



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**GOVERNANCE DES INSTITUTIONS DE
MICROFINANCE.
LES EXPERIENCES DES MUTUELLES
CONGOLAISES D'ÉPARGNE ET DE CREDIT, ET DU
CRÉDIT RURAL DE GUINÉE**

.....

Mémoire présenté par :

Mamadou Amirou BAH

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration et Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

Directeur : Dr. Michel Lelart

Professeur à l'Université d'Orleans, France

Le 16 Mars 2015

Membres du Jury :

Présidente : Dr. Danièle BORDELEAU

Directrice du Département Administration-Gestion

Université Senghor d'Alexandrie, Egypte

Membre : Dr. Michel Lelart

Professeur à l'Université d'Orleans, France

Membre : Mr. Shérif DELAWAR

Professeur à l'Academie Arabe des Sciences et des Technologies, Alexandrie, Egypte

Remerciements

Avant tout d'abord, je remercie mes parents (Mère et Père) qui m'ont éduqué et n'ont jamais lassés de me façonner dans le bon sens. Mes remerciements s'adressent au gouvernement de la République de Guinée en particulier, le Ministère Délégué au Budget, pour m'avoir accordé le soutien et l'accompagnement dans la réussite de cette formation.

De nombreuses personnes m'ont aidé et soutenu durant mon parcours au cycle de Master en Développement, je leur présente mes sincères remerciements. Je voudrai, exprimer mes vives remerciements à mon directeur de mémoire Michel LELART. Directeur de recherche émérite au CNRS, Université d'Orléans(France), Laboratoire d'Economie d'Orléans(LEO), Président de l'Association Internationale des Chercheurs Francophones de la Microfinance(AICFM) ; pour l'encadrement de ma recherche, son suivi, son appui méthodologique et ses encouragements tout au long de ma recherche. Ses critiques ont été d'un apport primordial pour l'amélioration de la qualité de mon travail.

J'exprime mes remerciements à Monsieur le Recteur de l'Université Senghor pour avoir soutenu et facilité ma formation dans cette Université, à Dr. Danièle BORDELEAU, Directrice du département Administration et Gestion de l'Université Senghor, pour ses directives et précieux conseils. Son dynamisme a facilité l'orientation de notre recherche. Je remercie chaleureusement les professeurs Sherif DELAWAR, de l'Académie Arabe des Sciences et de Technologies d'Alexandrie, d'Egypte, Thierno DIALLO, de l'Université de Chicoutimi au Québec, et de Philippe Guichandut de la Fondation Gramen crédit agricole de Paris ; dont les enseignements dispensés ont enrichi ce travail. Mes remerciements s'adressent également à Madame Suzanne YOUSSEF pour sa disponibilité.

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de la fédération des MUCODEC pour avoir accueilli notre stage d'insertion professionnelle et d'y avoir mis les moyens nécessaires pour le déroulement de la recherche ; du CRG, pour les précieuses informations fournies. Mes remerciements vont également à l'endroit des professeurs du programme de Master en Gouvernance et Management Public ainsi qu'à mes collègues apprenants. Grâce à votre collaboration et à vos encouragements, mon expérience de Master a été à la fois agréable et enrichissante.

Pour leur soutien inconditionné, pour leur amour sans pareil, je remercie très chaleureusement mes frères et sœurs Salamata, Ibrahim, Zaiz, Mav et Aicha. Grâce à vous, j'ai été inspiré et motivé tout au long de mon parcours.

A ma femme, pour son assistance morale, ses encouragements, je dis un grand merci. A tous ceux qui m'ont soutenu durant cette période, je leur adresse ma profonde reconnaissance.

Dédicace

A la mémoire de ma mère feu, Aissatou Kenda BAH
Paix en son âme.

Liste des acronymes et abréviations

AG : Assemblée Générale

AGOP : Assemblée Générale Ordinaire des Présidents

AGR : Activité Génératrice de revenus

APEM : Association Professionnelle des établissements de microfinance

BCAF : Bureau du Conseil d'Administration Fédéral

BCMAC : Banque du Crédit Mutuel de l'Afrique Centrale

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

BVEC : Bureaux villageois d'épargne et de crédit

CA : Conseil d'Administration

CACLM : Conseil d'Administration caisses locales MUCODEC

CAFED : Conseil d'Administration de la Fédération

CAPPED : Caisse de participation à la promotion des entreprises et à leur développement

CC : Comité de crédit

CCCLM : Comité de crédit caisses locales MUCODEC

CCN : Comité de crédit national

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CERISE : Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne et de Crédit.

CFD: Caisse Fédérale

CGAP: Consultative Group to Assist the Poor (USA)

CICM : Centre International du Crédit Mutuel Français

CLM : Caisses locales MUCODEC

COBAC : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

COOPEC : Coopérative d'épargne et de crédit

CRG : Crédit Rural de Guinée

FED : Fédération

IMF : Institution de Microfinance

IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement

MUCODEC : Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit

SA : Société Anonyme

SIDI : Société d'Investissement et de Développement International

SIG : Système d'Information et de Gestion

Résumé

Les travaux présentés dans ce mémoire portent sur une étude de la gouvernance des entreprises de microfinance, particulièrement axée aux expériences de la Fédération des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit à Brazzaville (MUCODEC) et celui du Crédit Rural de Guinée. Compte tenu des impacts qu'entraîne la gouvernance sur les institutions de microfinance, il est primordial de réaliser une étude sur ce sujet, devenu une priorité et un indicateur indispensable pour la pérennité des Institutions de Microfinance.

« Le terme gouvernance est d'un usage récent dans le monde du développement. La gouvernance, au delà des effets de mode et de nouveauté, est devenue un concept incontournable depuis les années 90 pour traiter des problèmes de développement économique et social. A l'échelle d'un pays, une bonne gouvernance conduisant à une gestion efficace des organisations et des activités, repose sur un certain nombre de principes, de droits, de propriété, de participation directe (par le biais d'institutions légitimes et démocratiques), de transparence (libre circulation de l'information et possibilité d'y accéder pour le plus grand nombre), d'équité, de responsabilisation, de décentralisation et de légitimité ». (Lapenu, C. 2002).

La gouvernance, appliquée aux institutions de microfinance, peut être définie de la manière suivante : La gouvernance d'une institution de microfinance, basée sur sa structure de propriété, regroupe l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs (élus, salariés et autres) définissent et poursuivent la mission de l'institution (notamment le public cible, les services et la couverture géographique) et assurent la pérennité en s'adaptant à l'environnement, en prévenant et surmontant les crises (CERISE-IRAM, 2005). L'objectif principal de cette recherche est non seulement de contribuer à l'amélioration du système existant de gouvernance des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit, mais aussi, et surtout, voir comment ce modèle pourra être adapté au contexte du management de l'institution du Crédit Rural de Guinée. Une entreprise qui a réalisé des grands succès et qui connaît actuellement des difficultés de gestion suite à une forte implication de l'État dans la gestion du réseau. C'est ce que nous allons essayer de montrer dans ce document à travers une étude qualitative basée sur l'observation directe, la recherche documentaire, les entretiens individuels, les échanges réalisés avec les acteurs. Dans cette optique, un questionnaire sur quelques paramètres de la gouvernance a permis de collecter les données et qui révèlent et fournissent de nombreuses informations faisant état des attentes des acteurs par rapport au mode de gouvernance de l'institution. Toutefois, la construction et la consolidation de cette gouvernance nécessite l'implication de toutes les parties prenantes des MUCODEC au Congo et du Crédit Rural de Guinée.

Mots clés : Gouvernance, Institutions de Microfinance, microfinance, MUCODEC, Congo Brazzaville, Crédit Rural de Guinée, Mécanismes de gouvernance.

Abstract

The work presented in this paper focuses on a study of the governance of microfinance companies, with particularly focus on experiences of the Congolese Federation of Savings and Credit in Congo - Brazzaville (MUCODEC) and the Rural Credit of Guinea. Given the impacts entailed by governance on microfinance institutions, it is essential to conduct a study on this topic, which has become a priority and a key indicator for the sustainability of microfinance institutions.

"The term governance is a recent practice in the development world. Governance, beyond the effects of fashion and novelty, has become a key concept from the 90s to deal with economic and social development issues. At the country level, good governance leading to effective management of organizations and activities, based on a number of principles, rights, ownership, direct participation (through legitimate and democratic institutions), transparency (free flow of information and the possibility of access to the largest number), equity, accountability, decentralization and legitimacy. "(Lapenu, C. 2002).

Governance, applied to microfinance institutions, can be defined as follows: "The governance of a microfinance institution, based on its ownership structure, includes all the mechanisms by which actors (elected officials, employees and others) define and pursue the institution's mission (including the target audience, services and geographic coverage) and ensure sustainability by adapting to the environment, by preventing and overcoming crises (CERISE-IRAM 2005).

The target of this research is not only to contribute to the improvement of the existing system in Congolese governance of Savings and Credit, but also, and especially, how this model can be adapted to the context of the management of the institution of Rural Credit of Guinea. A company that has achieved great success and is experiencing management difficulties following a strong state involvement in network management. This is what we will try to show in this paper through a qualitative study based on direct observation, documentary research, individual interviews, exchanges made with actors. In this context, a questioning of some governance mechanisms has led to data collection which reveals and provides numerous reports of the expectations of stakeholders in relation to the institution's governance. However, the construction and consolidation of this governance requires the involvement of all stakeholders including MUCODEC Congo and Rural Credit of Guinea.

Keywords: Governance, microfinance institutions, microfinance, MUCODEC, Congo Brazzaville, Rural Credit of Guinea, governance mechanisms.

Liste des illustrations

Figure 1 : Sources de financement	22
Figure 2 : Cartographie des acteurs de la microfinance	28
Figure 3 : formation de base des organes de la gouvernance des MUCODEC	15
Figure 4 : Processus de fondement de la gouvernance des MUCODEC	42
Figure 5 : Analyse SWOT MUCODEC.....	44
Figure 6 : Analyse SWOT CRG.....	45
Figure 7 : Cartographie des parties prenantes	47
Figure 8 : Esquisse de cartographie des acteurs	48
Figure 9 : Forces de l'institution.	49
Figure 10 : Acteurs de décision.....	49
Figure 11 : Equilibre du pouvoir	50
Figure 12 : Outils de décision	50
Figure 13 : Position de la mutuelle.....	51
Figure 14 : Canaux de circulation de l'information	51
Figure 15 : Climat de travail.....	52
Figure 16 : Tensions ou risques de tension	52

Liste des figures

Tableau 1 : Catégories des IMF et leurs caractéristiques.....	7
Tableau 2 : Récapitulation des composantes des organes	12
Tableau 3: Structure de la Gouvernance des MUCODEC.....	15
Tableau 4 : Les parties prenantes du CRG (montage institutionnel).	16
Tableau 5: Quelques indicateurs du CRG/ Source : CRG, 2014.	17
Tableau 6: Description des types de conflits	19
Tableau 7 : Les sept(7) principes mutualistes	21
Tableau 8 : Echantillon total des personnes rencontrées	35

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace.....	ii
Résumé	iv
Abstract.....	v
Liste des illustrations.....	vi
Liste des figures	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DE MICROFINANCE	4
1.1. Contexte et justification	4
1.2. Importance de l'étude.....	8
1.3. Objectifs de la recherche :	8
1.3.1. Objectif principal.....	8
1.3.2. Objectifs opérationnels de la recherche.....	8
1.4. Hypothèses de Recherche.....	9
1.4.1. Hypothèse 1	9
1.4.2. Hypothèse 2	9
1.5. Questions de Recherche.....	9
1.5.1. Question principale	9
1.5.2. Questions spécifiques de recherche	9
1.6. Résultats attendus en termes d'acquis	9
1.7. Présentation des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit et du Crédit Rural de Guinée 9	
1.7.1 Statut juridique des MUCODEC	10
1.7.2 Organisation, fonctionnement et organes de gouvernance des MUCODEC.....	10
1.7.3 Les organes élus.....	11
Les membres sont des politiciens de l'entreprise et se composent de :.....	11
1.7.4 Les Organes techniques.....	11
1.7.5 Fonctionnement des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit.....	12
1.7.6 Fonctionnement des instances de la Fédération.....	14

1.7.7	Statut juridique du Crédit Rural de Guinée	16
1.7.8	Organisation, fonctionnement et organes de gouvernance du Crédit Rural de Guinée..	17
1.7.9	Description des types des conflits	19
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		20
2.1.	Aperçu Historique:	20
L'histoire de la microfinance est si diversifiée d'un continent à l'autre et, d'un pays à l'autre, qu'il est difficile de définir des phases précises délimitant clairement son évolution.....		20
o	Europe et en Amérique	20
o	Afrique.....	20
Définitions terminologiques et concepts clés		21
2.2.	La grille d'analyse de la gouvernance du Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne et de Crédit (CERISE).....	22
2.3.	Les fondements théoriques de la gouvernance des institutions de microfinance	23
2.4.	Les Différentes théories de la gouvernance d'entreprise	24
2.5.	Application de la gouvernance d'entreprise dans l'optique du développement durable	27
2.6.	Un regard sur le nouveau paradigme de la microfinance : Finance inclusive.....	28
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....		31
3.1.	Les outils de collecte des données.....	31
3.2.	L'observation directe	33
3.3.	Recherche documentaire	33
3.4.	Les enseignements et les acquis du stage	33
3.5.	Présentation des données de terrain synthétisées.....	35
3.6.	Instruments utilisés dans le traitement des données.....	39
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS, ET DES APPORTS DANS LE CADRE DE L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DES MUCODEC ET DU CRG		40
4.1.	Un regard sur les normes prudentielles et l'évolution de quelques indicateurs des MUCODEC	40
4.2.	Les outils de pilotage de la Gouvernance	41
4.2.1.	Cas des MUCODEC :	41
4.2.2.	Cas du CRG:	42
4.3.	Synthèse de l'analyse SWOT du système de management des MUCODEC et du CRG	43

4.4.	Esquisse de Cartographie des acteurs du Crédit Rural de Guinée	47
4.5.	Présentation et interprétation des résultats et les leçons apprises.....	48
4.6.	Propositions de pistes d'amélioration de la gouvernance des MUCODEC et essai d'adaptabilité au Crédit Rural de Guinée	53
4.7.	Propositions des pistes d'amélioration du dispositif de Gouvernance du Crédit Rural de Guinée55	
4.8.	Discussion des résultats et limites de la recherche	56
4.8.1.	Discussion des résultats	56
4.8.2.	Limites de la recherche.....	57
4.9.	Apports dans le cadre de l'amélioration de la Gouvernance des Institutions de Microfinance	57
	CONCLUSION	60
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	62
	ANNEXES	61

INTRODUCTION

La microfinance¹, en permettant à des millions d'individus ou de familles, de développer de petites activités économiques, en général par l'auto emploi, qui leur assure une amélioration réelle mais limitée de leurs revenus et de leurs conditions de vie, contribue à une certaine stabilité sociale. Les quelques financements internationaux qui soutiennent la microfinance ont une réelle utilité économique et vont directement aux bénéficiaires visés et présentent un intérêt socio politique non négligeable.

Le taux de croissance² du PIB devrait progresser à 5,7% en 2012 et 4,7% en 2013 après avoir été de 5,3% en 2011. Le classement du Congo³ selon l'indicateur « accès au crédit » de *Doing Business* est passé de 139^{ème} en 2010 à 98^{ème} en 2011, soit un bond de 41 places. Mais le pourcentage de la population disposant d'un compte bancaire ne dépasse pas 5% et l'accès des PME au financement demeure très faible. Seules 17% des PME disposent de prêts ou de lignes de crédit auprès des banques. D'où la justification de l'intervention des entreprises de microfinance pour soutenir l'économie. Les IMF proposent de services financiers très avantageux et moins contraignants à l'occurrence, les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit, qui offrent du crédit à moindre coût et en temps très raisonnable, soit 48 heures pour obtenir un prêt, et l'ouverture d'un compte à un prix raisonnable (8500FCFA) pour tout sociétaire devenant membre.

En effet, la microfinance est le fruit des échecs et des succès économiques du développement. Comme succès, elle est le fruit de la formalisation des pratiques des systèmes informels de financement et elle émerge des échecs des programmes de développement économique initiés dans les pays en développement dans les années 1960 et 1970 (Gonzales-Vega, 1994). Ces échecs se sont amplifiés avec la crise des années 1980 et début 1990 et avec la faillite des institutions financières de développement. Au bout de décennies d'expérience, la microfinance, de façon globale, a révélé toute sa vitalité dans l'économie des pays en développement et en particulier, de ceux de la Communauté des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC).

Les mutuelles d'épargne et de crédit sont apparues il y a un peu plus d'un siècle. Les premières caisses de crédit mutuel ont été inventées par Guillaume Raiffesen en Allemagne et l'expérience a remarquablement réussi. Le Crédit Mutuel⁴ est aujourd'hui, la deuxième banque de détail française. Les caisses locales, regroupées en fédérations, elles-mêmes regroupées en une confédération nationale, sont des banques, mais avec un statut spécial car, elles sont des coopératives. Elles appartiennent aux sociétaires qui ont souscrit une part sociale, ou plusieurs, mais qui ne disposent de toute façon chacun d'une seule voix lorsque, à l'assemblée générale annuelle, ils votent pour élire les administrateurs : un homme=une voix.

¹ Introduction aux journées d'étude IRAM des 7 et 8 Septembre 2001.

² Rapport sur les perspectives économiques en Afrique, 2012, BAfD, OCDE, PNUD, CEA

³ Rapport sur les perspectives économiques en Afrique, 2012 ? BAfD, OCDE, PNUD, CEA

⁴ Michel Lelart : de la Finance informelle à la microfinance, Agence Universitaire de la francophonie, version 1, 30 Mars 2006.

Dans cette dynamique, les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit ont développé des produits et des services financiers innovants qui sont devenus des outils incontournables de lutte contre la pauvreté et contribuent à irriguer l'économie congolaise. A cet effet, le gouvernement congolais, en collaboration avec la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, a mis en place une politique de réglementation pour accompagner les institutions de microfinance.

