparer les témoignages des employés afin de déterminer les compétences mobilisées dans chacune des organisations, particulièrement lors de l'offre des produits ou services des systèmes financiers conventionnels et islamiques.

Pour ce faire, nous avons procédé à la cueillette de données par le biais d'une méthodologie qualitative que nous traiterons dans le prochain chapitre.



## CHAPITRE IV: CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons d'abord évoquer l'importance de l'objet de recherche par rapport aux travaux d'autres auteurs du domaine, ensuite nous déclinerons notre épistémologie et les raisons qui justifient ce choix. Enfin nous traiterons de la question et du type de recherche, ainsi que le devis correspondant qui nous permettra de déterminer la façon dont nous allons appliquer les outils nécessaires pour répondre à notre question de recherche, grâce aux théories de Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012) sur la méthodologie de recherche.

### **I. Pertinence de l'objet par rapport aux travaux d'autres auteurs**

Si on peut élaborer une liste d'auteurs qui ont fait des études sur les niveaux de compétences et sur la finance conventionnelle, il n'en est pas de même sur le plan des compétences dans le domaine de la finance islamique.

On peut citer les travaux de Jawadi.F (2012) portant sur: « la finance islamique est à l'abri de la crise financière globalisée », et qui traite de la particularité des principes de la finance islamique par rapport à la finance conventionnelle. En outre, Jawadi.F (2012) s'est focalisé sur l'exploration de l'impact de la crise des crédits hypothécaires sur la finance islamique, et a procédé à une étude empirique des indices boursiers du Dow Jones Islamic Market (DJIM) qui traitent de la « performance de la finance islamique ». Jawadi.F (2012) a également fait quatre autres études empiriques portant sur la cotation des marchés boursiers des Etats-Unis, de l'Angleterre, de la France et de l'Allemagne. Par ailleurs, il n'a pas été fait mention par Jawadi.F (2012) d'une étude sur les compétences requises pour offrir les systèmes financiers conventionnels et islamiques.

Les auteurs Mili Mehdi, Krir Maroua Ben et Teulon Frédéric (2000) ont d'abord procédé à l'étude des « effets de la concurrence des banques conventionnelles et islamiques opérant dans un même pays », au moyen de l'approche de Panzar et Rosse (1987), ainsi que de l'indice de Lerner (1934); ensuite ils ont analysé « l'impact de la compétitivité sur la rentabilité des banques islamiques de la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord », au moyen d'échantillonnage du personnel et des ressources humaines (PR-H) afin de comparer la rentabilité des banques évoluant dans le système financier islamique d'une part et dans le système financier conventionnel d'autre part.

Il n'a pas été fait mention d'une formation ou d'une évaluation du personnel sur sa capacité à offrir les produits financiers conventionnels et islamiques car l'étude s'est portée sur la compétitivité et la rentabilité des banques des deux systèmes financiers dans un même pays.

Les auteurs Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012) se sont intéressés à « l'explication des dérives et défaillances d'ordre éthique » ayant conduit à la crise financière, ainsi qu'aux principes éthiques du système financier islamique qui lui ont permis d'avoir une stabilité durant la crise, contrairement au système financier conventionnel qui a connu des perturbations..

A l'instar des auteurs précédents, Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012) n'ont pas fait mention d'une formation ou d'une évaluation du personnel des institutions financières sur leur capacité à offrir les produits financiers conventionnels et islamiques.

Conséquemment, on peut avancer que notre objet de recherche est novateur dans la mesure où il n'a jamais été l'objet d'un projet ou d'une étude de ce type. Cela indique d'emblée la nature et le choix épistémologique de notre travail de recherche.

## **II. Choix de l'épistémologie constructiviste et du type de recherche**

Étant donné que notre objet de recherche consiste à déterminer de façon exploratoire s'il est possible qu'une ressource humaine puisse mobiliser les compétences nécessaires pour offrir conjointement les produits financiers conventionnels et islamiques, notre choix épistémologique s'est porté sur le constructivisme, avec un type de recherche exploratoire et descriptif au moyen d'une méthodologie qualitative.

Le choix de l'épistémologie constructiviste se justifie par le fait que les écrits sur le sujet de recherche sont restreints d'une part. D'autre part, la question de recherche, à savoir est-ce qu'il est possible qu'une ressource humaine puisse mobiliser les compétences nécessaires pour offrir de façon conjointe les produits financiers conventionnels et islamiques, nous pousse vers l'expérimentation avec un type de recherche exploratoire et descriptif, dans le but de déterminer si oui ou non cette possibilité existe.

La méthodologie de collecte de données est qualitative et consiste à des entretiens semi-directifs avec le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques, mais également par une simulation d'une procédure d'achat de maison dans chaque système financier.

### **III. Méthodes de collecte de données**

Les auteurs Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012) nous offrent plusieurs options concernant la méthodologie de recherche à adopter dans le cadre de notre mémoire scientifique.

Parmi les multiples méthodes de collecte de données nous pouvons citer la collecte de données par enquête et par observation.

Dans le cadre de notre travail de recueil de données sur le terrain, notre choix s'est porté sur une méthodologie de collecte de données qualitatives, au moyen d'entretiens semi-directifs individuels avec le personnel des institutions financières, et par la simulation d'une procédure d'achat de maison dans chaque système financier.

#### **1. Outils de collecte des données et autorisations préalables**

Dans le cadre de notre travail de recherche, il est évident qu'il faut des préalables bien avant d'entamer le travail de collecte de données.

Parmi ces préalables, figure la demande de certification éthique qui est essentielle pour pouvoir entamer la collecte de données sur le terrain au moyen d'entretiens semi-directifs individuels et de simulation d'achat de maison dans les systèmes financiers islamiques et conventionnels.

En effet, une demande d'autorisation de recherche auprès des institutions financières conventionnelles et islamiques (au moins une institution pour chaque système financier), est nécessaire pour procéder aux entretiens semi-directifs avec leur personnel et faire la simulation d'achat de maison.

## **1.1 Justification du choix des deux institutions financières partenaires**

Parmi les institutions financières conventionnelles et islamiques sollicitées, seuls le mouvement des Caisses Desjardins et la Coopérative d'habitation Qurtuba ont accepté de participer à notre projet de recherche.

Le choix des deux institutions financières partenaires se justifie par le système financier en vigueur dans chacune d'entre elles.

Il faut également prendre en compte que s'il est facile de trouver des institutions financières conventionnelles avec qui collaborer au Québec, il n'en est pas de même avec les institutions financières islamiques. Un constat qui a la particularité de limiter le nombre de participants du système financier islamique.

Étant donné que le système financier en vigueur au Mouvement des Caisses Desjardins est conventionnel, alors que la Coopérative d'habitation Qurtuba fonctionne avec le système financier islamique; une comparaison des profils et des qualifications du personnel, ainsi que des procédures administratives et des méthodes de gestion des compétences nous permet d'avoir assez d'outils afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

## **1.2 Certification éthique**

Pour pouvoir procéder à notre collecte de données, une demande de certification éthique a été soumise au Comité éthique du Décanat de la recherche et de la création de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Après étude du dossier, le Comité éthique du Décanat de la recherche et de la création de l'Université du Québec à Chicoutimi nous a délivré une lettre d'approbation éthique sous le numéro 602.553.01 (voir Annexe 1), nous autorisant à collecter les données au Mouvement des Caisses Desjardins (système financier conventionnel) et à la Coopérative d'habitation Qurtuba (système financier islamique), qui sont les deux seules institutions financières qui ont accepté de nous accompagner dans notre projet de recherche à travers des lettres d'autorisation et de mise à notre disposition de leur personnel et de leurs ressources (voir Annexe 2 et 3).

### **1.3 Grille d'entretien semi-directif individuel**

Notre collecte de données s'est faite au moyen d'entretiens semi-directifs individuels, avec une grille d'entretien unique pour les institutions des deux systèmes financiers (voir Annexe 4), dans le but d'avoir des connaissances approfondies sur le profil et les compétences des agents et prestataires de services financiers islamiques et conventionnels, mais aussi sur la gestion et la formation du personnel par les services des ressources humaines.

### **1.4 Simulation d'achat de maison**

La simulation d'achat de maison dans les deux systèmes financiers s'est faite au moyen d'une association des outils de la Mourabaha (contrat de vente) et de la Mousharakah (joint-venture) dans le système financier islamique, et par le biais d'une hypothèque commerciale dans le système financier conventionnel, dans le but de déterminer par une comparaison si les prestataires de services financiers des deux institutions financières mobilisent des compétences similaires dans l'offre de leurs produits.

## **2. Validité de la méthode de collecte des données**

### **2.1 Validité de la collecte de données par entretien semi-directif**

Le choix de notre méthodologie s'est porté sur une collecte de données qualitatives au moyen d'entretiens semi-directifs individuels, parce qu'ils permettent d'établir une relation de confiance avec le répondant d'une part. D'autre part, parce que l'entretien semi-directif présente une certaine flexibilité qui laisse au répondant « la relative liberté de mieux appréhender sa logique, alors que dans le même temps la formalisation du guide d'entretien favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants, et se prête mieux à certaines contraintes du terrain (faible disponibilité du répondant) et aux compétences des chercheurs » d'après Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012, P-109).

La proposition d'un questionnaire à remplir et à retourner était envisageable, mais notre choix s'est porté sur le dialogue direct et une interaction avec les répondants au moyen d'une grille d'entretien semi-directif individuel.

### **2.2. Validité du choix et des caractéristiques des répondants**

Nos répondants ont été choisis par les responsables des institutions financières partenaires, à savoir la Coopérative d'habitation Qurtuba pour le système financier islamique et le Mouvement des Caisses Desjardins pour le système financier conventionnel, après réception d'une lettre d'invitation de participation aux entretiens semi-directifs que nous avons envoyé à leur direction respective.

Un avis de confirmation a été nécessaire par téléphone et/ou par courriel pour les prises de rendez-vous et l'explication sommaire du projet de recherche aux participants retenus dont:

- un responsable des ressources humaines, chargé de nous renseigner sur:
  - la gestion du personnel
  - la formation du personnel
  - le processus de formation, de l'implémentation et de l'introduction d'un produit/service financier
  - la finance islamique.
- Trois (3) ou quatre (4) agents ou prestataires de services financiers chargés de nous renseigner sur:
  - leur cursus scolaire et professionnel
  - leurs connaissances et/ou acquis en finance islamique.

### **2.3 Validité de la méthode de simulation d'achat de maison**

Nous avons opté pour une simulation comparative d'une procédure d'achat de maison avec les instruments des systèmes financiers islamiques et conventionnels qui ont des similitudes dans leurs libellés, dont la Mourabaha et la Mousharakah qui sont respectivement les équivalents d'un contrat de vente et d'une joint-venture.

Cette méthode nous permet de comparer les modes d'opération et de validation des produits des institutions financières conventionnelles et islamiques, ainsi que leur processus d'opération dans le but d'observer, d'interroger et de comparer les compétences et les processus mobilisés par le personnel qui en offre les produits.

### **III. Modalités de la méthodologie de recherche**

L'objet de recherche vise à déterminer de façon exploratoire est-ce que le personnel d'une institution financière est en mesure d'acquérir les compétences et qualifications requises pour offrir conjointement les produits des systèmes financiers conventionnels et islamiques? Si oui, comment?

Cela suppose l'intégration des principes des systèmes conventionnels et islamiques, d'où la question de la coexistence des deux systèmes financiers au sein d'une même institution financière, ainsi que la capacité des employés à offrir les produits et services de façon optimale.

#### **1. Détermination des variables**

Aux fins du présent mémoire de recherche, ce sont les questions de l'intégration des qualifications et des capacités du personnel des institutions financières que nous allons étudier sous l'angle des compétences requises des ressources humaines pour offrir conjointement les produits financiers conventionnels et islamiques.

La variable indépendante dans notre objet de recherche est « offre simultanée des produits financiers des deux systèmes dans un même établissement ». La variable dépendante est « niveaux de compétences requises pour offrir à la fois les produits financiers des deux systèmes dans une même institution ». La variable indépendante est déclinée sous le thème « offre ». La variable dépendante est déclinée sous le thème « niveaux de compétences ».

## **2. Description de la méthodologie de collecte de données**

La collecte de données s'est faite au Mouvement des Caisses Desjardins (système financier conventionnel) et à la Coopérative d'habitation Qurtuba (système financier islamique), dans le but d'être en mesure de décliner les processus de gestion des compétences ainsi que les qualifications et les profils des ressources humaines, pour ensuite pouvoir les comparer.

Aux fins de la comparaison des profils, des compétences ainsi que des processus administratifs ayant cours dans les deux institutions des systèmes financiers conventionnels et islamiques, nous avons procédé aux étapes suivantes dans chacune d'entre elles à:

- Un entretien semi-directif individuel avec un responsable des ressources humaines de chaque institution financière.
- Un entretien semi-directif individuel avec trois (3) ou quatre (4) agents ou prestataires de services financiers de chaque institution financière à l'aide d'une grille d'entretien.
- Une simulation d'une procédure d'achat de maison dans les deux systèmes financiers avec l'aide d'une ressource dédiée à Qurtuba; et en ligne au Mouvement des Caisses Desjardins.

### **2.1 Modalités des entrevues**

Les répondants ont été invités par l'administration de chaque l'institution financière à prendre part aux entretiens semi-directifs individuels.

Après l'obtention de l'accord de principe des participants membres du personnel des institutions financières partenaires, ces derniers ont été informés par

leur direction respective de la date et du lieu de rencontre; puis une brève séance d'information a été organisée dans les locaux de leur établissement financier afin de finaliser leur approbation définitive au moyen de la lecture et de la signature du formulaire d'information et de consentement qui leur a été soumis.

### **2.1.1 Formulaire d'information et de consentement (Annexe 5)**

Le formulaire d'information et de consentement (voir Annexe 5) est un contrat écrit au moyen duquel le participant s'engage à prendre part de façon libre et volontaire au projet de recherche, en acceptant de répondre sans contrainte aux questions qui lui sont posées.

Par ailleurs, le formulaire d'information et de consentement garantie la confidentialité des réponses du participant, et définit également les méthodes de conservation des données.

Le participant peut refuser de prendre part aux entrevues sans contrainte, si une ou plusieurs clauses du formulaire d'information et de consentement ne lui conviennent pas.

La durée prévue des entrevues était de trente (30) à soixante (60) minutes. Les entretiens semi-directifs individuels ont été enregistrés sur format audio, et transcrits en format Word.

### **2.1.2 Grille d'entretien**

Pour procéder aux entrevues, nous avons utilisé une grille d'entretien avec un questionnaire agencé. Les réponses des participants ont été sauvegardées à l'aide d'une enregistreuse audio, et retranscrites en format Word.

### **2.1.3 Simulation d'une procédure d'achat de maison**

La simulation d'achat de maison dans le système financier conventionnel s'est faite en ligne, au moyen de la procédure d'une hypothèque commerciale avec l'aide d'un employé du Mouvement des Caisses Desjardins.

Il est important de noter que le client peut personnellement faire cette procédure en ligne bien avant de consulter un employé de Desjardins, dans le cas où ses connaissances en informatique le lui permettent.

La simulation d'achat de maison dans le système financier islamique s'est faite physiquement avec l'aide d'un employé de Qurtuba, au moyen de la Moucharakah (joint-venture).

## **2. 2 Caractéristiques des participants**

Le participant devait:

- Être titulaire d'un poste associé à l'offre de produits financiers au sein des deux établissements financiers partenaires.
- Être en accord avec son invitation par son administration à prendre part aux entretiens semi-directifs individuels avec le chercheur, c'est à dire que l'employé ne devait pas être contraint de participer à l'étude.
- Être syndiqué et inclus dans l'unité d'accréditation au cas où elle existe au sein de l'établissement financier, afin de respecter les conventions collectives en vigueur.
- Être libre de refuser de participer et de se retirer de l'enquête à tout moment sans contrainte.

- Être non rémunéré et ne bénéficiant d'aucun privilège ou avantage lié à la participation aux entretiens semi-directifs individuels.

### **2.3 Conservation des données collectées**

Le formulaire d'information et de consentement contient des questions relatives à la participation du répondant et la conservation ou non des données recueillies auprès de celui-ci en cas de retrait.

Le participant a la possibilité de choisir de donner son aval au chercheur pour que ses données soient conservées malgré son retrait, ou de les retirer du processus de cueillette et de les détruire.

Sur demande, les données seront retirées du dispositif de sauvegarde (ordinateur, disque dur externe, clé USB etc.) pour être détruites au cas où le participant le souhaite, sinon elles seront conservées et utilisées au besoin.

Les données de tout type seront conservées sous format audio, numérique informatisé en format Word ou papier et scellées dans un classeur verrouillé avec clé, au bureau du directeur de recherche pour une période de sept (7) ans . Ce dernier sera l'unique personne habilitée à accéder aux données de recherche durant les sept (7) ans. Une fois le délai de sept (7) ans dépassé, les données seront détruites.

## ■ Synthèse:

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que le choix des deux institutions financières partenaires de notre projet de recherche se fonde sur la base des systèmes financiers en vigueur dans chacune d'entre elles: le système financier conventionnel au Mouvement des Caisses Desjardins, et le système financier islamique à la Coopérative d'habitation Qurtuba.

La méthode de collecte de données par simulation comparative d'achat d'une maison avec les instruments financiers de la finance conventionnelle et de la finance islamique nous permet d'observer les procédures d'opération des institutions financières, et d'appréhender les compétences des employés qui en offrent les produits.

La dérogation appelée dharura, avalisée par le comité Charia (Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S, 2015), nous permet de contourner les restrictions des principes éthiques de la charia dans le but de pouvoir converger vers des produits financiers représentatifs des deux systèmes dans leurs principes, d'où l'intérêt de notre travail de recherche.

La grille d'entretien facilite l'ordonnancement des questions lors des entretiens semi-directifs individuels avec le personnel des deux institutions financières des systèmes conventionnels et islamiques.

Le formulaire d'information et de consentement définit les modalités de conservation des données, et garantit aux participants la confidentialité des réponses recueillies.



## **CHAPITRE V: ANALYSE DE LA CODIFICATION, PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET OBSERVATIONS**

Dans ce chapitre nous allons analyser les réponses recueillies des entrevues dans les institutions financières conventionnelles et islamiques, en sortir les thèmes, déterminer les similitudes et les différences, dans le but de les comparer pour tenter de répondre à la question de recherche.

### **I. Présentation de la procédure de collecte de données sur le terrain**

Notre travail de recherche portant sur « l'exploration des niveaux de compétences requis des employés des institutions financières pour offrir conjointement les produits de la finance islamique et de la finance conventionnelle » a fait l'objet d'une collecte de données au moyen d'entretiens individuels semi-directifs dans les deux institutions financières offrant spécifiquement chacune et de façon distincte, les produits des deux systèmes financiers.

La collecte de données s'est déroulée comme suit:

- Des entretiens semi-directifs individuels avec trois (3) agents ou prestataires de service et d'un (1) responsable de bureau à la Coopérative d'habitation Qurtuba (système financier islamique).
- Des entretiens semi-directifs individuels avec quatre (4) agents ou prestataires de service et d'un (1) directeur de succursale au Mouvement des Caisses Desjardins.
- Et enfin une simulation d'achat d'une maison dans les deux institutions financières, dans le but de comparer les procédures administratives dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques.

## 1. Méthode de codage des données

Notre choix de méthode d'élaboration du codage des données recueillies s'est porté sur le « plan de codage guidé par un plan général préétabli », dans la mesure où l'objet de recherche est exploratoire, avec une épistémologie constructiviste, un type de recherche qualitatif et descriptif axé sur les niveaux de compétences du personnel des institutions financières à offrir conjointement les produits des systèmes financiers islamiques et conventionnels.

En effet, nous nous appuyons sur les arguments de Pettigrew (1990) qui trouvent que: « le plan de codage guidé par un plan général préétabli s'articule autour du contexte, du contenu et du processus ».

En outre, Grenier et Josserand (2014) pensent que: « le plan de codage guidé par un plan général préétabli est tributaire des acteurs qui interviennent, des activités menées et des éléments du contexte ».

## 2. Identification des thèmes et définition des catégories de codes

Dans le cas de notre objet de recherche, les catégories de codes émergent parallèlement de la revue de littérature, des entretiens semi-directifs et de la simulation d'achat de maison dans les institutions des deux systèmes financiers conventionnels et islamiques.

Ainsi, nos codes se déterminent par les termes suivants:

- **Niveaux de compétences:** qui regroupent les aptitudes et les habiletés mobilisées par la ressource humaine pour effectuer son travail. Ce que Le Boterf (2013) désigne par le terme schème.

- **Connaissances:** qui constituent le savoir acquis au moyen d'une formation universitaire, d'une formation en interne, par des séminaires ou de façon personnelle (Rivard. P, 2000).
- **Habiletés:** qui constituent le savoir-faire qui détermine la maîtrise des connaissances acquises par les différents moyens de formation, ainsi que les compétences de la ressource humaine au moment de l'application dans le cadre du travail (Rivard. P, 2000).
- **Attitudes:** qui constituent le savoir-être de la ressource humaine qui détermine la façon de faire valoir ses connaissances et ses habiletés (Rivard. P, 2000).

Dans le cadre de notre analyse, les connaissances du personnel (savoir) regroupent les acquis scolaires et universitaires, les formations professionnelles internes (en entreprise) et externes (séminaires, certifications etc.), ainsi que l'autoformation. Ces connaissances et habiletés acquises par le personnel sont orientées dans des domaines tels que la comptabilité, le management, l'administration des affaires, la finance, la gestion des ressources humaines entre autres; et leur permettent d'exécuter les tâches qui leur sont confiées en entreprise.

La façon de faire valoir les connaissances et les habiletés du personnel constitue l'attitude qui regroupe les principes éthiques et les règles déontologiques en vigueur dans les institutions deux systèmes financiers conventionnels et islamiques (Charia islamique, normes déontologiques et indice de notation de la finance conventionnelle).

Le Processus de formation fait allusion aux méthodes de formation du personnel des institutions financières après leur recrutement, en vue de rendre les employés opérationnels selon les besoins respectifs de leurs départements.

Les méthodes de gestion et de développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être des ressources humaines sont classées selon les actions qu'elles nécessitent conformément au tableau de la « liste de verbe d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation » de Rivard. P (2000) que nous allons analysé dans les lignes suivantes, dans le but d'identifier les compétences afférentes qui seront ensuite soumises à l'évaluation interne, à la validation interne et à la certification externe à l'aide du « tableau des trois concepts à distinguer » de Le Boterf.G (2013).

## **II. Présentation des résultats**

Dans cette section, nous allons d'abord présenter les résultats tirés de l'analyse des données recueillies dans chacune des institutions des systèmes financiers conventionnels et islamiques, et ensuite procéder à une simulation d'achat de maison.

### **1. Présentation des résultats dans le système financier conventionnel (Mouvement des Caisses Desjardins)**

Dans cette partie, nous allons en premier lieu intégrer dans le « tableau de la liste des verbes d'action » de Rivard.P (2000) les données recueillies au Mouvement des Caisses Desjardins.

Ensuite nous allons procéder à une simulation d'achat de maison avec la plate-forme web du Mouvement des Caisses Desjardins.

Et enfin nous interpréterons à l'aide du « tableau des trois concepts à distinguer » de Le Boterf.G (2013) les processus de gestion des compétences que nous avons scindé en trois parties: évaluation interne de compétences, validation interne, certification ou validation externe de compétences.

**Tableau 3:** Liste des verbes d'action – (Directeur PDEJ5).

	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
IMITATION	CONNAISSANCE	IMITATION	RÉCEPTIVITÉ
	« on cherche un minimum à avoir un baccalauréat; faire un Bac universitaire, c'est le minimum qu'on recherche. Il y a des exceptions qui vont être faites pour quelqu'un qui n'a pas tout à fait complété ses études mais qui est aux études universitaires.»	« ce qu'on recherche c'est des gens qui ont beaucoup d'entregents, qui ont le profil de démarcheur... ce qu'on fait c'est d'aller chercher des gens qui vont représenter certaines de ces communautés-là »	« c'est quelqu'un qui ont de grande personnalité en grande partie ... Une grosse partie de la formation se fait à distance... Il y a des modules en ligne en lien avec l'Institut Coopératif, mais ça se fait en ligne à partir de nos ordinateurs ».
APPLICATION	COMPRÉHENSION	COORDINATION	RÉPONSE
	« Dans notre contexte on définit des critères d'embauche et donc on les conserve ».	- « On a une ressource qui couvre les différents points de service, l'Institut Coopératif Desjardins »	« quelqu'un qui sont très aux aguets de qu'est-ce qui nous entourent »
MAÎTRISE	RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	AUTOMATISME	INTÉRIORISATION DES VALEURS
	« Les employés vont aller compléter par des cours sur mesure pour telle ressource et telle ressource La durée de la formation va dépendre de chaque ressource, dépendamment du bilan des compétences ; il y a un bilan qui va sortir qui va faire un agenda pour les cohortes...»	« On cherche des gens qui vont aller chercher la clientèle et non attendre la clientèle qu'ils viennent à eux »	« des gens qui ont un défi particulier de développer les communautés culturelles, de développer une clientèle plus anglophone ».

**Source :** Tableau inspiré de Rivard, P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise. Presse de l'Université du Québec. Tableau 3.9 - P-113*

### **Interprétation :**

Considérant les informations figurant sur le tableau ci-dessus qui intègre les données recueillies au Mouvement des Caisses Desjardins, les compétences déclinés par Rivard, P. (2000) se manifestent par le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Le degré d'appropriation de ces types de compétences est également décliné en trois phases par Rivard, P. (2000):

- les imiter sans nécessairement les comprendre;
- les appliquer en demandant un certain effort;
- les intégrer et les maîtriser pour les faire spontanément sans effort.

Le type de compétences requis au Mouvement des Caisses Desjardins nécessite des connaissances et habiletés particulières qui permettent d'imiter et de comprendre les procédures administratives et financières, dans le but de pouvoir les appliquer en demandant un certain effort, ou de les intégrer et de les maîtriser afin de pouvoir les faire spontanément sans effort. Parmi ces connaissances et habiletés particulières, on peut citer le niveau d'études universitaires par exemple.

En somme, au Mouvement des Caisses Desjardins, les niveaux de compétences définis par Le Boterf.G (2011) se manifestent de la façon suivante:

- L'Institut Coopératif Desjardins peut être considéré comme étant l'université interne qui incarne le « niveau expertise » défini par Le Boterf.G (2011), et qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée, et d'avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les démontrer, les exposer et les analyser, tout en participant diligemment à la production et à la conception d'un savoir collectif: « *On a une ressource qui*

*couvre les différents points de service, l’Institut Coopératif Desjardins ».* (PDEJ5 - Directeur).

- Le reste du personnel du Mouvement des Caisses Desjardins se limite au « niveau initial » qui consiste à procéder à l’introduction, à la formation et à l’application de techniques de formation professionnelle: « *Les employés vont aller compléter par des cours sur mesure pour telle ressource et telle ressource. La durée de la formation va dépendre de chaque ressource, dépendamment du bilan des compétences. Il y a un bilan qui va sortir et qui va faire un agenda pour les cohortes..* » (PDEJ5 - Directeur).

### **1.1 Analyse et interprétation du processus de formation dans le système financier islamique (Qurtuba) au moyen du tableau de liste des verbes de Rivard.P (2000)**

Dans le cadre des entrevues, analyses et témoignages recueillis au Mouvement des Caisses Desjardins, et qui ont été intégrés au tableau de la liste des verbes d'action de Rivard.P (2000), nous avons constaté que les processus de formation dans le système financier conventionnel, particulièrement au Mouvement des Caisse Desjardins, se manifestent par:

- **une formation en interne au moyen de l’encadrement du personnel par des instructeurs** de l’Institut Coopératif Desjardins (ICD) qui joue le rôle d’université interne de l’institution financière.