La microfinance est devenue un instrument de développement et elle a été reconnue comme un outil puissant de lutte contre la pauvreté (CGAP, 2004). La publication « Guide de la gouvernance efficace des institutions de microfinance⁵ » répond à un besoin croissant des institutions de microfinance d'améliorer et de perfectionner leurs structures et les fonctions de la gouvernance. Elle a été conçue pour expliquer clairement et de façon concise les lignes directrices que devraient suivre la haute direction et les conseils d'administration des IMF dans des domaines liés à la gouvernance. Cette publication s'accompagne de la documentation et s'inspire de l'expérience actuelle de la gestion des principes de gestion de la microfinance. Ces lignes directrices sont entre autres :

Etude sur la gouvernance : En 1998, les directeurs et membres du conseil d'administration des principales IMF ont réalisé une étude sur les procédures et les méthodes de gouvernance. Les conclusions de cette étude furent publiées et comprenaient l'information de base pour l'ordre du jour d'une conférence internationale sur la gouvernance⁶ :

Conférence sur la gouvernance : Accion, Cameadow et le réseau microfinance ont tenu une conférence sur la gouvernance efficace des institutions de microfinance à Washington D.C du 18 au 20 octobre 1998, à l'attention des directeurs et des membres du Conseil d'Administration des institutions de microfinance. Cette conférence qui réunissait 152 personnes avait pour objectif, d'identifier et de discuter des problèmes relatifs à la gouvernance des institutions de microfinance ; définir les méthodes de gouvernance efficace des institutions de microfinance.

Ainsi, au cours des quinze dernières années, la question de la gouvernance a suscité un intérêt croissant dans le secteur de la microfinance. Une étude récente a identifié la gouvernance comme l'un des risques principaux auxquels est confronté le secteur (CSFI, 2008).

L'année 2005, consacrée année internationale du microcrédit par les Nations Unies, l'octroi du prix Nobel de la paix 2006 à la Grameen Bank et à son fondateur, Muhammad Yunus, les deux sommets de la microfinance tenus respectivement en Tanzanie et à Luxembourg (décembre 2013) justifient les grands défis et les enjeux de la gouvernance en microfinance. Au cours de ces rencontres, un accent particulier a été mis sur la question de la gouvernance et de la réglementation des institutions de microfinance. Celles-ci, utilisent l'outil de microcrédit afin d'exercer des activités de crédit et d'épargne pour une meilleure insertion économique et sociale des populations. C'est ainsi que nous annonçons

⁵ Anita Campion, Cheryl Frankiewicz, Réseau Microfinance, Document N° 3, 1999.

⁶ Anita Campion, Current governance practices of Microfinance Institution, Microfinance Network, octobre 1998.

notre plan de travail à suivre tout au long de la rédaction. Ce qui va nous conduire à aborder la première partie qui porte sur l'analyse de la problématique de la gouvernance des entreprises de microfinance.

Plan de travail

En dehors de l'introduction et de la conclusion, notre travail sera divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à la problématique de la gouvernance des entreprises de microfinance. Le deuxième chapitre, sur le cadre théorique portant sur notre thème de recherche ; le troisième chapitre est axé sur la démarche méthodologique de la recherche et de la collecte des informations ; le quatrième chapitre porte sur la présentation des résultats obtenus et les apports dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance des MUCODEC et du Crédit Rural de Guinée. Cette partie présentera les pistes possibles de recherche future qui n'ont pas pu être abordées dans le cadre limité de ce travail. La conclusion résumera les grandes tendances, les leçons apprises, les résultats importants, les défis et les perspectives de cette étude.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DE MICROFINANCE

1.1. Contexte et justification

« La gouvernance d'une entreprise est un concept ancien mais une gouvernance efficace trouve maintenant sa justification⁷ ».

La gouvernance⁸ est un concept à la mode, qui concerne l'exercice du pouvoir dans les entreprises. Au sens étroit, c'est la question de savoir comment les décisions sont prises, par quel processus. Cela revient surtout à examiner le rôle du Conseil d'Administration, qui représente les actionnaires, face à la direction. Au sens large, ce concept considère l'ensemble des partenaires de l'entreprise, les « parties prenantes », que sont les actionnaires, les dirigeants, mais aussi les salariés, les clients, les élus, les partenaires financiers, l'opérateur technique. Il s'agit alors, d'examiner « à qui – ou à quoi – sert l'entreprise », en considérant tous les aspects de l'organisation, la transparence des comptes, les procédures de contrôle, la réglementation du travail. Au fur et à mesure que le secteur de la microfinance se développe, la question de la gouvernance est de plus en plus abordée, et le rôle assumé par une gouvernance efficace est encore plus important. Actuellement, le souci du secteur, est de professionnaliser et de pérenniser les actions des IMF, ce qui rend la gouvernance au cœur du processus.

C'est en 1980, que la République du Congo, représenté par le Ministère de l'Agriculture et la France par le Centre International du Crédit Mutuel, a signé un contrat de mise en place d'un projet d'accompagnement financier des microprojets au niveau paysan. Ce projet, dénommé coopérative d'épargne et de crédit (Coopec) était piloté par ledit Ministère sous l'appui technique du CICM France. Ainsi, la première coopec est créé à Madingou (au sud du pays), quelques années plus tard, une autre coopec est fondée, déclarée en faillite plus tard compte tenu des difficultés de gestion. La Coopec issue de la coopération du Ministère de l'Agriculture et du CICM, change de dénomination en Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit(MUCODEC). Et ce, dans le but de clarifier et d'informer les sociétaires de la différence des deux coopératives en vue d'attirer de nouvelles adhésions et continuer son développement.

En effet, avec la succession des guerres civiles subies⁹ par le pays dans les années 1997-2000, nous avons assisté à la faillite de plusieurs institutions bancaires de la place. C'est ainsi que les MUCODEC

⁷Martin Coonell, CALMEADOW, 1999, (Réseau Microfinance Document N°3, Guide de la Gouvernance efficace des IMF

⁸ Michel Lelart : de la Finance informelle à la microfinance, Agence Universitaire de la Francophonie, version 1, Mars 2006.

⁹ Guerres entre communautés du sud et du Nord de la République du Congo (de 1997 à 2000).

ont connu une autre orientation et une nouvelle vision qu'elle n'avait pas au départ. Aujourd'hui, elles sont devenues un établissement de crédit de première catégorie¹⁰ incontournable pour la population congolaise (Professionnels, particuliers, Agriculteurs, commerçants, artisans) et participe efficacement au processus du développement de l'économie congolaise. Dans la période actuelle du développement économique des pays africains, la gouvernance des institutions de microfinance constitue un problème fondamental, notamment entre les dirigeants, les élus, les sociétaires, les salariés, les partenaires techniques et financiers et L'Etat.

Selon Champion et Frankiewicz (1999), dont le domaine d'étude est référencé ci-dessous, trois facteurs clés justifient l'intérêt d'un dispositif de gouvernance en microfinance : (i) face à une croissance forte et rapide de leur volume d'activités ; (ii) les IMF adoptent des structures plus complexes et gèrent des capitaux de plus en plus importants ,les IMF de plus en plus réglementées doivent relever les défis qui en découlent : collecte de l'épargne à des exigences particulières en terme de gestion ;(iii), la conquête d'un marché concurrentiel suppose une vision stratégique claire, mais aussi un regard attentif sur l'efficacité opérationnelle (Mersland et Strøm 2007).

Si l'histoire récente de la microfinance fournit des exemples de réussite, elle reste émaillée de crises et de faillites. Parmi ces crises, nombreuses sont celles liées à un problème de gouvernance¹¹ (conflits d'intérêt entre acteurs, défaillance du système de contrôle, blocage dans les processus de décision, crise de croissance).

Aujourd'hui, la gouvernance est un enjeu stratégique qui se matérialise par la capacité d'une institution de se doter des mécanismes et procédures adaptés à son environnement, de ses acteurs, et son activité qui lui permettra de se développer, tout en participant et gérant les crises et dysfonctionnements inhérents à son organisation (Lapenu.C, 2002).

D'une part, la problématique est née de l'expérience vécue sur le mode de fonctionnement actuel d'une institution de microfinance qui est le Crédit Rural de Guinée. La forte implication de l'Etat au sein des parties prenantes tend à remettre en cause l'organisation et le fonctionnement normal du Réseau. La question est de faire un exposé sur le fonctionnement et le mode de gestion du CRG et voir dans quelles mesures, il faut adapter le modèle MUCODEC à l'institution du CRG en Guinée.

D'autre part, analyser le système actuel de gouvernance des MUCODEC et proposer des améliorations dans le domaine du management du groupe et étendre ces acquis à l'institution du CRG. Les quatre(4) années de guerres civiles au Congo, ont engendré des répercussions négatives sur les MUCODEC dans les années 1998 exigeant la fermeture de certaines CLM qui géraient un nombre important de sociétaires. Ensuite, la crise sociale récente entre les dirigeants et les salariés en Septembre 2013 est

¹⁰Règlement R/N°1/02/CEMAC/UMAC/COBAC, définit l'établissement de microfinance de 1^{ère} catégorie comme étant une EMF qui collecte l'épargne de leurs membres et effectue des opérations de crédit exclusivement au profit de ceux-ci. Pas de capital minimum requis. Toutefois, celui-ci doit permettre de respecter toutes les normes.

¹¹ Guide opérationnel de la gouvernance d'une Institution de Microfinance, CERISE-IRAM Juin 2005.

fondée sur des conflits d'intérêts entre acteurs liés à la mauvaise gestion. Le monopole de tous les marchés MUCODEC à une entreprise étrangère (CREA), qui détenait et exécutait tous les marchés au détriment des structures créées à cet effet. Les conditions de travail moins favorables, un climat social instable, le traitement des dossiers basé sur un montage financier hors des procédures en vigueur. Les conséquences ont été un changement de l'équipe dirigeante en l'occurrence, le directeur général et le président du Conseil d'Administration Fédéral. Tous ces éléments ont eu un impact négatif et une influence sur le management de l'entreprise et qui justifient une amélioration de la gouvernance de la Fédération et ses démembrements.

Ainsi, les tendances suivantes¹² de la microfinance reflètent le besoin d'améliorer la gouvernance de celles-ci.

1) Les IMF à travers le monde, étendent leurs ramifications et gèrent des sommes d'argent importantes forçant ainsi leur direction à faire preuve d'imagination pour maintenir les standards élevés de rendement et nécessitant une implication accrue du conseil d'administration pour assurer la gestion efficace ;

2) Un nombre croissant d'IMF est maintenant réglementé et doit assumer les responsabilités et relever les défis d'une entité réglementée. Leur décision de recueillir les dépôts des investisseurs et des épargnants dont plusieurs sont des personnes à faible revenu, exige une gestion méticuleuse pour gérer ces dépôts.

3) Les IMF sont implantées dans des marchés concurrentiels. Le maintien d'une part de marché devient un objectif stratégique important. La réalisation de cet objectif exige une surveillance de l'efficacité opérationnelle, la rentabilité, la portée, la stabilité institutionnelle, la mobilisation des capitaux et autres facteurs économiques ;

4) Les IMF sont souvent implantées dans des milieux financiers instables, les principaux dépositaires d'enjeux (donateurs, propriétaires, prêteurs) doivent alors faire preuve de transparence et communiquer adéquatement l'information.

Actuellement, la microfinance est un secteur qui acquiert une importance croissante dans l'économie congolaise. Elle a mobilisé, en juin 2012, 168 milliards de FCFA de dépôts, 62 milliards de Francs CFA de crédits et accordé plus de 30 milliards dans les filières de transferts de fonds sur le marché domestique, contribuant ainsi à accélérer la circulation monétaire entre les villes d'une part, entre les localités semi-rurales et rurales d'autre part (BoungouBazika et al. 2008).

¹² Anita Campion Cheryl Frankiewicz, (1999) Réseau microfinance Document N° 3, Guide de la Gouvernance efficace des IMF.

Selon le Règlement de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) N°1/03/CEMAC/UMAC/COBAC/2002, relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance en zone CEMAC, le secteur de la microfinance au Congo est structuré comme suit :

Tableau 1 : Catégories des IMF et leurs caractéristiques.

Types/Catégories	Fondement/Mission
Première catégorie	comprend les structures qui collectent l'épargne et accordent des crédits uniquement à leurs membres (IMF de type coopératif, mutualiste, associatif).
Deuxième catégorie	comprend les structures qui collectent l'épargne et accordent des crédits à des tiers (IMF constituées sous forme de Société Anonyme).
Troisième catégorie	comprend les structures qui accordent des crédits à des tiers sans exercer l'activité de collecte de l'épargne (établissement de microcrédits, projets, sociétés de crédits filières, ou sociétés de caution mutuelle).

Source : règlement COBAC N°1/03/CEMAC/UMAC/COBAC/

Par ailleurs, il convient d'étudier de façon approfondie les aspects qualitatifs liés à la gouvernance des IMF si nous voulons développer le secteur et protéger les acteurs qui en dépendent. En effet, les aspects tels que les mécanismes de prise de décisions, la qualité de la gouvernance (centralisée, décentralisée, participative) et des ressources humaines ont de fortes implications sur les performances et la viabilité des IMF. Aujourd'hui, l'aspect le plus pertinent de la microfinance est qu'elle constitue une entreprise unique compte tenu de sa double mission : La mission sociale (insertion socioprofessionnelle des plus pauvres) et la mission commerciale (exercice des activités commerciales et développement des AGR).

En effet, ce n'est que tout récemment que la gouvernance des institutions de microfinance est devenue un élément essentiel au succès à long terme des institutions. Son importance est soulignée par la conjoncture de la microfinance, un système appelé à faire partie intégrante des systèmes financiers nationaux avec des liens vers les marchés financiers internationaux.

Le poids social, économique et financier que représente la microfinance au Congo et les avancées considérables qu'elle a connues ces dernières années justifient l'intérêt des réflexions sur la qualité de la gouvernance au sein des institutions de microfinance.

En d'autres termes, l'amélioration de la qualité de la gouvernance des IMF peut servir de levier pour accroître leur efficacité (Rock *et al.* 2001 ; Labie, 2001). Ces résultats confirment ceux obtenus par des études portant sur les firmes bancaires, qui ont également montré que les mécanismes de gouvernance exercent une influence positive sur la performance (Louizi, 2006 ; Marsal et Bouaiss ; 2007).

En effet, depuis la séparation des pouvoirs actionnarial et managérial (Berle et Means, 1932), le contrôle du management des dirigeants ne manque pas d'intérêt dans la firme. Les objectifs et buts poursuivis par les différentes parties prenantes peuvent diverger, voire s'opposer parfois. Parmi les

problèmes de gouvernance qui varient suivant le type d'IMF, l'attention est souvent focalisée sur les conflits d'intérêts entre les dirigeants-gestionnaires et les propriétaires (apporteurs de capitaux) (Labie, 2005 ; Mersland et Strøm, 2007). D'après la littérature dédiée à la gouvernance d'entreprise, ces conflits peuvent induire des comportements opportunistes de la part des dirigeants et sont souvent inducteurs des coûts d'agence dont la minimisation est le but principal des mécanismes de gouvernance (Jensen et Meckling, 1976).

1.2. Importance de l'étude

Cette étude servira comme un outil d'aide à la réflexion sur des choix stratégiques à conduire ou des défis à relever dans le cadre de la gouvernance d'une institution de microfinance. Toutefois, elle s'adresse en priorité aux institutions de microfinance et à leurs dirigeants pour les aider à identifier les forces et les limites de la gouvernance au sein de leur institution. Il doit pouvoir répondre aux préoccupations des IMF, et leur offrir un cadre de réflexion plus général pour les régulateurs (Banque Centrale, commission de surveillance bancaire, Ministère des finances, cellule nationale d'appui à la microfinance). L'étude permet également, d'analyser les éléments d'une réglementation qui peuvent favoriser ou contraindre l'exercice d'une bonne gouvernance. Cette étude permettra aussi, d'élargir le champ de la recherche future dans le domaine de la gouvernance des IMF.

1.3. Objectifs de la recherche :

1.3.1. Objectif principal

L'objectif général de cette étude est l'adaptation du dispositif de gouvernance des MUCODEC au CRG. Il s'agit d'examiner dans quelles mesures, il faut améliorer le dispositif existant loin d'être parfait, pour une amélioration de la gouvernance du Crédit Rural de Guinée.

1.3.2. Objectifs opérationnels de la recherche

- Réaliser un diagnostic du dispositif institutionnel et organisationnel des MUCODEC et du CRG ;
- Analyser la gouvernance actuelle du Crédit Rural pour identifier les enjeux à venir de l'institution ;
- Identifier l'ensemble des acteurs jouant un rôle officiel ou informel dans la gouvernance du Crédit Rural et leur niveau d'influence ;
- Identifier et analyser les forces et les faiblesses de la gouvernance au sein des MUCODEC et du CRG ;
- Réaliser une esquisse de cartographie des acteurs du CRG.

1.4. Hypothèses de Recherche

1.4.1. Hypothèse 1

La mise en place des mécanismes de gestion des conflits entre les acteurs permet d'améliorer la gouvernance au sein des MUCODEC et constituera un modèle à suivre pour le Crédit Rural de Guinée.

1.4.2. Hypothèse 2

Des stratégies managériales opérationnelles mises en place au sein de l'entreprise, constituent une étape cruciale pour les possibilités d'adaptation du modèle MUCODEC au Crédit Rural de Guinée.

1.5. Questions de Recherche

1.5.1. Question principale

Comment analyser le processus actuel du mode de Gouvernance des MUCODEC et explorer les possibilités d'adaptation au modèle du Crédit Rural de Guinée ?

1.5.2. Questions spécifiques de recherche

- a) Quelles stratégies mettre en place pour améliorer la gestion managériale entre les parties prenantes compte tenu de la récente crise sociale aux MUCODEC?
- b) Quelles solutions opérationnelles et stratégiques à envisager pour améliorer la gouvernance des MUCODEC et du Crédit Rural ?

1.6. Résultats attendus en termes d'acquis

- Le niveau de performance du modèle de gouvernance des MUCODEC a connu une nouvelle orientation en matière de stratégie organisationnelle et de management ;
- Des mécanismes de prise de décision et de gestion des conflits sont élaborés et formalisés par des manuels de procédure ;
- Le niveau d'amélioration de la gouvernance des MUCODEC a connu une progression et adaptée au CRG ;
- Une cartographie des acteurs de la gouvernance du CRG est réalisée.

Ainsi, à l'issue de la présentation de la problématique de notre étude, il est primordial de présenter les structures faisant l'objet de notre étude avec leur mode d'organisation et leur fonctionnement. Il s'agit des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit, et du Crédit Rural de Guinée.

1.7. Présentation des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit et du Crédit Rural de Guinée

La logique de la recherche et le domaine d'étude nous obligent à parler des statuts juridiques, des organisations et du fonctionnement des IMF qui constituent le fondement de notre champ d'étude.

1.6.1 Statut juridique des MUCODEC

Le statut juridique est la forme légale choisie de l'institution et enregistrée auprès des autorités compétentes pour exercer l'activité de microfinance. Ce statut est un choix structurant qui permet d'orienter l'ensemble des règles de fonctionnement de l'institution. Ses incidences sont à la fois internes et externes. En interne, il définit la répartition des pouvoirs et les règles de décision. Au niveau externe, par rapport à la législation locale, il décline les activités autorisées telles que, la collecte de l'épargne ou non, l'autorité de tutelle de l'institution, la COBAC (cas des MUCODEC), Banque centrale (cas du CRG), les règles prudentielles à respecter. Initialement créées sous forme de projet en 1984, les MUCODEC ont connu une première institutionnalisation en 1989-1990.

-L'ordonnance 017/89 du 12 juin 1989 portant création des Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit en abrégé MUCODEC et de la caisse mutuelle centrale, (aujourd'hui, dénommée Caisse Fédérale) ;

-Le Décret 90-264 du 6 juin 1990 portant attributions et fonctionnement de la Caisse Mutuelle Centrale ;

-Le Décret N° 90-265 du 6 juin 1990 approuvant les statuts type des Mutuelles d'Epargne et de Crédit.

Ces textes ont eu pour mérite, de consacrer l'existence d'une institution tournée vers les agents économiques exclus du système bancaire classique. Par ailleurs, au plan de la réglementation bancaire, la convention de 1992, régissant les activités des banques et des établissements financiers s'est révélée inadaptée à cette nouvelle forme d'activité financière.

Consciente de la nécessité de remédier à cette situation, la Conférence des Chefs d'Etats de la CEMAC a impulsé et adopté une série de textes sous régionaux réglementant l'activité de microfinance à savoir les règlements N°01/02/ CEMAC/UMAC/COBAC du 15 Avril 2002 et les règlements COBAC EMF. Ces statuts ont pour objet, la mise en conformité des MUCODEC à la nouvelle réglementation. Les Présents statuts ont été adoptés par l'Assemblée générale extraordinaire de la Fédération des MUCODEC tenue à Brazzaville le 24 Avril 2010.

1.6.2 Organisation, fonctionnement et organes de gouvernance des MUCODEC

Les MUCODEC sont constituées par un réseau de 52 caisses locales et de 17 points de vente ou annexes. C'est un réseau mutualiste basé sur les principes coopératifs universels. Les MUCODEC sont structurées de la façon suivante : Le management et la gouvernance des MUCODEC se situent à deux niveaux : les organes élus et les organes techniques.

1.6.3 Les organes élus

Les membres sont des politiciens de l'entreprise et se composent de :

- **Assemblée Générale ordinaire des Présidents** : qui se tient une(1) fois par an, et pendant laquelle, les grandes décisions sont prises pour la bonne marche de l'entreprise.
- **Conseil d'Administration** qui siège quatre fois par an composé de 16 membres (Présidents de caisses) qui administrent les dossiers.
- **Bureau du Conseil d'Administration** : composé de six membres (Présidents de caisse) issus des 16 membres, siège tous les quinze jours et deux fois par an. Ce mode d'organisation et de gouvernance s'effectuent au **niveau national** donc l'ensemble de tout le réseau.

Les bureaux des délégations fédérales au nombre de trois(3) dont :

- La délégation de BZV, pool, Likouala composée de trois(3) membres ;
- La délégation PNR, kouila, Niari, Bouenza et likoumou (trois(3) membres) ;
- La délégation plateaux cuvettes, sangha (trois membres).

Cette architecture se situe au niveau départemental ou provinces où, les neuf membres sus-indiqués sont membres du conseil d'administration et les présidents des délégations sont membres du bureau. Ces délégués sont chargés de gérer les caisses au niveau départemental.

Les Conseils d'Administration des caisses locales MUCODEC (7 à 10 membres) dont trois sont au bureau : un président, un vice-président, un secrétaire. A l'intérieur de ces CA des CLM, on retrouve, un comité de crédit(4), une commission vie et développement(3), une commission de contrôle(3). Il est important de rappeler que cette organisation se situe au niveau local. Ces trois niveaux à savoir national, départemental (délégation) et local retracent la division politico-administrative du pays et qui constituent les escaliers de la gouvernance exercée au sein des MUCODEC.

1.6.4 Les Organes techniques

Les membres sont des techniciens de l'entreprise dont :

- **La Direction Générale :**

Elle constitue le premier niveau (national), est composée par les directions suivantes : la direction financière, la direction du réseau, la direction des ressources humaines, la direction du contrôle et de l'Audit, la direction de la logistique, la direction de la société civile immobilière et la direction des systèmes informatiques et de la monétique. A cela, s'ajoute les services rattachés indirectement : le service juridique et le service de communication. Le bureau des six membres indiqué ci-haut travaille avec la direction générale et à qui, elle présente la situation de l'entreprise.

- **Les délégations régionales** : au niveau régional, nous avons un délégué régional qui administre les caisses dans sa circonscription et représente le Directeur Général. Entre autres, nous pouvons décliner les trois principales délégations :
 - la délégation de Pointe Noire (KNBL) qui a son siège à Pointe Noire
 - la délégation de Brazzaville (Pool Likouila) siège à Brazzaville et ;
 - la délégation d'Oyo (plateaux cuvettes sangha), siège à Oyo.

Il convient de signaler que la direction générale incarne la partie technique de l'entreprise et les conseils d'administration pilotent la partie politique de l'entreprise. Les Caisses locales MUCODEC et les points de vente situées au niveau local sont pilotées par : le gérant qui est le manager technique de la caisse, le chargé de crédit (1/2), le chargé des opérations à la clientèle (CHOC, 1), le chargé des ouvertures et de suivi de compte(1) l'agent d'opération à la clientèle (AOC, 1).

Tableau 2 : Récapitulation des composantes des organes

Centre International du Crédit Mutuel Organes élus	Partenaire Technique Organes techniques
Assemblée générale ordinaire des Présidents	
Conseil d'Administration	Comité de direction
Bureau du Conseil d'Administration	Directeur Général+ Directeurs centraux
Bureaux fédéraux des délégations	Délégations régionales
Conseil d'Administration des caisses locales MUCODEC	Caisses locales MUCODEC et gérants

Source : Données de terrain (2014).

1.6.5 Fonctionnement des Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit

Le mode de fonctionnement des MUCODEC est basé à deux niveaux : au niveau des CLM et au niveau de la Fédération.

○ **L'Assemblée Générale** :

Cette assemblée est la plus haute instance de décision des caisses locales MUCODEC. Composée de l'ensemble des sociétaires de la CLM, elle se réunit au moins une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de l'année précédente, sur convocation du Conseil d'Administration qui en établit l'ordre du jour (Cf. art. 18 et 19 des statuts des CLM). L'exercice se déroule du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le premier exercice va de la date de création au 31 de l'année en cours.

○ **L'Assemblée générale extraordinaire :**

Elle peut se réunir à la demande de la majorité des membres du CA, des 2/3 des membres de la CLM, du Conseil d'Administration de la fédération, ou de la Direction Générale (Cf. art. 20 et 21 des statuts des CLM).

○ **Le Conseil d'Administration :**

L'Assemblée Générale élit un Conseil d'Administration de 7 à 10 membres appelés administrateurs ou Elus, tous, des sociétaires de la caisse. Les Administrateurs sont élus pour un mandat de trois ans renouvelable. Le Conseil d'Administration est renouvelable au tiers chaque année.

○ **Rôle du Conseil d'Administration de la CLM** (cf. art. 48 des statuts)

Le Conseil d'Administration a pour rôle de suivre et de contrôler la gestion de la caisse qu'il délègue au personnel salarié, professionnel, recruté à cet effet. Il met en place une politique interne de recouvrement des prêts pour éviter le risque d'immobilisations des capitaux prêtés.

Les membres du Conseil d'Administration doivent être des hommes ou des femmes d'écoute, de dialogue et d'action et ils sont les représentants des sociétaires.

Ils doivent se conformer strictement aux prescriptions des statuts, du règlement général de fonctionnement des caisses, aux décisions de l'Assemblée Générale ainsi qu'aux textes statutaires et réglementaires et décisions de la fédération (Conseil d'Administration Fédéral, Direction Générale). Les membres du Conseil d'Administration sont tenus au secret professionnel et bancaire. Les fonctions d'Administrateur sont bénévoles, gratuites et honorifiques, sous réserve de remboursement des frais occasionnés par l'exercice de ces fonctions (débours).

○ **Le Comité local de crédit :**

Il est composé de quatre(4) membres dont le Président (le Président du CA), Vice-président(le Gérant), le Secrétaire (administratif), Membre (administrateur). Le comité se réunit au moins une fois dans la semaine pour examiner les dossiers de demande de crédit qui lui sont transmis par la gérance. Les décisions sont prises à l'unanimité des membres présents au comité. Le personnel de la caisse peut participer aux réunions du comité, à la demande du Gérant, avec avis consultatif.

○ **Des pouvoirs généraux :** Le Conseil d'Administration a notamment les pouvoirs suivants :

- Décider de l'adhésion et/ou de l'exclusion d'un des sociétaires ;
- Fixer les dates des réunions d'Assemblées Générales Ordinaires et extraordinaires et en établir l'ordre du jour ;
- Statuer sur les demandes d'emprunts, accorder et renouveler les crédits ; selon les règles établies par la Direction Générale après examen de l'objet de l'emprunt, des risques en cours et des garanties proposées ;

- Veiller à la bonne gestion de la caisse en conformité avec les dispositions du règlement général de fonctionnement des caisses, les statuts de la fédération, les décisions du Conseil d'Administration fédéral et les notes de service de la Direction Générale. Il convient de préciser que le Conseil d'Administration ne peut intenter une action devant une juridiction quelle qu'elle soit que par le biais de la Direction Générale des MUCODEC.

1.6.6 Fonctionnement des instances de la Fédération

Niveau National

○ **Assemblée Générale Fédérale**

Elle représente l'ensemble des membres de la fédération, c'est-à-dire les CLM représentées par leurs présidents ou leurs représentants. Elle se réunit au moins une fois par an avant le 30 juin suivant la clôture de l'exercice précédent sur initiative du parlement de la fédération ou du Conseil d'Administration qui en établit l'ordre du jour (cf. art.9 des statuts de la fédération).

L'Assemblée générale fédérale a compétence de :

- Donner quitus au Conseil d'administration pour sa gestion ;
- Voter le budget annuel de la fédération ;
- Adopter les textes juridiques de la fédération.

○ **Le Conseil d'Administration Fédéral**

Il est composé de quinze(15) membres élus en assemblée générale fédérale. Il forme en son sein un bureau de six(6) membres. Présidé par le président de la Fédération, le bureau assiste la Direction Générale dans la gestion de la Fédération. Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation soit de son président, du vice-président ou sur demande du Directeur Général. Il exerce ses attributions conformément aux dispositions des articles 36 et 37 des statuts de la Fédération.

○ **Le Comité National de Crédit**

Le comité national est composé du Directeur Général et de trois élus dont le président de la fédération. Les salariés du réseau peuvent prendre part aux réunions du comité national de crédit avec avis consultatif. Il se réunit au moins une fois par semaine pour :

- Agréer, valider ou rejeter les demandes de crédit venant des CLM et présentées par le Directeur Général ;
- Instruire et valider les dossiers de crédit consentis par les CLM aux sociétaires lorsque le règlement de crédit le prévoit. Les décisions du comité national de crédit sont prises à l'unanimité des membres présentés à la réunion. Le comité national de crédit transmet son rapport d'activité au conseil d'administration qui le présente en assemblée générale.

o **La Direction Générale**

La direction générale est assurée par deux dirigeants nommés par le Conseil d'administration et agréés par l'autorité monétaire qui est représentée par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale. Elle exerce ses fonctions sous l'autorité directe du Conseil d'administration qui a pouvoir de révocation. La direction générale fonctionne conformément au règlement intérieur et à l'accord collectif d'établissement du personnel des MUCODEC. En réalité, la structure de Gouvernance des MUCODEC a deux paliers : le niveau local représenté par la structure et les organes de la CLM et le niveau national représenté par la Fédération piloté par le Conseil d'Administration Fédéral et la Direction Générale.

Tableau 3: Structure de la Gouvernance des MUCODEC

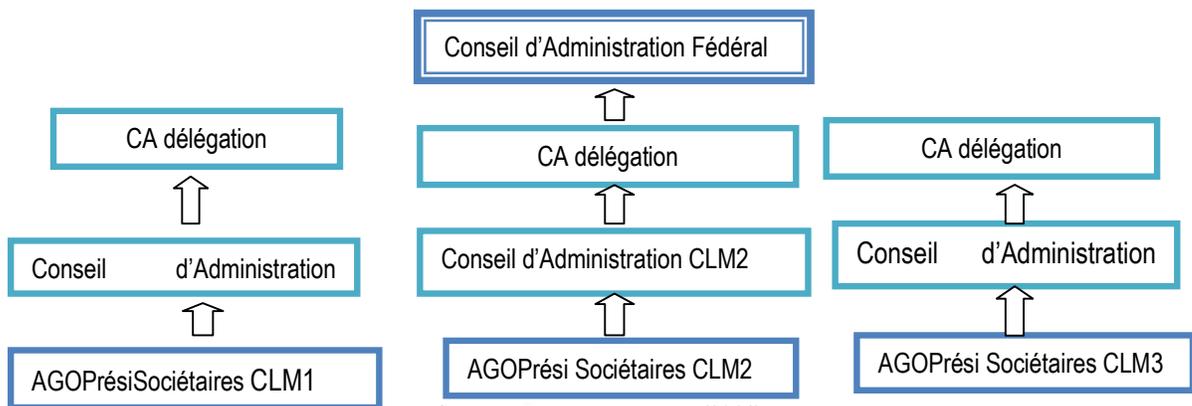
Paliers de Gouvernance	Organes de Gouvernance
Niveau Local	Caisses locales MUCODEC
Niveau National (faîtière)	Conseil d'Administration Fédérale +Direction Générale

Source : MUCODEC(2014).

Les fondements de base de la gouvernance de la fédération des MUCODEC proviennent des caisses locales. La naissance de plusieurs caisses locales ayant chacune un Président du conseil d'administration a abouti dans le souci d'harmoniser leurs activités, à la création de la Fédération des MUCODEC. Par essence, toutes les décisions proviennent des caisses locales MUCODEC et qui donnent naissance au Conseil d'Administration Fédéral représentant l'organe politique qui dirige l'entreprise. Pour mieux situer cette gouvernance ascendante, il est nécessaire de poser la question de savoir comment se constitue le Conseil d'Administration des caisses locales MUCODEC ?

L'ensemble des sociétaires (clients) élisent les membres du conseil d'Administration CLM et ceux-ci se réunissent pour élire un Président du conseil d'Administration de la caisse. L'Assemblée générale ordinaire des Présidents constitue l'origine de la formation des conseils d'Administration, qui orientent le mode de gouvernance à tous les niveaux. Ce mode de gouvernance est illustré par le schéma suivant :

Figure 1 : formation de base des organes de la gouvernance des MUCODEC



Source : Données de terrain (2014)

1.6.7 Statut juridique du Crédit Rural de Guinée

o Logique de la création du Crédit Rural de Guinée

La restructuration bancaire en décembre 1985 a été l'occasion de la suppression de la seule Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA), qui en réalité, n'était plus qu'une banque de dépôts. Celle-ci ne répondait pas aux objectifs qui lui, étaient assignés dans la logique du crédit. Face au vide institutionnel ainsi créé, une mission d'étude, financée par un fonds mis en place par la Caisse Française de Développement-CFD (actuelle Agence Française de Développement) a été demandée par le Ministère de l'Agriculture pour aider le gouvernement à définir une politique et une stratégie en matière de distribution de crédit. Les conclusions ont permis de mettre en place un programme expérimental de crédit agricole hors projet qui fait aujourd'hui, l'objet du Crédit Rural. Sa mission est de fournir aux populations rurales, péri-urbaines et urbaines de services financiers pérennes de proximité adaptés à leurs besoins.

Créé en 1989, sous forme de projet, par le gouvernement guinéen et l'AFD (Caisse Française de Développement à l'époque), avec IRAM comme opérateur technique, le CRG a traversé quatre phases correspondant chacune à des objectifs bien définis (expérimentation, diffusion, diversification, implication des bénéficiaires, institutionnalisation et privatisation). Le 28 Novembre 2001, trois collèges d'actionnaires (representants des caisses, des salariés de l'entreprise et des partenaires) créent le CRG SA. En 2011, son capital est passé de 528 millions à 8 milliards afin de renforcer la solidité financière de la SA.

Tableau 4 : Les parties prenantes du CRG (montage institutionnel).