La formation peut se faire en salle, de façon individuelle ou en groupe d’employés, ou par des modules à compléter en ligne: « *On a une ressource qui couvre les différents points de service. Elle est sur appel dans les différents points de service. Elle va venir chez nous pour des besoins particuliers pour une ressource ou pour des formations de groupe. L’Institut Coopératif Desjardins (ICD) est comme notre*

*université interne qui fait toute l'information... »* (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

- **L'accompagnement dans les tâches de travail** au moyen de séminaires de formation: « *Il peut avoir un petit séminaire, une petite formation qui va se faire ici sur place* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **La formation en ligne (modules):** « *Ils (le personnel) vont être interpellés ou vont être impliqués de façon directe à faire une formation en ligne* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **La mise en situation en entreprise au moyen de l'analyse des besoins en interne par rapport aux compétences du personnel:** « *Ils vont contacter chaque ressource individuellement, faire un bilan de compétences basé sur les expériences, basé aussi sur leur attestation scolaire pour faire un bilan des compétences par rapport à chaque niveau de poste* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **La correction progressive des manquements liés à l'exécution des tâches de travail ou le mentorat:** « *La première étape serait de faire un bilan des compétences avec eux autres, d'aller refaire la formation complémentaire; investir plus par rapport à où est-ce qu'il y a des manquements* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- Il est à noter qu'au Mouvement des Caisses Desjardins, c'est une « université interne » en l'occurrence l'Institut Coopératif Desjardins qui a la charge de la formation du personnel. Les formations peuvent se faire individuellement ou en groupe, soit en ligne ou en salle (physiquement): « *certaines formations particulières vont être faites sous forme de groupe, c'est à dire qu'ils vont attendre d'avoir*

*quelques ressources dans différents points de service, puis ils vont les mettre dans une cohorte de formation... D'autres formations vont être beaucoup plus individuelles. Donc ça va être des modules en ligne qu'ils vont compléter » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).*

- Il est également obligatoire d'avoir un niveau d'études universitaires ou collégiales dans les domaines de la finance conventionnelle, de l'économie, de la comptabilité, de la fiscalité, de la gestion et de l'administration pour être embauché (e) dans cette institution financière: « *on cherche un minimum à avoir un baccalauréat. Fac (sic), un Bac universitaire c'est le minimum qu'on recherche. Il y a des exceptions qui vont être faites pour quelqu'un qui n'a pas tout à fait complété ses études, mais qui est aux études universitaires... On va prioriser les gens qui ont fait des études dans le domaine des finances, de la finance, de l'économie; mais on peut aller chercher des gens qui ont un background en droit, en comptabilité, en fiscalité ou quoi que ce soit »* (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

■ **Synthèse:**

En résumé, conformément au tableau de la liste des verbes d'action de Rivard.P (2000), nous pouvons noter d'après les données recueillies lors des entretiens semi-directifs individuels effectués, qu'au Mouvement des Caisses Desjardins où prévaut le système financier conventionnel, l'organisation qualifiante évoquée par Rivard.P (2000) y est en vigueur au moyen de la formation du personnel par des instructeurs de « l'université interne » de l'institution appelée Institut Coopératif Desjardins; mais aussi par la gestion des compétences du personnel au moyen de séminaires de formation dans le cadre du lancement d'un nouveau produit dérivé par exemple, ou à des fins de renouvellement et de mise à jour des acquis des employés: « *cette ressource est sur appel dans les différents points de service, et est basée au centre-ville de Montréal. Lorsqu'on est sur la Rive Sud au DIX30 (quartier des affaires), elle va venir chez nous pour des besoins particuliers pour une ressource ou pour des formations de groupe aussi. Fec (sic), l'Institut Coopératif Desjardins (ICD) est comme notre université interne qui fait toute l'information...* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

## **1.2 Procédure de validation des opérations financières : cas de la simulation d'achat par hypothèque d'une maison à Desjardins**

La procédure d'achat de maison à Desjardins se fait par étape, dont la première commence par une simulation de l'admissibilité du membre (client) en ligne via leur site internet dédié, afin d'avoir une idée de la solvabilité de ce dernier (voir lien: <https://www.desjardins.com/outils/valeur-maison/index.jsp#/valeur-maison>).

Une fois la simulation de l'admissibilité du client terminée, l'expert courtier ou le représentant hypothécaire de l'institution se charge de monter un dossier si l'estimation est positive. Le cas contraire, il proposera au client de communiquer avec un conseiller financier.

### **Exemple de simulation d'achat de maison en ligne:**

Pour un client ayant :

- un revenu brut annuel de cent mille dollars canadiens (100.000\$).
- Des engagements financiers mensuels de deux mille dollars canadiens (2.000\$) par mois.
- Une mise de fond de quatre-vingt mille dollars canadiens (80.000\$).
- Des modalités de prêt au taux fixe fermé de quatre (4) ans, avec un amortissement de vingt-cinq (25) ans, et au taux d'intérêt de 3,89%.
- Des frais fixes annuels approximatifs de la maison de deux mille trois cent dollars canadiens (2.300\$) pour les taxes municipales et scolaires, et de cent vingt-cinq dollars (125\$) pour les coûts d'énergie.

## Illustration 1 : Simulateur de calcul d'admissibilité

**Desjardins** (<https://www.desjardins.com/index.jsp>)  Aucune information transmise à Desjardins (<https://www.desjardins.com/confidentialite/>)

### Calculez combien vous pouvez payer pour une maison

\* Champs obligatoires

**Entrer vos données personnelles**

\* Revenus bruts (\$) :  par an      \* Engagements financiers (\$) :  par mois

\* Mise de fonds (\$) :       \* Limiter vos versements mensuels (\$) :  par mois  
 Non  Oui

**Ajouter les frais fixes de la future maison (approximatifs)**

\* Taxes municipales et scolaires (\$) :  par an      \* Coûts d'énergie (\$) :  par mois      \* Frais de copropriété (\$) :  par mois

**Choisir les modalités du prêt**

\* Type de prêt et terme :       \* Amortissement :

\* Taux d'intérêt (%) :  Taux en vigueur (<https://www.desjardins.com/taux-rendement/financement/prets-hypothecaires/>)

**Calculer**

**Résultat**

Valeur maximale de la maison : **275 484,95 \$**

Prime d'assurance prêt (SCHL/Genworth) : **0,00 \$**  
 Ce montant est inclus dans le montant du prêt.

Prêt hypothécaire maximal : **195 484,95 \$**

Vos versements : **1 016,67 \$ par mois**

**Détails des remboursements – Capital et intérêts**

**Amortissement de votre prêt hypothécaire**



Montant du prêt (\$)      Année

**Parler avec un conseiller**

Obtenez rapidement de l'aide et des conseils personnalisés

**Demandez qu'on vous appelle** ([JavaScript:void\(0\);](JavaScript:void(0);))

**Choix d'assurance vie et invalidité**      **Sauvegarder et imprimer**

---

**À propos de cet outil de calcul**

[Principes de calcul](#)

[Remarques](#)

**Passer à l'action**

[Consulter un conseiller](#)

[Utiliser nos autres outils de calcul](#)

Les résultats sont basés sur les données que vous y entrez. Nous vous invitons à communiquer avec votre conseiller à la caisse pour obtenir des conseils personnalisés, une préautorisation ou un financement, s'il y a lieu.

© 1996-2017, Mouvement des caisses Desjardins. Tous droits réservés.

**Source** : Mouvement des Caisse Desjardins

<https://www.desjardins.com/outils/valeur-maison/index.jsp#/valeur-maison>

**Résultats du test:**

Un prêt hypothécaire de cent quatre-vingt-quinze mille quatre cent quatre-vingt-quatre dollars canadiens (195.484,95\$) peut être accordé au client membre pour l'achat d'une maison à la valeur maximale de deux cent soixante-quinze mille quatre cent quatre-vingt-quatre dollars canadiens (275.484,95\$), avec des versements mensuels de mille seize dollars canadiens (1016,67\$) pendant vingt-cinq (25) ans, soit en trois cent (300) versements (12 mois \* 25 ans).

Ces informations peuvent être sujettes à changement selon les conseils et la flexibilité du courtier immobilier de l'institution.

### **1.3 Procédure de gestion des compétences à Desjardins**

Dans cette partie, nous allons intégrer les méthodes d'évaluation, de validation et de certification des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins, en nous inspirant du tableau des trois concepts de Le Boterf.G (2013).

Les écrits en rouge sont les constats établis après la collecte et l'analyse des données recueillies au Mouvement des Caisses Desjardins.

**Tableau 4** : « évaluation interne » au Mouvement des Caisses Desjardins

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Évaluation interne de compétences	Observer à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation dans quelle mesure un sujet a construit des compétences: besoin de renforcement et d'évaluation des compétences édicté par l'Institut Coopératif Desjardins	Référentiel de compétences interne à l'organisation: Référentiel établi par l'Institut Coopératif Desjardins avec des critères bien définis.	- En situation de travail réel ou reconstituée par simulation - En situation de projet: c'est l'Institut Coopératif Desjardins qui édicte les modalités d'évaluation des compétences selon le besoin de l'institution	Processus continu pour estimer la progression, la durabilité des compétences et prendre en compte l'occurrence des événements: faire un bilan des compétences des employés, les inciter à faire ou refaire une formation si nécessaire	Strictement interne à l'organisation: l'Institut Coopératif Desjardins est comme l'université interne du Mouvement des Caisses Desjardins	Institut Coopératif Desjardins	Institut Coopératif Desjardins

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** Le Boterf.G (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*

### **Interprétation:**

À la suite de l'analyse des données recueillies au Mouvement des Caisses Desjardins, on constate que l'évaluation en interne des compétences dans cette institution financière est à la charge de l'Institut Coopératif Desjardins, considéré comme l'université interne.

L'Institut Coopératif Desjardins, par le biais de ses instructeurs, se charge de faire tout le processus de formation et d'évaluation du personnel en interne, allant du besoin de renforcement et d'évaluation des compétences aux modalités de la formation, à l'aide d'un référentiel bien défini.

L'Institut Coopératif Desjardins atteste et valide également l'évaluation en interne des acquis du personnel grâce aux formations individuelles ou de groupe, mais aussi par le biais de modules à compléter en ligne: « *certaines formations particulières vont être faites sous forme de groupe; c'est à dire qu'ils vont attendre d'avoir quelques ressources dans différents points de service, puis ils vont les mettre dans une cohorte de formation... D'autres formations vont être beaucoup plus individuelles. Donc ça va être des modules en ligne qu'ils vont compléter.* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

**Tableau 5** : « validation interne » au Mouvement des Caisses Desjardins

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Validation interne	Reconnaître officiellement par un acte social qu'un sujet a construit des compétences correspondant à celles requises: l'Institut Coopératif Desjardins se charge de former le personnel par rapport aux besoins de l'institution.	Référentiel de compétences internes à l'organisation: c'est l'institut Coopératif Desjardins qui définit le référentiel de compétences.	- En situation de travail réel ou interne à l'organisat ion: c'est l'institut Coopératif Desjardins qui définit le référentiel de compétences.	- En situation de travail localisé dans le temps: - Apport de preuves: c'est l'institut Coopératif Desjardins qui se charge d'établir les modalités de validation des compétences.	Acte formel de travail dans le temps: l'institut suivie de la formation en cas de nécessité par l'institut Coopératif Dessardin s.	Dispositif collégial strictement interne: l'institut Coopératif Desjardins joue le rôle d'université interne de l'organisat ion.	Certificat interne pouvant s'inscrire dans un livret individuel de compétences: attestation de suivi de modules de formation en ligne ou en salle.

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** *Le Boterf.G (2013). Construire les compétences individuelles et collectives*

### **Interprétation:**

À la suite de l'analyse des données recueillies au Mouvement des Caisses Desjardins, on constate que la validation de compétences en interne est à la charge de l'Institut Coopératif Desjardins qui fait également le suivi de l'évaluation des compétences du personnel: « *Ils (les instructeurs de l'institut Coopératif Desjardins) vont contacter chaque ressource individuellement, faire un bilan de compétences basé sur les expériences, basé justement aussi sur leur attestation scolaire pour faire un bilan de compétences par rapport à chaque niveau de poste* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

**Tableau 6:** « certification ou validation externe » au Mouvement des Caisses Desjardins

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Certification ou validation externe	Donner aux compétences validées en interne une valeur par rapport à des repères collectifs externes: des méthodes similaires de la concurrence sont adoptées si nécessaire, dans le but d'optimiser le rendement du personnel.	Référentiel de certification ou de qualification externe et indépendant du contexte organisationnel particulier: Baccalauréat en finance comptabilité, économie, management etc.	Support de preuves sur dossier: Diplômes universitaires	Acte formel localisé dans le temps: non spécifié	Jury externe: Université, centre de formation	- Diplômes, certificats ou titres délivrés par une instance externe à l'entreprise: État, branches professionnelles, instances contractuelles.  - Équivalence reconnue officiellement en externe: Diplôme de planificateur financier etc.	- Externe à l'organisation.  - Probabilité sur le marché du travail sectoriel, national ou international: par exemple un diplôme universitaire ou de planificateur financier est externe à l'organisation et nécessite des prérequis académique et la réussite des cours et de l'examen à l'institut québécois de planification financière

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** Le Boterf.G (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*

### **Interprétation:**

À la suite de l'analyse des données recueillies au Mouvement des Caisses Desjardins, on constate que la certification et la validation externe des compétences se font sur la base de critères que les services des ressources humaines cataloguent et conservent pour s'en référer ultérieurement: « *On cherche un minimum à avoir un baccalauréat. Fac, un Bac universitaire c'est le minimum qu'on recherche. On va prioriser les gens qui ont fait des études dans le domaine des finances, de la finance, de l'économie; mais on peut aller chercher des gens qui ont un background en droit, en comptabilité, en fiscalité ou quoi que ce soit* ». (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

En outre, les employés peuvent également améliorer leurs compétences individuelles en externe: « *j'ai un BAC en science de gestion à HEC. J'ai terminé mon BAC en 2005. Présentement, je suis entrain de finir mes études de planificateur financier, j'ai mon examen le 17 juin 2016, euh 2017* ». (PDEJ2 - Chargé de Clientèle)

Dans le cas du participant PDEJ2, chargé de clientèle, sa formation individuelle de planificateur financier est externe au Mouvement des caisses Desjardins. Les cours de ce programme de formation professionnelle sont offerts à l'Institut Québécois de Planification Financière (IQPL) qui est l'unique organisme autorisé et homologué par le gouvernement provincial du Québec à décerner le diplôme de planificateur financier dans la province du Québec, et de définir les modalités de suivi de la formation en ce sens.

Donc on peut considérer le diplôme de planificateur financier comme une certification et une validation externe des compétences du personnel au Mouvement des Caisses Desjardins et dans le système financier conventionnel.

## **2. Présentation des résultats dans le système financier islamique (Qurtuba)**

Dans cette partie, nous allons intégrer les données recueillies à la Coopérative d'habitation Qurtuba dans le « tableau de la liste des verbes d'action » de Rivard.P (2000), et interpréter les processus gestion des compétences à l'aide du « tableau des trois concepts à distinguer » de Le Boterf.G (2013) que nous avons scindé en trois parties: évaluation interne de compétences, validation interne, certification ou validation externe de compétences.

**Tableau 7** : Liste des verbes d'action – (Participants Qurtuba).

	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
IMITATION	<b>CONNAISSANCE</b>	<b>IMITATION</b>	<b>RÉCEPTIVITÉ</b>
	« les études universitaires sont assez suffisantes pour nous; quelqu'un qui a étudié dans les comptabilités ou finance...je n'ai suivi aucun cours en finance islamique avant d'être embauché par Qurtuba, mais je l'ai étudié moi-même.» (PQRTB1 - Chef de bureau)	« ils ont m'ont offert un stage. Après le stage, ils ont dit que Ok ça serait un plaisir de vous embaucher... pour le moment il y a quatre personnes qui travaillent ici temps à partiel, et sont formés par le professeur Kermani et moi »(PQRTB1 - Chef de bureau)	« j'ai commencé au début là pour tout traduire au Professeur Kermani. Pis, j'ai commencé à faire des présentations avec l'aide du Professeur Kermani (Chairman), et on a amélioré avec le temps.» (PQRTB4 - Président de la Coopérative)
APPLICATION	<b>COMPRÉHENSION</b>	<b>COORDINNATION</b>	<b>RÉPONSE</b>
	« quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même, qui m'expliquait les différences et qu'est-ce que nous avons comme système islamique ici » (PQRTB1)	« c'était toujours une formation sur place ici, sous la supervision du professeur... J'ai formé beaucoup de gens qui sont venus après moi... Les gens commençaient à travailler et moi je les guidais » (PQRTB1)	« les gens sont sur probation pour une certaine période de temps, et après les gens sont évalués pour voir s'ils sont capables de travailler pour l'institution ou non.» (PQRTB1)
MAÎTRISE	<b>RÉSOLUTION DE PROBLÈMES</b>	<b>AUTOMATISME</b>	<b>INTÉRIORISATION DES VALEURS</b>
	« Toujours toutes les choses (procédures) montent en haut, et à la fin c'est le professeur Kermani qui va approuver que Ok ça a été fait selon les règles islamiques ou non.» (PQRTB1)	« le professeur Kermani définit les procédures de formation, il me délègue la formation du personnel à qui on donne des tâches qu'on contrôle » (PQRTB1 - Chef de bureau)	« le professeur Kermani fait office du Comité Charia » (PQRTB1 - Chef de bureau)

**Source:** Tableau inspiré de Rivard, P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise. Presse de l'Université du Québec. Tableau 3.9 - P-113*

### **Interprétation :**

À la suite de l'analyse des données recueillies à la Coopérative d'habitation Qurtuba, on constate que les types de compétence déclinées par Rivard, P. (2000) se manifestent par le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Le degré d'appropriation de ces types de compétences est également décliné en trois phases par Rivard, P. (2000), à savoir:

- les imiter sans nécessairement les comprendre;
- les appliquer en demandant un certain effort;
- ou les intégrer et les maîtriser pour les faire spontanément sans effort.

Le type de compétences requises à la Coopérative d'habitation Qurtuba nécessite également des connaissances et habiletés particulières (niveau d'études universitaires par exemple) qui permettent d'imiter et de comprendre les procédures administratives et financière, dans le but de pouvoir les appliquer en demandant un certain effort, ou de les intégrer et de les maîtriser afin de pouvoir les faire spontanément sans effort, à la différence que c'est le Comité Charia incarné par le professeur Moin kermani qui a la charge de valider ou d'invalider toutes les opérations de l'institution financière.

En somme, à la Coopérative d'habitation Qurtuba, les niveaux de compétences définis par Le Boterf.G (2011) se manifestent de la façon suivante:

- Le Professeur chairman Moin Kermani peut être considéré comme étant la ressource ayant atteint le niveau de compétence le plus élevé, à savoir le « niveau expertise » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée et d'avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les

démontrer, les exposer et les analyser, tout en participant diligemment à la production et à la conception d'un savoir collectif: « *le professeur Kermani définit les procédures de formation, il me délègue la formation du personnel à qui on donne des tâches qu'on contrôle... Toujours toutes les choses (procédures) montent en haut, et à la fin c'est le professeur Kermani qui va approuver que Ok ça a été fait selon les règles islamiques ou non* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

- Le chef de bureau quant à lui a connu progressivement les trois autres niveaux de compétences déclinés par Le Boterf.G (2011), en passant du « niveau initial » qui consiste à procéder à l'introduction, à la formation et à l'application de techniques de formation professionnelle, au « niveau maîtrise professionnelle partielle » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée, pour atteindre le niveau « maîtrise professionnelle affirmée » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée, d'avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les démontrer, les exposer et les analyser: « *quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même, qui m'expliquait les différences et qu'est-ce que nous avons comme système islamique ici... Le professeur Kermani définit les procédures de formation, il me délègue la formation du personnel à qui on donne des tâches qu'on contrôle...* » (PQRTB1 - Chef de bureau).
- Le reste du personnel se limite au « niveau initial » qui consiste à procéder à l'introduction, à la formation et à l'application de techniques de formation professionnelle, sous la supervision du professeur chairman Moin Kermani et/ou du chef de bureau: « *quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même qui m'expliquait les différences et qu'est-ce que nous avons comme système islamique ici... Le professeur Kermani définit les procédures de formation, il me délègue la formation du personnel à qui on donne des tâches qu'on contrôle...* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

## **2.1 Analyse et interprétation du processus de formation dans le système financier islamique (Qurtuba) au moyen du tableau de liste des verbes de Rivard.P (2000)**

Dans le cadre des entrevues, analyses et témoignages recueillis à la Coopérative d'habitation Qurtuba, et qui ont été intégrés au tableau de la liste des verbes d'action de Rivard.P (2000), nous avons constaté que les processus de formation dans le système financier islamique se manifestent par :

- **une formation en interne (présentation vidéo, exposé magistral):** « *C'est le Professeur Kermani qui m'a formé sur la finance islamique. C'était toujours formation sur place ici Ok, sous la supervision du professeur. J'ai formé beaucoup de gens qui sont venus après moi* » (PQRTB1 - Chef de bureau).
- **Une formation de type mentorat (coaching):** « *c'était toujours formation sur place ici, sous la supervision du professeur* » (PQRTB1 - Chef de bureau).
- **Une correction progressive des manquements liés à l'exécution des tâches de travail:** « *les gens commençaient à travailler et moi je les guidais* » (PQRTB1 - Chef de bureau).
- **Une mise en situation et un accompagnement dans les tâches en entreprise :** « *on leur donne les tâches qu'on contrôle* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

■ **Synthèse :**

En résumé, nous pouvons conclure que la Coopérative d'habitation Qurtuba mise sur la formation en interne pour remédier au déficit de compétences en finance islamique de son personnel, dans la mesure où les employés n'avaient pas de notions en principes financiers islamiques ou s'ils en avaient, elles étaient insuffisantes et non certifiées car étant des connaissances acquises de façon personnelle et autonome au moyen de l'autoformation par les livres: « *quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même, de m'expliquer les différences et puis qu'est-ce que nous avons comme système islamique ici* ». (PQRTB1 - Chef de bureau)

De telles observations confirment les arguments développés dans le rapport de la General Council for Islamic Banks and Financial (2015) qui faisait état d'un manque de connaissances en principes de la finance islamique, source de la carence en ressources humaines notée dans le système financier islamique; raison pour laquelle les institutions financières islamiques optent souvent pour la formation en interne de leurs employés, afin de faire face au déficit de compétences de ces derniers.

On constate également que le mentorat est l'un des principaux moyens de formation à Qurtuba, tout comme l'accompagnement et la correction progressive des manquements liés aux tâches de travail qui sont des méthodes qui favorisent le transfert de connaissances d'un employé à l'autre: « *c'était toujours formation sur place ici, sous la supervision du professeur Kermani. J'ai formé beaucoup de gens qui sont venus après moi* »(PQRTB1 - Chef de bureau).

## **2.2 Procédure de validation des opérations financières: cas de la simulation d'achat par hypothèque d'une maison à Qurtuba**

La procédure d'achat de maison à Qurtuba se fait également par étape, dont la première commence par l'adhésion du client à la Coopérative d'habitation islamique, après vérification de l'origine de ses fonds et investissements pour voir s'ils sont en conformité avec les principes de la Charia qui interdisent les sources de revenus provenant des domaines jugés non éthiques (haram) dont l'industrie pornographique, les jeux de hasard, le marché des armes etc.

Ensuite il faut que le client membre respecte les dispositions suivantes:

- Avoir investi au moins quarante-cinq mille (45.000\$) dollars canadiens pour figurer sur la liste d'attente des membres aptes à entamer la procédure d'hypothèque.
- Après acceptation de la candidature par le membre et la Coopérative d'habitation Qurtuba, le membre se charge de magasiner la maison à sa convenance, soit personnellement ou à l'aide d'un courtier immobilier.
- L'administration de la Coopérative à travers le Professeur Chairman Kermani qui officie en tant que Comité Charia, vérifie encore une fois si la provenance des fonds disponibles destinés à payer l'hypothèque de la maison du membre pour voir s'ils sont licites (halal) et respectent les domaines établis conformément au droit musulman de la Charia. Suite aux vérifications, l'administration de la Coopérative d'habitation Qurtuba s'occupe des dernières formalités notariales afin de pouvoir donner l'approbation définitive au client membre pour l'entame de la procédure d'achat de maison.

- Une fois la maison choisie par le client membre, la Coopérative d'habitation Qurtuba se charge de l'aspect financier en achetant la maison, puis en la mettant sous hypothèque au dit-membre qui, en sus de payer des versements mensuels prédéterminés pour la location, participe à amoindrir le capital restant de l'hypothèque à chaque paiement, que ça soit de façon fixe ou anticipée, dans une durée approximative et flexible de seize (16) ans.

■ **Synthèse:**

Le constat notable par rapport aux compétences mobilisées dans le cas de la simulation d'achat de maison à la Coopérative d'habitation Qurtuba, est que même si les procédures administratives sont conformes aux normes en vigueur et respectent les conditions d'approbation, c'est le Comité Charia incarné par le professeur chairman Kermani qui se charge de valider ou de rejeter toutes les opérations et processus de l'institution.

## Illustration 2 : Simulation de demande d'adhésion à Qurtuba

DEMANDE D'ADHÉSION		Coopérative d'Habitation Qurtuba		RÉSERVÉ À L'ADMINISTRATION	
1 Indiquer type de membre <input checked="" type="checkbox"/> Acheter une maison <input type="checkbox"/> Investissement <input type="checkbox"/> Autre		20 Référence personnelle - 1 Nom de famille <b>EDINGSON</b> Prénom <b>THOMAS</b>		Numéro d'adhésion <b>H-7741</b>	
2 Votre nom Nom de famille <b>DOUFDIOP</b> Prénom <b>PAPE M</b>		21 Numéro de téléphone			
3 Date de naissance <input type="text"/> Jour <input type="text"/> Mois <input type="text"/> Année		22 Adresse			
4 Adresse <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>					
5 Numéro de téléphone <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		23 Référence personnelle - 2 Nom de famille <b>BOUDRAULT</b> Prénom <b>DAVID</b>			
6 Profession <input type="text"/> <input type="text"/>		24 Numéro de téléphone			
7 Numéro d'assurance sociale. <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		25 Adresse			
8 Courrier électronique <input type="text"/> <input type="text"/>		26 Informations additionnelles			
9 Citoyenneté <b>SENEGAL</b>		27 S'il vous plaît, émettez			
10 Employeur <input type="text"/> <input type="text"/>		450 actions x \$100 <b>45000</b>			
11 Numéro de téléphone de l'employeur <input type="text"/> <input type="text"/>		28 Frais d'adhésion <b>45</b>			
12 Nombre de personnes à charge <b>0</b>		29 Don pour la mosquée <b>500</b>			
13 Nom de la conjointe Nom de famille <input type="text"/> Prénom <input type="text"/>		30 Montant total <b>45545</b>			
14 Profession de la conjointe <input type="text"/> <input type="text"/>		RÉSERVÉ À L'ADMINISTRATION			
15 Numéro d'assurance sociale de la conjointe <input type="text"/> <input type="text"/>		31 Montant reçu <b>45545</b>			
16 Citoyenneté de la conjointe <input type="text"/> <input type="text"/>		32 Date <input type="text"/> Jour <input type="text"/> Mois <input type="text"/> Année <b>05032014</b>			
17 Nom du bénéficiaire Nom de famille <input type="text"/> Prénom <input type="text"/>		33 Numéro du certificat d'actions <b>6180</b>			
18 Relation avec le bénéficiaire <input type="text"/> <input type="text"/>		34 Demande reçue par <b>E-HASSAN</b>			
19 Adresse du bénéficiaire <input type="text"/> <input type="text"/>		35 Demande approuvée par <b>M-KERMANI</b>			
37 J'ai / nous avons lu le règlement et les lois de la coopérative et j'accepte / nous acceptons entièrement de les respecter. <input type="text"/> Signature du demandeur.		36 Secrétaire / Trésorier <b>A-AHMAD</b>			
		Signature du Président			
		Signature de la conjointe.		Date <input type="text"/> Jour <input type="text"/> Mois <input type="text"/> Année <b>05032014</b>	
Coopérative d'habitation Qurtuba , 7445, Ave Chester, Montréal, Québec H4V 1M4. Tel : (514) 484-2967. Cell : (514) 895-0845					

Source : Coopérative d'habitation Qurtuba

### **2.3 Procédure de gestion des compétences à Desjardins**

Dans cette partie, nous allons intégrer les méthodes d'évaluation, de validation et de certification des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba, en nous inspirant du tableau des trois concepts de Le Boterf.G (2013).