Actionnaires	Participation	Montant
GIE (bénéficiaires et salariés)	75 %	6 MDS
SIDI	18,9 %	1,512 MDS
ETAT	6 %	0,480 MDS
IRAM	0,1 %	0,008 MDS

Source : CRG, Décembre 2013

Les acteurs indiqués dans ce tableau pilotent la gouvernance de l'institution. L'Etat, bien que détenant un pourcentage de 6%, influence fortement le management du CRG. Ce qui se répercute sur les prises de décision de plus en plus centralisées au niveau du siège par rapport aux caisses locales et aux délégations régionales du réseau.

Tableau 5: Quelques indicateurs du CRG/ Source : CRG, 2014.

Date	31/12/2012	30/10/13	31/12/14
Indicateur/			
Nombre de caisses	120	119	120
Contrats villageois	1500	1700	1039
Nombre de BVEC	21	27	30
Bénéficiaires	241 661	249 933	295 409
Encours de crédit (milliards)	82	91.9	88.5
Encours d'épargne (milliards)	77.5	91.5	98.5
Salariés	215	209	249
Elus	1000	1000	1 505
Tâcherons	300	351	348
Taux de retard (toutes échéances confondues)	4%	7.8%	18%

La lecture du tableau montre que le nombre de caisses est resté constant durant trois années d'activité, d'où les possibilités d'extension du réseau rencontrent des difficultés dues aux multiples crises politiques au sein du pays et récemment à l'impact du virus Ebola sur le CRG. Une campagne d'accompagnement des caisses rurales doivent être une priorité du réseau pour relancer la couverture géographique. Tandis que les contrats villageois, ont connu une hausse due à la qualité sociale des groupes bénéficiaires souvent suivis par les comités de sage. L'institution enregistre un fort taux d'augmentation des impayés dans trois ans, ce qui augmente le risque opérationnel et menace l'équilibre financier de l'IMF. Les décideurs doivent renforcer le contrôle et la gestion pour mobiliser les ressources et pouvoir concilier la mission du développement économique et social à celle de l'équilibre financier.

1.6.8 Organisation, fonctionnement et organes de gouvernance du Crédit Rural de Guinée

Le plus grand réseau financier du pays au service du développement, le Crédit Rural de Guinée est organisé en trois niveaux¹³ :

Niveau 1 : les caisses locales sous forme d'association, couvrent une ou plusieurs sous-préfectures. Toutes les opérations d'épargne et de crédit se réalisent à leur niveau ;

¹³Source : CRG, Décembre 2013

Niveau 2 : nous avons les délégations régionales, ce niveau constitue un démembrement de la direction nationale. Il ne représente pas une instance juridiquement reconnue, regroupant les élus et pouvant tenir une assemblée générale. Le délégué régional assure la gestion des caisses sous sa responsabilité et le siège, coordonne toutes les activités opérationnelles sur le terrain et assure un premier niveau de contrôle.

Niveau 3 : le siège, c'est le niveau central qui assure la gestion de toute la structure. Les directions et services centraux se trouvent au siège. En termes d'organisation, au niveau des associations de caisses locales, il existe des groupes de solidarité de 5 à 10 membres. Les groupes de base élisent un président de groupe. L'ensemble des groupes solidaires d'un district élit un comité de district chargé d'assister les agents dans le choix des futures bénéficiaires de crédits et lors de poursuite en retards de paiement. Le CRG est chapoté par un comité de pilotage composé des représentants de départements ministériels, les partenaires et la direction du CRG. Les grandes décisions d'orientation sont prises par le comité de pilotage et la gestion au quotidien effectué par la direction du réseau. La direction du CRG fonctionne sur le principe de collégialité. Tous les sujets sont débattus en conseil et les décisions sont prises par consensus. En cas de différend entre les membres du conseil, c'est la direction générale qui tranche.

○ **Administration et Gestion du CRG¹⁴** :

Le CRG a connu depuis sa création quatre modes de gouvernance¹⁵ qui correspondent à des phases différentes de la vie du CRG : une petite équipe soudée autour de son directeur lors de la phase de lancement/expérimentation ; une structure hiérarchique et peu à l'écoute de la base pendant la phase d'extension/diversification aboutissant à des blocages successifs ; une remobilisation autour d'un nouveau directeur expatrié (jusqu'en 2001) instaurant la gestion en commun¹⁶ ; enfin le passage à une direction guinéenne avec l'institutionnalisation en 2001.

En effet, le CRG-SA est piloté par un conseil d'administration de 12 membres (5 élus de caisses dont le président, 4 salariés et 3 partenaires extérieurs dont l'Etat). Le GIE qui gère la participation des caisses et des salariés à la Société Anonyme a également un conseil d'administration de 9 membres (5 élus dont le président et 4 salariés). Il faut convenir de préciser que le Président est un élu et nommé par le CA. La gestion courante est assurée de la façon suivante:

- Au siège se trouve la direction générale comprenant des directions et des services techniques ;
- Sur le terrain: se trouvent les délégations régionales (11), les caisses locales (120), et les bureaux villageois d'épargne et de crédit(BVEC) ;
- Le mode de gestion est participatif et a pour support, le concept de gestion en commun appliqué de la base au sommet.

¹⁴ Source : CRG 2013

¹⁵Source : Lapenu. C, 2002

¹⁶ Attribution de certaines fonctions à certains acteurs en particulier, dont d'autres fonctions sont exercées ensemble par les acteurs.

Après cette présentation portant sur les deux institutions de microfinance, nous avons estimé qu'il est nécessaire de clarifier les types de conflits qui sont des caractéristiques des IMF et susceptibles d'affecter leur organisation et leur management.

1.6.9 Description des types de conflits

« *L'habileté à gérer les conflits dans les équipes de travail est une compétence importante pour les gestionnaires* » (Poitras, 2007).

Le conflit : C'est l'existence de différences dans la façon de voir ou de faire les choses par les parties prenantes. Si cette opposition n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert. Les conflits qui intéressent notre étude sont de deux types : les conflits d'intérêts et les conflits de position. Le tableau ci-dessous illustre ces types de conflits.

Tableau 6: Description des types de conflits

Type de conflits	Caractéristiques
Les conflits d'intérêt	Se définissent par la divergence sur les intérêts entre les parties où chaque groupe d'acteurs tente de privilégier ses intérêts. Le cas des MUCODEC illustre bien ce premier type.
Les conflits de position	S'expliquent par le fait que les acteurs se positionnent sur des bases idéologiques différentes. Chacun a une position qui peut être basée sur un modèle. Ce type caractérise le CRG dont le statut est discuté depuis sa création en 1989 par les parties prenantes. D'abord, les premiers choix ont porté sur l'idée de fondation, puis du mutualisme, de la Fédération, et de nos jours, fonctionnant sous forme de Société Anonyme fondé sur l'actionnariat.
Vu la complexité de gérer les parties prenantes dans les entreprises de microfinance, la gestion des conflits apparaît comme un moyen de sonnette d'alarme, de négociation, de médiation consensuelle et coopérative des litiges qui apparaissent au sein des IMF.	

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2.1. Aperçu Historique¹⁷:

L'histoire de la microfinance est si diversifiée d'un continent à l'autre et, d'un pays à l'autre, qu'il est difficile de définir des phases précises délimitant clairement son évolution.

○ Europe et en Amérique

C'est à partir du XVIIIème siècle, que la révolution industrielle marginalise une classe ouvrière sans protection sociale, sans accès au service bancaire et sans épargne. En 1847, l'Allemand Frédéric Guillaume Raiffesen fonda une œuvre de bienfaisance appelée « société de secours à la population nécessiteuse des campagnes ». En 1864, la première coopérative appelée caisse des prêts de Heddesdorf voit le jour avec pour slogan « un pour tous, tous pour un ». Très vite, les idées de Raiffeisen se répandirent à travers les pays d'Europe et d'Amérique. Ainsi, au début des années 1900, Alphonse DESJARDINS s'inspirant des idées de RAIFFEISEN, créa une coopérative d'épargne et de crédit dénommée CAISSE POPULAIRE DESJARDINS à Lévis au Québec.

○ Afrique

En 1955, la première coopérative d'épargne et de crédit est créée au Ghana par des paysans d'un village appelé GIRAP. Progressivement, le mouvement atteint les autres pays d'Afrique (Afrique du sud, le Benin, le Botswana, le Rwanda, le Sénégal, la Tanzanie...). Aujourd'hui, la microfinance offre des perspectives attractives : l'accès à des services financiers pour des populations exclues du secteur bancaire formel ; le développement d'activités et d'emplois ; le renforcement d'acteurs privés, dans un contexte où l'État est très souvent défaillant. Dans cette dynamique, les sept principes du mutualisme qui constituent le fondement des mutuelles se déclinent ci-dessous :

¹⁷Source : Service Formation MUCODEC(2014)

Tableau 7 : Les sept(7) principes mutualistes

N°	Principes mutualistes
1	Adhésion volontaire et ouverture à tous
2	Pouvoir démocratique des membres
3	Participation économique des membres
4	4- Autonomie et indépendance
5	Education, formation et information
6	Coopération entre les coopératives
7	Engagement envers la communauté

Source : Données de terrain (2014).

Cependant, le cadre théorique suppose la déclinaison de quelques définitions terminologiques, les concepts clés et les écoles théoriques sur lesquelles se fonde le domaine d'étude en vue de dégager les grandes tendances du sujet.

Définitions terminologiques et concepts clés

La microfinance¹⁸ peut être définie comme étant, la fourniture de prêts, d'épargne, de transfert d'argent, d'assurance et d'autres services financiers aux populations exclues par les institutions financières formelles traditionnelles.

Autrement dit, la microfinance, est un processus d'octroi du microcrédit à des personnes pauvres exclues du système bancaire classique pour entreprendre une activité leur permettant de tirer des revenus, d'assurer leur autonomie et d'assurer leur insertion dans la vie économique et sociale.

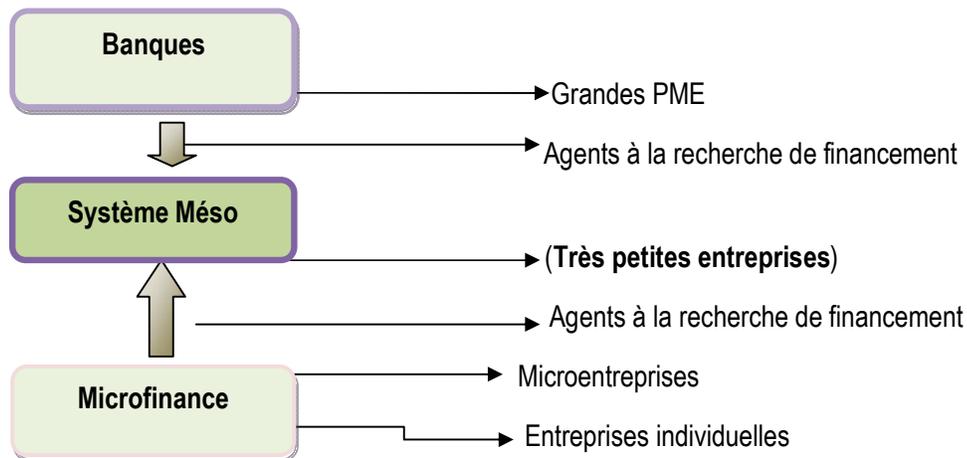
Elle offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès au secteur financier formel. Par ailleurs, les clients des coopératives d'épargne et de crédit, ont besoin des services financiers pour, entre autres, sécuriser leurs disponibilités et effectuer des activités génératrices de revenus. C'est le moment pour nous, de clarifier le concept de la gouvernance qui constitue l'objet de notre étude.

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire afin de réduire les risques de dérapages opportunistes qui peuvent priver les actionnaires du contrôle effectif sur la gestion et la stratégie de l'entreprise (Charreaux, 1997). L'insuffisance de services financiers et la capacité des IMF d'avoir un paquet d'informations sur la situation des pauvres par rapport aux banques classiques justifie l'émergence de la microfinance. Le système mesofinance s'explique par le fait, qu'il y a un segment de

¹⁸ AFD(2008), pourquoi la microfinance ? La microfinance et l'AFD

l'offre de financement de l'entreprise peu développée dans les IMF et dans les banques compte tenu des plafonds des prêts relevant de la microfinance et du taux bancaire appliqué vis-à-vis des petites entreprises. Ces petites entreprises constituent un segment de clientèle privé qui n'arrivent pas à satisfaire aux conditions d'octroi des crédits des IMF et des banques. Les agents non satisfaits en terme d'accès au crédit s'orientent vers des sources de financement informelles (amis, famille, tontine). D'où, la mesofinance, un levier d'inclusion financière qui permet de renforcer les capacités entrepreneuriales des petites entreprises en accompagnant leur développement. Le schéma ci-dessous illustre le processus sus-indiqué.

Figure 2: Sources de financement



Source : schéma adapté du cours de financement du développement, Professeur Fulbert Amoussouga (2013).

2.2. La grille d'analyse de la gouvernance du Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne et de Crédit (CERISE).

L'analyse réalisée par CERISE¹⁹ propose un cadre basé sur l'idée, qu'une bonne gouvernance ne devrait pas se résumer uniquement à sa capacité d'assurer l'indépendance financière et le respect des réglementations ; mais devrait s'élargir également à une vision stratégique claire et un haut degré de transparence. Dans ce cas, une approche centrée sur les parties prenantes doit être adoptée et qui comprendrait tous les acteurs clés d'une organisation (personnel, représentants élus, clients, communautés et actionnaires) (Lapenu. C, 2002). Ainsi, CERISE est d'opinion que, l'analyse de la gouvernance peut être réalisée en trois étapes. La première consiste à découvrir qui tient vraiment les rênes de l'organisation sur la base de deux grands critères : qui est propriétaire ? Et qui prend les décisions ? La deuxième se concentre sur la manière dont le pouvoir est exercé, à partir des informations fournies pour la prise d'une décision. La troisième se focalise sur les dysfonctionnements et sur l'analyse des risques. Le cadre de CERISE est bien sûr intéressant car, il met l'accent sur des questions concernant le pouvoir, la transparence et la participation des parties prenantes qui peuvent

¹⁹Lapenu C. 2002-Grille d'analyse et perspectives de recherche.

être considérées comme pertinentes pour les IMF. La grille d'analyse de CERISE s'est attachée à définir une grille qui permet de prendre en compte l'ensemble des dimensions de la gouvernance : notions de propriété et de pouvoir, ensemble des moyens à la disposition de la gouvernance, analyse des crises et des dysfonctionnements. (Voir encadré 1 ci-dessous).

Encadré 1: Grille d'analyse de CERISE.

<p>1 -La typologie => qui a le pouvoir de décision ?</p> <p>A- Grille juridique : qui est propriétaire ?</p> <p>B- Grille des prises de décisions : qui a le pouvoir formel de décision ?</p> <p>La typologie cherche à comprendre la place et le rôle de chacun des acteurs et distingue essentiellement les formes d'exercice du pouvoir selon les axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">- pouvoir « majoritaire » ou pouvoir « minoritaire » des acteurs,- pouvoir « extérieur » (opérateur, bailleur, Etat,) ou « interne » (salariés, clients). <p>2- L'analyse des moyens => Comment s'exerce le pouvoir ?</p> <p>A-La stratégie et la prévision (perspectives, moyens mis en œuvre, prise en compte des intérêts divergents, prise en compte des risques, cohérence d'ensemble)</p> <p>B-L'information (nature, opérationnalité, qualité, diffusion et utilisation de l'information)</p> <p>C- La prise de décision (niveau réel d'élaboration, efficacité, responsabilités)</p> <p>D-La mise en œuvre (formation, gestion des compétences, incitations et motivations)</p> <p>E-Le contrôle (dispositif et qualité du contrôle)</p>

Source : Lapenu, C (grille d'analyse de la gouvernance de CERISE, 2002).

2.3. Les fondements théoriques de la gouvernance des institutions de microfinance

Comme toute organisation, les institutions de microfinance ont besoin d'un cadre institutionnel clair et de mécanismes de prise de décision performants et transparents. En effet, les IMF créent de la valeur et doivent donc assurer sa répartition. Les mécanismes qui permettent de créer cette valeur et d'assurer sa juste répartition constituent le système de gouvernance. L'article de Nsabimana André, « Articulation Banques-Microfinance en Afrique : impact sur la gouvernance et la performance des IMF²⁰, apporte une analyse sur le système de gouvernance et aborde la théorie de l'agence, fondamentale pour toute étude portant sur la gouvernance d'entreprise et qui permet de décliner quelques éléments sur le cadre théorique.

²⁰», *Reflets et perspectives de la vie économique* 3/ 2009 (Tome XLVIII), p. 29-38
URL : www.caim.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-3-

2.4. Les Différentes théories de la gouvernance d'entreprise

Le système de gouvernance est souvent appréhendé dans la littérature sous deux angles. Le premier angle s'appuie sur la théorie contractuelle de la firme (Jensen et Meckling, 1976), qui considère la firme comme un « nœud de contrats » associant la firme et l'ensemble des apporteurs des ressources.

Ce modèle est motivé principalement par l'explication de la structure financière de la firme. Il retient un cadre simplifié qui considère deux relations d'agence : une relation entre les dirigeants et les actionnaires et une relation entre la firme (représentée par les dirigeants et les actionnaires) et les créanciers financiers. Il conduit à s'intéresser aux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires (le conseil d'administration, l'assemblée générale, la réglementation comptable). Cette théorie nous permet de définir et de mieux analyser la notion de la gouvernance en vue de la placer dans son contexte réel. Le rôle du système de gouvernance consiste à sécuriser la rentabilité de l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997) et à réduire les coûts d'agence nés des conflits entre dirigeants et actionnaires.

Le deuxième angle s'appuie sur le modèle contractuel partenarial qui, en puisant dans la théorie contractuelle de la firme, considère la création de la valeur, la rente organisationnelle, comme le résultat des synergies entre les différents facteurs de production. Ainsi, dans notre contexte, nous examinerons seulement cette première théorie qui nous semble plus cohérente et conforme au thème traité.

Fruit d'un travail d'échanges et de capitalisation d'expériences, le guide de la gouvernance d'IRAM et de CERISE (Juin, 2005), dépasse la vision classique de la gouvernance en microfinance qui se concentre sur l'organigramme formel et les relations entre un conseil d'administration et une direction. Il prend en compte l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, élus, banques partenaires, opérateurs, Etats), afin d'analyser leur rôle dans les prises de décisions stratégiques et opérationnelles²¹.

La gouvernance repose sur un socle commun : une vision stratégique partagée entre les parties prenantes, une information fiable, des mécanismes de prise de décisions clairs, une cohérence entre la compétence technique et le niveau de responsabilité des organes de contrôle effectifs, une grande réactivité face aux dysfonctionnements.²² Par rapport à notre thème, nous avons également le guide de la gouvernance efficace des institutions de la microfinance document N°3 réseau microfinance. Cette publication a été conçue pour expliquer clairement et de façon concise, les lignes directrices que devraient suivre la haute direction et les conseils d'Administration des IMF dans les domaines liés à la gouvernance. Elle accompagne l'étude de la documentation et s'inspire de l'expérience actuelle des principes de gestion de la microfinance (Campion Anita et Cheryl Frankiewicz, 1999). L'adoption d'une véritable approche basée sur les parties prenantes pourrait permettre d'élargir les perspectives.

²¹([http : www.iram-fr.org/documents/gouvernail_fr.pdf](http://www.iram-fr.org/documents/gouvernail_fr.pdf))

²²([Http: www.iram-fr.org/documents/gouvernail_fr.pdf](http://www.iram-fr.org/documents/gouvernail_fr.pdf))

En accordant de l'attention à toutes les parties prenantes potentielles des IMF, il est possible d'obtenir une vue plus large des mécanismes de gouvernance qui peuvent avoir le plus d'influence. D'autres écrits sont déclinés dans la dynamique de cette revue de la littérature :

Selon les études de l'OCDE(2004), la gouvernance d'entreprise est un système par lequel, les entreprises sont conduites. Elle influence la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de la firme, la manière dont les risques sont contrôlés et évalués, ainsi que la façon dont la performance de la firme est optimisée (ASX corporate governance council, 2003).

La gouvernance est encadrée par l'ensemble des organes institutionnels, des règles et procédures de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayant-droits et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans l'entreprise. Depuis que les pratiques de gouvernance sont devenues l'une des principales causes de la faillite des institutions de microfinance (Lapenu .C, 2002 ; CERISE, 2002 ; Sabana, 2006 ; CEA, 2006), plusieurs travaux de recherche essayent de comprendre le fonctionnement des systèmes de gouvernance de ces organisations. Ces travaux ont porté sur les domaines notamment, la proposition des principes organisationnels permettant de réaliser une bonne gouvernance, la conception des outils d'analyse de la gouvernance, le rôle de la réglementation dans le processus de mise en œuvre d'une gouvernance efficace dans les IMF. Cependant, quelque soit l'axe de recherche, l'analyse de la gouvernance dans les IMF interpelle les modèles classiques utilisés dans la réflexion sur la gouvernance d'entreprise (le modèle actionnarial et le modèle partenarial (Cornforth 2004). Ce qui nous amenera à pencher sur la littérature axée sur la gouvernance d'entreprise. Les bases théoriques de notre présente étude peuvent être développées selon deux types d'approches : La gouvernance actionnariale et la gouvernance partenariale.

1-La première approche privilégie la création de valeur pour l'actionnaire (Berle et Means 1932). Ce modèle de gouvernance est souvent associé à la théorie de l'agence²³ qui constitue le point de départ de toute théorie de la gouvernance d'entreprise. Cette théorie retient comme objectif assigné au dirigeant, la maximisation de la richesse de l'actionnaire (principal), et la nécessité de contrôler le dirigeant afin de limiter l'expression de son opportunisme (Williamson, 1988).

2-La gouvernance partenariale, vise moins la maximisation de la richesse des actionnaires que la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, l'Etat, partenaires techniques et financiers). Nous pouvons noter que, contrairement à l'approche actionnariale, la gouvernance partenariale se fonde plus sur l'idée de gestion que sur celle du pouvoir.

²³La théorie de l'agence constitue le point de départ de toute théorie de la gouvernance d'entreprise. Elle formalise et élucide les incitations et contraintes qui conduisent les dirigeants d'entreprise à ne pas abuser de leur position. Comme ils bénéficient d'informations privilégiées sur la situation et les potentialités de l'entreprise qu'ils peuvent exploiter à leur avantage du fait des multiples décisions stratégiques qu'ils prennent au quotidien, les actionnaires n'ont pas la capacité de contester les décisions qui pourraient leur être défavorables.

L'exemple le plus éloquent est celui de l'institution du Crédit Rural de Guinée, qui vit actuellement un problème de gouvernance lié à la gestion du CRG entre les parties prenantes d'où, cette théorie peut bien s'appliquer sur le cas de cette institution.

Par ailleurs, dans la littérature consacrée à la microfinance, la notion de gouvernance, popularisée à partir des années 1996 par le Groupe d'Actions Consultatif Des Pauvres, CGAP (1997), se focalise plus sur le rôle et le mode de fonctionnement du conseil d'administration des institutions de microfinance.

Or, le bon fonctionnement du conseil d'administration ne constitue plus une garantie en matière de gouvernance d'une institution de microfinance. Des études ont montré que le degré de gouvernance d'entreprise est un facteur institutionnel conduisant à la viabilité des IMF (Elkinton, 1997 ; Bansal, 2001 ; Wilson et Lombardi, 2001 ; Steurer et al. 2005 ; Galbreath et al. 2008). C'est pourquoi, compte tenu des défis actuels auxquels font face les entreprises d'aujourd'hui, une vision plus large doit être adoptée.

Ainsi, le concept de gouvernance en microfinance regroupe non seulement l'adaptation aux cadres juridiques existants, mais aussi, une vision stratégique claire et une organisation transparente, efficace et acceptée par toutes les parties prenantes (dirigeants, salariés, élus, sociétaires, clients, opérateurs, actionnaires, et partenaires techniques et financiers). La gouvernance d'une institution de microfinance s'exécute désormais comme une chaîne continue entre la stratégie, la diffusion de l'information, les prises de décision, l'exécution et le contrôle. Donc, l'analyse de la gouvernance des IMF n'est plus réduite à un aspect technique reposant sur des règles de fonctionnement du conseil d'administration, elle porte sur un problème de rapports de pouvoir, de conflits d'intérêts, de définition claire des fonctions et des responsabilités au sein de l'institution. Nous ne pouvons aborder la question de la gouvernance des IMF sans évoquer l'élément transversal qui influe sur la gouvernance dans toutes les organisations. Ainsi, c'est le moment de pencher sur la notion de culture d'entreprise qui est devenu un mécanisme pertinent de gouvernance des organisations. Elle peut être définie comme des niveaux profonds de valeurs, des attitudes, de significations et de croyances qui sont partagées par les membres d'une organisation (Johnson et Scholes, 1984). Pour ces auteurs, ces valeurs, attitudes, et croyances se reflètent dans l'organisation et se manifestent à travers des rituels et des routines qui se développent dans l'organisation ; mais aussi, la langue utilisée, les légendes, les histoires, les symboles, les logos, qui portent sur l'entreprise. La culture d'entreprise est aussi perçue comme un ensemble de normes collectives qui gouvernent les comportements des individus dans une organisation (Karathanos, 1998). Ces différentes valeurs culturelles déterminent les comportements des acteurs à plusieurs niveaux hiérarchiques de l'entreprise et ont une influence sur certains aspects de la gestion et de la gouvernance. Dans les différents pays, la culture détermine la structure de propriété et les mécanismes de gouvernance des entreprises. Ainsi, dans les pays dominés par une culture individualiste, la propriété est dispersée et les mécanismes externes de la gouvernance d'entreprise sont les plus actifs (cas de l'Angleterre et des Etats-Unis).

Par contre, dans les pays où la culture est collective, la propriété tend à être concentrée et les mécanismes internes de gouvernance sont les plus efficaces (Pekerti, 2005). L'exemple le plus éloquent est le cas du Japon.

Aujourd'hui, l'aspect culturel exerce une influence sur la gouvernance d'entreprise. Dans le domaine de la microfinance, les institutions sont animées par des valeurs culturelles particulières, qui se reflètent dans la gouvernance (Bouchard, 2004). Dans certains cas, les coopératives et les sociétés anonymes de microfinance, les principaux acteurs de gouvernance (propriétaires et dirigeants) entretiennent d'autres relations sociales en dehors de l'institution. Ces relations qui sont régies par des valeurs culturelles précises, influencent les rapports de pouvoir entre ces acteurs (Onomo, 2010, p. 97). Deux cas peuvent matérialiser ces réalités. Le premier est celui du Crédit Rural de Guinée, Société Anonyme, où les employés viennent de la même région que les dirigeants notamment le Directeur général et le Directeur Général adjoint d'une part. D'autre part, c'est le cas des mutuelles communautaires de croissance (MC2) au Cameroun qui constitue un exemple illustratif. Les dirigeants et les membres sont généralement les ressortissants du même village, ils partagent les mêmes valeurs traditionnelles et culturelles. La structure de ces institutions intègre un comité de sages constitué des notables et du chef du village (Tsogbou, 2003, Zoom Microfinance 2001). Ce comité est un organe de gouvernance important qui a un rôle juridictionnel et assure l'intégration des valeurs culturelles dans la gestion de l'institution (Hatcheu et Nzomo, 2007).

Cependant, le système de valeurs des acteurs d'une entreprise peut influencer le fonctionnement de ses organes de gouvernance. C'est pourquoi, il est important d'examiner les valeurs culturelles qui influencent la gestion et la gouvernance des IMF localisées dans un contexte bien déterminé. Certains auteurs estiment que les raisons fondamentales qui justifient la question de la gouvernance des IMF sont : l'équilibre financier, la pérennité, la protection de la clientèle, le développement durable. Nous pouvons affirmer, que ces indicateurs ne peuvent être atteints que par une gouvernance consolidée et efficace de l'institution.

2.5. Application de la gouvernance d'entreprise dans l'optique du développement durable

La gouvernance d'entreprise²⁴ est un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. C'est un ensemble de mécanismes censé réguler les décisions prises par les dirigeants et dont le but est de maximiser la performance de l'entreprise ou simplement d'assurer la pérennisation de son activité. Quant au développement durable, il a été défini comme étant un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Transposé au monde de l'entreprise, le développement durable conduit à évaluer sa performance sous trois angles : environnemental, social, économique. Partant de ces deux définitions, les deux thématiques ne peuvent que converger et se renforcer l'une l'autre. Comment cela se manifeste-t-il? D'abord, on attend des entreprises qu'elles adoptent des modes de gouvernance plus transparentes, plus efficaces et qui répondent aux attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les salariés, les clients, les élus. Mais, à côté de cette attente d'efficacité économique, on attend des entreprises qu'elles se comportent de manière responsable vis-à-vis de l'environnement et

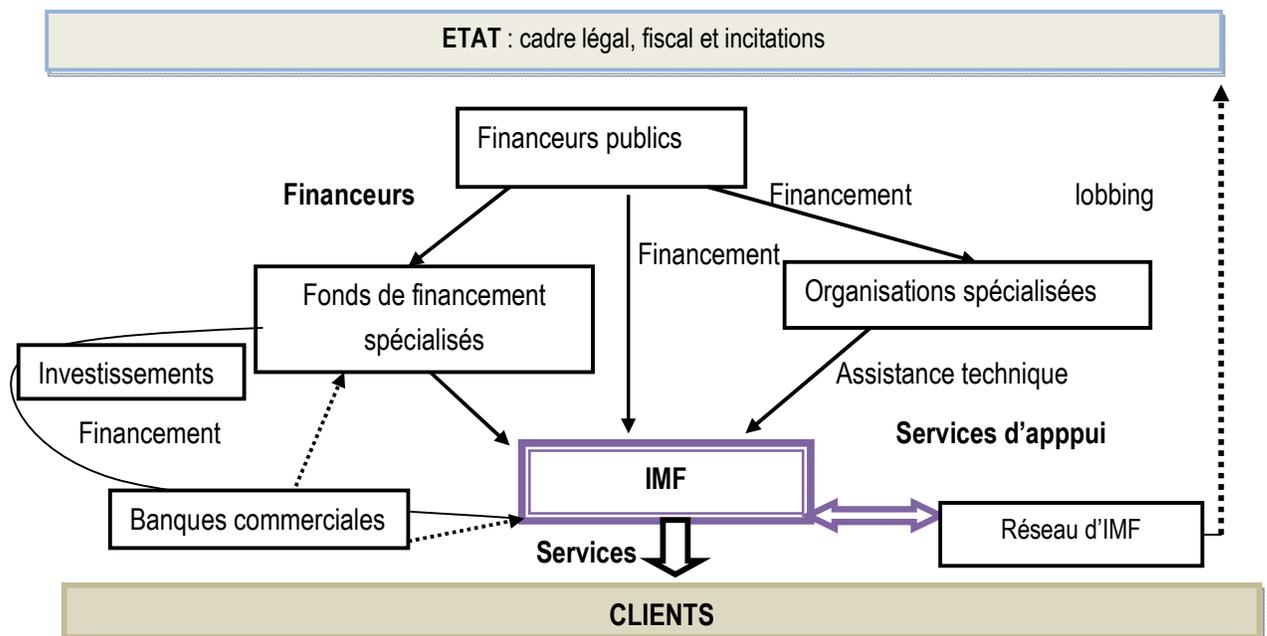
²⁴Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept du développement durable (Dominique Wolff, Docteur en Sciences Economiques HDR ESCEM-dwolff@escem.fr)

de leurs partenaires. Les réflexions fondamentales sur les finalités de l'entreprise et sur la manière dont les intérêts des parties prenantes doivent être conciliés relèvent du champ de la gouvernance (Elkington, 2006). Dans cette logique, le développement durable²⁵ constitue un nouvel modèle de gouvernance parce qu'il redéfinit les finalités de l'entreprise et, préconise un traitement plus équitable de l'ensemble des intérêts des parties prenantes. Enfin, le développement durable est basé sur la conciliation économique, sociale et environnementale et pose les assises d'un nouveau modèle de croissance économique à long terme.

2.6. Un regard sur le nouveau paradigme de la microfinance : Finance inclusive.

L'inclusion est un concept en vogue dans le contexte actuel du développement durable. Quand des programmes de développement touchent le plus grand nombre d'individus ou de ménages, en particulier dans les catégories pauvres ou très pauvres de la population, nous parlons de l'inclusion. D'où la notion de finance inclusive qui tend à substituer le terme de microfinance dans l'environnement financier actuel. La **finance inclusive**²⁶ se définit comme un secteur financier offrant une gamme de services financiers variée à l'ensemble de la population. Ce concept place naturellement la microfinance dans une perspective plus large et dans sa complémentarité avec d'autres sources de financement. Elle montre que la microfinance n'atteindra ses objectifs et son potentiel de croissance que lorsqu'elle sera totalement intégrée dans le secteur financier d'un pays. Le schéma suivant illustre l'émergence et la prise en compte évidente des acteurs de la microfinance.

Figure 3 : Cartographie des acteurs de la microfinance



Source : Guide de la microfinance, Edition Eyrolles, 2009

²⁵ Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept du développement durable (Dominique Wolff, Docteur en Sciences Economiques HDR ESCM-dwolff@escem.fr

²⁶Portail de la Microfinance, forum, <http://www.microfinance.sn/page-251-1.html>.

Cette figure intègre l'ensemble des acteurs dont chacun joue une fonction charnière au sein du système financier. L'Etat a pour rôle de déterminer et de mettre en place le cadre légal et réglementaire d'exercice de la microfinance. Les réseaux d'IMF sont des associations professionnelles ayant pour objectif de faire circuler et diffuser les informations sur les bonnes pratiques et de mener des actions de lobbying. Les organisations spécialisées apportent des services d'appui et développent une expertise technique en microfinance. Leur rôle est souvent déterminant au démarrage des IMF soit, en consultation auprès du management soit, en pilotant directement le management de l'IMF pendant quelques années sous forme d'opérateur technique. Cette interaction doit permettre l'atteinte de l'objectif de l'inclusion effective pour toutes les populations exclues des services financiers.

La finance inclusive comprend notamment l'épargne, le crédit, l'assurance, les transferts de fonds, les paiements, mais aussi des services non financiers. L'inclusion financière a pour but d'élargir l'accès à des produits et services financiers abordables et responsables pour les populations exclues des services financiers classiques. Ce sont souvent des personnes et des ménages à faibles revenus. L'inclusion financière représente l'ensemble des dispositifs mis en place pour lutter contre l'exclusion bancaire et financière. Ces différents dispositifs constituent la finance inclusive. Selon un article du Magazine²⁷ de finance inclusive, l'accès aux services financiers par les populations est un préalable au développement de tout pays. Or, la plupart des pays africains, encore en quête du chemin de l'épanouissement socioéconomique n'ont pas jusqu'à présent réussi à intégrer toutes les couches dans le tissu financier.

En Afrique, des millions de personnes restent exclues des services bancaires classiques, soit un taux de bancarisation²⁸ de 6% en 2007 en zone UEMOA tandis que la zone CEMAC, affichait un taux moyen de 4%. Avec une population cumulée de 130 millions de personnes, ces statistiques soulignent l'ampleur de l'exclusion bancaire en Afrique. Etant donné qu'un développement intégré et durable ne saurait devenir réalité avec la mise à l'écart de certains acteurs sociaux. Il faut alors trouver un mécanisme pour les intégrer. Et, ce mécanisme, c'est l'inclusion financière, encore appelée finance inclusive. Actuellement, cet ensemble des dispositifs mis en place pour l'exclusion bancaire et financière des couches défavorables et/ou vulnérables est un des défis majeurs de l'Afrique. L'émergence de la notion de croissance inclusive constitue la nouvelle donne en matière de développement durable et inclusif. Elle implique :

- La création des emplois pour le processus de développement(CEPD) ;
- L'intégration de la femme au processus de production(IFPP), qui est capitale dans l'activité de la microfinance. Cette intégration passe par l'alphabétisation et la formation des femmes, l'accès au crédit et le développement des AGR ;

²⁷(Magazine trimestriel indépendant N°00, octobre 2011, www.financeinclusive.net)

²⁸Source : AFD (rapport thématique 2007).