Les écrits en rouge sont les constats établis après la collecte et l'analyse des données recueillies à la Coopérative d'habitation Qurtuba.

**Tableau 8:** « évaluation interne » des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Évaluation interne de compétences	Observer à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation dans quelle mesure un sujet a construit des compétences: normes préétablies dès le début pour tout le personnel de Qurtuba.	Référentiel de compétences interne à l'organisation: défini par le professeur Chairman Moin Kermani qui joue le rôle du comité Charia en interne	- En situation de travail réel ou interne à l'organisation: définie par le professeur Chairman Moin Kermani qui joue le rôle du comité Charia en interne	Processus continu de travail pour estimer la progression, la durabilité des compétences et prendre en compte l'occurrence des événements: la période de probation pour estimer l'évolution des compétences du personnel.	Strictement interne à l'organisation:	Professeur Chairman Moin Kermani qui joue le rôle de comité Charia en interne.	Validité en interne accordée par le Professeur Chairman Moin Kermani qui joue le rôle de comité Charia en interne.
Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.							

**Source:** *Le Boterf.G (2013). Construire les compétences individuelles et collectives*

### **Interprétation :**

À la suite de l'analyse des données recueillies à la Coopérative d'habitation Qurtuba, on constate que l'évaluation en interne des compétences est à la charge du Professeur Moin Kermani qui joue le rôle de comité Charia qui a la responsabilité d'avaliser ou non les opérations financières conformément aux normes et principes du droit musulman.

Le Professeur Chairman Moin Kermani est secondé dans son rôle de formateur et d'évaluateur du personnel par le directeur de bureau de la Coopérative d'habitation Qurtuba. Par conséquent, on peut considérer que c'est la direction de la Coopérative d'habitation Qurtuba, par le biais du Professeur Chairman et le chef de bureau, qui se charge de faire tout le processus de formation et d'évaluation du personnel en interne, allant du besoin de renforcement et d'évaluation des compétences aux modalités, à l'aide d'un référentiel interne bien défini: « *le professeur Kermani définit les procédures de formation, il me délègue la formation du personnel à qui on donne des tâches qu'on contrôle. Les études universitaires sont assez suffisantes pour nous; par exemple quelqu'un qui a étudié dans la comptabilité ou la finance* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

La période de probation et d'essai du nouveau personnel permet à la direction de la coopérative d'évaluer également les compétences des employés pour voir si le profil de ces derniers correspond aux besoins de l'institution: « *les gens sont sur probation pour une certaine période de temps, et après les gens sont évalués pour voir s'ils sont capables de travailler pour l'institution ou non.* » (PQRTB1)

**Tableau 9:** « validation interne » des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Validation interne	Reconnaitre officiellement par un acte social qu'un sujet a construit des compétences correspondant aux compétences requises: embauche du personnel après la période de probation ou d'essai	Référentiel de compétences interne à l'organisation: défini par le professeur Chairman Moin Kermani qui joue le rôle du comité Charia en interne	- En situation de travail réel ou interne à l'organisat ion: définie par simulation chairman Moin Kermani qui joue le rôle du comité Charia en interne	Acte formel localisé dans le temps: embauche de la simulation après la probation de mentorat et correction des manquements dans l'application du travail	Dispositif collégial strictement interne: direction de la simulation après la probation de mentorat et correction des manquements dans l'application du travail	Certificat interne pouvant s'inscrire dans un livret individuel de compétences : expériences inscrites par le Professeur Chairman Moin Kermani.	Interne à l'organisation : embauche après la période de probation de l'employé.

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** Le Boterf.G (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*

### **Interprétation :**

À la suite de l'analyse des données recueillies à la Coopérative d'habitation Qurtuba, on constate que la validation interne des compétences est à la charge du Professeur Moin Kermani qui joue le rôle de comité Charia qui a la responsabilité d'avaliser les opérations financières conformément aux normes et principes du droit musulman.

En outre, le fait que chaque nouveau employé soit soumis à une période de probation avant embauche permet d'évaluer et de valider les compétences en interne: « *les gens sont sur probation pour une certaine période de temps. Et après les gens sont évalués pour voir s'ils sont capables de travailler pour l'institution ou non.* » (PQRTB1)

**Tableau 10** : « certification ou validation externe » des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba

	Objet	Référentiel	Modalités	Relation au temps	Instance	Attestation	Validité
Certification ou validation externe	Donner aux compétences validées en interne une valeur par rapport à des repères collectifs externes: participer aux colloques et forums ou faire du réseautage avec des savants dans le domaine de la finance islamique .	Référentiel de certification ou de qualification externe et indépendant du contexte organisationnel particulier: forums et colloques dans le domaine de la finance islamique	Support de preuves sur dossier: non spécifié.	Acte formel localisé dans le temps: date du forum, du colloque ou du congrès.	Jury externe: on peut citer par exemple l'Islamic Society of North America.	- Diplômes, certificats ou titres délivrés par une instance externe à l'entreprise : État, branche professionnelle, instances contractuelles. - Équivalence reconnue officiellement en externe: attestation de participation à un forum ou un colloque dans le domaine.	- Externe à l'organisation. - Probabilité sur le marché du travail sectoriel, national ou international: reconnaissance du statut de professionnel ou d'expert du système financier islamique grâce aux participations aux forums, colloques et congrès.

Tableau 15 - Trois concepts à distinguer: évaluation, validation, certification.

**Source:** Le Boterf.G (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*

### **Interprétation :**

À la suite de l'analyse des données recueillies à la Coopérative d'habitation Qurtuba, on constate que la certification ou la validation externe des compétences dans le domaine financier islamique est facilitée par la participation aux forums, colloques et congrès organisés sur le plan national et à l'international par des organismes tels que l'Islamic Society of North America.

Durant ces événements, des procédés sont discutés, et les réseautages avec des savants et acteurs du secteur financier islamique permettent aux participants de réévaluer leurs connaissances et de les certifier par une attestation de participation au besoin: « *on a assisté à des conférences en finance islamique aux États-Unis et ici à Ottawa. Et une fois je suis allé au Moyen Orient aux Émirats Arabes Unis pour assister aux conférences sur la finance islamique... »* (PQRTB3)

### **III. Constat et synthèse des observations**

Au moyen de l'interprétation des données résultantes du tableau de la « liste des verbes d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation » de Rivard.P (2000) et du tableau des trois concepts de Le Boterf.G (2013) que nous avons traitées précédemment, nous allons analyser les processus de formation et de qualification du personnel du Mouvement des Caisses Desjardins et de la Coopérative d'habitation Qurtuba, ainsi que la gestion des compétences dans les systèmes financiers conventionnels et islamiques.

#### **1. Analyse des processus de formation et de qualification des employés, et de la gestion des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins (système financier conventionnel)**

Les besoins en formation au Mouvement des Caisses Desjardins sont tributaires soit du niveau de compétences requises pour l'exécution du travail conformément au poste occupé par l'employé, ou du lancement et/ou de l'amendement d'un produit.

##### **1.1 Processus de formation et de qualification des employés au Mouvement des Caisses Desjardins**

###### **a) Processus de formation des employés**

Dans le cadre d'une analyse des besoins en formation pour avoir une idée précise sur le niveau de compétences requises pour l'exécution du travail conformément à chaque poste, ce sont les formateurs de l'Institut Coopératif Desjardins qui se chargent de faire le bilan des compétences de chaque ressource humaine, afin de jauger de ses qualifications par rapport aux exigences des postes

concernés: « *on a une ressource qui couvre les différents points de service qui s'appelle Institut Coopératif Desjardins. Cette ressource est sur appel dans les différents points de service, et est basée au centre-ville de Montréal. Lorsqu'on est sur la Rive Sud au DIX30, elle va venir chez nous pour des besoins particuliers pour une ressource ou pour des formations de groupes aussi. Fec, l'Institut Coopératif Desjardins (ICD) est comme notre université interne si on veut, qui fait toute l'information... Les formateurs eux autres qu'est qu'on fait à l'embauche d'une nouvelle ressource? Ils vont contacter chaque ressource individuellement pour faire un bilan de compétences qui est basé sur les expériences, basé justement aussi sur leur attestation scolaire par rapport à chaque niveau de poste* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

Dans le cadre d'une analyse des besoins en formation lors du lancement ou de l'amendement d'un produit, c'est également l'Institut Coopératif Desjardins qui se charge de la formation des employés en salle par cohorte ou par des modules en ligne; même si exceptionnellement une succursale peut assumer la formation en interne, dans le cas où ses ressources le permettent: « *normalement pour un nouveau produit, il va y avoir une petite formation. C'est pas jamais des grosses formations, c'est rare qu'on fait le lancement d'un produit tout nouveau. Par contre, il peut y avoir des amendements de produits ou je dirai un nouveau produit; qu'on ait recherché une nouvelle carte de crédit ou quoi que ce soit. Souvent ce qu'on va avoir avec ça, c'est qu'on va avoir une petite formation en ligne à faire, et on nous envoie des outils. Par rapport à l'outil, c'est le genre de petits napperons qui va te donner les distinctions d'outils, les points à se rappeler, les procédures, les points de contact etc... Parfois pour certaines formations, il peut y avoir certaines préparations à faire avant de se présenter dans un groupe de formation; ça peut être un module en ligne combiné avec une présentation... Mais nous au-delà de ça, on s'est mis une ressource pour nos points de service à nous autres qui est plus disponible, pis qui comprend un petit*

*peu mieux notre réalité. Puis elle aussi c'est un complémentaire de l'Institut Coopératif Desjardins... »* (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

### **b) Processus de qualification des employés**

Le processus de qualification des employés au Mouvement des Caisses Desjardins est à la charge des formateurs et des évaluateurs de l'Institut Coopératif Desjardins, qui ont la responsabilité de définir les critères et les exigences des postes: « *Dans notre contexte on définit des critères d'embauche et donc on les conserve... On cherche un minimum à avoir un baccalauréat; fac un Bac universitaire, c'est le minimum qu'on recherche. Il y a des exceptions qui vont être faites pour quelqu'un qui n'a pas tout à fait complété ses études, mais qui est aux études universitaires... On va prioriser les gens qui ont fait des études dans le domaine des finances, de la finance, de l'économie; mais on peut aller chercher des gens qui ont un ‘background’ (des compétences) en droit, en comptabilité, en fiscalité ou quoi que ce soit... Ce qu'on recherche c'est des gens qui ont beaucoup d'entregents, qui ont le profil de démarcheur... »* (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

Dans le cas où l'employé répond aux critères définis par l'Institut Coopératif Desjardins, il peut toutefois suivre des séminaires de formation ou faire des modules complémentaires en ligne, dans le but de mettre à jour ses acquis par rapport aux objectifs de l'institution financière: « *ils vont être interpellés ou vont être impliqués de façon directe à faire une formation en ligne. Il peut avoir un petit séminaire ou une petite formation qui va se faire ici sur place... »* (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

Dans le cas où l'employé échoue à l'évaluation du bilan des compétences de l'Institut Coopératif Desjardins, il sera soit muté à un autre poste ou mis dans une

cohorte de formation avec des collègues présentant les mêmes caractéristiques pour une mise à jour de leurs acquis: « *si on voit que quelqu'un ne rencontre pas les critères versus son poste actuel, il peut avoir suggestion de soit faire une mutation vers un autre poste qui ne nécessite pas ces compétences-là. S'il n'y a pas de poste qui existe par contre, ça peut être, comment est-ce qu'on peut dire, c'est pas la bonne chaise malheureusement. Il faut lui trouver un poste ailleurs... Par la suite, ils vont aller compléter des cours sur mesure pour telle ressource et telle ressource.* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

## **1.2 Gestion des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins**

Dans le cas du Mouvement des Caisses Desjardins, le rôle d'université interne incarné par l'Institut Coopératif Desjardins démontre que cette institution financière conventionnelle fonctionne comme une organisation qualifiante.

Les méthodes de formation notées sont:

- **La formation par exposé magistral** à travers des cohortes d'employés formés en salle par les formateurs de l'Institut Coopératif Desjardins: « *lorsqu'on est sur la Rive Sud au DIX30, l'Institut Coopératif Desjardins va venir chez nous pour des besoins particuliers pour une ressource ou pour des formations de groupes aussi. Fec, l'Institut Coopératif Desjardins (ICD) est comme notre université interne qui fait toute l'information...* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **La discussion et les groupes de discussion** au moyen de séminaires: « *Il peut avoir un petit séminaire, une petite formation qui va se faire ici sur place...* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

- **La mise en situation** au moyen du bilan des compétences du personnel: « *la première étape serait de faire un bilan des compétences avec eux autres, d'aller refaire la formation complémentaire ou des “Wi flasher” (rappel de formation qui a déjà été faite)* ». (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **Le projet de coaching et de mentorat** avec les ressources internes aux succursales qui se chargent de former le personnel si l'intervention de l'institut Coopératif Desjardins n'est pas jugée utile: « *nous au-delà de ça, on s'est mis une ressource pour nos points de service à nous autres qui est plus disponible, pis qui comprend un petit peu mieux notre réalité; puis cette ressource interne est un complémentaire de l'Institut Coopératif Desjardins.* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **La formation en ligne** qui peut inclure l'entraînement à la tâche avec des modules à compléter mais aussi des jeux de rôle: « *une grosse partie de la formation se fait à distance. Comme je dis, il y a des modules en ligne en lien avec l'Institut Coopératif, mais ça se fait en ligne à partir de nos ordinateurs* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).
- **Les vidéos projections (présentations):** « *parfois pour certaines formations, il peut y avoir certaines préparations à faire avant de se présenter dans un groupe de formation. Ça peut être un module en ligne combiné avec une présentation.* » (PDEJ5 - Directeur Régional Développement Clientèle).

■ **Synthèse :**

En résumé, nous pouvons noter qu'au Mouvement des Caisses Desjardins, c'est l'organisation qualifiante qui y prévaut.

L'exposé magistral, la discussion, les groupes de discussion, l'entraînement à la tâche, la mise en situation, le projet de coaching, la formation en ligne et les vidéos projection sont des moyens de formation du personnel, dans le but qu'il puisse imiter, appliquer et parfois maîtriser les compétences si possible, afin de pouvoir transférer ses acquis en interne; même si cette prérogative est à la charge de l'Institut Coopératif Desjardins qui fait office d'université interne.

Les types et les niveaux de compétences qui transmis au personnel sont tributaires des besoins de l'institution financière, mais aussi des produits à proposer au client. Ils se manifestent par les connaissances théoriques, la pratique (entraînement à la tâche) et l'attitude (façon de vendre les produits).

## **2. Analyse des processus de formation et de qualification des employés, et de la gestion des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba (système financier islamique)**

### **2.1 Processus de formation et de qualification des employés à Qurtuba**

#### **a) Processus de formation des employés**

Le processus et les activités de formation du personnel à la Coopérative d'habitation Qurtuba sont uniformisés pour tous les nouveaux employés qui sont formés dès leur prise de fonction par le professeur chairman Kermani et son responsable de bureau, étant donné que la finance islamique n'est pas enseignée en tant que programme universitaire ou collégial au Canada.

En effet, la collecte de données nous a permis de faire deux constats de taille:

- la majeure partie du personnel de la Coopérative d'habitation Qurtuba a été embauchée après l'accomplissement d'un stage au sein de l'institution, bien que la direction ait su que les employés avaient eu une formation de base en finance conventionnelle et non en finance islamique.
- C'est la direction de la Coopérative d'habitation Qurtuba, par le biais du professeur chairman Kermani qui a eu une formation antérieure en finance islamique, qui se charge de former le personnel en principes financiers islamiques basés sur le droit musulman: « ... *ils ont m'ont offert un stage. Après le stage... ils ont dit que Ok ça serait un plaisir de vous embaucher ici et vous pouvez venir travailler avec nous. Quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même qui m'expliquait les différences et puis qu'est-ce que nous avons comme système islamique ici... je*

*peux dire que 100% du personnel recruté était des gens qui nous ont approché ici pour une opportunité de travail.» (PQRTB1 - Chef de bureau).*

Par ailleurs, le rôle d'instructeur qu'assurait auparavant le professeur chairman, qui l'associait également avec la fonction de Comité Charia chargé de veiller au respect des principes de la finance islamique dans toutes les opérations de la coopérative, est délégué au coordonnateur de bureau formé par ce dernier. Ce qui est une preuve de transfert de connaissances et du degré d'appropriation des compétences en interne à l'instar du directeur de bureau qui est passé du stade d'imitation, à celui d'application, puis de maîtrise jusqu'à assumer le rôle de formateur jadis assuré par le professeur chairman Kermani: « *le professeur Kermani définit les procédures de formation, il me délègue la formation du personnel. Le professeur Kermani fait office du Comité Charia* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

### **b) Processus de qualification des employés à Qurtuba**

Le processus de qualification des employés à Qurtuba consiste d'abord au choix du niveau d'étude et du domaine de compétence des ressources humaines. Ensuite une formation en interne (présentation vidéo projection) en principes financiers islamiques basés sur la Charia est donnée au personnel: « *les études universitaires sont assez suffisantes pour nous. Quelqu'un qui a étudié dans la comptabilité ou la finance... On a pris des gens qui avaient quelque chose comme des connaissances en finance ou en comptabilité* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

Le personnel effectue les charges de travail d'ordre général administratif, financier et comptable conformément aux normes islamiques en vigueur à Qurtuba, mais chaque opération financière est soumise à l'approbation du professeur chairman Kermani qui fait office de Comité Charia.

En effet, chaque opération financière est contrôlée par le Comité Charia qu’incarne le professeur chairman Kermani dans la structuration interne de la Coopérative d’habitation Qurtuba. On peut considérer le Comité Charia comme un organe au sein de l’institution financière islamique qui possède l’unique « droit de véto » concernant l’autorisation ou non des opérations financières.

Par conséquent, pareil constat présume que même si le personnel est bien formé en principes financiers islamiques que ça soit de façon autonome ou par le biais de la direction de la Coopérative d’habitation Qurtuba, c’est au Comité Charia qu’appartient réellement le pouvoir de décision au sein des institutions financières islamiques: « *ici, tout le monde qui travaille n'est pas autonome, qu'il peut faire qu'est-ce qu'il veut. Toujours toutes les choses vont monter au bureau du professeur Kermani qui va approuver que Ok ça a été fait selon les règles islamiques ou non.* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

## 2.2 Gestion des compétences à Qurtuba

À la Coopérative d’habitation Qurtuba, certains employés se sont auto-formés en principes financiers islamiques notamment par les livres: « *non, je n'ai pas suivi aucun cours là (en finance islamique avant d'être embauché par Qurtuba), mais je l'ai étudié moi-même.* » (PQRTB2 - Coordonnateur de bureau).

Malgré tout, c’est la direction qui gère tout ce qui est en rapport avec le développement des aptitudes et des habiletés du personnel par le biais du Professeur Chairman Kermani qui a formé à son tour le chef de bureau, puis lui a délégué la charge d’instruire les nouveaux employés en principes financiers islamiques qu’importe leur niveau d’étude.

En effet, la différence dans le processus de qualification des compétences entre la Coopérative d’habitation Qurtuba et le Mouvement des Caisses Desjardins,

est que l'institution financière islamique n'a pas d'université interne mobile comme l'Institut Coopératif Desjardins qui regroupe les employés pour les former par cohorte selon les besoins en compétences des ressources humaines; mais dispose d'un organe de formation interne à la coopérative et composé du Professeur chairman Kermani et de son chef de bureau.

À la Coopérative d'habitation Qurtuba, chaque nouveau employé est encadré dès son embauche en fonction de ses connaissances et de son champ de compétence dans le système financier conventionnel ou les domaines connexes (administration, droit etc.).

Ensuite l'employé est formé en principes financiers islamiques par le professeur chairman ou le responsable de bureau qui l'aide progressivement dans l'exécution des tâches de travail d'ordre général en interne (comptabilité, gestion de portefeuille, trésorerie etc.).

Par ailleurs, c'est au Comité Charia qu'appartient la décision d'avaliser ou non les opérations financières de la Coopérative. L'employé se limite à des tâches administratives qui ne nécessite aucune prise de décision: « *ici, tout le monde qui travaille n'est pas autonome. Toujours toutes les choses vont monter au bureau du professeur qui va approuver si oui ou non ça a été fait selon les règles islamiques.* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

Les méthodes de formation notées à la Coopérative d'habitation Qurtuba sont:

- **La présentation vidéo (exposé magistral):** qui permet la formation de chaque nouveaux employés aux principes financiers islamiques par le professeur chairman ou le chef de bureau: « *j'ai commencé au début pour faire de la traduction; pis j'ai commencé à faire des présentations avec l'aide du Professeur Kermani (Chairman). On a amélioré avec le temps.* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

- **La discussion et les groupes de discussion:** au moyen de séminaires, de colloques, de forums: « *quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même qui m'expliquait les différences et puis les qu'est-ce que nous avons heu comme système islamique ici* » (PQRTB1 - Chef de bureau). « *On a assisté à des conférences en finance islamique aux États-Unis et ici à Ottawa, et une fois je suis allé au Moyen Orient aux Émirats Arabes Unis pour assister...* » (PQRTB3).
- **La mise en situation:** « *les gens commençaient à travailler et moi je vais les guider...* » (PQRTB1 - Chef de bureau).
- **L'entraînement à la tâche:** « *On les guide à chaque étape* » (PQRTB1 - Chef de bureau).
- **Le projet de coaching (mentorat):** avec l'aide du professeur chairman ou le chef de bureau: « *si les gens ont la volonté de comprendre, de travailler, on va toujours les aider. Moi je suis là, le professeur est là. L'employé peut toujours demander les questions* » (PQRTB1 - Chef de bureau).

## ■ Synthèse :

En résumé, nous pouvons noter qu'à la Coopérative d'Habitation Qurtuba, c'est l'organisation qualifiante qui y prévaut à l'instar du Mouvement des Caisses Desjardins, à la différence qu'il n'y existe pas une université interne bien structurée et mobile comme l'Institut Coopératif Desjardins, mais plus tôt un professeur chairman chargé de former les nouveaux employés en collaboration avec le chef de bureau.

La présentation vidéo, l'exposé magistral, la discussion, la mise en situation, l'entraînement à la tâche, le projet de coaching sont les principaux moyens de formation du personnel à Qurtuba, dans le but que les employés puissent être en mesure d'imiter, d'appliquer et de maîtriser les compétences. Le cas du chef de bureau formé par le professeur chairman est assez illustratif dans la mesure où il a désormais la charge d'instruire les nouveaux employés en principes financiers islamiques, sans l'aide de son mentor.

Contrairement aux employés du Mouvements des Caisses Desjardins qui peuvent valider les opérations financières sans consentement de leurs supérieurs hiérarchiques, ceux de la Coopérative d'habitation Qurtuba sont sous le contrôle stricte et permanent du Comité Charia représenté par le professeur chairman Kermani qui supervise chaque opération financière, afin de s'assurer du respect des normes et principes de la Charia islamique: « *ici, tout le monde qui travaille n'est pas autonome. Toutes les choses vont monter au bureau du professeur qui va approuver si oui ou non les règles islamiques sont respectées.* » (PQRTB1 - Chef de bureau).



## **CONCLUSION:**

En conclusion de ce travail de recherche que nous avons pu mener avec le concours et l'appui de la direction et du personnel du Mouvement des Caisses Desjardins et de la Coopérative d'habitation Qurtuba, on peut noter l'importance de l'épistémologie constructiviste qui reflète une volonté de déterminer au moyen d'une recherche exploratoire et descriptive, par une méthodologie qualitative, les niveaux et les types de compétences mobilisées de façon indépendante ou collective par le personnel des deux institutions financières des systèmes conventionnels et islamiques dans le cadre de l'application de leurs tâches de travail.

Pour ce faire, nous avons d'abord procédé à l'introduction ainsi qu'à l'étude du contexte de l'objet de recherche, pour ensuite définir la question de recherche.

L'étude du cadre théorique au moyen d'une revue de littérature nous a permis d'analyser les écrits sur le sujet notamment, par une comparaison des similitudes et des différences dans les principes et les procédures des systèmes financiers conventionnels et islamiques, ainsi que leurs outils et instruments.

L'étude de la notion compétence, ses caractéristiques et ses qualifications, nous a permis de bien appréhender les méthodes de gestion et de développement des compétences définies par Le Boterf.G (2011) et Rivard.P (2000).

Ces méthodes de gestion et de développement des compétences définies par Le Boterf.G (2011) et Rivard.P (2000) nous ont permis d'identifier les types de compétences, et de déterminer leur niveau d'appropriation, pour ensuite les appliquer dans le cadre de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies sur le terrain par une méthodologie qualitative afin de répondre à notre question de recherche.

Avant de procéder à la collecte de données, le Comité Éthique de la Recherche (CER) du décanat de la recherche et de la création de l'Université du Québec à Chicoutimi nous a délivré une lettre d'approbation éthique, suite à une demande formulée en ce sens, afin de garantir la confidentialité des données des participants, et d'amoindrir les risques liés à leurs réponses.

La collecte de données qualitative s'est faite par le biais d'entretiens semi-directifs avec une grille d'entretien unique pour le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques.

■ **Constats:**

Après avoir procédé aux entrevues et à la simulation d'achat de maison dans les institutions financières conventionnelles et islamiques, on constate qu'au Mouvement des Caisses Desjardins et à la Coopérative d'habitation Qurtuba que le niveau d'études requis pour le personnel est universitaire, même s'il peut y avoir des exceptions avec l'embauche d'employés ayant le niveau collégial associé à une bonne expérience dans le secteur financier ou administratif.

**Tableau 11: Récapitulatif des besoins en compétences et des profils recherchés chez le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques**

Personnel	Coopérative d'habitation Qurtuba	Mouvement des Caisses Desjardins
<b>Niveau d'études requis</b>	Niveau universitaire requis	Baccalauréat au minimum
<b>Domaines d'études</b>	Finance, comptabilité gestion, management économie etc.	Finance, comptabilité, administration, économie, fiscalité etc.
<b>Profil et Compétences recherchées</b>	Intelligence, désir d'apprendre quelque chose de nouveau.	Profil de démarcheur, cultivé et aux aguets de ce qui se passe autour de soi, bonne connaissance des communautés culturelles.
<b>Connaissances en finance islamique</b>	Non requises	Non requises

En effet, au niveau du Mouvement des Caisses Desjardins, c'est l'Institut Coopératif Desjardins qui joue le rôle d'université interne, et se charge de former le personnel de l'institution financière en classe avec une cohorte d'employés ou en ligne avec des modules à compléter; tandis qu'à la Coopérative d'habitation Qurtuba, c'est le Professeur chairman Moin Kermani qui y fait office de comité Charia, et se charge de la formation du personnel avec l'aide du chef de bureau.