- Le défi de la protection de l'environnement (la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Cette croissance inclusive, par le biais de la microfinance, donne les pouvoirs aux pauvres à travers des services non financiers (actions d'éducation, d'information et de formation).

Au terme de cette revue théorique sur la gouvernance des entreprises de microfinance, nous pouvons retenir qu'il y a une diversité des théories et des approches consacrées à la gouvernance d'entreprise. A cet effet, la théorie de l'agence utilisée dans cette étude est pertinente, mais elle ne prend pas en compte toutes les problématiques des organisations en constante évolution. Les approches actionnariale et partenariale constituent les deux modèles les plus utilisés par les entreprises en tenant compte de la contingence. A cet effet, l'approche partenariale peut être privilégiée et adoptée qui prend en compte l'implication de toutes les parties prenantes. En s'appuyant sur la gestion, cette approche, permet d'asseoir une gouvernance efficace au sein des organisations qui ne peuvent plus évoluer seules dans un environnement en perpétuel changement. C'est dans cette optique, que nous aborderons le chapitre III axé sur le cadre méthodologique dans lequel, notre étude sera conduite pour le recueil des informations et la collecte de données.

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le cadre méthodologique est axé sur les méthodes, des outils de collecte et l'analyse des données. C'est l'emploi des moyens et des dispositions prises durant la recherche dont la finalité est l'obtention des résultats fiables de l'étude.

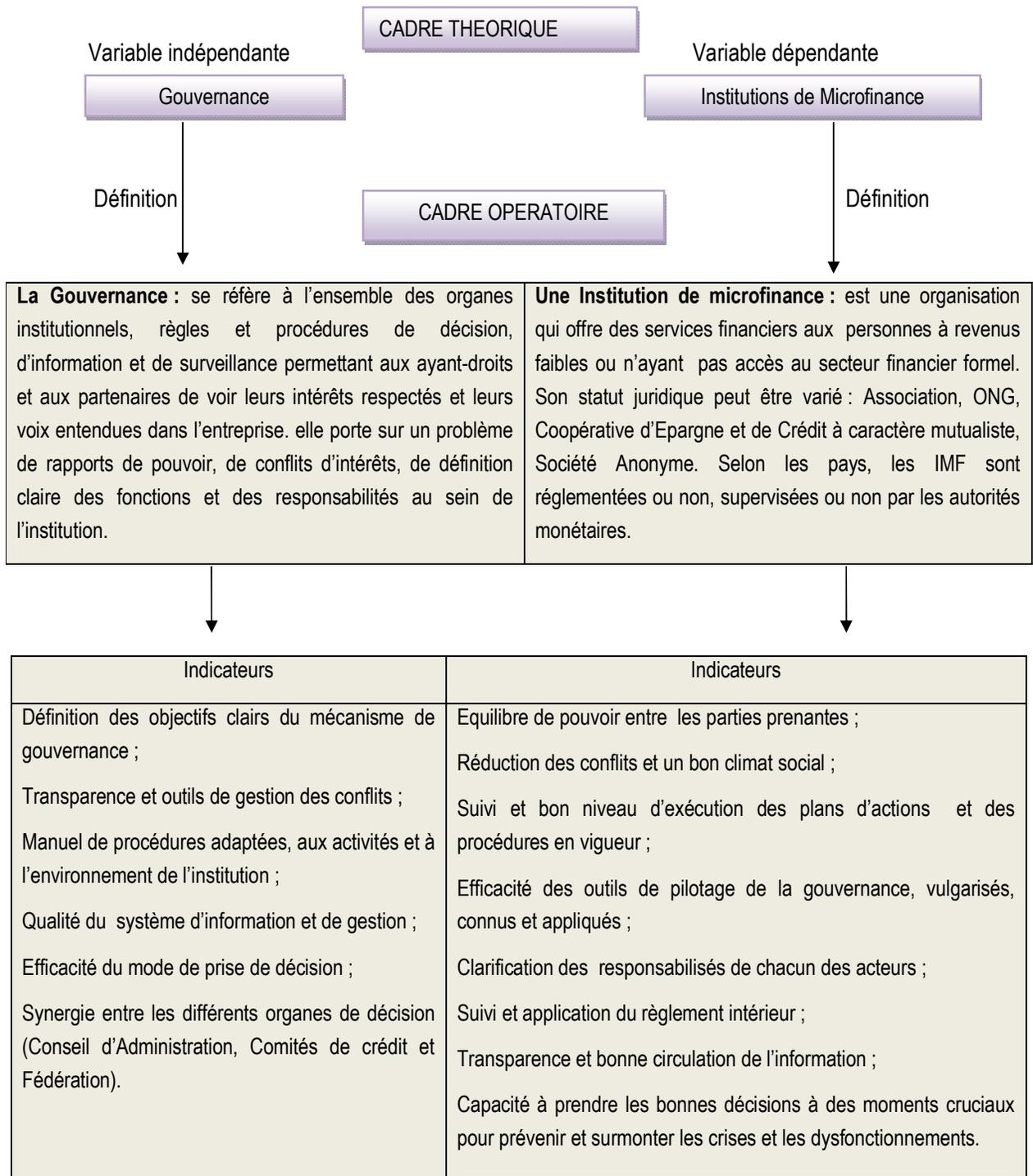
3.1. Les outils de collecte des données

Dans cette partie, nous aborderons les techniques de recherche qui seront fondées sur la méthode non expérimentale (méthode qualitative) basée sur des outils de collecte notamment, l'observation directe, la recherche documentaire, et le questionnaire basé sur la grille d'analyse de la gouvernance d'une IMF de CERISE-IRAM, Juin, 2005. A ce niveau, nous pouvons également essayer de chercher à spécifier et à définir les variables²⁹ et les indicateurs qui nous permettront de mesurer et interpréter les informations recherchées sur le terrain. Les deux types de variable sont : une variable indépendante (endogène) qui tire son origine au sein du modèle et une variable dépendante (exogène), qui est née en dehors du modèle.

La première, explicative, représentée par la gouvernance sur laquelle, nous nous appuyons, pour définir et expliquer la variable expliquée qui est représentée par les entreprises de microfinance. Tandis que, les indicateurs qui peuvent être qualitatifs nous permettront d'apprécier l'efficacité de la gouvernance. Le cadre opératoire, appelé aussi cadre d'opérationnalisation des variables, traduits en termes concrets, observables et mesurables d'une variable. Il implique l'identification des indicateurs permettant de vérifier la pertinence des différentes variables précédemment déclinées.

²⁹Variable, au sens général, est un symbole auquel nous pouvons assigner des valeurs. Spécifiquement, il s'agit d'un concept défini d'une manière telle qu'il puisse être observé et mesuré. Ce concept est susceptible de prendre plus qu'une valeur, c'est-à-dire de varier. La variable peut être dépendante (celle dont le chercheur veut expliquer les variations), indépendante (celle qui est manipulée par le chercheur).

Figure N°3 : illustration graphique du cadre théorique et opératoire de la recherche.



Source : Adapté du cours des Méthodes de Recherche et d'intervention, Université Senghor Mars 2014, Professeur Thierno Diallo-Université de Chicoutimi au Québec.

3.2. L'observation directe

Dans cette partie, nous avons adopté trois types d'approches :

- **Une approche en termes de parties prenantes** : qui permettra de mettre en évidence la stratégie des acteurs et leur implication sur les performances de l'institution en termes de gouvernance.
- **Une approche systémique** : qui prendra en compte l'environnement et les évolutions dans le temps en vue de compléter cette approche de la gouvernance caractérisée par un mode d'organisation choisi, mais aussi par des contraintes dont l'institution doit tenir compte.
- **Une approche comparée /texte/réalité** : qui implique que, la question de la gouvernance peut être analysée à la fois à travers les textes produits par l'institution, mais aussi par une observation de la traduction concrète de ces textes dans un fonctionnement au quotidien.

Notre recherche axée sur une étude des pratiques de la gouvernance des Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit et du CRG, a pour but de faire ressortir les liens, les caractéristiques entre les mécanismes existants au sein des MUCODEC et du Crédit Rural de Guinée et pouvoir expérimenter un essai d'adaptabilité à l'institution du Crédit Rural de Guinée. C'est pourquoi, nous avons utilisé la méthode qualitative, comprendre les mécanismes qui orientent les choix de l'institution en vue d'analyser et ressortir les forces et les faiblesses du mécanisme de gouvernance mis en place par l'institution. Ce processus s'effectuera à travers les outils sus-indiqués et un questionnaire qui sera soumis aux clients, aux dirigeants, aux élus et aux salariés en vue d'évaluer son efficacité et le niveau d'appropriation des acteurs dans le but de faire des propositions d'amélioration.

3.3. Recherche documentaire

Les répertoires informatisés et quelques approches adaptées à la question de la gouvernance d'entreprise seront pris en compte dans cette démarche méthodologique. Nous avons également eu des entretiens avec des praticiens de la microfinance durant la période de stage. Ensuite, la recherche documentaire a permis de consulter des rapports d'activités portant sur la gouvernance d'entreprise et de réaliser le questionnaire, des entretiens formels et informels auprès des acteurs imprégnés des questions concernant les mécanismes de gouvernance. Cette recherche a permis également de comprendre les statuts juridiques de la mutuelle, les textes de la COBAC qui régissent le fonctionnement des MUCODEC.

3.4. Les enseignements et les acquis du stage

L'apport du stage se mesure par rapport aux acquis et enseignements que nous avons capitalisé durant la période de stage ainsi qu'en termes de contribution sur notre sujet d'étude. Le stage pratique nous a permis de comprendre le système actuel de gouvernance appliqué au sein des Mutuelles Congolaises

d'Épargne et de Crédit. Les acquis et les perspectives constituent des informations primordiales pour la rédaction du mémoire.

Ainsi, le recueil d'informations effectué, la connaissance de la méthode d'interprétation des indicateurs, l'acquisition de la technique d'utilisation de quelques outils informatiques contribueront à la réalisation du mémoire. Le renforcement des capacités s'est matérialisé par l'acquisition des connaissances sur le logiciel Sibanque3, qui est un outil de traitement et de gestion des opérations d'épargne, de crédit et d'autres transactions bancaires internationales de la Fédération des MUCODEC. Ce stage a été un moment d'une riche expérience dans le domaine des activités de microfinance et de la connaissance des textes de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale qui régissent tous les établissements de microfinance de la zone CEMAC. Ces textes constituent une contribution fondamentale dans la préparation de notre recherche. Les entretiens réalisés auprès des acteurs de la mutuelle ont permis de développer de nouvelles idées fondamentales qui concourent positivement au présent sujet de recherche. D'autres acquis fondamentaux ont été la connaissance des normes prudentielles de la COBAC qui régissent la gestion des institutins de microfinance de la zone CEMAC ainsi que les indicateurs de mesure de la qualité de la gouvernance de ceux-ci et leur interprétation.

Après l'analyse de la problématique de la gouvernance des IMF et en accord avec mon tuteur de stage, le thème du mémoire retenu est la « Gouvernance des Institutions de Microfinance ». L'analyse du sujet sera axée sur une analyse des possibilités d'adaptation du modèle de gouvernance des MUCODEC au Crédit Rural de Guinée.

Autres avantages tirés du stage, constituent l'acquisition d'une expérience professionnelle et une bonne perspective dans la future carrière professionnelle. Elle constitue également pour nous, une grande opportunité de développer et d'élargir le champ de la recherche future sur la gouvernance des institutions de microfinance notamment au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale.

Il est important de souligner cet enseignement durant le stage. Il s'agit de notre compréhension sur les contraintes de la profession de chercheur et sur les conditions générales de travail non toujours adéquates des chercheurs. Malgré ces conditions difficiles et les contraintes notées, ils produisent des résultats qui contribuent à l'amélioration du management des organisations.

3.5. Présentation des données de terrain synthétisées

Tableau 8 : Echantillon total des personnes rencontrées

CLM	Nombre de personnes (acteurs MUCODEC)	Salariés	Elus	Directeurs, Présidents, cadres, faitière, Gérants
Poto-Poto	8	4	3	1
Makélékelé	10	5	4	1
Brazza-centre	8	4	3	1
Talangai	9	6	3	
Total	35	19	13	3

Source : Enquête de terrain(2014)

Pour chaque caisse locale MUCODEC, un échantillon de cinq(5) salariés et cinq(5) élus a été choisi, soit une prévision de 40 personnes contre 35 personnes ayant répondu au questionnaire, compte tenu de la disponibilité des cadres et élus des caisses faisant l'objet de l'enquête. En accord avec le tuteur du stage, un échantillon de quatre(4) caisses les plus représentatives à été choisi pour réaliser l'enquête.

La participation des salariés est plus élevée (19) par rapport à celui des élus (13) comme montre les totaux, et faible chez les dirigeants de la faitière(3). Autres entretiens avec d'autres cadres et salariés de la Fédération ont été effectué dont quatre(4) gérants et huit(7) directeurs de l'entreprise.

Des indicateurs de collecte d'informations (inspirés de la grille de CERISE-IRAM juin, 2005) ont été identifiés et liés à cinq domaines de recherche en matière de gouvernance des institutions de microfinance. Composés chacun d'une grille de questions ouvertes et fermées, sont soumises aux acteurs sus-indiqués (voir tableau 1) et qui a été développée au niveau du chapitre II déclinant le cadre théorique de l'étude.

- La gouvernance
- La culture organisationnelle
- La pérennité
- Le climat social
- La circulation de l'information.

Ce questionnaire a permis de recueillir leurs opinions quant à leur degré de satisfaction sur les mesures prises concernant ces paramètres axés sur le management et la gouvernance du Réseau.

Ainsi, la recherche documentaire a complété cette enquête pour connaître les règles et procédures explicites du réseau et obtenir un portrait global de la statistique des indicateurs de gestion et de performance. Dans la même dynamique, la typologie de la gouvernance³⁰ des IMF est élaborée autour de la question centrale du pouvoir de décision. La typologie est construite à deux niveaux :

- **Qui est propriétaire ?**

Le premier niveau spécifie simplement la forme juridique et qui sont les propriétaires des capitaux (partenaires financiers, opérateur technique, actionnaires, salariés, sociétaires, Etat).

- **Qui a le pouvoir de décision formel ?**

Cette question est plus complexe et nécessite une analyse fine et qui prend en compte, les décisions de gestion quotidienne et les décisions stratégiques. Dans ce cas, il est question d'identifier les instances qui prennent officiellement les décisions liées à la bonne gestion de l'IMF (Voir figure 4 ci-dessous).

³⁰LapenuCecile, CERISE 2002

Figure 4: Grille d'analyse de la gouvernance de CERISE.

Axes	Membres/Clients			Acteurs externes						Partenaire faitier
	Acteurs	AG (membres sociétaires)	Elus	Directeur cadres	Autres salariés	Partenaires financiers	Actionnaires externes	Assistance Technique	Etat/Autorités bancaires	Fédération
C h o i x s t r a t è g i q u e C h o i x d e G e s t i o n	Mission/vision (public cible, services financiers)	XXX		X		X	X		X	XX
	Implantations géographiques des caisses et points de distribution	XXX		XX						XX
	Rythme de croissance/volume d'activités et de développement de nouveaux produits			XX						XX
	Choix nomination du directeur	XXX								XX
	Taux d'intérêt									
	Grille salariale			XX						XX
	Offre de produits financiers			XX						
	Octroi/modalités de remboursement									XX
	Affectation des résultats	XX								XX

Source : Etude CERISE(2002)

X : pouvoir d'influence**XX** : directement impliqué dans les prises de décision avec les autres acteurs**XXX** : décideur principal.

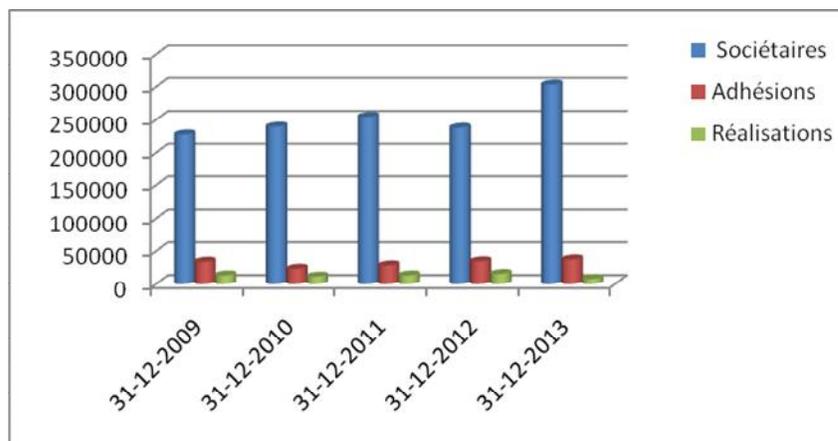
Ce tableau illustre pour chacun des acteurs en jeu et selon l'origine des décisions (actionnaires, directeurs, élus, membres ou clients, Etat, partenaires financiers, opérateur technique, cadres et autres salariés). Il récapitule les décisions stratégiques (mission, implantation géographique, rythme de

croissance, choix du directeur, grille des salaires) et les décisions de gestion (produits financiers, conditions d'octroi, taux d'intérêt, affectation des résultats).