Parmi les constats notés lors de l'analyse des besoins en compétences et les profils recherchés chez le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques, on peut citer :

- le domaine et le niveau d'études du personnel: dans la mesure où un diplôme universitaire est requis dans les deux institutions financières conventionnelles et islamiques, de préférence en administration, en gestion, en comptabilité, en finance, en économie entre autres.
- Le profil des employés des deux institutions financières conventionnelles et islamiques: compte tenu du fait que tous les employés de la Coopérative d'habitation islamique Qurtuba et ceux du Mouvement des Caisses Desjardins ont été embauchés sur la base de leur diplôme universitaire, de leurs connaissances et expériences en finance conventionnelle et non en finance islamique; même si le système financier en vigueur à la Coopérative d'habitation Qurtuba est islamique.
- Le profil spécifique recherché chez le personnel, car si à la Coopérative d'habitation Qurtuba les employés sont formés en finance islamique dès leur embauche, sans la prise en compte de leurs expériences et connaissances antérieures en principes de la Charia islamique; au Mouvement des Caisses Desjardins, chaque ressource humaine est soumise à un bilan des compétences pour voir si elle répond aux critères recherchés, et qui sont basés par exemple sur

les traits de caractère de l'employé (attitudes), et considérés comme étant des compétences supplémentaires (profil de démarcheur de client, cultivé et aux aguets de ce qui se passe autour de soi, bonne connaissance de la réalité et du vécu des communautés culturelles etc.). C'est dans le cas où l'employé ne répond pas aux critères préétablis par l'institution financière pour le poste en question, que ce dernier est soit inclus dans une cohorte de formation de l'institut Coopératif Desjardins, ou est invité à suivre des modules complémentaires en ligne.

Ainsi, on constate que l'attitude de démarcheur de client est l'un des critères majeurs de sélection au Mouvement des Caisses Desjardins, alors qu'à la Coopérative d'habitation Qurtuba, le désir d'apprendre quelque chose de nouveau est considéré.

**Tableau 12: Récapitulatif des méthodes de gestion des compétences et des procédures administratives des institutions financières conventionnelles et islamiques**

Institution financières	Coopérative d'habitation Qurtuba	Mouvement des Caisses Desjardins
<b>Méthode de recrutement</b>	Démarche entreprise par les candidats aux postes de la Coopérative.	Affichage de poste sur internet; agence de placement; référencement; débauchage de personnel de la concurrence.
<b>Méthode de formation du personnel</b>	Formation en interne dans les locaux de la Coopérative par le professeur chairman, formation déléguée au chef de bureau	Formation en ligne, par séminaire de formation, cohorte de formation en classe par l'Institut Coopératif Desjardins
<b>Procédure d'achat de maison</b>	De façon manuelle avec l'aide d'un employé de la Coopérative.	En ligne via le site de l'institution.
<b>Validation des procédures administratives</b>	Par le Comité Charia incarné par le Professeur chairman Kermani	Par le personnel en charge après étude du dossier du client.

Les méthodes de gestion des compétences et des procédures administratives diffèrent d'une institution à l'autre, d'un système financier à l'autre.

On note quelques similitudes dans les processus de formation du personnel, les profils des employés, les domaines et niveaux d'études requis entre autres; mais également des différences dans la gestion des processus administratifs dans les deux institutions financières conventionnelles et islamiques parmi lesquelles on peut citer:

- le processus de recrutement: étant donné qu'à la Coopérative d'habitation Qurtuba, ce sont les employés qui ont émis le désir d'y travailler en approchant la direction soit par une demande de stage ou par une demande d'emploi; alors qu'au Mouvement des Caisses Desjardins, le processus de recrutement est totalement différent, et se manifeste par le débauchage de personnel travaillant pour la concurrence, par l'embauche sur référencement, par la postulation via internet ou par le biais des agences de placement.
- Le processus de validation des opérations financières: car au Mouvement des Caisses Desjardins, un employé peut effectuer une opération financière du début jusqu'à la fin; alors qu'à la Coopérative d'habitation Qurtuba, toute procédure financière est soumise au contrôle stricte du professeur chairman Moin Kermani qui y fait office de Comité Charia, en charge de veiller au respect des normes et principes du droit musulman.
- Le processus de qualification du personnel diffère d'une institution financière à l'autre, que ce soit sur le plan de l'évaluation, de la validation ou de la certification des compétences. En guise d'exemple, on peut prendre le cas du Mouvement des Caisses Desjardins où l'évaluation et la validation interne des compétences sont assurées par l'Institut Coopératif Desjardins, un organe spécialement dédié à la formation et à l'évaluation des acquis du personnel de l'institution. Tandis qu'à la Coopérative d'habitation Qurtuba, ce sont le Professeur Chairman Kermani et le chef de bureau qui forment les employés en finance islamique ainsi qu'en gestion des procédures administratives en vigueur à l'institution, mais aussi évaluent les acquis du personnel. Quant à la certification externe des compétences, elle se fait au moyen de séminaires, de colloques, de congrès, mais également de formations diplômantes dans les deux institutions des systèmes financiers conventionnels et islamiques (certificats professionnels ou universitaires). Au Mouvement des Caisses Desjardins, le personnel a la

possibilité de faire des examens professionnels qui certifient leurs acquis et leur confèrent un statut particulier reconnu sur le plan national et international (formation diplômante en planification financière). Alors qu'à la Coopérative d'habitation Qurtuba, il n'y est pas fait mention d'une formation diplômante qui certifie les compétences externes des employés, même s'il existe des programmes comme le certificat de banquier en finance islamique offert à l'université de Strasbourg en France.

**Tableau 13: Niveaux de compétences observées chez le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques**

Institution financières	Coopérative d'habitation Qurtuba	Mouvement des Caisses Desjardins
<b>Organe de d'évaluation, de validation et de certification interne</b>	Comité Charia de la Coopérative.	Institut Coopératif Desjardins.
<b>Niveaux de compétences et degré d'appropriation de l'organe d'évaluation, validation et de certification interne</b>	Niveau expertise	Niveau expertise
<b>Niveaux de compétences et degré d'appropriation du personnel</b>	- Niveau initial (pour tous les employé)  - Niveau maîtrise professionnelle partielle, au niveau maîtrise professionnelle affirmée (pour le chef de bureau).	Niveau initial

Sur le plan des niveaux de compétences et leur nature (type et degré d'appropriation), on note que dans le système financier conventionnel, au Mouvement des Caisses Desjardins en particulier, c'est l'institut Coopératif Desjardins qui est l'organe par excellence qui joue le rôle d'université interne, et incarne le « niveau expertise » qui consiste à la mise en œuvre de techniques

adéquates de formation spécialisée dans le but d'avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les démontrer, les exposer et les analyser, tout en participant diligemment à la production et à la conception d'un savoir collectif.

Les compétences du personnel traduisent le « niveau initial » qui consiste à procéder à l'introduction, à la formation et à l'application de techniques de formation professionnelle.

Suivant la théorie de Le Boterf.G (2011), les types de compétences au Mouvement des Caisses Desjardins (système financier conventionnel) nécessitent des connaissances et habiletés particulières (niveau d'études universitaires par exemple) qui permettent d'imiter et de comprendre les procédures administratives et financière, dans le but de pouvoir les appliquer en demandant un certain effort, de les intégrer et de les maîtriser afin de pouvoir les faire spontanément sans effort, conformément à la théorie de Rivard.P (2000).

Par ailleurs dans le système financier islamique, en particulier à la Coopérative d'habitation Qurtuba, sur le plan des niveaux de compétences et leur degré d'appropriation, on note que c'est le Comité Charia dirigé par le Professeur chairman Moin Kermani qui incarne le « niveau expertise » défini par Le Boterf.G (2011) comme étant le niveau de savoir le plus élevé en entreprise.

Le chef de bureau quant à lui, a eu à connaître successivement les trois autres niveaux de compétences déclinés par Le Boterf.G (2011), soit du « niveau initial » au « niveau maîtrise professionnelle partielle » pour finalement atteindre le niveau « maîtrise professionnelle affirmée » qui consiste à la mise en œuvre de techniques adéquates de formation spécialisée, dans le but d'avoir la capacité de les appliquer de façon autonome, de pouvoir les démontrer, les exposer et les analyser grâce à la formation, au coaching et au mentorat du Professeur chairman Kermani qui incarne le Comité Charia. Les autres membres du personnel ont le « niveau initial » qui consiste à

procéder à l'introduction, à la formation et à l'application de techniques de formation professionnelle, sous la supervision du professeur chairman Moin Kermani ou du chef de bureau.

Les types de compétences qui sont requis à la Coopérative d'habitation Qurtuba nécessitent également des connaissances et habiletés particulières (niveau d'études universitaires par exemple) qui permettent d'imiter et de comprendre les procédures administratives et financière, dans le but de pouvoir les appliquer en demandant un certain effort, ou de les intégrer et de les maîtriser afin de pouvoir les faire spontanément sans effort; à la différence que c'est le Comité Charia incarné par le professeur Moin kermani qui a la charge veiller au respect des principes fondamentaux du droit musulman inspiré de la Charia avant la validation des opérations de l'institution financières.

## ■ **Limites de la recherche:**

Suite aux observations qui démontrent beaucoup de similarités dans les procédures administratives, mais également dans le profil du personnel des institutions des systèmes financiers conventionnels et islamiques; on note que la différence majeure entre les deux institutions financières est le rôle joué par le Comité Charia dans l'organisation interne du système financier islamique.

Si Jawadi.F (2015) trouve que la finance islamique peut être considérée comme une alternative crédible à la finance conventionnelle grâce à sa stabilité durant la crise des crédits hypothécaires à risque élevé, il n'en demeure pas moins qu'elle présente quelques limites soulignées par Allard.P et Benchabane.D (2010), dont la similarité des procédures administratives et financières et les coûts dispendieux des produits et services financiers islamiques par rapport à ceux de la finance conventionnelle.

Allard.P et Benchabane.D (2010) pensent également que le système financier islamique ne peut être une alternative crédible à la finance conventionnelle parce qu'elle n'est pas épargnée par les crises vu qu'elle a connu celle des bons d'investissements (sukkuks) appelée crise de Dubaï World en 2009.

Concernant les principes de la finance islamique qui sont basés sur le droit de musulman de la Charia, Ramadan.T (2003) estime que le fait de payer des frais de transaction interbancaire pose un problème quant au respect stricte des normes éthiques et religieuses de la Charia islamique, car selon l'auteur les opérations entre les institutions financières conventionnelles et islamiques comportent des frais, mais également des intérêts. Ce qui constitue un biais quant à la prohibition des intérêts dans le système financier islamique, et par conséquent peut constituer une limite considérable sur le plan conceptuel.

D'après Alioui.F.Z, Guellil.Z et Badraoui.S (2015), le fait que certains produits de la finance islamique dont les contrats de type Salam, Moucharaka et Ijara présentent un risque d'incertitude (gharar), constitue une limite dans la mesure où l'incertitude fragilise l'un des principes fondamentaux de la finance islamique qu'est l'adossement de tout produit ou investissement financier à un actif réel et tangible.

En outre, Pastré.O et Gecheva.K (2008) se questionnent sur la nécessité qu'un employé des systèmes financiers conventionnels et islamiques puisse acquérir des compétences doubles dans le domaine de la finance, considérant le rôle joué par le Comité Charia dans les institutions financières islamiques qui limite son champ de compétence en quelque sorte.

Par ailleurs, les limites de notre étude sur le plan méthodologique se reflètent sur le nombre restreint d'écrits dans le domaine, mais également sur le nombre de d'institutions financières partenaires et de participants; car s'il est facile d'avoir beaucoup de répondants issus des institutions financières conventionnelles, il n'en est pas de même pour ceux qui travaillent dans les institutions financières islamiques, surtout au Québec.

Avec le rôle du Comité Charia dans les instances des institutions financières islamiques, le questionnement sur le besoin du personnel d'avoir la capacité d'interpréter le droit musulman pour pouvoir offrir un service financier se pose, et confirme la similarité des procédures administratives et des profils des employés des institutions des systèmes financiers conventionnels et islamiques.

De tels constats notés à la Coopérative d'habitation Qurtuba, une institution du système financier islamique, peuvent inciter à la création d'un système financier hybride qui regroupera les principes des deux types de finance, en minimisant l'influence du Comité charia qui pourrait être relégué au rôle de conseil d'administration ou d'un organe de contrôle de gestion.



## **BIBLIOGRAPHIE :**

Allard.P et Benchabane. D (2010). *La finance islamique: postiche ou pastiche ?* Revue française d'économie 2010/4 (Volume XXV).

Alioui Fatima Zahra, Zeyneb Guellil et Soufyane Badraoui (2015). *La finance islamique, des fondements au système.* Management Intercultural, April, Vol. XVII (33), pp.5-13

[http://www.mi.bxb.ro/Articol/MI\\_33\\_1.pdf](http://www.mi.bxb.ro/Articol/MI_33_1.pdf)

Argyris, Chris (1997). « *Double-Loop Learning in Organization* », Harvard Business Review, p. 115-125.

Athey, Timothy et Michael S. Orth (1999). « *Emerging Competency Methods for the Future* », Human Resource Management, volume 38, n°3, p.215-226

Bassi, Laurie J (1997). *Harnessing the power of intellectual capital.* Training and Development, Dec 1997, Vol.51 (12), pp.25-30

Becker G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press.

Bommensath, Maurice (1987). *Manager l'intelligence de votre entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Bouteiller, Dominique (1997). « *Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu* », Gestion, vol.22, n.3, P.14-25.

Causse-Broquet, G. (2007). « *Pourquoi s'intéresser à la Finance Islamique : le point de vue d'un enseignant-chercheur* ». La Revue du Financier, France, pp30-39.

Chapra Muhammed Umer (2008). "The Global Financial Crisis Can Islamic Finance Help Minimize the severity and the frequency of such a crisis in the future?" Paper presented at the forum on the global financial crisis field at the Islamic Development Bank, Jeddah, Saudi Arabia, October 2008.

Darvogne, C. et D. Noyé (1993). *Organiser le travail pour qu'il soit formateur*, Paris, INSEP.

DeLorenzo Yusuf Talai. "Shariah Compliance Risk". Journal of International Law, N° 7 121, Chicago, 2007 pp.1-1.2.

Dubniki, C., Williams, J.B. « *Selecting and developing outstanding performers* », Healthcare Forum Journal, Novembre-Décembre 1990, p.28-34.

Durivage, André (2004). *La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins*. Gestion, Spring 2004, Vol.29(1), pp.10-19 [Revue évaluée par les pairs]

Farnham, D., Stevens, A. « *Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department – A case study of West Sussex County council* ». The International Journal of Public Sector Management, Vol.13, n°4, 2000, p.369-382.

Gavard-Perret, M.L; Gotteland, D; Haon, C. et Jolibert A (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, 2012.

Gill, Louis (2012). *La crise financière et monétaire mondiale. Endettement, spéculation, austérité*, pp. 7-28. Montréal : M Éditeur, 2e édition actualisée, revue et augmentée, 2012, 171 pp.

Grenier, C. et Josserand, E. (2014), “*Analyse de contenu et analyse de Processus*” ; in Thiétart R.A. Méthodes de recherche en management, Dunod (4° édition), p. 129-165.

Hamza.H et Guermazi-Bouassida.S (2012). *Financement bancaire islamique : une solution éthique à la crise financière*. La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion. 47, 255/256.

<http://search.proquest.com.sbiproxy.uqac.ca/abicomplete/docview/1664462075/fulltext/EBD3DBB113744588PQ/1?accountid=14722>

Hassoune, Anouar (2003). *La solvabilité des banques islamiques : forces et faiblesses*. Revue d'économie financière, n°72. Les aspects financiers de l'élargissement européen. pp. 277-297.

Hatcher, Timothy G. (1997). « *The Ins and Outs of Self-Directed Learning* », Training and Development, vol.51, n°6, February 1997, p. 35-39.

Hideur.N (2009). « *Finance islamique et crise financière : quels enseignements ?* », La revue du financier.

Jawadi, Fredj (2012). *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 47.255/256,Mai-Août:123-132,11-12.

<http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1664461990?accountid=14722>

Jouini, E. et Pastré, O. (2011). «*Enjeux et opportunités du développement de la finance islamique pour la place de Paris*», Rapport d'activité, 133 pages, Paris.

Karich, I. (2002). *Le système financier islamique : de la religion, à la banque*. De Boeck & Larcier, Bruxelles.

Kirkpatrick, Donald L. (1966). *Performance review: Measuring sticks*. Human Resource Management, December 1966, Vol.4(4), pp.1-10

Le Boterf.G (2011). *Construire les compétences collectives et individuelles: Le modèle : agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions*. Eyrolles.

Le Boterf.G (2013). *Construire les compétences collectives et individuelles*. Édition d'organisation.

Lombardo, M.M ; et Eichinger, R.W (1995). *Manuel de l'architecte de recrutement*, document interne, 1995.ß

Martin, Virginie (2012). «*La finance islamique : Un nouveau pas vers une finance éthique ?* » Annales des Mines - Gérer et comprendre, Issue 2, p.15

Mili Mehdi, Krir Maroua Ben et Teulon Frédéric. *Compétitivité et rentabilité des banques islamiques*. Gestion 2000.Juillet/aout 2014, Vol. 31 Issue 4, p91-109. 19p. 8 Charts, 2014.

Mirakhor.A, Krichene.N.(2010). *Risk Sharing and Islamic Finance*.IBS Intelligence, NewHorizons Features.

Panzar, J.C., Rosse, JN. "Testing for 'monopoly' equilibrium", Journal of Industrial Economics 35, p.443–456, 1987.

Pastré, Olivier et Gecheva, Krassimira (2008). *La finance islamique à la croisée des chemins*. Revue d'économie financière, Vol.92 (2), pp.197-213e. DOI: <http://dx.doi.org/10.3406/ecofi.2008.5092>

Pettigrew, A.M., (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", Organization Science, Vol.1; No.3, August, PP.267-292.

Ramadan.T (2003). *Les musulmans d'Occident et l'avenir de l'islam*. Sindbad et Actes Sud.

Rivard, Patrick (2000). *La gestion de la formation en entreprise*. Presse de l'Université du Québec.

Rowe, C., « Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development », Industrial and Commercial Training, vol.27 n°11, 1995, p.12-17.

Senge, Peter M. (1990). *The Leader's New Work : Building Learning Organizations*, Slam Management Review, vol.32, n° 1, p. 7-23.

Smith, H. (2009), *Guide de la finance islamique*, Le groupe Finance islamique, Paris, 34 pages.

Spencer.L.M et Spencer.S.M. *Competences at work, Models for Superior Performance*, John Wiley Sons, 1993.

Srairi, S. (2009). *"A comparison of the profitability of Islamic and Conventional Banks"*, Bankers, Markets & Investors, 98, pp.16-27.

Tovey, L., « *Competency assessment, - A strategic Approach Part II* », Executive Development, vol.7, n°1, 1994, p.16-19.

Vignolles, Benjamin. *Le capital humain : du concept aux théories*. Regards croisés sur l'économie 2012/2 (n° 12), p. 37-41. DOI 10.3917/rce.012.0037.

<https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-37.htm>



## **RÉFÉRENCES WEB :**

### **Ansar Cooperative Housing Corporation Ltd:**

[http://www.ansarhousing.com/about\\_us.aspx.](http://www.ansarhousing.com/about_us.aspx)

Dernière mise à jour le 29 Mai 2016 à 16 :15.

### **Banque Islamique de Développement :**

[http://thatswhy.isdb.org/irj/go/km/docs/documents/IDBDevelopments/Internet/thatswhy/fr/sukuk/what-is-sukuk.html.](http://thatswhy.isdb.org/irj/go/km/docs/documents/IDBDevelopments/Internet/thatswhy/fr/sukuk/what-is-sukuk.html)

Dernière mise à jour le 30 Novembre 2017 à 04 :50.

### **Certificat de banquier islamique:**

<https://financiteinstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/Brochure-CIB-30.pdf>

Dernière mise à jour le 20 Mai 2019 à 01 :25.

### **Devenir planificateur financier:**

<https://www.iqpf.org/devenir-planificateur-financier>

Dernière mise à jour le 25 Septembre 2019 à 12:37.

### **La Coopérative d'habitation Qurtuba :**

[http://qurtuba.ca/fr/default.html.](http://qurtuba.ca/fr/default.html)

Dernière mise à jour le 29 Mai 2016 à 16 :30.

### **L'Ecole Supérieure des Technologies d'Informatique et de Management (ESTIM Université – Tunisie) – Master en Finance islamique :**

[http://www.estim-tunisie.com/upload/nos\\_formations/maquette-master-fimod\\_1435580073.pdf.](http://www.estim-tunisie.com/upload/nos_formations/maquette-master-fimod_1435580073.pdf)

Dernière mise à jour le 26 Juin 2016 à 12 :40

**Micropogramme en science des religions de l'Université Laval :**

<https://www2.ulaval.ca/les-etudes/programmes/repertoire/details/micropogramme-en-sciences-des-religions-etudes-islamiques.html>.

Dernière mise à jour le 07 Novembre 2016 à 07 :25

**Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des cadres du Royaume du Maroc :**

<http://www.enssup.gov.ma/fr>.Dernière mise à jour le 07 Novembre 2016 à 08 :13

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de la Tunisie :**

<http://www.mes.tn/index.php>.Dernière mise à jour le 07 Novembre 2016 à 08 :20

**Mouvement des Caisses Desjardins :**

[https://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/carrieres/perspectives/jeunes-diplomes/finances\\_personnelles.pdf](https://www.desjardins.com/fr/a_propos/carrieres/perspectives/jeunes-diplomes/finances_personnelles.pdf)

**Mouvement des Caisses Desjardins Simulateur admissibilité à une hypothèque :**

<https://www.desjardins.com/outils/valeur-maison/index.jsp#/valeur-maison> .

Dernière mise à jour le 28 Janvier 2018 à 15 :00.

**Programmes de théologie et science des religions à l'Université de Montréal :**

<https://admission.umontreal.ca/programmes-de-1er-cycle/theologie-et-sciences-des-religions/>.Dernière mise à jour le 07 Novembre 2016 à 08 :00

**Université de Cadi Ayyad de Marrakech (Maroc) – Master finance islamique :**

<http://www.fsjes.uca.ma/formations/masters/finance-islamique>. Dernière mise à jour le 27 Juin 2016 à 15 :58

**Université Paris Dauphine (France) - Exécutive Master Principes et Pratiques de la finance islamique :**

<http://www.financeislamique.dauphine.fr/candidats/admission.html>. Dernière mise à jour le 27 Juin 2016 à 16 :25



**LISTE DES TABLEAUX :**

Tableau 1: Trois concepts à distinguer: évaluation, validation certification de Le Boterf.G(2013)	P.68
Tableau 2: Liste des verbes d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation de Rivard. P (2000)	P.72
Tableau 3: Liste des verbes d'action -(Directeur PDEJ5)	P.95
Tableau 4: Évaluation interne des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins	P.105
Tableau 5: Validation interne des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins	P.107
Tableau 6: Certification ou validation externe des compétences au Mouvement des Caisses Desjardins	P.109
Tableau 7: Liste des verbes d'action – (Participants Qurtuba)	P.112
Tableau 8: Évaluation interne des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba	P.121
Tableau 9: Validation interne des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba	P.123

Tableau 10: Certification ou validation externe des compétences à la Coopérative d'habitation Qurtuba P.125

Tableau 11: Récapitulatif des besoins en compétences et des profils recherchés chez le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques P.142

Tableau 12: Récapitulatif des méthodes de gestion des compétences et des procédures administratives des institutions financières conventionnelles et islamiques P.145

Tableau 13: Niveaux de compétences observés chez le personnel des institutions financières conventionnelles et islamiques P.148



## **ANNEXES:**

### **Annexe 1: Approbation éthique**

<p><b>UQAC</b> Comité d'éthique de la recherche Université du Québec à Chicoutimi</p>	
<p><b>APPROBATION ÉTHIQUE</b></p>	
<p>Dans le cadre de l'<i>Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2</i> (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la <i>Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains</i> de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.</p>	
<p>De plus, les membres jugent que ce projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.</p>	
<b>Responsable(s) du projet de recherche :</b>	<i>Monsieur Papa Mignane Diouf, Étudiant Maîtrise en gestion des organisations, UQAC</i>
<b>Direction de recherche :</b>	<i>Monsieur Érick Chamberland, Professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC</i>
<b>Projet de recherche intitulé :</b>	<i>Exploration des niveaux de compétences requis des employés d'institutions financières pour offrir conjointement les produits de la finance conventionnelle et de la finance islamique</i>
<b>No référence du certificat :</b>	<i>602.553.01</i>
<b>Financement :</b>	<i>N/A</i>
<p><b>La présente est valide jusqu'au 31 août 2017.</b> <b>Rapport de statut attendu pour le 31 juillet 2017 (rapport final).</b> N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <a href="http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/">http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/</a></p>	
<p>Date d'émission initiale de l'approbation : <i>2017-03-09</i> Date(s) de renouvellement de l'approbation :</p>	
	
<p><b>Nicole Bouchard,</b> Professeure et présidente</p>	
<p>Université du Québec à Chicoutimi • 555, boulevard de l'Université • Chicoutimi (Québec) G7H 2B1 CANADA</p>	
<p><b>uqac.ca</b> ■ ■ ■</p>	

## **Annexe 2: Lettre d'autorisation de recherche au Mouvement des Caisses Desjardins**



Montréal –Centre-ville  
1255 rue Peel (514) 383-0181  
Montréal (Québec) 1 844-866-9931  
H3B 2Y1

Montréal, le mardi 11 avril 2017

Au Comité Éthique de la Recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi

Madame, Monsieur,

Par la présente, nous vous confirmons que la Direction principale Développement des Affaires, Canaux complémentaires, plus précisément l'équipe en Développement de la clientèle, Réseaux complémentaires, oeuvrant au sein du Mouvement Desjardins, accepte de participer au projet de maîtrise mené par Monsieur Pape Mignane Diouf.

Dans le cadre de son projet de recherche intitulé *Exploration des niveaux de compétences requis des employés d'institutions financières pour offrir conjointement les produits de la finance conventionnelle et de la finance islamique*, Monsieur Diouf aura la chance de travailler avec nos équipes, notamment par des entrevues qu'il effectuera à des fins de cueillette d'informations auprès de nos conseillers en caisse.

Il me fera plaisir de rester à votre entière disposition pour tout renseignement supplémentaire.

Veuillez agréez, Madame, Monsieur, mes plus sincères salutations.

**Frédéric Langis, MBA**  
Directeur  
Développement de la clientèle, Réseaux complémentaires  
Mouvement Desjardins

## **Annexe 3: Lettre d'autorisation de recherche à la Coopérative d'habitation Qurtuba**

*Au nom d'Allah le Très Bienfaisant, le Tout Miséricordieux*  
**Coopérative d'Habitation Qurtuba**

7445 Av. Chester, Montréal, Québec H4V 1M4  
Tél.: (514) 484-2967 Fax: (514) 486-3802

Le 18 septembre 2016

À qui de droit,

La Coopérative d'Habitation Qurtuba est enregistrée au Québec depuis 1991. Son objectif est d'aider les familles musulmanes et autres à acquérir des unités d'habitation selon les principes de finances islamiques qui excluent les intérêts.

La coopérative autorise, par la présente, Monsieur Pape Mignane Diouf, étudiant en maîtrise en gestion des organisations (3755 volet recherche) à l'université du Québec à Chicoutimi, à faire ses travaux de recherche, pour son mémoire, au sein de notre institution.

Nous espérons que ces informations sont adéquates pour vos besoins. Pour plus d'information n'hésitez pas à nous contacter.

Bien à vous.

[REDACTED]  
Moin Kermani  
Président  
Coopérative d'Habitation Qurtuba

*moinkermani.net*

#### **Annexe 4: Grille d'entretien**

#### **Grille d'entretien responsable des ressources humaines:**

<b>Thème 1: Gestion du personnel</b>
<p>a) Identification et codification du répondant (Nom et prénom, fonction, coordonnées afin de se présenter)</p> <p>b) Quels critères prenez-vous en compte lors de l'embauche d'un employé ?</p> <p>c) Comment procédez-vous au recrutement du personnel ?</p> <p>c.1. Internet</p> <p>c.2. Appel à candidature dans la presse écrite</p> <p>c.3. Agence de placement</p> <p>c.4. Autre</p>
<b>Thème 2: Formation du personnel</b>
<p>a) Quel est le niveau de qualification minimalement requis pour travailler dans votre institution financière ?</p> <p>b) Quels domaines d'études sont attendus de votre personnel et des candidats recrutés?</p> <p>c) Votre institution financière propose-t-elle des formations en appoint à son personnel ?</p> <p>d) Si « Oui »,</p>

d.1. Quelles sont-elles ?

d.2. Celles-ci concernent habituellement quels domaines ?

d.3. Comment se déroulent-elles ?

d.4. Quels impacts ces formations ont-elles sur le travail une fois que le personnel les a complétées ?

**Thème 3: Processus de formation à l'introduction d'un nouveau produit financier**

a) Quelle est la procédure de formation à l'introduction d'un nouveau produit financier?

b) De quelle façon le personnel y est impliqué et/ou préparé

c) Quelle est la durée de ladite procédure et sur quelle période s'étale-t-elle?

d) Dans le cas où le personnel ne répond pas aux attentes en matière de compétences, quelles alternatives prendrait l'entreprise ?

d.1. Former davantage le personnel

d.2. Embaucher un autre personnel ayant les qualifications requises

d.3. Offrir ces produits dans un service et/ou dans un établissement distinct

d.4. Autre

#### **Thème 4 : Finance islamique**

- a) Votre institution bancaire offre-t-elle des services ou produits financiers islamiques?
  - a.1. Si « Oui », lesquels
- b) Connaissez-vous la finance islamique, ses principes, son organisation et ses méthodes ?
  - b.1. Si « Oui », développez (quelles en sont les spécificités)
- c) Votre institution financière a-t-elle des ambitions de développement et de commercialisation de produits financiers islamiques ?
  - b.1. Si « Oui » lesquels ? développez (quels sont les enjeux)
- d) Votre personnel est-il formé en finance islamique ?
  - c.1. Si « Oui », développez (quelles sont les niveaux et domaines d'études).
  - c.2. Si « Non », par quel(s) procédé(s) votre institution financière compte-t-elle préparer le personnel à la formation en finance islamique.
- e) Dans le cas où votre institution commercialisera des produits financiers islamiques, peut-on avoir une idée de ces derniers et leurs domaines d'exploitation (immobilier, assurance etc.)
- f) Autres commentaires ?

**Grille d'entretien pour le personnel:**

<b>Thème 1: Cursus scolaire et professionnel</b>
<p>a) Identification et codification du répondant (Nom et prénom, fonction, coordonnées afin de se présenter)</p> <p>b) Pouvez-vous évoquer votre cursus scolaire et professionnel svp?</p> <p>c) Avez-vous déjà vécu l'expérience de l'introduction et de la commercialisation d'un nouveau produit financier ?</p> <p>c.1 Si « Oui », développez.</p>
<b>Thème 2: Connaissances et/ou acquis en finance islamique</b>
<p>a) Connaissez-vous la finance islamique, ses principes, son organisation et ses méthodes ?</p> <p>a.1 Si « Oui », développez (quelles en sont les spécificités)</p> <p>b) Avez-vous déjà suivi des cours ou une formation en finance islamique ?</p> <p>b.1 Si « Oui », développez (de quoi traitaient-elles)</p> <p>c) Autres commentaires ?</p>

## **Annexe 5: Formulaire d'information et de consentement**

**UQAC**  
Université du Québec à Chicoutimi

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION**

**1. TITRE DU PROJET**  
Exploration des niveaux de compétences requis des employés d'institutions financières pour offrir conjointement les produits de la finance conventionnelle et de la finance islamique

**2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE**

**2.1 Responsable**  
Pape Mignane Diouf

**2.2 Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant)**  
Erick Chamberland

**3. PRÉAMBULE**  
Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.  
Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

## 4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

### 4.1 Description du projet de recherche

Notre projet de recherche consiste à l'exploration des niveaux de compétences requis des employés d'institutions financières pour offrir conjointement les produits de la finance conventionnelle et de la finance islamique

Alors que certains établissements financiers envisagent d'offrir ces types de produits dans des succursales, des départements ou des services distincts, d'autres envisagent de le faire au sein de leur établissement existant. Se pose la question de la coexistence des deux systèmes financiers au sein d'une même institution financière et de la capacité des employés à offrir les produits de l'un et l'autre légitimement et avec compétence. C'est à la seule question de la compétence mais non celle de la légitimité que nous nous intéressons dans la présente étude. Quels sont donc les processus et les compétences que mobilisent tant les produits de la finance conventionnelle que ceux de la finance islamique chez les employés qui les proposent à leurs clients ?

### 4.2 Objectif(s) spécifique(s)

L'objectif spécifique de notre objet de recherche est à but exploratoire. Elle vise à explorer en quoi et comment le personnel d'une institution financière est en mesure d'avoir les compétences et qualifications requises pour accomplir les processus et offrir simultanément les produits des systèmes financiers islamiques et conventionnels.

### 4.3 Déroulement

Vous êtes sollicité(e) à participer à l'étude de notre objet de recherche en tant que professionnel de la finance au sein de votre établissement.

Suite à une invitation de l'administration de votre établissement en raison de vos connaissances et de votre maîtrise des compétences et processus associés à l'offre de produits financiers, nous aimerions vous interroger pour mieux décrire et comprendre les compétences et les processus financiers nécessaires à la concrétisation de notre travail de recherche.

Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions qui vous seront posées. De plus, il n'est pas question d'apprécier votre rendement puisque vous avez été invité(e) en raison du caractère satisfaisant de celui-ci, soit en raison de votre capacité à décrire les processus et compétences que vous maîtrisez déjà. Cela dit, vous demeurez libre de participer ou non à cette étude. Sachez que vous pouvez vous retirer de la démarche en tout temps sans qu'il ne vous en soit tenu(e) rigueur (sans préjudices).

Aux fins de décrire en profondeur les compétences mobilisées et les processus exécutées dans le cadre de l'offre de produits financiers proposée à la clientèle de votre établissement, nous souhaiterions vous interviewer durant 60 à 90 minutes, sur le temps de votre travail, et ce avec l'accord de la direction de votre établissement.

Afin de ne rien perdre de l'échange mais surtout d'obtenir une compréhension approfondie de l'exécution de votre travail, nous comptons enregistrer l'entretien en format audio, si cela ne vous dérange pas. Cela dit, rien de l'échange, ni aucun de vos propos ne seront rapportés nominativement

2

à la direction de votre établissement. Les témoignages ainsi recueillis auprès de vous et de vos pairs seront anonymisés puis agrégés. Seuls les processus et les compétences mobilisées feront l'objet d'une description qui vous sera soumise pour validation.

L'échange se conclura par la simulation du financement de l'achat d'une maison à l'aide des produits et outils financiers appropriés. Cela assurera notre compréhension des processus et compétences investiguées indépendamment de votre témoignage et de ceux de vos collègues.

## 5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La méthodologie de cueillette des données présente des risques minimes pour les répondants mais aussi pour les institutions financières du fait de la nature et de la confidentialité des informations qui seront recueillies.

- **Avantages :**

- **Pour le participant** : vous pourrez mieux valoriser les compétences que vous détenez de même que votre maîtrise des processus associés à votre travail. Vous pourrez aussi démythifier les spécificités des produits de la finance conventionnelle tout comme de la finance islamique.
- **Pour l'institution financière** : celle-ci aura la possibilité de considérer l'opportunité de varier les produits financiers offert à sa clientèle et de l'accommoder selon ses convictions ou préoccupations.

- **Risques :**

- **Pour le participant** : il conviendra néanmoins de ne pas communiquer d'information confidentielle à propos de la clientèle de votre établissement puisque celle-ci a aussi droit à la confidentialité de ses informations.
- **Pour l'institution financière** : de même, votre établissement est soucieux que vous ne divulguiez aucune information à propos de procédures considérées comme stratégique telles que ses performances ou difficultés.

Cela dit, la direction de votre établissement s'est engagé à ne prendre aucune mesure particulière à l'égard de votre participation (ou retrait) à la présente enquête. Vous pouvez y participez en toute confiance sans crainte de représailles.

## 6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Les données recueillies, en plus d'être anonymisées et agrégées, et de ne porter que sur les compétences et processus associés aux produits financiers offerts, seront scellées dans un classeur verrouillé avec clé, sous format numérique (audio) et/ou papier au bureau du directeur de recherche pour une période de 7 ans. Ce dernier aura la charge de la sauvegarde et de la confidentialité des données.

L'identification des participants se fera sous une codification alphanumérique dont seul le chercheur et son équipe seront détenteur dans le but de garder leur confidentialité.

En outre, aucune information ne sera transmise au(x) supérieure(s) hiérarchique(s) du participant.

Il est à noter que les noms des institutions financières partenaires ne seront pas divulgués afin de garder leur confidentialité.

## 7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Il est important de préciser que votre participation et votre désir de retrait vous sont garantis de façon libre, volontaire et dénuée de tout avantage ou inconvenient.

Vous avez le droit d'accepter ou de refuser de participer à l'étude à tout moment et sans contrainte de notre part ou de votre institution financière.

En cas de retrait nous souhaiterons avoir votre avis quant à l'utilisation de vos données par le chercheur. Veuillez cochez l'une des options suivantes :

- Oui, je donne l'autorisation au chercheur de conserver mes données pour ses travaux
- Non, je n'autorise pas au chercheur de conserver mes données pour ses travaux, par conséquent elles doivent être détruites.

## 8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Puisque l'entretien se fera sur votre temps de travail, aucune compensation ne vous sera versée si ce n'est votre salaire habituel pour le temps imparié.

## 9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez être relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

**Pape Mignane Diouf,**  
Étudiant chercheur en Maîtrise en gestion des organisations  
Université du Québec à Chicoutimi

1910, rue Decelles Saint-Laurent  
Montréal (Québec) Canada H4M 1A8  
Téléphone : 1-514-686-9554  
Courriel 1 (mail) : [papemignanediouf@gmail.com](mailto:papemignanediouf@gmail.com)  
Courriel 2 (mail) : [pape-mignane.diouf1@uqac.ca](mailto:pape-mignane.diouf1@uqac.ca)

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes: 418-545-5011 poste 4704 ou [cer@uqac.ca](mailto:cer@uqac.ca).

#### **10. CONSENTEMENT du participant**

*J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.*

*Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.*

---

*Nom et signature du participant*

*Date*

#### **Signature et engagement du chercheur responsable du projet**

*Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.*

*Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.*



**Pape Mignane Diouf**

*Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche*

**04 Mars 2017**

*Date*

## **Annexe 6: Verbatim**

### **Transcription Participant Desjardins 1 (PDESJ 1):**

**PMD** : Bonjour monsieur

**PDESJ 1** : *Bonjour*

**PMD** : Voilà je vais commencer l'entrevue, c'est une grille d'entretien pour le personnel (agent ou prestataire de service). Normalement votre fonction c'est chargé de la clientèle...

**PDESJ 1** : *Exact !*

**PMD** : ... Représentant en épargne collective pour Desjardins, chargé de service financier, Ok ! La question que je vais vous poser en premier c'est le thème... bon ça figure sur le thème 1 « cursus scolaire et professionnel »... Je pense que je peux passer à la question 2...

**PDESJ 1** : *OK comme vous voulez...*

**PMD** : Je vais vous dire si vous pouvez évoquer votre cursus scolaire et professionnel exactement ?

**PDESJ 1** : *Ok ! Donc si je comprends bien par cursus scolaire vous voulez dire développement ?*

**PMD** : ... Les diplômes que vous avez eu le...

**PDESJ 1** : ... *professionnel et scolaire... bon ben comment est-ce qu'on appelle ça ? Euh, j'ai un bac en finance, j'ai étudié à Concordia et au niveau scolaire je continue toujours d'évoluer tandis que pour mon professionnel, je suis 10 ans dans le domaine bancaire en tant que conseiller financier, et puis ça fait maintenant deux ans et demi avec Desjardins.*

**PMD** : Ok ! Votre baccalauréat en finance c'est exactement en finance classique ?

**PDESJ 1** : *Ouais c'est finance !*

**PMD** : Vous n'avez jamais eu à faire la finance islamique et tout ça ?

**PDESJ 1** : *Finance islamique non, c'est juste la finance générale.*

**PMD** : Ok ! Donc je vais vous demander si vous avez déjà vécu l'expérience de l'introduction et de la commercialisation d'un nouveau produit financier, certainement si vous avez fait dix ans dans le domaine financier vous avez dû connaître ça...

**PDESJ 1** : *Oui ! Il y a eu plusieurs nouveaux produits qui sont sortis dans cette espace là de temps, et puis oui effectivement on a dû euh... on a dû les expliquer, on a dû les apprendre...*

**PMD** : Ça n'a pas eu de problème pour passer très rapidement ?

**PDESJ 1** : *Non, ça fait partie de nos fonctions de rester à jour avec tous les produits, tous les développements qui se développent.*

**PMD** : Maintenant je passe au thème 2 « connaissances et acquis en finance islamique ». Vous m'aviez dit que vous avez fait un baccalauréat en finance pure, classique. Je vous dis si vous connaissez la finance islamique, ses principes, ses méthodes de façon personnelle vu que vous n'avez pas appris ça, vous avez fait des recherches dans ce sens ou bien vous avez des connaissances en finance islamique ; vous êtes musulman non ?

**PDESJ 1** : Non ! Moi je suis chrétien Ok, mais la question elle est un peu...

**PMD** : ... Ouverte ?

**PDESJ 1** : Exactement ! Euh la finance islamique ça serait... mettons euh, la finance dédiée aux gens qui sont islamiques...

**PMD** : ... de confession musulmane...

**PDESJ 1** : Exact ! Et puis dans notre emplacement où est-ce qu'on est, malgré que le fait que moi je ne suis pas vraiment... mais je suis chrétien ; on est dans une communauté où il y a euh plusieurs cultures qui rentrent dont les islamiques qui demandent des produits ou certains genres de produits que nous puissions... que nous devons nous accommoder pour prendre le client en charge.

**PMD** : Ok ! Donc concernant les principes financiers islamiques, vous n'en avez pas connaissances ?

**PDESJ 1** : Mais encore... encore quand vous... quand vous dites principes financiers islamiques que voulez-vous entendre par ?

**PMD** : Disons les règles, sur les intérêts qui sont prohibés et tout ça, la procédure d'achat si vous connaissez ça ou ?

**PDESJ 1** : *Donc pour les intérêts qui sont prohibés exactement on a... puisque on est dans cette, on est dans ce milieu ; il y a eu des moments où euh les membres ou les clients qui sont islamiques nous informent de ces prohibitions et c'est de suite que nous devons nous accommoder en conséquence pour mieux servir et prendre totalement le client en charge.*

**PMD** : Donc ici vous faites ça ?

**PDESJ 1** : *Absolument ! Et on a des... on a des chargés de clientèle de toute communauté qui peut prendre en charge n'importe quel membre.*

**PMD** : Ok ! Donc si je comprends bien, ici vous offrez des produits financiers islamiques ?

**PDESJ 1** : *Non ! Nous avons... Quand vous dites produits financiers islamiques vous voulez dire produits financiers qui ne génèrent pas des intérêts mais qui cherchent à combler le besoin de quelqu'un qui est islamique ?*

**PMD** : Disons si je résume bien, le système financier islamique ça veut dire qu'il n'y a pas d'intérêts, mais je paie des redevances et tout est clarifié à l'avance. Donc il n'y a pas d'incertitudes. Si je ne paie pas les intérêts ne vont pas gonfler. Par exemple si je prends un prêt à trois mille dollars, je ne vais pas payer en fonction des intérêts. Par exemple si je m'achète une voiture ou comme on dit ici un char, disons de seconde main qui coûte trois mille dollars, et que à un moment donné que je ne puisse payer convenablement les intérêts ne vont pas... ne vont pas grandir. Seulement, ce qu'on va faire, l'argent que je vous ai donné vous allez prendre ça en considération ;

l'argent que je vous ai déjà versé et si vous devez saisir la voiture, vous allez la reprendre, vous allez la vendre, et le prix que ça aura généré vous allez tout faire pour reprendre ce que vous avez misé, moins les frais et tout ça ; et si c'est plus que vous avez gagé, on va se partager les bénéfices et si c'est moins on se partage également les pertes.

**PDESJ 1 :** *C'est ça !*

**PMD :** Maintenant je vais vous poser la question b du thème 2. Avez-vous suivi des cours ou formations en finance islamique ?

**PDESJ 1 :** *Euh, spécifiquement en finance islamique nous avons des connaissances d'expériences avec notre clientèle mais malheureusement je n'ai pas suivi des cours ou formations euh en finance islamique spécifiquement.*

**PMD :** Ok ! Donc c'était tout, je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions.

**PDESJ 1 :** *Merci ça fait plaisir.*

**Transcription Participant Desjardins 2 (PDESJ2):**

**PMD** : Bonjour Monsieur...

**PDESJ2** : Bonjour Monsieur !

**PMD** : Je vais commencer l'entrevue. Je vais vous demander de vous identifier, fonction...

**PDESJ2** : ... *Et c'est avec plaisir. Je suis chargé de clientèle dans cette succursale, donc je m'occupe du développement des affaires et de l'acquisition de nouveaux membres. Je travaille dans cette institution financière depuis juin 2016.*

**PMD** : 2016... Donc ça fait presque un an...

**PDESJ2** : *Presque un an oui, exactement !*

**PMD** : Donc je vais vous demander, pouvez-vous évoquer votre cursus scolaire et professionnel svp...

**PDESJ2** : *Avec plaisir ! Moi j'ai un BAC en science de gestion à HEC. J'ai terminé mon BAC en 2005 ; présentement je suis entrain de finir mes études de planificateur financier, j'ai mon examen le 17 juin 2016, euh 2017. Euh, j'ai travaillé dans plusieurs institutions. J'ai travaillé d'abord en 2005 après mes études, j'ai commencé avec la Liberté 55, donc j'étais courtier indépendant, je vendais des assurances, des placements pour plusieurs institutions financières comme Lando Live [...], ça c'est avec... ça c'était ma première expérience qui a duré à peu près trois ans. Après cela j'ai travaillé comme directeur de compte principal à CIBC, donc j'étais spécialiste en*

*placement. Après cela j'étais avec MBO [...] la Banque de Montréal... Et euh ça c'était plus coté assurance à travers le Canada. Après cela je m'occupais des fonds de pension, des régimes de retraite de la Sun life, donc j'ai travaillé plus de trois ans là-bas, et maintenant je suis avec cette institution. Bien sûr j'ai eu d'autres expériences avant que... avant de commencer mes études ici au Canada. J'avais d'autres expériences, je vendais des régimes d'épargne études avec USC University [...] of Canada, et j'ai travaillé dans beaucoup de domaines. Donc, euh quand même je pourrai dire qu'au Canada j'ai pas mal d'expériences je trouve dans le domaine financier.*

**PMD** : Ok c'est bon ! Euh Donc vous avez certainement dû vivre l'expérience de l'introduction et de la commercialisation d'un nouveau produit financier ?

**PDESJ2** : *Exactement !*

**PMD** : Ça s'est passé comment ?

**PDESJ2** : *Bah ça s'est passé bien, c'est vrai qu'au début les gens sont un peu réticents parce qu'ils connaissent pas le produit...*

**PMD** : Du genre... du genre, quel type de produit à peu près ?

**PDESJ2** : *... Bon lorsque je travaillais par exemple je vous dirai moi je parle des problèmes en général financiers ; y avait certains produits lorsque... surtout lorsque je travaillais avec la Sale Life, il introduisait des nouveaux produits...*

**PMD** : Et c'est Star Life ?

**PDESJ2** : *Sale Life !*

**PMD** : Ok Sell Life ! Sele comme vendre ?

**PDESJ2** : ... Euh comment ?

**PMD** : on écrit « Sell », comme vendre (en anglais) ?

**PDESJ2** : Non, Sun c'est le soleil... Sun Life.

**PMD** : Sun Life, Ok !

**PDESJ2** : Oui Sun Life. C'est la grande compagnie... c'est la troisième plus grande compagnie en assurance au Canada, et c'est la deuxième plus grande compagnie en niveau des garanties collectives. Donc lorsqu'ils ont voulu faire des projets pilotes et tout ça des fois ils me demandent de [...], d'introduire des produits... Honnêtement si les gens ne connaissent pas un produit, ils sont [...], ils sont un peu hésitant à l'acheter ; mais ça dépend bien sûr des conseils, et si le conseiller maîtrise bien son produit, je pense qu'il aura la facilité de mieux expliquer et de mieux commercialiser pour mieux répondre au besoin des clients...

**PMD** : Ok ! Donc sur ce point là c'est déjà clair. Donc je vais passer au thème 2 à savoir les connaissances et acquis en finance islamique.

**PDESJ2** : Honnêtement à cause de ma religion je connais un peu les produits islamiques. Euh, je n'ai jamais vendu ; j'ai entendu parler. Mon pays natal qui est le Maroc qui n'avait pas encore les produits islamiques mais j'ai entendu dernièrement qu'ils vont les introduire, il y a cinq banques qui ont pris la licence pour vendre les produits islamiques mais honnêtement et personnellement j'ai jamais vendu aucun produit islamique.

**PMD** : Ok ! Mais vous connaissez...

**PDESJ2** : *Oui je connais quand même, je connais les caractéristiques...*

**PMD** : ... les principes...?

**PDESJ2** : *Exactement, les principes euh...*

**PMD** : ... Du genre à peu près?

**PDESJ2** : *... Du genre par exemple comme quelqu'un qui veut comme l'achat de maison, comment ça fonctionne... Comment c'est dans la religion islamique en général, on n'accepte pas l'intérêt automatiquement lorsqu'on veut acheter une maison donc le vendeur de la maison, la manière dont il va faire ça, il va l'évaluer sur... par exemple la valeur de la maison d'ici 25 ans ça va coûter combien, c'est comme ça qu'il va prêter l'argent pour le consommateur (client). Donc c'est comme ça qu'il va faire le gars, donc il n'y a pas d'intérêts que le consommateur ou bien l'acheteur doit payer sur une base régulière.*

**PMD** : OK ! Donc vous connaissez juste le principe des intérêts, juste ça ?

**PDESJ2** : *... Le principe des intérêts, mais il y a aussi la spéculation...*

**PMD** : ... C'est le gharar je crois...

**PDESJ2** : *Oui la spéculation... y en a la spéculation... Donc il y a des choses que je trouve que c'est mal expliqué ou bien il y a les mauvaises informations. Euh je sais que dans l'islam la spéculation c'est interdit, donc ça fait partie des choses que les*

*gens qui sont croyants qui préfèrent les produits islamiques exactement sont réticents à les acheter.*

**PMD** : Ok ! Donc je vous dis si vous avez déjà suivi des cours ou une formation en finance islamique ? Vous n'avez jamais suivi ça ?

**PDESJ2** : *Non je n'ai jamais suivi ça ?*

**PMD** : Ok ! Donc c'est clair. Aussi j'aimerai juste vous poser une dernière question à savoir si je voulais acheter une maison dans le système financier classique que vous offrez ici, c'est quoi la procédure exactement ? Quelle est la procédure à suivre ?

**PDESJ2** : *L'approche à suivre ?*

**PMD** : La procédure à suivre pour acheter une maison.

**PDESJ2** : *Bah présentement on doit faire une analyse de besoin pour l'acheteur pour lui bien sûr, pour savoir exactement est-ce qu'il a la capacité financière d'acheter ; donc c'est quoi ce qu'il veut acheter ? Donc la première chose qu'ils veulent acheter, qu'est-ce qu'on fait avec eux, on leur montre exactement les procédures d'achat de A à Z. Et bien sûr on va faire une espèce de stimulation pour savoir s'ils ont vraiment la capacité financière.*

**PMD** : Une simulation ou une stimulation ?

**PDESJ2** : *Une stimulation !*

**PMD** : Ça consiste à quoi exactement ?

**PDESJ2** : *Une stimulation c'est juste un petit logiciel qu'on a ici et qu'on trouve sur le site de l'institution pour savoir exactement si par exemple si vous achetez une maison, ça va vous coûter combien, le taux d'intérêt etc.*

**PMD** : Comment je peux le faire moi ? Je peux le faire ?

**PDESJ2** : *Oui vous pouvez le faire, c'est sur le site internet de l'institution et tous les bons professionnels l'ont.*

**PMD** : Donc je peux le faire via internet même si je ne suis pas membres de votre institution ?

**PDESJ2** : *Même si vous n'êtes pas membre parce que c'est un site général, tout le monde peut y avoir accès.*

**PMD** : Ok, c'est noté. L'entrevue est terminée, je vous remercie d'avoir bien accepté de répondre à mes questions.

**PDESJ2** : *C'était avec plaisir.*

### **Transcription Participant Desjardins 3 (PDESJ 3)**

**PMD** : ... Je vais commencer l'entretien. Je vais d'abord... bon, c'est structuré en deux thèmes. Le premier thème le cursus scolaire et professionnel, le deuxième c'est les connaissances ou acquis en finance islamique.

**PDESJ 3** : *Ok !*

**PMD** : Ok ! Je vais commencer par vous demander de vous identifier, vos coordonnées votre fonction s'il vous plaît.

**PDESJ 3** : *Parfait ! Je travaille pour le groupe, ici je suis agent de service à la clientèle ; puis qu'elle autre données vous aimeriez avoir ?*

**PMD** : Pouvez-vous évoquez votre cursus scolaire s'il vous plaît ?

**PDESJ 3** : *Oui ! En fait au niveau scolaire euh je suis euh... je fais un CEGEP que je n'ai pas complété, donc c'est surtout sur la base d'expérience de travail que j'ai rentré dans l'entreprise il y a quatre ans. Euh donc il y a beaucoup d'expérience au niveau du service à la clientèle, de la vente, puis dans mon parcours (professionnel) dans l'entreprise qui a commencé en Mars 2013, j'ai commencé au service à la clientèle, donc en appel sortant pour apprendre toute l'œuvre de la boîte, puis par la suite je suis arrivée à la présente succursale à son ouverture où dans le fond j'ai eu beaucoup de formation en milieu de travail également pour connaître toute l'œuvre de l'entreprise et être en mesure de faire de la vente et du conseil.*

**PMD** : Mais votre niveau scolaire c'est...?

**PDESJ 3** : ... Complété ça sera le secondaire 5, pis collégial dans le fond il n'est pas encore terminé, 75%...

**PMD** : Ok ! Et qu'est-ce qui vous empêche de terminer ça ?

**PDESJ 3** : C'est la motivation de faire travail et école en même temps, c'est... ça prend beaucoup d'énergie donc...

**PMD** : Je comprends ! Avez-vous déjà... Normalement si vous êtes là (en poste) depuis 2013 vous aviez dû vivre l'expérience de l'introduction et de la commercialisation d'un nouveau produit financier

**PDESJ 3** : Oui tout à fait parce qu'il y a beaucoup de produits qui ont changé depuis mon arrivée.

**PMD** : Ok ! Donc cela se passe comment ? Ça s'est bien passé ? C'est un peu lent... ?

**PDESJ 3** : Non, ça va bien ! Ça va bien, ici les choses bougent assez vite... Euh donc quand il y a les nouveaux produits on reçoit rapidement l'information sur comment nous devons le présenter à nos membres clients, pis de cette façon là ça nous permet justement de pouvoir le proposer adéquatement par la suite.