- Présentation des données statistiques disponibles de l'institution

Le recueil de données à savoir les indicateurs de performance a permis d'élaborer ces tableaux ci-dessous et aide à montrer les grandes tendances pour cinq(5) années d'activités portant sur les indicateurs clés des MUCODEC. L'utilité de ces statistiques est de donner une orientation en termes de gestion et de la performance qui sont des indicateurs de la bonne gouvernance des IMF.

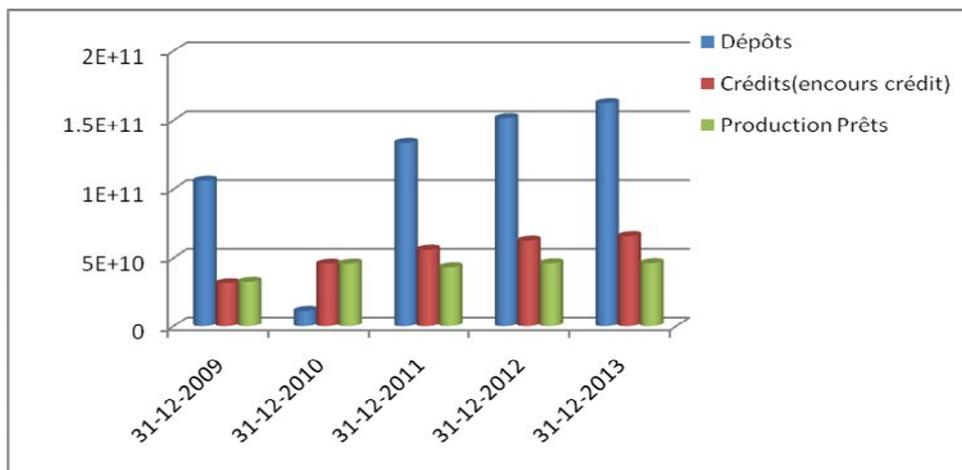
Figure 5 : Indicateurs des MUCODEC



Source : Données de terrain (2014).

La lecture du graphique nous montre des variations du nombre de sociétaires qui suit une croissance en quatre ans, soit entre 2009 à 2011, et une chute légère du chiffre en 2012, puis une reprise en 2013. Cette variation est due à l'adhésion d'un nombre important des fonctionnaires de l'administration congolaise, soit un effectif de 52 000 agents (47%) pour une masse salariale mensuelle de 12 milliards de FCFA. Cette progression est fonction de la confiance affichée des sociétaires envers leur institution et des adhésions enregistrées durant ces dernières années. Ceci, est un bon indicateur de développement du réseau. La lecture du graphique nous révèle également que les réalisations suivent des variations significatives, enregistrant une forte baisse en 2013. Ces réalisations se mesurent par le volume d'épargne accumulé par l'entreprise auprès des sociétaires et la production de crédits durant les cinq(5) années d'activité. Cette baisse a pour corollaire, la crise sociale déclenchée en 2013 par les salariés de l'entreprise pendant quelques mois entraînant des conséquences en termes de variation sur tous les indicateurs du réseau.

Figure 6 : Indicateurs des MUCODEC



Source : Données de terrain (MUCODEC 2014).

Dans cette figure, il s'agit des indicateurs exprimés en unité monétaire. Nous constatons une augmentation des dépôts entre 2009 à 2013 qui peut avoir un lien avec l'augmentation du nombre des sociétaires. Les encours de crédit qui constituent l'argent de l'entreprise détenu par les sociétaires ont enregistré une augmentation et la production des prêts a connu des variations, soit une hausse en 2010, et à partir de 2011, une baisse en suivant une constance dans les dernières années.

3.6. Instruments utilisés dans le traitement des données

Le Logiciel Sphinx (version d'évaluation, 2003) a été utilisé pour faire le traitement du questionnaire d'enquête, le dépouillement, et la représentation graphique des données obtenues. Le tableur Excel a permis d'élaborer les tableaux avec les pourcentages pour chaque paramètre du questionnaire (Voir annexes). Ensuite, à l'aide d'Excel, il a été réalisé une représentation simplifiée des graphiques en vue de faciliter la lecture en donnant une bonne visibilité et une représentativité claire de données obtenues.

Ce chapitre avait pour but de montrer sur quel cadre methodologique notre étude s'est appuyée pour l'obtention de données. Il est important de noter que la methode employée est une methode qualitative qui implique l'utilisation de tous les outils sus-indiqués, les approches adoptées, le questionnaire, ainsi que les instruments d'analyse de données pour l'obtention des resultats de l'étude. Cette demarche nous permet, de décliner les resultats au chapitre 4 ci-dessous et de procéder à leur interpretation. Ces resultats Permettront de montrer les limites de l'étude et de proposer des pistes d'amélioration de la gouvernance.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS, ET DES APPORTS DANS LE CADRE DE L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DES MUCODEC ET DU CRG

4.1. Un regard sur les normes prudentielles et l'évolution de quelques indicateurs des MUCODEC

Avant de procéder à la présentation des résultats et leur interprétation, une brève analyse a été réalisée sur les normes prudentielles de la COBAC qui évaluent la qualité de la gouvernance des IMF. Ensuite, suivra une synthèse sur les outils de la gouvernance des IMF faisant l'objet de notre étude avec une présentation de la matrice de l'analyse SWOT et son explication. Enfin, nous avons la cartographie des acteurs et les pistes de propositions pour l'amélioration de la gouvernance.

La soumission d'une institution de microfinance à une réglementation financière adaptée est la conséquence d'un choix opéré par les autorités monétaires de procéder à une supervision prudentielle des IMF. La tendance est d'accroître les contraintes au fur et à mesure que l'IMF se développe à la fois d'éviter les risques systémiques pour l'intérêt de l'IMF en vue de l'obliger à maîtriser ses opérations.

Les normes prudentielles ont pour objectifs d'orienter la gestion afin de prévenir les risques d'insolvabilité et d'illiquidité de la structure. Ce sont des ratios établis par la COBAC pour mesurer la pérennité et la santé financière des IMF. Pour les IMF organisées en réseau telles que les MUCODEC, la COBAC assure le contrôle de l'organe faïtier et se réserve la possibilité de réaliser des contrôles sur place sur les institutions affiliées (CLM) afin de s'assurer de la qualité des diligences accomplies par l'organe faïtier. Nous avons décliné quelques ratios³¹ tout en indiquant le degré de respect des normes par les MUCODEC.

Le coefficient d'engagement : fixé à 33% permet le maintien ou le retrait de l'agrément de l'IMF. La COBAC peut décider de mettre l'institution sous tutelle et nommer un administrateur provisoire qui va essayer de relancer l'activité de l'IMF. En cas de l'incapacité de la gestion, la COBAC procédera à la liquidation. Une IMF peut aller jusqu'à 33% en termes de dettes. (Variant entre 10 et 15 % aux MUCODEC). Ce rapport ne doit pas dépasser les 33%.

Coefficient d'engagement = $\frac{\text{encours/salaire net}}{\text{total encours de crédit/total épargne gérée}}$ = doit = 33%.

Coefficient de liquidité : (règlement 2002/14) ; qui exprime le rapport entre les disponibilités et les dépôts de l'institution. Le minimum requis est de 100%. Nous avons 130% aux MUCODEC.

En d'autres termes, une IMF doit avoir la capacité de remboursement à 80 % à ses sociétaires et à 20 % en vendant ses biens (en cas de situation de faillite).

Coefficient de liquidité = $\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dépôts}}$ = 100%

³¹Source : MUCODEC(2014)

Coefficient de couverture des crédits par les ressources disponibles :(règlement 2002/12 BIS) : c'est le rapport entre les encours net de crédits (organe faîtière, y compris organes affiliés) et les fonds propres nets, les investissements nets, amortissements. Le minimum requis est de 70% (dont 97% aux MUCODEC).

Couverture des risques :(Règlement IMF 2002/2007), qui est le rapport entre les fonds propres nets et les risques encourus du fait des opérations avec la clientèle. Ce rapport doit être égal à 10% minimum. (Ce ratio est de 651% aux MUCODEC).

Ratio de couverture de risques =Fonds Propres Nets/Risques encourus= 10%

Ces normes sont valables pour les IMF de première catégorie et constitue un indicateur de bonne gouvernance des IMF. Elles permettent aux dirigeants des IMF et organismes monétaires de prendre des grandes décisions et constituent des instruments d'administration et d'aide à la décision pour le pilotage des entreprises de microfinance.

4.2. Les outils de pilotage de la Gouvernance

4.2.1. Cas des MUCODEC :

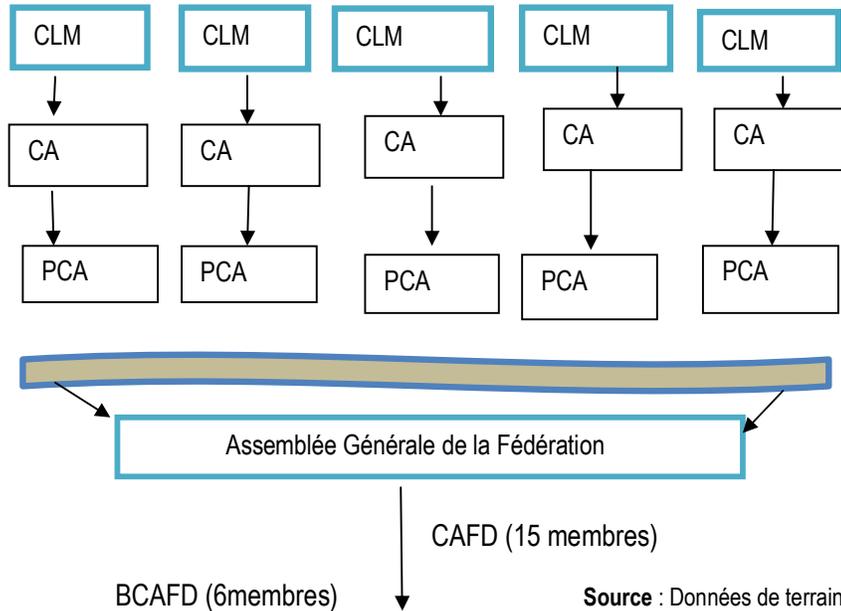
Au sein des MUCODEC, le sommet prend des décisions et les font appliquer à la base à l'aide des outils décisionnels, appelés outils de la gouvernance des MUCODEC. Ces outils, qui permettent de piloter la gouvernance au sein des différents organes des MUCODEC se déclinent ci-dessous :

- Les textes (décret de création, ordonnances, arrêtés, statuts, le règlement intérieur, notes de services (direction Générale), délibérations du Conseil d'Administration Fédérale ;
- Les plans d'action, les objectifs stratégiques, les budgets chiffrés, le plan à moyen terme (dont 3 à 5 ans au sein des MUCODEC), les conventions, accords et les procédures ;
- Les organigrammes (voir annexe 6) ;
- Le partenariat d'assistance technique du CICM en accord avec la Direction Générale ;
- Le partenariat avec le CICM par le biais de l'organe politique détenu par la Fédération des MUCODEC.

Ces instruments constituent la machine de conduite du système de gouvernance des MUCODEC. Ils permettent d'exécuter tous les plans élaborés par le réseau et d'évaluer leur performance, l'efficacité, et le contrôle à tous les niveaux. Il est important de noter que la forme de gouvernance change aux différents stades d'évolution et de maturité d'une IMF et cela est naturel. Le fondement de la

gouvernance des MUCODEC provient des caisses locales MUCODEC à la base. Le schéma ci-dessous nous apporte une explication plus détaillée.

Figure 4 : Processus de fondement de la gouvernance des MUCODEC



A la base, il existe des entités appelées caisses locales MUCODEC au sein desquelles, des administrateurs bénévoles se réunissent pour mettre en place un CA et un Président du CA par voix électorale au cours d'une Assemblée générale ordinaire. Les CA mettent en place des Présidents du Conseil d'Administration qui, à leur tour, délèguent des PCA tenus par les CLM. Il est important de signaler que cette Assemblée générale constitue la plus haute instance de décision de la fédération des MUCODEC. Les élus sont les membres du CAFD et y siègent. La Direction Générale constituée par le DG et le DGA sont nommés par le CAFD. Ce qui revient à ressortir que la direction générale avec toute son organisation (directions et services) est constitué des salariés. Les dossiers de la DG sont acheminés vers le CAFD pour la prise de décisions. S'agissant du CICM, dans l'ancienne approche (des années 2000), il était prévu que le poste du DG revient à un fonctionnaire du CICM. Par contre la nouvelle convention signée le 25 Avril 2014 mentionne que le CICM ne participe pas dans la gouvernance des MUCODEC. Il sert d'appui technique et dont le poste du secrétaire général lui est attribué exerçant une influence technique et mutualiste. Il joue le rôle du meneur de projet MUCODEC (monétique, RSE...). Il ne prend pas de décision, car ne siège pas au conseil, mais il fait des propositions au Directeur Général partout il y a un risque de dérapage technique et d'orientation.

4.2.2. Cas du CRG:

Les outils de la gouvernance du CRG sont constitués, de l'Assemblée générale, de l'organigramme (voir annexe7), des plans d'action, le partenariat technique et financier et des délibérations, s'appuyant sur la stratégie nationale de la microfinance. En effet, la guinée, ne faisant partie de la zone UEMOA, le

contrôle est assuré par la supervision de la Banque centrale, comme toutes les autres IMF du pays. La plus haute autorité monétaire est relativement indépendante, donc l'Etat détient une parcelle de décisions importante qu'il utilise pour influencer les décisions de l'institution. Le CRG dispose d'un SIG mais moins performant où les données des caisses sont informatisées en centres de traitement et un dispositif de contrôle interne et externe. Le premier est axé sur la qualité de la comptabilité et d'un système d'inspection avec des visites fréquentes sur le terrain soit deux fois par an en moyenne.

Les missions du siège et les réunions internes diverses permettent aux acteurs de dénoncer les dysfonctionnements et de faire des suggestions. Le contrôle externe est effectué par les missions des consultants de l'IRAM et de la supervision de la SIDI pour mieux expliciter les procédures et les objectifs ainsi que les indicateurs du réseau. La SIDI, actionnaire avec une participation de 18,9%, occupe activement depuis 2002, un poste d'administrateur avec 3 à 4 missions annuelles, apporte un appui à la gouvernance mais aussi à l'organisation de l'institution. En plus d'un service de contrôle interne, le CRG est soumis à la surveillance de la Banque centrale et se fait auditer chaque année par un cabinet indépendant. Il existe en son sein un service conformité traitant des questions comme le respect des règlements mis en place.

4.3. Synthèse de l'analyse SWOT du système de management des MUCODEC et du CRG

L'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, Treats) ou AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un secteur, d'un système ; avec celles des opportunités et des menaces de son environnement dont le but est d'aider à la définition d'une stratégie de développement. L'analyse maximise les potentiels des forces et des opportunités en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. L'analyse SWOT ne constitue pas l'objet de notre étude mais, elle nous aide à avoir une visibilité dans l'évolution de toutes les organisations et de définir de nouvelles stratégies managériales et organisationnelles des IMF en particulier des MUCODEC et du CRG.

Figure 5 : Analyse SWOT MUCODEC.

Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit	
<p>Atouts :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Décentralisation progressive du pouvoir de décision à travers les caisses locales MUCODEC ; -Modernisation du traitement des opérations bancaires par l'utilisation du logiciel Sibanque et l'installation des DAB ; -Développement de la proximité, matérialisée par la création des caisses rurales ; -Diversification des produits et des services offerts à la clientèle ; - Confiance accordée à la mutuelle par l'ensemble des sociétaires ; -Politique de communication assurée par la radio MUCODEC ; -Spécialisation et professionnalisation des MUCODEC. 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Niveau d'inclusion de la culture organisationnelle très faible dans le réseau ; -Considération de l'appartenance ethnique au sein de l'institution ; -Un SIG moins opérationnel ; -Absence des procédures spécifiques de gestion des conflits ; -Absence d'une commission d'appel d'offre pour la gestion des marchés des MUCODEC.
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> -Occupe une place de référence dans l'échiquier financier du pays et dans la zone CEMAC ; -Possède un fort appui technique et financier du CICM ; -Accompagnement de l'Etat qui veille sur le fonctionnement normal de la mutuelle ; -Coopération forte avec d'autres banques partenaires extérieures ; - Appui technique et financier des institutions (AFD, SFI) dans le cadre du projet de création de la banque des MUCODEC. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concurrence des banques commerciales de la place ; -Influence du poids politique dans le cadre du management du réseau ; -Risques encourus dans les opérations bancaires internationales. -Implication de plus en plus dominante de l'Etat dans la résolution des conflits entre les acteurs.