**PMD** : Ok ! Mais il n'y a jamais eu de flop ?

**PDESJ 3** : Euh à ma connaissance non. Ça va plutôt bien parce que ce que j'ai remarqué en fait de par mon expérience dans le groupe dans la boîte, soit de regarder qu'est-ce qui se fait dans la concurrence pour pouvoir le faire par la suite mais en évitant les bugs ou les problèmes dans le fond que la concurrence va avoir perçue. Donc on essaie de faire les versions améliorées.

**PMD** : C'est correct ! Je vais passer au thème 2. Connaissez-vous la finance islamique, ses principes, son organisation et ses méthodes ?

**PDESJ 3** : *Je ne pourrais pas dire que je la connais à 100% c'est sûr qu'en travaillant avec la communauté maghrébine j'en ai une base mais c'est vraiment de base là. Donc ça nécessite approfondissement.*

**PMD** : C'est quoi exactement les bases que vous connaissez ?

**PDESJ 3** : *En fait au niveau de la finance islamique de par ma connaissance au niveau des intérêts, donc souvent en lien avec la religion on ne veut pas nécessairement payer des intérêts ou obtenir des intérêts face à un produit financier. Donc c'est de trouver des produits qui vont soit offrir certaines limitations, ou qui vont permettre de mieux correspondre aux besoins de ces membres là.*

**PMD** : Ok ! Ce que votre compagnie offre dans cette succursale ?

**PDESJ 3** : *À ma connaissance on a pas encore de produits adaptés directement à la finance islamique mais pour accommoder on a des comptes épargne qui sont à très faible pourcentage qui à la limite on peut toujours aller retirer les intérêts sous une base manuelle ; puis au niveau crédit par contre pour l'instant je ne crois pas qu'on ait un produit adapté. Au niveau épargne à ma connaissance il y a toujours moyen de, d'aller rechercher selon ce que le membre veut.*

**PMD** : Ok ! Mais si vous dites que vous allez retirer les intérêts de façon manuelle, cela veut dire que l'épargnant il ne le sait pas ?

**PDESJ 3** : *Non, il faut l'aviser. Évidemment c'est quelque chose qu'on va parler, qu'on va discuter au niveau de la rencontre première ou de la deuxième rencontre, lorsqu'on va parler par exemple au niveau d'épargne on va dire écouter j'ai un produit d'épargne qui oui a un faible taux; donc c'est sûr que ça va générer moins d'intérêts et à partir de là si on ne veut absolument pas d'intérêt mais simplement nous on peut se charger des tâches pour aller les retirer par la suite.*

**PMD** : Ok, c'est correct. Avez-vous déjà suivi des cours ou une formation en finance islamique non ?

**PDESJ 3** : *Non pas de cours, pas moi personnellement.*

**PMD** : Ok ! Donc c'était tout, j'ai fini l'entrevue. Je vous remercie d'avoir bien acceptée de répondre à mes questions.

**PDESJ 3** : *Ça me fait plaisir.*

**PMD** : Bonne journée.

### **Transcription Participant Desjardins 4 (PDESJ4)**

**PMD** : Bonjour !

**PDESJ4** : Bonjour !

**PMD** : Je vais commencer l'entrevue. Ce sera structuré en deux thèmes, le premier thème ça évoque votre cursus scolaire et professionnel ; le deuxième ça parle de vos connaissances et acquis en finance islamique. Donc je vais vous demander de vous identifier, votre fonction et tout ça.

**PDESJ4** : Oui. En fait je suis agente service à la clientèle.

**PMD** : Pouvez-vous évoquer votre cursus scolaire et professionnel s'il vous plaît ?

**PDESJ4** : Oui en fait euh j'ai un baccalauréat en administration finance, pardon en administration des affaires profil finance.

**PMD** : En administration des affaires ?

**PDESJ4** : Oui, un bac.

**PMD** : Ok, je vois.

**PDESJ4** : Sinon j'ai travaillé dans le domaine bancaire, j'ai travaillé chez Banque Nationale pendant quatre ans, service à la clientèle MasterCard, euh j'ai travaillé dans cette institution depuis novembre 2014.

**PMD** : C'est correct. Donc certainement vous avez dû vivre l'expérience d'une introduction ou de la commercialisation de nouveaux produits financiers ?

**PDESJ4** : Oui !

**PMD** : Et cela s'est passé comment ?

**PDESJ4** : Bah vous avez dit commercialisation des produits financiers ?

**PMD** : Oui !

**PDESJ4** : Oui bien sûr !

**PMD** : ... Disons de nouveaux produits financiers ?

**PDESJ4** : Nouveaux produits financiers ? Non, pas nouveau.

**PMD** : ... Jamais ?

**PDESJ4** : Pas nouveau produit financier. Je veux dire... bah qu'est-ce que vous voulez dire par nouveau produit financier ?

**PMD** : ... Disons par exemple qu'il y a un nouveau produit financier qui a été créé...

**PDESJ4** : ... Non !

**PMD** : Vous n'avez jamais eu de nouveau produit dans cette succursale ?

**PDESJ4** : *Non ! Je suis dans cette institution depuis novembre 2014, il peut avoir des nouvelles techniques de vente, des nouvelles hum, mais pas les produits, je veux dire ils ont toujours été existant. Il peut y avoir des promotions qui sont nouvelles, des choses comme ça ; mais les produits sont les mêmes.*

**PMD** : Ça ne change pas ! Ok, je vois ! Je vais aborder le thème 2, à savoir vos connaissances et acquis en finance islamique. Vous en avez ?

**PDESJ4** : *Oui, de base.*

**PMD** : C'est à dire ?

**PDESJ4** : *Je sais que bon... Finance islamique je comprends que les gens qui sont islamiques (musulmans) eux ne veulent pas par exemple recevoir des intérêts ou payer des intérêts, les choses comme ça ; et c'est... c'est ce que je connais...*

**PMD** : Juste ça ?

**PDESJ4** : *Oui, juste ça !*

**PMD** : Je vois. Donc ce qui veut dire que lorsque vous faisiez MBA...

**PDESJ4** : *... Euh 'est pas un MBA que j'ai faite mais un BAC (rires)...*

**PMD** : ... Disons un baccalauréat en, en administration des affaires orienté vers la finance...

**PDESJ4** : *Oui !*

**PMD** : Vous n'avez pas suivie de cours en finance islamique...?

**PDESJ4** : Absolument pas !

**PMD** : Pas ?

**PDESJ4** : Non !

**PMD** : Juste finance classique ?

**PDESJ4** : Oui, ça ne faisait même pas partie des choix scolaires. En tout cas de ce que je me souviens là, c'était pas j'ai jamais vu un cours en finance islamique...

**PMD** : ... Ne serait-ce même pas un petit chapitre ?

**PDESJ4** : Non ! Non ! Moi j'ai étudié de 2008 à 2012, et j'ai jamais... Non, le seul moment que j'ai entendu des finances islamiques c'est lorsque je suis venu travailler ici, parce que les membres me parlaient que eux ils voulaient pas avoir des intérêts sur leur placement parce que c'est contre leur religion et vice-versa aussi de payer l'intérêt ; donc c'est ça que je connais...

**PMD** : Et dans ce cas là comment est-ce que vous faites ?

**PDESJ4** : Dans ce cas là il faut donner les produits avec les retours d'intérêts le plus bas possible, et on leur explique soit qu'ils peuvent à la fin de l'année dépendamment du produit qu'ils prennent, s'ils ont un retour pour mettre dans les impôts ou bien ils peuvent faire un don ou quoi que ce soit à une organisation (caritative)...

**PMD** : ... Et d'habitude qu'est-ce qu'ils font ?

**PDESJ4** : *Je n'ai jamais su franchement...*

**PMD** : Je vous remercie d'avoir bien accepté de participer à ce projet, notamment en acceptant de répondre à mes questions. Merci et bonne journée.

**PDESJ4** : *Merci pareillement.*

### **Transcription Participant Desjardins 5 (PDESJ5)**

**PMD** : ... Bonjour Monsieur !

**PDESJ5** : Bonjour !

**PMD** : Je vais commencer avec le thème 1 « gestion du personnel » mais avant je vais vous demander de vous identifier d'abord, euh votre fonction et tout...

**PDESJ5** : Parfait ! Je suis Directeur régional développement clientèle pour notre institution financière à Montréal

**PMD** : Parfait ! Je vais passer à la deuxième question ; quels critères prenaient vous en compte lors de l'embauche d'un employé ? C'est à vous de choisir ça non ?

**PDESJ5** : Oui ! Dans notre contexte on définit des critères ; donc on les conserve. Dans notre contexte c'est un peu particulier ici ; c'est plus un contexte de développement des affaires. Donc ce qu'on recherche c'est des gens qui ont beaucoup d'entregents, qui ont le profil de démarcheur ; des gens qui vont aller chercher la clientèle et non attendre la clientèle qu'ils viennent à eux. Donc c'est quelqu'un qui ont de grande personnalité en grande partie, pis quelqu'un qui sont très aux aguets de qu'est-ce qui nous entourent ; c'est à dire qui ont un défi particulier de développer les communautés culturelles, de développer une clientèle plus anglophone. Donc ce qu'on fait c'est d'aller chercher des gens qui vont représenter certaines de ces communautés là, des gens qui sont aux aguets de... qui comprennent très bien euh le parcours d'un nouveau arrivant par exemple à Montréal.

**PMD** : Ok ! Donc si je comprends bien, vous êtes des gens formés spécifiquement... Vous prenez des gens formés spécifiquement qui ont des... des connaissances des différentes cultures. C'est ça ?

**PDESJ5** : *Oui ! Pas nécessairement formés mais des gens qui sont issus de ces cultures. Donc c'est des gens qui ont des connaissances mais pas nécessairement par formation. Donc on va aller chercher des gens qui ont une personnalité, un vécu, une expérience personnelle qui touche à ce domaine là.*

**PMD** : Je vois ! Comment procédez-vous au recrutement ? Par internet, appel à candidature, agence de placement, ou autre ?

**PDESJ5** : *Entre autres il y a agence de placement, euh ça y en a ; par internet les postes sont affichés aussi ; et puis dans mon cas où on a des profils particuliers, il va y avoir beaucoup aussi la référence. Moi je vais aller... Moi je vais aller magasiner quand je vois des gens qui travaillent pour la compétition par exemple ou pour n'importe quelle entreprise mais qui auraient le profil que je recherche, il y a des chances que je l ;es aborde pour voir si ça les intéresserait d'appliquer pour un poste.*

**PMD** : Je vais passer au thème 2, la formation du personnel. Quel est le niveau de qualification requis pour travailler dans votre institution financière ?

**PDESJ5** : *On parle de qualification scolaire, scolarité ou on parle de...?*

**PMD** : ... Oui du niveau scolaire !

**PDESJ5** : *Scolarité, on cherche un minimum à avoir un baccalauréat, fac un Bac universitaire, euh c'est le minimum qu'on recherche. Il y a des exceptions qui vont*

*être faites pour quelqu'un qui n'a pas tout à fait complété ses études mais qui est aux études universitaires ; euh mais de façon générale on cherche un minimum un BAC.*

**PMD** : Par exemple une de mes répondants m'a dit qu'elle a fait le niveau collégial qu'elle n'a pas terminé mais c'est à travers l'expérience qu'elle a été recrutée.

**PDESJ5** : *Oui ! Ça dépend des postes. Euh, là vous avez passé deux types de poste à l'entrevue : les agentes à la clientèle où les responsabilités ne sont pas les mêmes que les agents à la clientèle. Les agents à la clientèle c'est un niveau beaucoup plus élevé dans notre institution financière, donc la demande est plus élevée aussi. Ça veut dire que eux autre c'est au minimum baccalauréat, puis ils ont fait des exceptions. Euh on a quelqu'un qui est retourné aux études, qui est allé faire des études présentement ; donc c'est quelqu'un qui demande de l'intérêt pour sa propre culture aussi, pour sa propre connaissance ; donc c'est des conditions qu'on va considérer.*

**PMD** : Je vois. Donc c'est quels domaines d'études euh comment dire, vous attendez de votre personnel et des candidats recrutés ?

**PDESJ5** : *euh c'est sûr qu'on va prioriser, il n'y a pas de candidat idéal mais quand on a l'air de le trouver on saute dessus. On va prioriser les gens qui ont fait des études dans le domaine des finances, de la finance-économie, euh mais on peut aller chercher des gens qui ont un background en droit, en comptabilité, en fiscalité ou quoi que ce soit. Pour les postes dans notre succursale en tant que telle, on regarde un peu plus vague. Il y a des postes de professionnels qui ont fait des études dans un domaine bien particulier. Mais comme j'ai pas mesure, on tente d'aller dénicher des gens qui sont en finance mais n'importe quel Bac on va considérer.*

**PMD** : Ok c'est correct. Donc dans votre succursale, disons dans votre institution financière, il y a un organe qui est spécifié pour donner des formations normalement ? Y en a dans votre succursale ?

**PDESJ5** : *On a une ressource qui couvre les différents points de service comme notre succursale. On a quelques points de service pour une ressource particulièrement qui est dédiée à la formation. Donc elle est sur appel dans les différents points de service et basée au centre ville de Montréal. Lorsqu'on est sur la Rive Sud au DIX30 il va venir chez nous pour des besoins particuliers pour une ressource ou pour des formations de groupes aussi. Fec au delà de l'Institut Coopératif de notre institution financière (ICD) qu'on appelle qui est comme notre université interne si on veut, qui fait tout l'information...*

**PMD** : ... Ça s'appelle comment ? ICD

**PDESJ5** : ICD !

**PMD** : Ça signifie quoi exactement ?

**PDESJ5** : *L'Institut Coopératif de notre institution financière.*

**PMD** : Institut Coopératif de votre institution. C'est eux qui se chargent de la formation du personnel de votre institution financière ?

**PDESJ5** : *En général oui, c'est basé dans au Complexe du nom de notre institution. Donc il y a des salles de formations, tous les formateurs sont là ; eux autres qu'est qu'on fait à l'embauche d'une nouvelle ressource, ils vont contacter chaque ressource individuellement, faire un bilan de compétences basé sur les expériences, basé justement aussi sur leur attestation scolaire pour faire un bilan de compétence*

*par rapport à chaque niveau de poste, et puis par la suite ils vont aller compléter par des cours sur mesure pour telle ressource et telle ressource ; mais nous au delà de ça, on s'est mis une ressource pour nos points de service à nous autres qui est plus disponible, euh pis qui compris un petit peu mieux notre réalité, puis elle aussi c'est un complémentaire de l'ICD.*

**PMD** : Quels impacts ces formations ont-elles sur le travail une fois que le personnel les a complété ?

**PDESJ5** : *Euh, l'impact je dirait c'est une formation très complète à l'occasion peut être un petit peu trop à long terme, c'est long comme formation mais c'est complète.*

**PMD** : Ça dure combien de temps environ ?

**PDESJ5** : *Ça va dépendre de chaque ressource, dépendamment du bilan des compétences ; il y a un bilan qui va sortir qui va faire un agenda pour les cohortes dans l'optique des ressources les N7, les agents à la clientèle comme deux d'entre ceux avec qui vous avez discuté en premier. Eux autres ont un bilan beaucoup plus large parce qu'ils vont couvrir tout, au financement hypothécaire jusqu'à la planification des retraites avec les régimes d'épargne collectif, et les régimes enregistrés etc., Donc il y a soit des formations qui peuvent s'étaler sur plusieurs mois parce que certaines formations particulières vont être faites sous forme de groupe, c'est à dire qu'ils vont attendre d'avoir quelques ressources dans différents points de service puis ils vont les mettre dans une cohorte de formation. D'autres formations vont être beaucoup plus individuelles, donc ça va être des modules en ligne qu'ils vont compléter, elles peuvent se compléter beaucoup plus rapidement.*

**PMD** : Mais c'est eux qui se déplacent ?

**PDESJ5** : *Une grosse partie de la formation se fait à distance, comme je dis il y a des modules en ligne en lien avec l'Institut Coopératif, mais ça se fait en ligne à partir de nos ordinateurs. Et puis ben, y en a des formations qui sont en classe ; ils doivent se déplacer.*

**PMD** : Et les locaux se trouvent où ?

**PDESJ5** : *Au complexe du nom de notre groupe financier.*

**PMD** : Je vais passer au thème 3 : « processus de formation à l'introduction de nouveaux produits financiers. Donc quelle est la procédure de formation à l'introduction d'un nouveau produit financier ?

**PDESJ5** : *Un nouveau produit ?*

**PMD** : Oui !

**PDESJ5** : *Normalement un nouveau produit, il va y avoir une petite formation. C'est pas jamais des grosses formations, c'est rare qu'on fait le lancement d'un produit tout nouveau par contre il peut y avoir des amendements de produits ou je dirai un nouveau produit on ait recherché une nouvelle carte de crédit ou quoi que ce soit. Souvent ce qu'on va avoir avec ça c'est qu'on va avoir une petite formation en ligne à faire ainsi qu'on nous envoie des outils ; par rapport à l'outil, c'est le genre de petits napperons qui va te donner les distinctions d'outils, les points à se rappeler, les procédures, les points de contact etc.*

**PMD** : De quelle façon le personnel y est impliqué ou préparé ?

**PDESJ5** : Bah c'est ça ; ça va dépendre, comme je dis soit ils vont être interpellés ou vont être impliqués de façon directe à faire une formation en ligne ; il peut avoir un petit séminaire, une petite formation qui va se faire ici sur place...

**PMD** : [...] Sur place ?

**PDESJ5** : Oui ! Quelqu'un pourrait se déplacer à certains moments, on ne le fait pas tout le temps. La préparation, bah parfois certaines formations il peut y avoir certaines préparations à faire avant de se présenter dans un groupe de formation ; ça peut être un module en ligne combiné avec une présentation. Ok il y a plusieurs façons de le faire.

**PMD** : OK ! Et la durée de la procédure, comment est-elle étalée ?

**PDESJ5** : Par rapport à un nouveau produit c'est très court, ça veut dire qu'on va avoir une date de lancement du produit et puis euh dans les semaines avant ou des fois même le lancement, mettons comme je dis une carte de crédit ça peut être faite et la formation dans la semaine qui suit mais c'est toujours un espace très rapproché dans avec la date de lancement.

**PMD** : ... Très retreint ?

**PDESJ5** : Oui !

**PMD** : Ok ! Disons deux jours, trois jours ?

**PDESJ5** : Je dirai une semaine avant, une semaine après.

**PMD** : Une semaine avant, une semaine après ! Ok ! Dans le cas où le personnel ne répond pas aux attentes en matière de compétence, quelle alternative prendrait vous ?

**PDESJ5** : *Bah y a plusieurs... plusieurs étapes. C'est sûr que la première étape serait de faire un bilan des compétences avec eux autres, d'aller refaire la formation complémentaire ou des « Wi flasher » comme on appelle, la formation qu'il va aller faire...*

**PMD** : ... « Wi flasher » ?

**PDESJ5** : *On les ramène à l'ordre. « Wi flasher » c'est à dire que c'est un rappel, un rappel de formation qui a déjà été faite. Donc ça souvent ça va se faire avec l'aide comme je dis de la ressource qu'on a nous autres juste à l'interne. Donc on ne fera pas nécessairement appel à l'ICD, à l'Institut Coopératif ; on va le faire plus euh de façon, un peu de façon... de proximité. Quelqu'un va se déplacer pour venir s'occuper de la formation de cette ressource là, de la reformation de cette ressource là.*

**PMD** : Ça va veut dire former d'avantage le personnel ?

**PDESJ5** : *Exactement. Ça veut dire investir plus par rapport à où est-ce qu'il y a des manquements, et puis ça va être la première étape. C'est sûr que s'il y a toujours un manque de formation par la suite, éventuellement s'il y a un manque d'expertise dans le poste occupé par la ressource bah il va y avoir une conversion plus axée sur les résultats, axée sur la performance qui va se faire selon l'échéancier annuelle. On a des périodes de gestion de rendement, ça va paraître sur la gestion de rendement.*

**PMD** : Ok ! Il n'y a jamais eu de mutations ?

**PDESJ5** : Pardon ?

**PMD** : De mutations ?

**PDESJ5** : ... *D'un poste à un autre* ?

**PMD** : Oui !

**PDESJ5** : *Possiblement. Si on voit que quelqu'un ne rencontre pas les critères versus son poste actuel, il peut avoir suggestion de soit faire une mutation vers un autre poste qui ne nécessite pas ces compétences là. Si y a pas de poste qui existe par contre ça peut être, comment est-ce qu'on peut dire c'est pas la bonne chaise malheureusement il faut te trouver un poste ailleurs.*

**PMD** : Ok, je comprends. Je vais passer au thème 4 qui aborde la finance islamique. Votre institution offre-t-elle des services ou produits financiers islamiques.

**PDESJ5** : *Pas particulièrement non.*

**PMD** : Mais vous faites des accommodements ?

**PDESJ5** : *On fait des accommodements. Y a pas de produits en tant que tels.*

**PMD** : Et ça concerne quels produits spécifiques ?

**PDESJ5** : *Ben tout ce qui est en lien avec les intérêts, tout ce qui en lien avec soit payer des intérêts ou recevoir des intérêts sur nos produits ; donc on connaît un petit peu les demandes qu'on a dans ce domaine là. Fec, ce qu'on fait c'est qu'on va aller avec la gamme de produit qu'on a. Nous autres on les considère comme des*

*outils nos produits, qu'avec la gamme de produit existant on va essayer de trouver quelque chose qui va accommoder les demandes de nos membres.*

**PMD** : Je vois. Connaissez-vous personnellement la finance islamique, ses principes, son organisation et ses méthodes ?

**PDESJ5** : *Euh je ne pourrais pas vous dire que je suis un expert mais les grandes lignes qui touchent le domaine financier basé sur une expérience j'ai une bonne base. Comme je dis le plus particulier qu'on, que je touche tous les jours dans le fond ou que j'ai touché dans mon expérience passé aussi, c'est vraiment les enjeux par rapport aux intérêts sur nos produits.*

**PMD** : C'est juste ça, les enjeux par rapport aux intérêts ?

**PDESJ5** : *C'est l'enjeu principal qu'on considère.*

**PMD** : Ok. Mais vous ne connaissez pas les principes spécifiques du genre sukkuk, du genre l'incertitude, la prohibition de l'incertitude et tout ça ?

**PDESJ5** : *Non pas particulièrement.*

**PMD** : Ok. Mais vous serez disposé à suivre ce genre de programme.

**PDESJ5** : *Possiblement oui. C'est sûr que c'est une connaissance additionnelle, et l'ensemble de l'équipe on a une bonne connaissance de base, on se complète l'un et l'autre. Pourquoi ? Parce qu'il y a des gens au sein de l'équipe étant donné que tout ce qui est de clientèle potentiellement islamique, on a beaucoup dans nos environs ici. On a des ressources qui vont aller chercher un petit peu plus cette compétence là,*

*mais encore une fois basée sur leurs connaissances personnelles. Donc on se complète on apprend l'un de l'autre par rapport à tout ça.*

**PMD** : Je vois. Mais votre institution, ici dans votre succursale, vous développez des ambitions de commercialisation de produits financiers islamiques ? Pas spécifiquement ?

**PDESJ5** : *Développer des produits islamiques ? Pas à ma connaissance. Il faut comprendre que notre développement des affaires est particulier dans notre succursale. On offre les mêmes produits que le reste de notre institution. Donc pour avoir des produits islamiques, faudrait que ce soit un produit sanctionné par notre institution. Donc je ne pourrai pas offrir un produit financier fait-maison par notre succursale. Nous ce qu'on peut faire qui est un peu plus particulier c'est d'être tenté de prendre les produits qu'on a en main, et de les accommoder selon les critères qu'on a besoin. Mais on ne peut pas créer un produit en tant que telle.*

**PMD** : Un produit spécifiquement islamique ça n'existe pas ?

**PDESJ5** : *Pas pour notre succursale. Faudrait que ça soit faite à l'échelle de l'institution financière en général.*

**PMD** : Et votre institution financière n'a pas encore les ambitions... ?

**PDESJ5** : *À ma connaissance non.*

**PMD** : Je vois. Votre personnel est-il formé en finance islamique, ça c'est non. Par quel procédé votre institution financière compte-t-elle préparer le personnel à la finance islamique ? C'est vrai que c'est une hypothèse au cas où il y aura un nouveau produit islamique, si c'était vous comment est-ce que vous allez vous y prendre ?

**PDESJ5** : *Bah comme je dis jusqu'à ce qu'on fasse un lancement de nouveau produit, tout changement d'un produit existant, parce que je ne pense pas que les finances islamique demanderaient des produit particuliers, me demanderaient des amendements sur nos produits en cours. Donc ce serait une version amendée d'un de nos produits par exemple une marge de crédit personnel, un placement ou quoi que ce soit, des épargnes, il faudrait aller amender ces produits là. Donc les amendements mais un peu comme j'ai dit tantôt il y aurait une formation particulière qui serait faite par rapport à ça. Ça peut être regroupé si c'est un lancement de plusieurs produits dans le contexte du financement ou de quoi que ce soit là par rapport aux prérequis islamiques, à ce moment là je pense que ça pourrait être regroupé, c'est à dire on va faire, on va amender plusieurs produits voici l'impact sur tel ou tel produit pour recevoir la formation en conséquence.*

**PMD** : Ok. Dans le cas où votre institution commercialisera des produits financiers islamiques peut-on avoir une idée de ces derniers et leurs domaines d'exploitation? Vous l'avez dit, vous allez amender vos produits mais pas spécif... pas spécialement créer un produit spécifiquement islamique carrément.

**PDESJ5** : *Bah au besoin, au besoin ! C'est à dire si un produit ne peut pas être amendé, ou si y ont besoin particulier d'un type de produit qui n'existe pas, j'imagine il peut y avoir possibilité de créer un nouveau produit là.*

**PMD** : Disons dans l'immobilier ou l'assurance ? Par exemple si je voulais acheter une maison, ça ne nécessite pas d'intérêts pour le finance islamique ; il n'y a pas d'intérêts. Selon vous comment est-ce que vous allez vous y prendre pour éliminer les intérêts.

**PDESJ5** : *Ça c'est une stratégie à prendre. Malheureusement c'est pas la mienne à décider, mais c'est une stratégie que notre institution devrait prendre pour... Ce serait un amendement sur une hypothèque normale parce que faut quand même qu'on rentre dans les normes. Je dis les hypothèques euh, sont faites, basées sur certaines normes, l'enregistrement de l'hypothèque etc. Là ce sera juste la partie intérêt qu'il faudra amender, donc de voir comment on pourrait financer une propriété sans faire la gestion des intérêts.*

**PMD** : Du genre payer des redevances à la place de payer des intérêts ?

**PDESJ5** : *Possiblement Oui. Il faudrait savoir aussi que nos hypothèques ont plusieurs facteurs aussi où est-ce qu'on justement faire des paiements à l'avance basés la clientèle actuelle, basés sur le produit actuel. Ça peut être un amendement, on va dire bah écoutez ok, on va délimiter que c'est non plus 10%, 15% mais ça peut être un pourcentage beaucoup plus élevé. Ça peut être un amendement sur un produit, mais si le produit ne peut pas être amendé pour remplir les critères de la finance islamique, bah à ce moment là ça pourrait être la création d'un nouveau produit.*

**PMD** : C'est correct. Donc c'est fini, l'entrevue est terminée. Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions.

**PDESJ5** : *Ça fait plaisir.*

### **Transcription Responsable de bureau à Qurtuba (PQRT1)**

« **PMD:** [...] Vous pouvez y allez...

***PQRT1:***

*[...] Et lui a d'expérience avec finance...*

**PMD :** C'est un professeur...

***PQRT1 :*** *C'est ça !... professeur... et comme lui... quand lui a commencé c'était 1080... 90... je pense...*

**PMD :** 1990 ?

***PQRT1 :*** *1990 ou 91...*

**PMD :** OK...

***PQRT1 :*** *... quelque chose comme ça... quand il a commencé, lui a été contacté par les gens en Ontario... Ils ont déjà commencé une coopérative islamique là-bas, et ils voulaient fonctionner ici au Québec mais à cause de la langue, différence de... des lois...*

**PMD :** [...] linguistiques...

***PQRT1 :*** *[...] ils ont approché notre centre ici... et le président de notre centre... hum... a contacté le professeur... que si on va commencé quelque chose parallèle ... de l'Ontario ici... Et... là-bas, en Ontario ils... quand ils ont commencé, ils ont*

*contacté les savants musulmans et ils ont dit Ok ça c'est la situation de... de hypothèque commerciale... commerciale ici au Canada... et quelles sont les alternatives de... dans la système de financement islamique que les musulmans peuvent utiliser ici au Canada. Et les savants musulmans en ce... en cette époque là ils ont... ils ont désigné un programme... un... un système qui serait comme parallèle de la hypothèque commerciale et puis... et ils ont dit que ça c'est acceptable selon les principes de... de financement islamique.*

**PMD** : ... OK, je comprends...

**PQRT1** : ... Alors... *Le professeur comme il avait fait le... son...*

**PMD** : ... je vais m'approcher un petit peu comme ça... ça va... ça va parler...

**PQRT1** : ... *ses études en financement, lui était... pour lui c'était pas un problème de comprendre comment ça va marcher... et lui a dit ok on va commencer ça ici... Et comme hum... vous connaissez que la coopérative ça va dire que ça c'est pour des membres et par des membres, et ça veut dire que les fonds sont fournis par les membres et les fonds sont aussi utilisés par les membres.*

**PMD** : ... donc ça ne sort pas ?

**PQRT1** : *il n'y a pas un source external de financement, ou external de fonds ok ! Ça veut dire que tous les fonds sont fournis par des membres, et sont aussi utilisés par des membres qui vont acheter les maisons et financer leurs maisons.*

**PMD** : ... je comprends !

**PQRT1** : ... *Et le professeur, avec quatre ou cinq personnes de la communauté ici, il a commencé la coopérative. Ils ont mis qu'est-ce qu'ils avaient comme cinq mille dollars, dix mille dollars pour commencer ok. Et après, je pense deux ou trois ans heu... ils...ils... ils avaient assez de fonds pour acheter le premier maison ok ! À cette époque les maisons étaient comme moins de cent mille dollars, comme ils ont acheté quelque chose pour quatre vingt dix mille dollars, quelque chose comme ça; ils ont financé une maison, le premier maison. Après ça a commencé à rouler et ils ont recruté plusieurs des membres et... temps en temps les... la coopérative a grandi. Moi j'ai...*

**PMD** : ... Donc vous, vous êtes ...?

**PQRT1** : ... *Je suis gérant de bureau ... et moi j'ai commencé avec eux au 1988...*

**PMD** : ... À faire la finance islamique...?

**PQRT1** : ... *98 sorry !*

**PMD** :... Après je vais vous poser des questions comme ça

**PQRT1** : ... *Oui ! 1998...*

**PMD** : Après je vais vous poser des questions spécifiques In Sha Allah... C'est bon vous pouvez continuer...

**PQRT1** : *Ok ! Moi j'avais étudier hem... hem... finance et compatibilité au Collège Vanier, et je voulais faire un stage, parce c'était comme hem... partie de la ... de mon programme; à la fin de mon programme il faut faire un stage. Et pour le stage j'ai contacté ici Qurtuba, et ils ont m'ont offri un stage. Après le stage, ils ont dit que Ok ça serait un plaisir de vous embaucher ici et vous pouvez venir travailler avec nous. Ce, moi j'ai commencé temps plein, mais après deux ans je pense, j'ai eu d'autres emplois et j'ai resté avec Qurtuba comme sur à temps partiel. Et même maintenant j'ai 50-50; j'ai mon emploi régulier avec le gouvernement fédéral, avec Citoyenneté et Immigration Canada ; et aussi 50% je suis ici avec la coopérative...*

**PMD** :... Je comprends...

**PQRT1** : *OK ! Et comme moi j'ai eu le formation en finance et comptabilité, pour moi c'était pas difficile de comprendre la système et... commencer avec le système... travailler avec ça...*

**PMD** : ... Mais vous avez... vous avez fait une formation en finance et comptabilité dans le système financier classique ?

**PQRT1** : *Classique c'est ça !*

**PMD** : C'est à dire dans le système financier qui ... comment dire... qui fait office au Canada ; c'est à dire le système financier conventionnel ?

**PQRT1** : Oui c'est ça ! C'était conventionnel parce que là-bas il n'y avait pas de... de concept de financement islamique ou des choses comme ça ok ! Mais quand j'ai commencé ici, c'était comme formation sur place par Monsieur Kermani lui-même, de m'expliquer les différences et puis les qu'est-ce que nous avons heu comme système islamique ici ok !

**PMD** :.... Donc c'est Monsieur Kermani en personne qui vous a formé ?

**PQRT1** : Si ! C'est lui qui m'a formé sur ça, et après j'ai ... j'ai commencé à travailler et moi aussi j'ai formé beaucoup de gens qui sont venus après moi. Oui, pour le moment il y a quatre personnes qui travaillent ici temps partiel Ok ... Et sont formées par moi et le professeur ensemble ... (rires)

**PMD** : ... Donc ces personnes aussi ils ont fait la finance conventionnelle ?

**PQRT1** : ... ils ont... hem... il y a une personne qui... hem qui a f... qui était comme dans la banque... il a travaillé dans la banque... lui avait la système commercial de comptabilité, des choses comme ça. L'autre personne a fait son MBA et management... et lui aussi a seulement étudié le système conventionnel...

**PMD** : ... Donc il y a personne d'entre les personnes qui travaillent ici qui a étudié la finance islamique pure ?

**PQRT1** : c'est ça ! Non, pas !

**PMD** : C'est vous et le professeur qui les aviez tous formées ?

**PQRT1** : *C'est ça... Moi j'avais eu un petit peu de... formation classique dans mon pays Pakistan parce que moi j'ai étudié droit là-bas.*

**PMD** : Ok ! Au Pakistan aussi vous étudiez la finance islamique ?

**PQRT1** : *Oui ! ... Et une partie du droit était comme... les finances et puis les taxations... les choses comme ça...*

**PMD** : ... basées sur la Charia ?

**PQRT1** : *C'est ça...*

**PMD** : Ok ! Maintenant je peux poser mes questions pour mon entretien ?

**PQRT1** : *Oui*

**PMD** : Heu... donc je vais vous demander de vous identifier parce que lorsque vous vous identifiez votre nom ne sera pas écrit comme ça. Je vais écrire juste Qurtuba1 ou Qurtuba2, c'est comme ça que ça va se passer pour préserver votre confidentialité parce qu'après les entretiens les entretiens que j'ai là, je vais devoir retranscrire... tout ce que vous avez dit je vais l'écrire ici (ordinateur en format word) et coder ce qu'il faut coder pour que votre nom ne soit pas divulgué et tout ça.

**PQRT1** : *Oui...*

**PMD** : ... Ok ! Votre fonction c'est...?

**PQRT1** : ... *C'est... je suis gérant de bureau*

**PMD** :... Ok ! Vous travaillez ici à Qurtuba donc vos coordonnées sont localisées au même siège que Qurtuba ?

**PQRT1** : *c'est ça !*

**PMD** : Ok ! Donc j'aimerai juste savoir comment est-ce que vous procédez au recrutement du personnel, et que vous me le rappelez : Soit par internet, par appel à candidature dans la presse écrite, par agence de placement, ou par un autre moyen, c'est à dire peut-être par rencontre avec quelqu'un que vous connaissez...?

**PQRT1** : ... *C'est normalement hem... je peux dire que 100% était des gens qui nous a approché ici pour une opportunité de travail. Et on a... on a pris leur résumé et on a pris des gens qui avaient quelque chose comme connaissance en finance ou en comptabilité... et comme ça. Mais c'était toujours formation sur place ici Ok, sous la supervision du professeur. Et moi était comme le formateur principal, vous pouvez dire parce que les gens commençaient à travailler et moi je vais les guider Ok...*

**PMD** :... Mais c'est pas... c'est pas à vous d'aller faire une... une offre d'emploi ; mais c'est les gens qui viennent ici...?

**PQRT1** : *C'est... c'est normalement les gens qui viennent ici qui nous approchent quand ils... ils hem... comme connaît notre système, et on peut prendre ça. On a pas besoin hem... d'aller faire des énoncés quelque chose comme ça parce qu'il y a*

*toujours des gens qui nous envoient leurs CV et puis nous approchent pour travailler ici oui.*

**PMD** :... C'est bon ! Et, je peux savoir aussi quel est le niveau de qualification minimal requis pour travailler dans votre institution financière ? C'est à dire le niveau de diplôme, les études...

**PQRT1** : ... *Oui les études universitaires sont assez pour nous; quelqu'un qui a étudié dans les comptabilités ou finance. Ils ont un... un concept pour... comment le système marche... Et pour eu... pour la ... pour les choses spécifiques de financement islamique on va toujours les former ici parce que même dans les... dans les institutions éducationnelles, il n'y a pas de formation spécifique pour financement islamique...*

**PMD** : Ok ! Donc je peux savoir : donc vous ciblez des domaines d'études spécifiques, disons je peux dire quels domaines d'études sont attendus de votre personnel et des candidats recrutés... Vous m'avez dit que vous cherchez des gens qui ont des formations, disons une formation en finance, en management, gestion et comptabilité...

**PQRT1** : ... *Oui c'est ça !*

**PMD** : Ok ! C'est bon... heu je peux savoir heu... bon ! Vous avez dit que votre institution financière propose des formations en appont, c'est à dire que c'est à vous de vous de former les gens qui sont ici, mais eux ils n'ont pas d'expérience en finance

islamique ou bien s'ils en ont, ils en ont un petit peu mais pas beaucoup, mais c'est à vous de les former pour les rendre opérationnel sur le plan de votre travail...

**PQRT1** : *Oui!*

**PMD** :... Ok c'est correct ! Donc la question à savoir si votre institution financière propose t-elle des formations en appoint à son personnel a été bien répondue... Quelles sont-elles, ça a été répondu ; heu... celles-ci concernent habituellement quels domaines, c'est la finance islamique spécifique ; et comment se déroule-t-elle exactement la formation? Vous aviez dit que c'est le professeur euh... qui vous les apporte, qui vous a formé vous, et vous les formez aussi... Mais la formation disons, elle dure combien de temps à peu près ?

**Sonneries téléphone de bureau...**

**PMD** :... Vous pouvez répondre au téléphone...

**PQRT1** : ... *murmure*...

**Sonneries téléphone de bureau...**

**PMD** : ... je vais le mettre en pause...

**PQRT1** : ... *Allo ! .... Maleykum Salam...*

**PMD** : ... On en était à comment se déroulaient les formations que vous donniez et le temps que ça prend après avoir identifier les gens et... après les avoir acceptés; comment est-ce que la formation se déroule, le temps etc., comment est-ce que vous faites ça et tout ça ?

**PQRT1** : ... *ils com... ils commencent à travailler avec nous, normalement c'est en temps partiel parce que jusqu'à maintenant...*

**PMD** : ... Donc c'est comme un stage que vous faites ?

**PQRT1** : *Oui ! Et...!*

**PMD** : Comment est-ce que vous faites ? Avant... avant de les mettre opérationnel, avant de les permettre de travailler vous leur donner d'abord une formation ?

**PQRT1** : *Heu... non ! Ils... ils commencent à travailler et en même temps comme des... la formation est sur place...*

**PMD** :... Donc vous les formez heu...?

**PQRT1** : ... *Ok oui ! Mais on leur donne les tâches que on contrôle...*

**PMD** : ... spécifiques ?

**PQRT1** : ... *Oui et on les guide Ok, à chaque étape ok, ça vous allez faire comme ça ok; après un autre tâche ça vous allez faire ça comme, comme ça ok ; et on commence à les payer tout de suite parce que les gens ici dépensent leurs temps et on*

*ne peut pas travailler ; on ne peut pas comme utiliser les gens gratuitement Ok ! Et il faut les récompenser Ok !*

**PMD** : Ok ! Mais... Mais les principes islamiques vous les leur expliquez ?

**PQRT1** : *Oui !*

**PMD** : Vous les leurs expliquez d'abord après ils commencent à travailler ?

**PQRT1** : *c'est ça !*

**PMD** :...Et vous les ajustez au fur et à mesure ?

**PQRT1** : *C'est ça ! Chaque tâche on va connecter, ça c'est comme comment ça connecte avec le principe islamique Ok... de financement, et comment ça va être fait et puis comme ça on donne la formation...*

**PMD** : ... Ok je comprends... Ok ! Donc, quels impacts ces formations ont sur travail une fois que le personnel les a complétée ; c'est à dire que lorsque vous les formez c'est pour qu'ils soient... c'est pour qu'ils soient performants, pour qu'ils rapportent quelque chose ; est-ce que c'est toujours... bon est-ce que toujours ça se passe comme... comme ça doit se passer... ou parfois il y a des complications ou des trucs du genre...?

**PQRT1** : *... heu tout le monde c'est pas égal ok ! Tout le monde n'est pas égal au même niveau d'intelligence OK. Il y a des gens qui comprennent très très bien, et il y a des gens qui prend leur temps, il y a des gens qui toujours ont des difficultés de comprendre un des choses...*

**PMD** :...parce que c'est un système financier différent...?

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** : Ok, je vois ! Mais, voilà, l'impact heu... vous êtes toujours satisfait quand même ? À la longue, vous êtes toujours satisfait ? Bon, disons parfois il y a des erreurs et tout ça, mais...

**PQRT1** : ... *Parce que ici, tout le monde qui travaille n'est pas autonome que lui peut faire qu'est-ce qu'il veut. Toujours tous les choses vont rentrer comme monter en haut et à la fin au professeur qui va approuver que Ok ça a été fait selon les règles islamiques ou non.*

**PMD** :... Donc le professeur, il fait office de la, du comité Charia en quelque sorte...?

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** : Mais c'est lui seul qui siège là-bas ?

**PQRT1** : *Heu Non lui a aussi comme les, les consultants au Toronto, parce que Toronto la coopérative là-bas c'est beaucoup plus grand que nous ici...*

**PMD** : ... je vois !

**PQRT1** : *Et ils ont des... des consultants, savants islamiques aussi et tous ; s'il y a quelque chose qui est comme unique dans le sens qui en a jamais rencontré avant, lui toujours contacter les gens de Toronto et puis on va aller renseignement sur ça...*

**PMD** : Ok ! Mais ici à Qurtuba, c'est le professeur qui vérifie tout si c'est conforme aux règles...

**PQRT1** : ... *Oui c'est ça, si ça conforme ou non...*

**PMD** : ...de la Charia...?

**PQRT1** : ... *Oui, oui !*

**PMD** : ... OK, je vois ! Donc à la longue vous dites que les employés donnent toujours satisfaction; ils sont toujours performants à la longue...?

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** : Ok ! C'est bon ! Donc la formation est toujours bénéfique pour vous, mais aussi pour eux ?

**PQRT1** : *Oui, c'est ça !*

**PMD** : Ok, c'est bon ! Donc là je vais aborder le thème 3, les processus de formation à l'introduction d'un nouveau produit financier ; par exemple ici à Qurtuba vous êtes une coopérative (d'habitation) donc vous ne faites pas de l'assurance ?

**PQRT1** : *Heu... Non !*

**PMD** : Non ! Donc, par exemple quelle et la procédure de formation à l'introduction... à l'introduction d'un nouveau produit financier ? Par exemple, s'il y a un nouveau produit dans votre coopérative disons euh... vous créez un nouveau

produit par exemple acheter des maisons, quelle est la procédure de formation à l'introduction concernant les employés ? Comment est-ce que vous les...

**PQRT1** : *Euh... Le professeur normalement lui, c'est lui qui avoir les renseignements surtout avant de commencer quelque chose de nouveau ; et une fois lui donne la responsabilité à moi ou quelqu'un autre, lui va aussi les expliquer comment ca va marcher, ça c'est les... les choses comme ça ; et pour les premiers étapes normalement lui va gérer comme Ok les résultats, ok montrer qu'est-ce que vous avez fait je vais checker, vérifier si tout s'est fait selon les règles ou non... Ok oui !*

**PMD** : Donc en premier si je comprends bien, donc c'est le professeur qui définit les procédures...

**PQRT1** : ... c'est ça !

**PMD** : ... de formation et tout ça?

**PQRT1** : ... Oui

**Sonnerie téléphone...**

**Reprise de l'entrevue...**

**PMD** : On en en était à... donc c'est le professeur qui définit les procédures et tout ça... de formation, après ça ils vous délègue la formation du personnel ?

**PQRT1** : *C'est ça !*

**PMD** : Ok ! Mais d'habitude ça dure combien de temps le truc, la formation ; disons pour un nouveau produit ça dure combien de temps un mois, trois mois avant que le gars soit véritablement libre d'y aller tout seul sans que vous n'intervenez?

**PQRT1** : *Ah bon, on peut dire que sont, sont jamais libres, sont toujours comme...*

**PMD** :...ils sont toujours contrôlés...?

**PQRT1** : *... Contrôlés oui ! Le dernier chose est le professeur lui doit approuver ceci ça a été fait selon les règles ou non et tous...*

**PMD** :... Donc, en somme il y a toujours des doutes sur l'efficacité...?

**PQRT1** : *... C'est pas à cause de doute mais ça c'est à cause de contrôle parce que ici on parle de finance et puis l'argent et puis des choses et l'entraide des membres ; et puis il faut avoir des bons contrôles sur ça oui...*

**PMD** :...pour que ça respecte effectivement les principes de la Charia ?

**PQRT1** : *C'est ça !*

**PMD** : ... pour qu'il n y ait pas d'erreurs ?

**PQRT1** : *C'est ça !*

**PMD** :... Je comprends, je comprends. Donc ça veut dire que la durée, la formation certes, elle est, elle est donnée mais il y a toujours un contrôle au cas où il y a erreur...

**PQRT1** : *C'est ça ! Au cas où il y a des erreurs, au cas où il y a des conflits d'intérêts, ça va être beaucoup de choses oui...*

**PMD** : ... Parce que c'est les principes de la finance islamique qui sont comme ça, il ne doit pas y avoir d'intérêts, ni d'incertitudes, ni de... comment dire ; ni de financement, ni d'investissement illicite ; disons ce qui n'est pas conforme aux recommandations de la Charia et tout ça...

**PQRT1** : *C'est ça*

**PMD** : Ok, je comprends... Donc dans le cas où le personnel ne répond pas à vos attentes en matière de compétence, quelle alternative prendriez-vous ? Par exemple, je dirais plutôt si vous formez quelqu'un et à la longue il ne comprend pas comment est-ce que vous faites ?

**PQRT1** : *Euh... on peut lui dire clairement que vous n'êtes pas ici pour... euh vous n'êtes pas comme...*

**PMD** :...vous n'êtes pas...Vous n'avez pas les compétences nécessaires... ?

**PQRT1** : *... les compétences nécessaires et ...*

**PMD** :... Voilà donc il va voir ailleurs...?

**PQRT1** : *... Oui c'est ça !*

**PMD** :... Donc c'est une fois arrivé ici...?

**PQRT1** : *Oui c'est arrivé ! Et c'est normal pour n'importe quel endroit de travail et les gens ont sur probation pour une certaine période de temps, et après les gens sont évalués que si ils sont capables de travailler pour le organisme ou non, c'est le même chose ici, même principe...*

**PMD** .... Ok ! Donc parfois il y a des échecs, est-ce que c'est répétitif, c'est à dire ça arrive souvent ce, ce... un tel cas de figure... ?

**PQRT1** : ... *C'est peut-être le même pourcentage que ailleurs dans l'industrie ok...*

**PMD** .... Mais ici ça arrive souvent, souvent que les gens ne puissent pas suivre exactement les principes de la finance islamique ; ils ne comprennent pas ?

**PQRT1** : ... *Si ... si les gens ont la volonté de euh... de comprendre, de travailler, on va toujours les aider ; moi je suis là, le professeur est là ; il peut toujours demander les questions... si ils ont pas certain, et hem on peut toujours les appuyer. Mais si les gens n'ont pas la volonté et on voit que ok c'est ca ne marche pas c'est pareil partout...*

**PMD** .... Parce que c'est un système totalement différent, je comprends...

**PQRT1** : *Oui c'est ça!*

**PMD** .... Alors qu'eux ils n'ont pas la formation de base ; donc c'est un système tellement différent qu'il faut beaucoup de temps parce que moi il m'a... il m'a fallu six cent heures de lecture pour comprendre exactement le euh... le système financier islamique ; ça a été long, j'ai lu beaucoup de livres, passé beaucoup de nuits blanches, donc il faut franchement du temps et de la patience pour pouvoir comprendre le système.

**PQRT1** : *Oui, c'est ça !*

**PMD** : Donc euh... j'aimerai juste savoir est-ce que vous formez d'avantage le personnel, vous l'avez dit ... ça c'est déjà dit, c'est à dire que vous les suivez chaque jour, vous les suivez graduellement, et à chaque fois qu'ils font des erreurs vous les rectifiez, vous les ajustez...?

**PQRT1** : *... C'est ça !*

**PMD** : ... C'est bon... euh... mais par exemple euh... si les gens qui étaient là, ceux qui n'ont... ceux qui n'ont pas la patience, disons ou bien n'ont pas les compétences pour suivre ; donc s'ils ne vous donnent pas satisfaction, donc vous leur direz d'aller choisir un autre métier ou d'aller voir ailleurs, et vous prenez quelqu'un d'autre qui a les compétences ? C'est ça ?

**PQRT1** : *Oui c'est ça !*

**PMD** : Ok ! Donc offrir ces produits financiers dans un service ou dans un établissement distinct... vous avez un autre service euh... disons comme Qurtuba, ou bien vous offrez des services autres de finance islamique dans un autre établissement oui ou non ?

**PQRT1** : *... Euh, ici avec Qurtuba c'est seulement deux choses sortes de membres ; il y a des membres qui seulement investisseurs...*

**PMD** :... Ok !

**PQRT1** : *... et il y a des membres qui veut avoir le financement pour acheter les maisons.*

**PMD** :... Ok ! Donc il y a des investisseurs exactement pour ça ? Des gens qui mettent leur argent, ils le donnent à Qurtuba...?

**PQRT1** : ... *C'est ça ! Et de investir et gérer les... les profits et les dividendes...*

**PMD** :... Donc c'est comme...

**PQRT1** : ... *Et ils vont participer...*

**PMD** :... Donc c'est comme des gens qui participent au Sukuk ? C'est comme ça ? Par exemple moi si j'ai mon argent, je vous le donne pour que vous le prêtez aux autres (membres)...

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** :... Ah Ok ! Donc c'est comme une obligation...?

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** :... Dans le... dans le système financier conventionnel, c'est comme une obligation ; c'est à dire moi je vous donne mon argent pour que vous aidiez les autres (membres) à avoir une maison...

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** :... Et après vous, vous me donnez des intérêts mais... mais en rapport avec le système financier islamique ; que ça respecte les règles islamiques...?

**PQRT1** : ... *C'est ça oui !*

**PMD** : Ok !

**PQRT1** : ... *Parce que nous n'avons pas un source de fonds external, ça vient de nos ... de nos membres...*

**PMD** : ... Ok ! Mais un de vos membres peut avoir beaucoup plus de fonds que les autres

**PQRT1** : ... *Oui, c'est ça !*

**PMD** :... Donc lui il donne de l'argent pour que les autres puissent avoir une maison ...

**PQRT1** : ... *Oui, c'est ça !*

**PMD** :... Et lorsqu'ils auront une maison et qu'ils commenceront à payer, lui il va reprendre son investissement...?

**PQRT1** : *C'est ça ! Lui aussi va participer dans le gain, dans les profits...*

**PMD** :... Mais pour tout ça il faut que tu sois membre de la Coopérative Qurtuba...?

**PQRT1** : ... *C'est ça pour commencer oui...*

**PMD** :... Ah c'est exceptionnel... c'est exceptionnel ! C'est de l'entraide... c'est de l'entraide en quelque sorte, et ça respecte les règles de la coopérative...

**PQRT1** : ... *C'est ça oui !*

**PMD** :.... Donc là je vais aborder directement le euh... le thème de la finance islamique. Bon votre institution financière c'est à dire la Coopérative d'Habitation Qurtuba euh... elle offre des produits financiers ça c'est déjà clair ; mais lesquels ? C'est les prêts pour l'habitation, pour... pour l'achat de maison, mais vous ne vendez pas...?

**PQRT1** : *euh... Non ! Ça comme c'est pour les prêts pour votre résidence principale ok ! 1 résidence par famille Ok ! Ça veut dire un famille que euh... ou une unite de famille pour acheter seulement une maison financée par Qurtuba Ok ! Et... ils ... une fois ... ils... les... les membres ont le choix de... comme chercher une maison et négocier le prix faire une offre d'achat tous ; et une fois ça s'est complétée, offre acceptée... et... par le vendeur, on va aller acheter le maison pour lui, et après nous avons un système de paiement que le membre va commencer payer pour rembourser les... des emprunts...*

**PMD** : Ok, je vois ! Donc euh... Par exemple moi si je veux acheter une maison, je vais voir dans tout le Québec ; parce que Qurtuba euh... j'ai compris que [...] j'ai discuté avec euh... celui qui se charge des informations euh, comment dire le directeur commercial je crois, c'est comme ça... c'est un marocain j'ai oublié son nom. On a discuté ensemble, euh je pense que ça remonte à Septembre... à Septembre 2016 ; on a discuté et je lui ai dit : « si je veux acheter une maison chez moi au Sénégal, parce que moi je suis sénégalais... si je veux acheter une maison au Sénégal... » ; il me dit que : « non ! C'est impossible avec Qurtuba. Qurtuba c'est seulement au Québec... »

**PQRT1** : ... *Oui c'est au Québec seulement !*

**PMD** :... C'est juste au Québec ! Par exemple moi si je veux acheter une maison au Québec, je peux aller partout au Québec, que ça soit à Saguenay, à Sept-Îles, à Trois-Rivières...?

**PQRT1** : ... *Pas de différence !*

**PMD** :... Que ça soit au Québec !

**PQRT1** : ... *Au province de Québec !*

**PMD** : ... C'est à moi de choisir la maison que je veux...

**PQRT1** : *C'est ça !*

**PMD** :... C'est à moi de négocier le prix avec le vendeur, avec celui qui veut vendre sa maison...?

**PQRT1** : *C'est ça oui !*

**PMD** :...Donc après je viens vous soumettre ça...?

**PQRT1** :...*C'est ça !*

**PMD** : ... Et vous...vous...vous avez un droit de regard pour voir... pour voir si c'est acceptable...?

**PQRT1** : ... *Si c'est bon, c'est acceptable ou non, oui !*

**PMD** .... Si c'est acceptable, et s'il a les garanties ou non ... ?

**PQRT1** : *Oui...*

**PMD** .... Et si vous avez aussi l'argent qu'il faut et tout ça...?

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** .... Et après c'est vous qui achetez la maison pour lui.

**PQRT1** : *C'est ça !*

**PMD** .... Et lui il devient locataire, mais pour vous...?

**PQRT1** : ... *Euh... est pas vraiment locataire ; lui est comme un partenaire, parce que lui a aussi mis comme 30%, 40%, quelque fois 50%...*

**PMD** .... De la valeur...?

**PQRT1** : ... *De valeur dans le maison oui, et Qurtuba a ajouté 50% dans ça... c'est lui est comme un partenaire, c'est pas vraiment locataire...*

**PMD** .... Mais... mais il vous paie la location pour rembourser vos 50%...?

**PQRT1** : ... *C'est ça oui !*

**PMD** .... Avec des... je ne dirais pas intérêts, mais disons que avec le contrat financier islamique, tout est définit à l'avance ; donc lui il sait normalement ce qu'il

doit donner euh à chaque mois... euh ce qu'il doit donner normalement pour que dans tel... disons pour que dans dix ans ou vingt ans...

**PQRT1** : ... *Oui selon cette modèle ça prend seize ans et demi pour compléter...*

**PMD** :... Pour rembourser totalement...

**PQRT1** : ... *oui 100% !*

**PMD** :...votre investissement...?

**PQRT1** : *Oui !*

**PMD** :... Ok je vois ! Donc là c'est aussi claire ; donc vous euh... vous faites juste euh... vous développez juste le système financier euh... islamique, juste basé sur la coopérative d'habitat ; c'est à dire vous gérez juste la coopérative d'habitat, pas plus...? Vous ne faites ni d'assurance, ni autre chose...?

**PQRT1** : ... *Euh non ! Euh... la, la coopérative au... au Toronto ; ils ont aussi commencé hem... l'assurance euh islamique ; c'est... c'est à dire Takafu...*

**PMD** :... Takaful ?

**PQRT1** : ... *Takaful ça veut dire c'est... c'est comme l'assurance...*

**PMD** :... L'assurance ! Ok, je vois !

**PQRT1** : ... *Et qui est disponible pour les membres de la coopérative d'habitation là-bas et... nos membres aussi...*

**PMD** :...et ceux qui sont aussi ici...?

**PQRT1** : ... *Oui ! Et ça c'est avec le partenaire... le partenariat de... de Cooperators*

**PMD** :... Ok !

**PQRT1** : ... *L'assurance Cooperators ! Ils ont commencé un produit spécifique islamique et d'assurance.*

**PMD** : Ok ! Cooperators c'est une compagnie financière conventionnelle ?

**PQRT1** : *Oui, c'est ça !*

**PMD** :... Mais ils travaillent avec l'agence de Toronto...?

**PQRT1** : ... *Avec... avec les Coop islamiques...*

**PMD** :... Ok !

**PQRT1** : ... *pour offrir les produits spécifiques, l'assurance islamique...*

**PMD** :... Donc ça a déjà commencé à Toronto alors ?

**PQRT1** : ... *Ça a... c'est déjà commencé et... nos membres sont aussi ... beaucoup de membres sont assurés par eux.*

**PMD** : ... Ok, je comprends ! Maintenant euh... donc si je comprends bien euh... la

Coop de Toronto travaille avec une euh... avec une institution financière conventionnelle qui fait des assurances ?

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** : ... Donc ils travaillent déjà ensemble, mais ils vous assurent selon les principes euh... de la finance islamique...?

**PQRT1** : ... *C'est ça oui !*

**PMD** : ... Ok je comprends, là c'est déjà clair ! Euh... Comment dire... votre personnel, ils sont formés en finance islamique ça c'est bien... et... donc les domaines et les niveau d'études ça... ça a été euh... ça a été évoqué ; euh vous avez dit que vous cherchez ceux qui ont le niveau d'études universitaires...

**PQRT1** : *Oui !*

**PMD** : ... Le niveau universitaire, c'est le niveau requis quand même, dans les domaines dont la finance, le management, voilà et la comptabilité...

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** : ... C'est les trois domaines que vous privilégiez Ok... Ok ! Bon aussi vous préparez... vous les préparez personnellement et de façon continue Ok ! Dans le cas où votre institution commercialisera des produits financiers islamiques autres ; par exemple au cas où Qurtuba devrait faire d'autres produits autre que la coopérative, normalement vous y songez certainement parce que chaque entreprise rêve de... d'étendre son marché...

**PQRT1** : ... *c'est ça, oui !*

**PMD** : Dans le cas votre institution commercialisera des produits financiers islamiques, peut-on avoir une idée de ces derniers et leurs domaines d'exploitation ; par exemple vous, vous faites de l'immobilier, peut-être après vous ferez de l'assurance, peut-être après vous ferez autre chose encore...

**PQRT1** : ... *oui !*

**PMD** : ... Donc euh... Déjà vous faites le sukkuk parce que vos... vos... parce que il y a vos clients, vos membres, qui donnent beaucoup d'argent pour que les autres puissent acheter une maison...

**PQRT1** : ... *C'est ça !*

**PMD** : ... Et puis eux ils reprennent leur investissement graduellement ?

**PQRT1** : ... *Oui !*

**PMD** : ... Donc c'est assez clair ; c'est assez clair... S'il y a d'autres commentaires que vous pouvez faire, c'est ouvert...

**PQRT1** : ... *Euh non, ça c'est comme... c'est la coopérative est pour les membres ; et les membres sont là pour aider chacun ok ! Et pour appuyer chacun ok ! Et... aussi dans la ... dans le système de financement islamique, euh il y a flexibilité ; flexibilité dans le sens que il y a des gens qui peuvent comme avoir les difficultés financières comme perte d'emploi ou maladie dans la famille ou quelque chose comme ça, maladie grave que ils peuvent pas faire les paiements comme il faut ; et on peut toujours faire les paiements flexibles pour eux, réduire les paiements pour un certain*

*période de temps ou même geler les paiements pour un certain période de temps et pour... pour aider les gens ; ça c'est comme un appui par les membres pour quelqu'un qui a besoin d'aide oui...*

**PMD** :... Donc ça c'est l'aspect social et humain de la coopérative ?

**PQRT1** : ... *C'est ça ! Et aussi et... dans le système conventionnel, par exemple vous avez pris un hypothèque, et vous pouvez pas terminer quand vous voulez il faut suivi, il faut suivre les règles de la banque ok ! Vous devez payez sur certains périodes de temps certains montants, mais ici nous sommes très flexibles ; les gens peut payer n'importe quel montant et terminer quand ils veut ou comme au lieu de seize ans et demi, il peut terminer dans deux trois ans, quatre ou cinq ans ; et beaucoup de membres ont terminés avant de seize ans et demi...*

**PMD** :... Ok ! Par exemple, mais s'ils décident de terminer plus que seize ans, ça ne vous pose pas de problème, ça ne change pas les règles...?

**PQRT1** : *Ça ne change pas rien... Il n'y a pas de système de pénalité ou rien, nothing ! Oui c'est très facile, très simple...*

**PMD** : Merci beaucoup, j'ai fini l'entrevue ; je vous remercie...

**PQRT1** : ... *Bienvenue. »*

### **Transcription Participant Qurtuba 2 (PQRT2)**

« **PMD** : Bonjour monsieur. Je vais vous codifier sous le nom de Qurtuba 2, vu que vous êtes mon deuxième répondant...

**PQRT2** : *Ok !*

**PMD** .... Voilà, je vais vous poser quelques questions euh... concernant votre cursus scolaire et professionnel pour le premier thème ; et le deuxième thème ce sera vos connaissances et acquis en finance islamique ; c'est à dire ce que vous avez appris en finance islamique, ce que vous savez en finance islamique...

**PQRT2** : ...*euh... les choses que je maîtrise euh... en administration...*

**PMD** .... Oui ça viendra après, ça viendra après ! Je vais commencer question par question ! Voilà donc je commence par la première question... Votre fonction ici c'est quoi ?

**PQRT2** : ... *Ici je suis coordinateur...*

**PMD** .... Coordonnateur de bureau ?

**PQRT2** : ... *Oui coordinateur de bureau... et j'ouvre les comptes de clients et les coordinations avec les clients... euh... c'est presque toute les choses qu'on fait au bureau de Qurtuba... euh et je coordonne toutes les activités ici.*

**PMD** : Ok ! Donc pouvez vous évoquer votre cursus scolaire ; c'est-à-dire, votre formation, ce que vous avez eu comme compétences...

**PQRT2** : ...Ok ! Euh d'abord j'ai une maitrise en anglais, la littérature et la langue ; et deuxième maitrise j'ai en euh étude commerciale et business administration... l'administration de business. C'est comme MBA de mon pays... euh Pakistan... Ici j'ai suivi quelque euh, je ne ais pas vous ne pas faire comme certifications. J'ai suivi avec CSI, c'est pour étude bancaire, c'est comme dans le domaine de investissement...

**PMD** :...c'est comme l'équivalence ou bien?

**PQRT2** : Non ! Ce n'est pas équivalence, j'ai étudié ici Canada Ok... C'est comme euh, CSI c'est une institution pour le bancaire ; et j'ai suivi deux cours avec CSI. Ok, j'ai pour quelques mois, j'ai travaillé pour Banque Scotia ; et pour quelques mois j'ai aussi travaillé pour Groupe Investor. Et ci au Qurtuba j'ai travaille depuis Juin 2015.

**PMD** : Donc jusqu'à maintenant ça fait un an...

**PQRT2** : ... Euh c'est qu'un an... euh un an et demi...

**PMD** : Ok, je vois... Avez-vous déjà vécu l'expérience de l'introduction et de la commercialisation d'un produit financier ? Vous avez été à Scotia ?

**PQRT2** : Euh... j'ai travaillé dans une banquer eu ici, comme j'ai déjà dit Banque de Nouvelle Écosse. Et d'abord, j'ai commence avec Banque Nationale Pakistan, et là j'ai travaillé pour 16 ans presque 17 ans ; euh, mais ici mon expérience est très variée, et j'ai travaillé ici pour compagnies différentes... Mais quelques compagnies sont dans le domaine finance, mais quelqu'un d'autre ne sont pas dans le domaine finance...

**PMD** : Ok ! Par exemple s'il y a un nouveau produit qu'on veut commercialiser, qu'on veut comment dire... qu'on veut mettre sur pied, vous avez déjà vécu ça ?

**PQRT2** : *Qu'est ce que vous voulez dire ?*

**PMD** : Par exemple à Qurtuba vous vendez des maisons, par exemple si vous deviez vendre des produits d'assurance...

**PQRT2** : ... *Produits d'assurance ?*

**PMD** : Bon, disons si vous avez vécu ces genres de cas ?

**PQRT2** : ... *Euh vous voulez dire quelques produits de finance que j'ai vendu quand j'étais avec Groupe Investor, et quand j'étais avec Banque de Nouvelle Écosse, c'était dans le domaine de... Comme... euh les produits pour retrait comme ARSP, et deuxième produit c'était comme les cartes de crédit comme ça...*

**PMD** : Comment ça se passait ?

**PQRT2** : *Ah oui c'était ok, mais mon expérience avec Groupe Investor et Banque de Nouvelle Écosse était très court*

**PMD** : Ça n'a pas duré ?

**PQRT2** : ... *Ça n'a pas duré, parce que j'ai travaillé pour quelques mois dans chaque institution, mais ici au Qurtuba ça fait plus de 1 an et demi ; alors que ici on a vendu, euh on a financé beaucoup de maisons ici, et c'est comme ça.*

**PMD** : Disons durant ces périodes là où vous devez vendre des cartes de crédit et consort, vous avez suivi une formation brève ou longue ?

**PQRT2** : *Ici à Qurtuba ?*

**PMD** : Non, par exemple à Investor ou banque Scotia lorsque vous deviez vendre des produits bancaires, c'est à dire des cartes de crédit et tout ça ? On vous a formé pour ça ?

**PQRT2** : *Oui, c'était dans un bureau banque mais je n'ai pas travaillé comme euh comme comment dire like a sell person (agent commercial). J'ai ouverte des comptes euh une compte personnel et le même temps on a vendu quelques produits bancaires.*

**PMD** : Mais vous aviez déjà les compétences, vous connaissiez déjà comment ça marchait avant de venir travailler à là-bas ou bien c'est eux qui vous ont formé ?

**PQRT2** : *Bah oui je savais comment ça marche, mais les choses est que ça ne m'a pas intéressé alors je l'ai quitté.*

**PMD** : Ok ! Disons, au Pakistan vous avez suivi une formation en finance islamique ou en finance classique ?

**PQRT2** : *Non, finance classique, pas finance islamique mais je sais comment ça marche la finance islamique*

**PMD** : Ok, donc je vais aller au deuxième thème. Donc connaissez-vous la finance islamique, ses principes, son organisation et ses méthodes ?

**PQRT2** : *Oui exactement, parce que c'est la participation de organisation islamique et la personne qui vous ont bénéficié du produit islamique. C'est sur la base de participation de deux cotés.*

**PMD** : Et à part ça, qu'est-ce que vous connaissez exactement, disons si c'est basé sur la Charia comment ça marche et tout ça

**PQRT2** : *Oui exactement !*

**PMD** : Du genre ? Développez un petit peu ? Disons si je veux acheter une maison avec Qurtuba, c'est quoi la procédure ?

**PQRT2** : *Ok ! La procédure est que, d'abord la personne euh doit ouvrir un compte chez nous dans Qurtuba, et il doit ou peut ouvrir le compte avec n'importe quel montant mais pour être dans la liste d'attente euh pour acheter une maison, il doit déposer au minimum 45.000 dollars, après que on a déposé 45.000 dollars, on le mettre dans la liste d'attente et on va attendre pour 1 an et demi ok, dès que il y a son tour, on les envie le premier lettre pour savoir si on est prête pour acheter une maison ou non ok, si ils dit qu'ils sont prêtes euh on les donne deuxième lettre qui les autorise pour négocier avec le vendeur, et après toutes les choses sont bons, toutes les documents soient acceptables par Qurtuba, quand ta maison par exemple la vérification de maison si c'est Ok et que c'est acceptable par Qurtuba on les accepte et après on finance Ok. On achète le maison mais c'est Qurtuba qui est le titulaire de la maison...*

**PMD** : ... Jusqu'à ce que vous finissiez de payer ?

**PQRT2** : *Oui jusque temps que le membre de Qurtuba il commence à payer le loyer et le même temps le principal et après qu'il a remboursé tout le montant principal de*

*capital, et le... le ... le titre est transféré au nom de membre ok, la maison est transférée au nom du membre et après ça c'est fini.*

**PMD** : Mais disons, avant de travailler à Qurtuba vous étiez au Pakistan ?

**PQRT2** : *Avant de travailler ici ?*

**PMD** : Oui, disons avant de venir au Canada, vous étiez au Pakistan ?

**PQRT2** : *Oui !*

**PMD** : Donc là-bas euh, vous connaissiez les principes de la finance islamique quand vous étiez là-bas ?

**PQRT2** : *oui, exactement ! Quand je suis venu ici j'ai déjà connaissance des principes islamiques de financement.*

**PMD** : Du genre exactement ? Par exemple quand vous étiez au Pakistan, ce que vous saviez de la finance islamique c'était quoi exactement ?

**PQRT2** : *C'était la même chose comme moucharakah, moudharabah, c'est le même chose partout au monde.*

**PMD** : Les instruments financiers...?

**PQRT2** : ... *Mais là au Pakistan, je n'ai travaillé dans un organisme islamique.*

**PMD** : Ok, je vois ! Donc avez-vous déjà suivi des cours ou une formation en finance islamique avant de venir ici (au Canada) ?

**PQRT2** : *Non, je n'ai pas suivi aucune cours là, mais je l'ai étudié soi-même.*

**PMD** : Ok Vous l'avez étudié vous même ?

**PQRT2** : *Oui !*

**PMD** : Ok ! Donc vous n'avez pas fait des études universitaires en finance islamique, mais c'est la curiosité intellectuelle qui vous a poussé à aller à recherche et connaître exactement...

**PQRT2** : ... *C'était mon recherche personnelle !*

**PMD** : Ok ! Mais ici à Qurtuba on vous a formé sur ça ?

**PQRT2** : *Oui bien sûr !*

**PMD** : Ok ! Donc vous aviez déjà...

**PQRT2** : ... *ici j'ai augmenté mes connaissances et pratiquement je suis mieux à les comprendre.*

**PMD** : Ok, je vois ! Voilà, bon si vous avez quelque chose d'autre à ajouter...

**PQRT2** : ... *Ah non c'est ok, c'est basé sur le principe de la participation des deux cotés le institution et les personnes qui vous sont bénéficié de finance islamique et c'est très simple.*

**PMD** : Je comprends. Donc l'entrevue est terminée, je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions.

**QRT2** : *Ok, merci pour avoir venu au Qurtuba et je vous remercie pour faire la recherche avec la finance islamique*

**PMD** : Merci beaucoup !

**QRT2** : *Merci »*

### **Transcription Participant Qurtuba 3 (PQRT3)**

« **PMD** : Bonjour, votre fonction ici (à Qurtuba) c'est quoi ?

**PQRT3** : *Je suis trésorier !*

**PMD** : Trésorier ? Ok ! Donc vous êtes trésorier à Qurtuba Ok. Vous avez eu comme formation professionnelle...?

**PQRT3** : *Je suis ingénieur aérospace...*

**PMD** : ingénieur aérospatial ?

**PQRT3** : *aérospatial ! Et j'ai aussi formation de Mc Gill Business Administration Advance Diploma.*

**PMD** : Donc vous avez une formation en aérospatial et en business administration à Mc Gill ?

**PQRT3** : *Oui !*

**PMD** : c'est bien... heu, avez-vous déjà vécu, euh l'introduction d'un produit financier par exemple... vous avez déjà connu cela ?

**PQRT3** : *Oui, j'ai introduis à l'université, introduis ici à Qurtuba et j'ai fais aussi business ; y avait un computer store (magasin de vente d'ordinateurs), magasin ici 1975 le premier computer store à Montréal.*

**PMD** : À Montréal, Ok ! Mais ça c'était pas un produit financier, mais c'était des ordinateurs, des computers... You sell the computers (vous vendiez des ordinateurs) ...

**PQRT3** : ... *La finance, c'était la question comment il faut démarrer ça...*

**PMD** : Ok ! Donc vous avez l'expérience de l'introduction d'un nouveau produit mais c'est pas comme dans une banque quand même ; c'est mais plutôt dans un magasin..

**PQRT3** : ... *Mais l'utilisation dans les banques c'est...*

**PMD** : ... C'était pareil, it's the same ! Ok ! Disons connaissez vous la finance islamique avant de venir à Qurtuba (did you know the financial islamic system before to come to work to Qurtuba) ?

**PQRT3** : *Yes I studied it (J'ai l'ai étudié).*

**PMD** : You study it (vous l'avez étudié)

**PQRT3** : *I studied it islamic finance fundamentals how it works (J'ai étudié les principes fondamentaux de la finance islamique et comment le système marche)...*

**PMD** : At the university (à l'université) ?

**PQRT3** : *Euh, no books, myself (non personnellement par les livres) !*

**PMD** : Books ? Yourself ? (Par les livres ? personnellement ?)

**PQRT3** : Yes ! Finance i have training business administration at Mc Gill University i could read any finance book and understand it... (Oui, en administration des affaires orientée vers la finance à l'université Mc Gill, je pouvais lire tout type de livres et les comprendre).

**PMD** : Ok ! Donc vous avez appris vous même, à travers les livres, quand vous faisiez votre MBA à Mc Gill en Business Administration ?

**PQRT3** : Yes (Oui).

**PMD** : Ok, je comprends. Euh, qu'est-ce que vous saviez de la finance islamique avant de venir ici, exactement qu'est-ce que vous appris quand vous étiez à Mc Gill ?

**PQRT3** : Non Mc Gill n'a pas enseigné...

**PMD** : Disons les livres...

**PQRT3** : ... Livres financières, normalement tout le monde lit.

**PMD** : Donc vous avez appris quoi exactement ? Le système, la Charia... ?

**PQRT3** : Nous avons appris finance, marché, comment le marché dans l'Amérique du Nord il travaille et dans le monde.

**PMD** : En finance islamique ?

**PQRT3** : Non finance !

**PMD** : Finance conventionnelle ?

**PQRT3** : *Oui, finance ! Et nous avons appris le système ici Amérique du nord, les bourses par exemple...*

**PMD** : Les marchés des bourses ?

**PQRT3** : *Oui les marchés de bourses. Quel est le principe le marché de bourse, pourquoi il est établi ? Et aussi, comment dit-on, j'ai fait un cours spécial pour euh what di dit call (comment appelle-t-on cela)...*

**PMD** : You can say that in english (vous pouvez l'exprimer en anglais)

**PQRT3** : *Yes, it's called how to invest in a financial market, invest in financial market.*

**PMD** : Comment investir dans un marché financier ? Exact, mais ça c'était en finance conventionnelle the classic finance.

**PQRT3** : *What we practice in order (ce que nous faisons normalement)*

**PMD** : Mais vous, vous avez appris la finance islamique par les livres...

**PQRT3** : *Par les livres !*

**PMD** : Vous avez appris la Charia le système et tous les instruments financiers.

**PQRT3** : *Je ne dirai pas Charia mais les bouquins que j'ai lus le gens qui ont écrits eux ils avaient, savaient Charia mais ils ont mis dans une forme comment nous pouvons pratiquer la finance islamique. Charia ce n'est pas mon domaine, j'ai*

*accepté les gars de Charia ils ont écrit, j'accepte ça et après je commence à comprendre et appliquer ça.*

**PMD** : Ok, donc vous connaissez les moucharaka, les sukuks, les ijara et tout ça... Vous les avez appris par les livres par vous même et pas à l'université ?

**PQRT3** : *Non. Nous pratiquons ici, les deux modèles ici moucharaka et ijara.*

**PMD** : Donc vous n'avez jamais suivi de cours en finance islamique. Quand vous étiez ici c'est le professeur qui vous a formé ?

**PQRT3** : *Euh on a lui, on a assisté à des conférences en finance islamique aux États-Unis et ici à Ottawa, et une fois je suis allé au Moyen Orient pour assister United Arab Emirates but i don't understand because it's spoken arabic (aux Émirats Arabes Unis mais je n'ai pas compris car ils parlaient arabe)...*

**PMD** :... Donc vous, vous avez suivi des colloques, des réunions, des forums aux Émirats Arabes Unis, à Toronto et aux Etats-Unis...

**PQRT3** : *... Et aux Etats-Unis, we have Islamic Society of North America, we have convention every year (on a convention qui a lieu chaque année).*

**PMD** : Every year (Chaque année) ?

**PQRT3** : *... And in this convention we have session profiners, psychology, politics for ever, all kind of things (et dans ces conventions nous avons des séances de discussion en psychologie, de politique et tout autre type de sujets).*

**PMD** : Ok !

**PQRT3** : *That swear i meet some of brains, islamic finance brains (à l'occasion j'ai rencontré quelques savants, des savants en finance islamique)...*

**PMD** : Donc ça c'est des formations ? Les forums c'est des formations qu'on vous donne en finance islamique ?

**PQRT3** : *Yes (oui) !*

**PMD** : Ok c'est bon ! Si vous avez d'autres commentaires à faire, par exemple les marchés et tout, je suis ouvert à tout (commentaire)...

**PQRT3** : *euh, hum, one thing, this Qurtuba housing coop according to the rules of this province and we incorporated this body. It has to be open to all, not just muslims, to all... (Juste une chose, ici à la Cooperative d'Habitation, nous fonctionnons avec les règles en vigueur dans la province. On est ouvert pour tout le monde, pas seulement pour les musulmans mais pour tout le monde)...*

**PMD** : Je vous remercie, l'entrevue est finie. Merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions. »

### **Transcription Participant Qurtuba 4 (PQRT4)**

**PMD** : Bonjour Monsieur. Je vais commencer l'entrevue. Je vous demanderai de donner vos coordonnées, c'est à dire pas votre nom mais juste votre fonction ici ; c'est quoi exactement (fonction) ?

**PQRT4** : Bah, je suis le Président de la Coopérative.

**PMD** : Actuellement ?

**PQRT4** : Oui depuis quelques mois.

**PMD** : Donc ce n'est plus le professeur

**PQRT4** : Le professeur lui c'est le chairman, il est toujours là, pis c'est ça.

**PMD** : Mais avant vous étiez quoi ?

**PQRT4** : Vice-président.

**PMD** : Ok ! Donc je peux vous demander d'évoquer votre cursus scolaire et professionnel svp.

**PQRT4** : Bah, moi je suis de formation d'ingénieur en France. J'ai étudié dans mon pays, j'ai fait mon baccalauréat, j'ai fini Math Sup, Math SP, puis j'ai fais une école d'ingénieur en France...

**PMD** : En quel domaine exactement ?

**PQRT4** : ... *C'est dans le domaine du génie industriel.*

**PMD** : Génie industriel...

**PQRT4** : ... *Mais dans mon travail depuis que je suis arrivé au Canada, parce que la plupart des gens qui travaillent avec moi ils s'orientaient vers le côté système d'informations ; pis là quand je suis venu ici j'ai continué dans le même domaine. Maintenant je travaille comme conseiller en système d'informations.*

**PMD** : Ok. Donc vous avez fait un... comment dire, un cursus scolaire en génie industriel.

**PQRT4** : *Oui ! C'est polyvalent, très polyvalent ; c'est pas comme ici. En France, c'est pas mal généraliste. Ici quand même c'est pas mal spécialiste. C'est ça que j'ai fait.*

**PMD** : Mais vous n'étiez pas financier ?

**PQRT4** : *Non ! Bah on a fait tout ce qui est comptabilité mais je ne suis pas un financier de formation, non.*

**PMD** : Donc vous n'aviez pas déjà vécu l'expérience de l'introduction ou de la commercialisation d'un nouveau produit financier ?

**PQRT4** : *Non, non !*

**PMD** : Avant ?

**PQRT4** : Non !

**PMD** : Ici aussi ?

**PQRT4** : Ici j'ai appris avec le Professeur.

**PMD** : Ok je vois. Donc je vais aborder le thème 2, les connaissances ou acquis en finance islamique. Qu'est-ce que vous connaissez de la finance islamique, de ses méthodes, de ses principes et de son organisation exactement ?

**PQRT4** : Je connais la même chose que toi tu connais c'est à peu près... Je connais les trois, c'est la Mourabaha (contrat de vente), la Moucharakah (association), Moudharabah (contrat d'association, de fiducie) pis je suis pas mal impliqué dedans surtout coté Moucharakah c'est ce que j'utilise. Tout au début il y avait un problème, c'est que la plupart des présentement qu'on faisait c'était en anglais ; et le site c'était pas mal en anglais et j'ai commencé au début là pour tout le traduire etc., pis j'ai commencé à faire des présentations, et avec laide du Professeur ; ça c'est... j'ai commencé en 2004. On a amélioré etc., avec le temps. C'était pas mal la personne qui montre le genre, le principe comment ça marche.

**PMD** : Je vois. Donc si je vous disais vous connaissez exactement les principes, vous connaissez les méthodes, vous connaissez aussi l'organisation du système financier islamique ?

**PQRT4** : Bah je n'ai pas travaillé dans des banques ou des institutions mais...

**PMD** : ... Vous connaissez quand même ?

**PQRT4** : Oui, un peu oui !

**PMD** : Mais vous avez déjà suivi des cours universitaires ou non ?

**PQRT4** : *Non !*

**PMD** : Comment par livre roman, documentation ?

**PQRT4** : *Par livre, pis par expérience avec le Professeur.*

**PMD** : Donc c'est le Professeur qui est ...

**PQRT4** : *Bah y avait une personne avant...*

**PMD** : ... C'est lui qui polarise tout en quelque sorte ; tout revient vers lui

**PQRT4** : *Bah y avait un autre ; c'est lui qui a amené l'idée pis qui a demandé au Professeur de faire fonctionner ici.*

**PMD** : Donc vous n'avez pas suivi de cours ou de formation en finance islamique ?

**PQRT4** : *Non. J'aimerai bien mais y a pas ici quelque chose de bien.*

**PMD** : Donc c'est juste le Professeur qui vous a introduit en ce domaine là ?

**PQRT4** : *Oui.*

**PMD** : L'entrevue est terminée. Je vous remercie d'avoir accepté de répondre à mes questions.