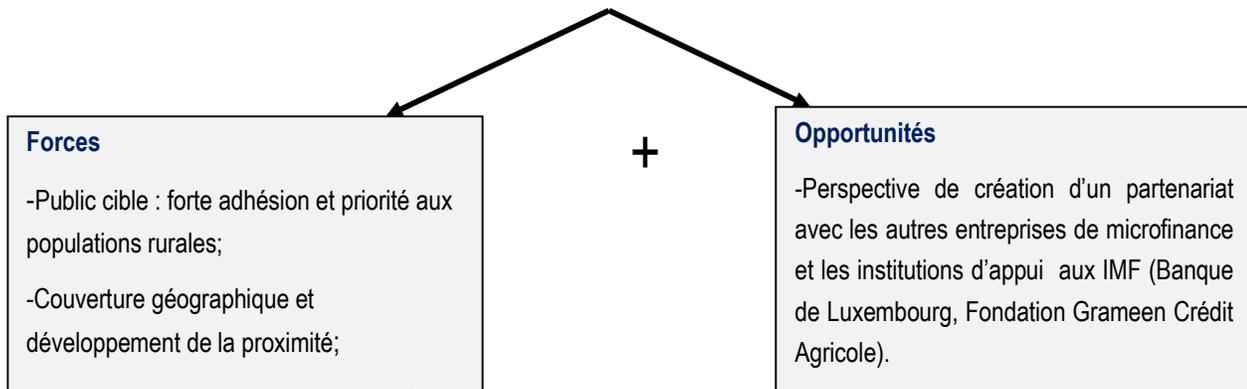
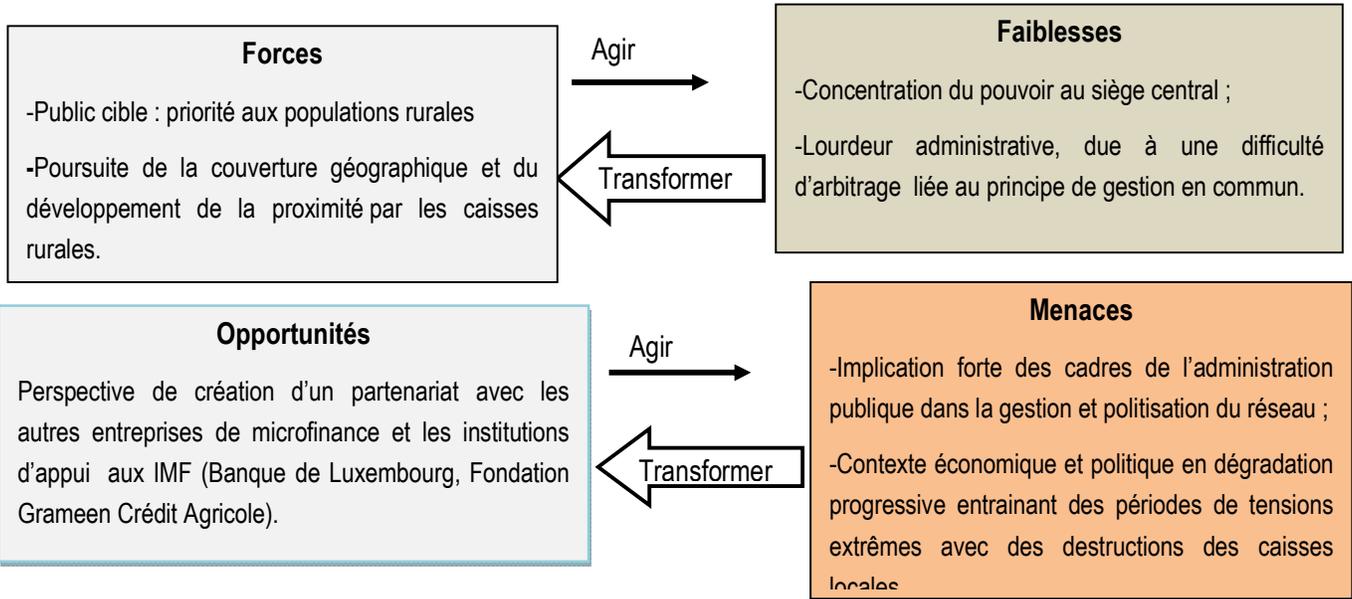
Figure 6 : Analyse SWOT CRG

Crédit Rural de Guinée	
<p>Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> -Développement du financement de l'agriculture -Public cible : priorité aux populations rurales; -Atteint un nombre significatif des pauvres en zone rurale ; -Poursuite de la couverture géographique et du développement de la proximité ; -Appui aux populations rurales et urbaines pour le développement des AGR. 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> -concentration du pouvoir au siège central ; -Absence des textes législatifs spécifiques pour accompagner la réglementation du secteur de la microfinance ; -Diversification faible en termes de produits et services offerts ; -Certaine lourdeur, une difficulté d'arbitrage légitime liée au principe de gestion en commun.
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perspective de création d'un partenariat avec les autres entreprises de microfinance et les institutions d'appui aux IMF (Banque de Luxembourg, Fondation Grameen Crédit Agricole). 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implication forte des cadres de l'administration publique dans la gestion et politisation du réseau ; -Contexte économique et politique en dégradation progressive entraînant des périodes de tensions extrêmes avec des destructions des caisses locales ; -Conséquences de l'épidémie du virus Ebola sur les activités du CRG.

Source : réalisation de l'auteur (2015).

Comment utiliser les forces et les opportunités pour transformer les faiblesses et les menaces

L'analyse des FFOM des IMF réalisée ci-dessus permettent, d'identifier et d'aider à déterminer leurs priorités pour renforcer leur structure de gouvernance. Les opportunités et les forces permettront d'engager des actions pour gérer efficacement les faiblesses et les menaces qui pourraient remettre en cause l'équilibre et le système de gouvernance. Les forces (internes) et les opportunités (externes) sont des atouts sur lesquels, nous pouvons nous baser pour améliorer la situation de la gouvernance au sein des IMF. Les faiblesses et les menaces sont des alertes permettant de prendre des décisions pour pallier à la situation de la gouvernance dans l'organisation. Ce sont les ingrédients de prise de décisions qui contribuent à mettre en place des stratégies efficaces pour asseoir une gouvernance efficace des IMF. Connaître son point faible et son ennemi permet de s'y prendre et adopter une position adéquate pour combattre ce dernier qui constitue les menaces. L'analyse SWOT repose sur une approche interne et externe. Il s'agit de connaître en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ? Et en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses ? Les schémas suivants illustrent cette analyse.



Elements de leviers de transformation des faiblesses et menaces

Faiblesses : -Concentration du pouvoir au siège central du réseau /difficulté d'arbitrage entre acteurs liée au principe de gestion en commun ;

Menaces :

- Implication forte des cadres de l'administration publique dans la gestion et politisation du réseau ;
- Contexte économique et politique en dégradation progressive entraînant des destructions des caisses locales ;
- Conséquences de l'épidémie du virus Ebola sur les activités du CRG.

Source : Realisation de l'auteur 2015.

4.4. Esquisse de Cartographie des acteurs du Crédit Rural de Guinée

La cartographie des acteurs³² est un outil permettant de repérer et de recenser l'ensemble des acteurs impliqués directement ou indirectement dans l'institution. L'objectif est, pour d'une part, identifier leur rôle au sein de l'institution et notamment dans les prises de décision et d'autre part, leurs positions et marges de liberté. Il convient de souligner, que l'institution ne possède pas de cartographie des acteurs formalisée. Dans cette dynamique, nous allons essayer d'élaborer une esquisse de cartographie du CRG à partir des informations et données recueillies auprès de l'institution.

Le rôle de chaque acteur est défini dans le tableau et qui montre leur position en termes de prise de décisions et de marges de liberté.

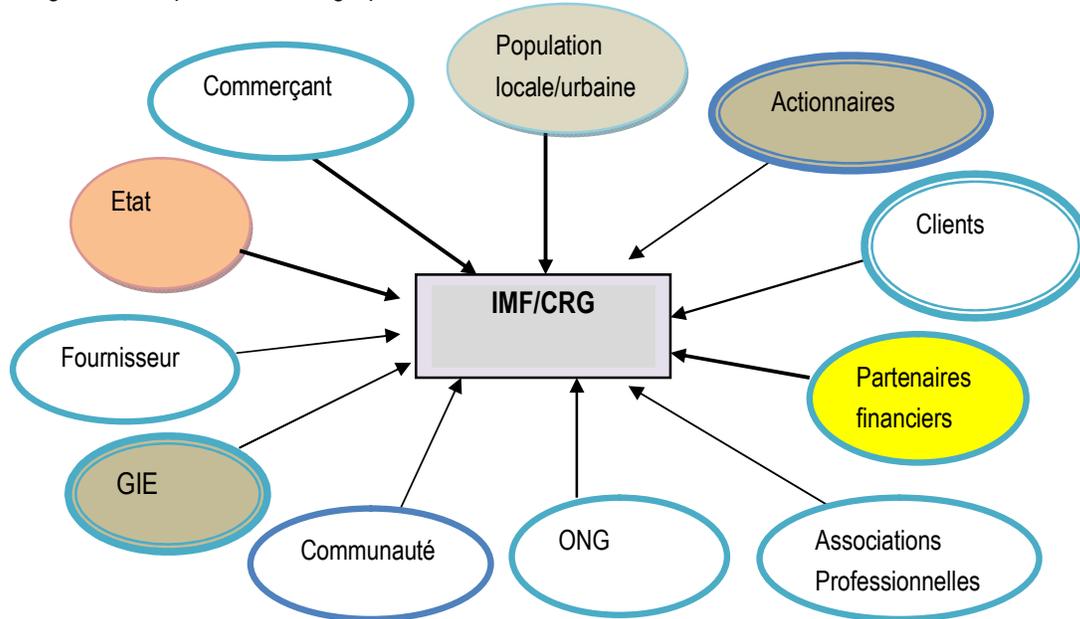
Figure 7 : Cartographie des parties prenantes du CRG.

N°	Parties prenantes	Activités (qui font quoi ?)
2	Actionnaires	Défense des intérêts des actionnaires et la pérennité de l'institution.
6	Partenaire financier(SIDI)	Apports de financement pour les activités de l'IMF.
3	Clients	prêts, épargne et développement des ARG ; considérés comme membres, propriétaires selon le statut juridique de l'institution.
5	ETAT	Rôle fiscal et de réglementation des activités de microfinance, mais aussi, d'incitation.
8	GIE (Groupement d'Intérêt Economique)	Gère la participation des caisses et des salariés
7	Communauté	Consommateurs des services financiers.
9	Associations	Apports en information, éducation, sensibilisation et de formation.
4	Opérateur technique(IRAM)	Appui technique des opérations et suivi des programmes et stratégies de l'IMF.
1	Salariés	Techniciens et opérationnels de l'IMF.

Source : réalisation de l'auteur(2015).

³²D. Pierret, F.Doligez, Gouvernail (2005)

Figure 8 : Esquisse de cartographie des acteurs



Source : réalisation de l'auteur (2015).

Cette cartographie définit les parties prenantes, constituées des individus ou des groupes d'individus ayant des intérêts dans les décisions ou activités dans une entreprise. Vu la complexité de gérer les parties prenantes et de la présence des conflits sus-indiqués, la cartographie nous permet de situer les rôles et les responsabilités de chaque acteur. Elle nous aide à identifier la chaîne de décisions permettant une meilleure orientation dans l'identification des conflits potentiels entre les acteurs et améliorer la gouvernance. La capacité de l'institution de jouer le rôle d'arbitre à l'égard de chaque acteur est un élément capital en matière de gouvernance qui répond à une question d'équilibre entre les parties prenantes. Nous pouvons constater ici, la présence de l'Etat en cercle coloré en rouge qui indique la problématique et son influence sur les décisions au sein du réseau. La couleur du cercle en jaune montre le retrait et la reticence des partenaires d'appui financier et technique du CRG.

4.5. Présentation et interprétation des résultats et les leçons apprises

Les résultats présentés ci-dessous sont obtenus grâce à l'enquête de terrain pendant le stage professionnel et qui visualisent les grandes tendances en termes de gestion et de gouvernance du réseau des MUCODEC . A partir de ces résultats et leur interprétation, nous allons essayer de tirer quelques leçons ayant trait au management de l'institution.

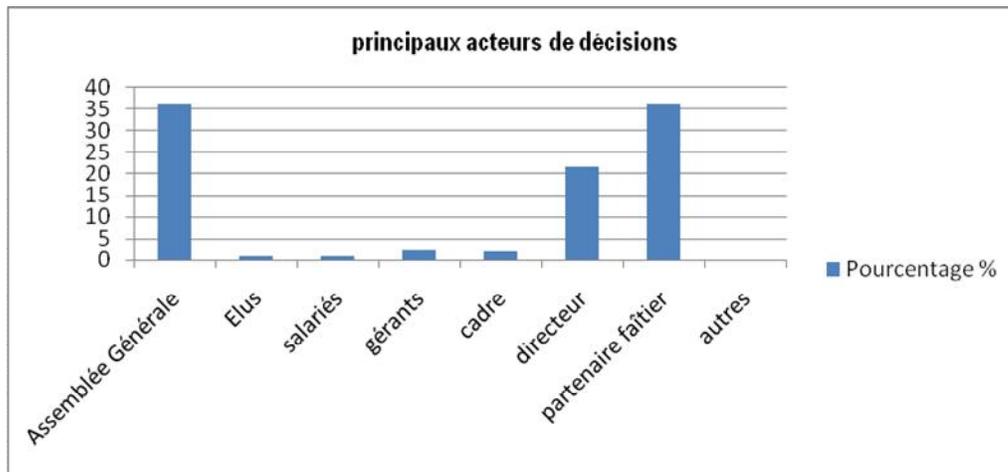
Figure 9 : Forces de l'institution.



Source : Enquête de terrain(2014).

La lecture du graphique illustre que les principales forces des MUCODEC reposent essentiellement sur les sociétaires, puis les produits et les services offerts par l'institution. Ces sociétaires représentent les clients dans les entreprises de microfinance du type Société Anonyme. Les agents de crédit constituent également des éléments clés des MUCODEC ; du fait de la capacité de ces derniers à gérer efficacement les opérations de crédits et de recouvrement ; source principale de dynamisme des CLM MUCODEC. Enfin, la faïtière constitue un maillon important d'appui et de renforcement des CLM MUCODEC en matière de gestion des lignes de crédits de la fédération des MUCODEC.

Figure 10 : Acteurs de décision

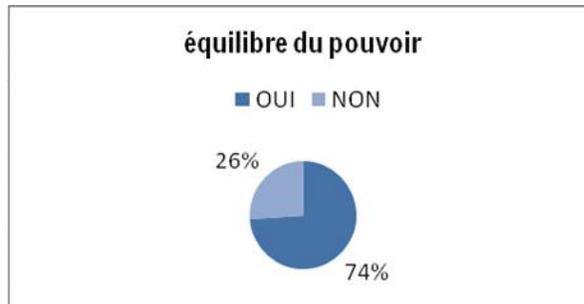


Source : Enquête de terrain(2014).

À la lumière de notre schéma ci-dessus, les indicateurs et les pourcentages nous définissent les décideurs principaux au sein de l'entreprise. Les principaux organes décisionnels des MUCODEC sont :-L'AG, le partenaire faïtier et les directeurs, dont l'AG et le PF sont au même niveau de pouvoir décisionnel. Il faut remarquer qu'en confrontant les pourcentages, le partenaire faïtier influence l'AG en

matière décisionnelle par la dotation en moyens techniques et financiers qu'il déploie au niveau des caisses locales MUCODEC.

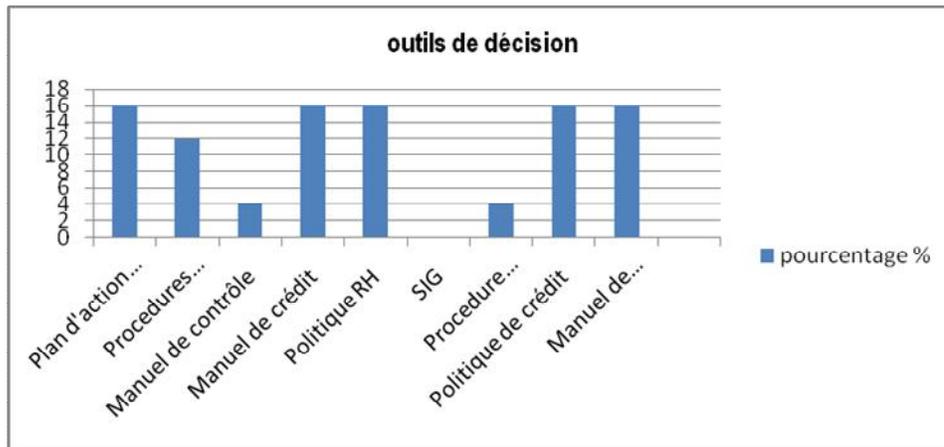
Figure 11 : Equilibre du pouvoir



Source : Enquête de terrain(2014).

La lecture des statistiques sur la figure 11, nous montre qu'il existe un équilibre du pouvoir entre les acteurs au sein des MUCODEC. 74% des acteurs estiment que le pouvoir est équilibré et 26% pensent qu'il n'existe pas d'équilibre de pouvoir au sein du réseau. Cet équilibre estimé à 74 % constitue une marge significative de management de l'entreprise.

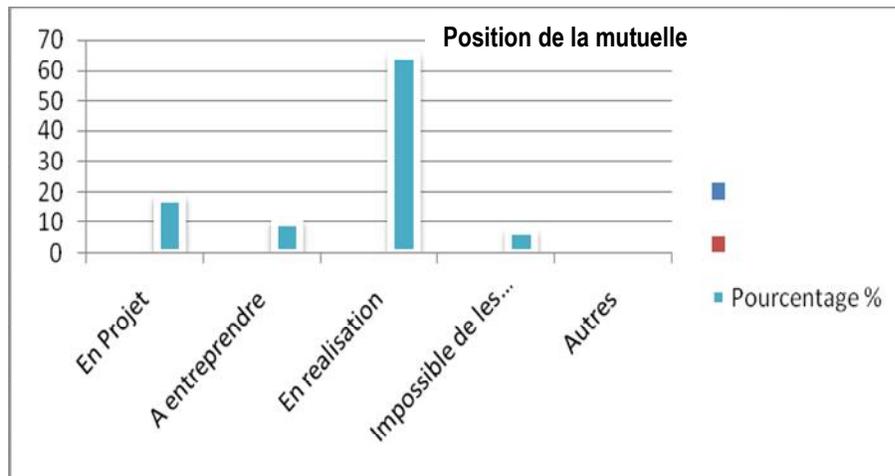
Figure 12 : Outils de décision



Source : Enquête de terrain(2014).

L'analyse des données fait ressortir que les principaux outils formels de prise de décisions les plus utilisés au sein des MUCODEC sont : -Le plan d'action périodique, le manuel de crédit, la politique RH, la politique de crédit, le manuel de procédures global, les procédures administratives. Il a été constaté que, les procédures comptables et le manuel de contrôle sont aussi utilisés mais restent à améliorer. L'analyse fait aussi ressortir que Le SIG, outil fondamental d'actualisation de l'information et de prise de décision n'est pas souvent utilisé de façon efficace et opérationnelle.

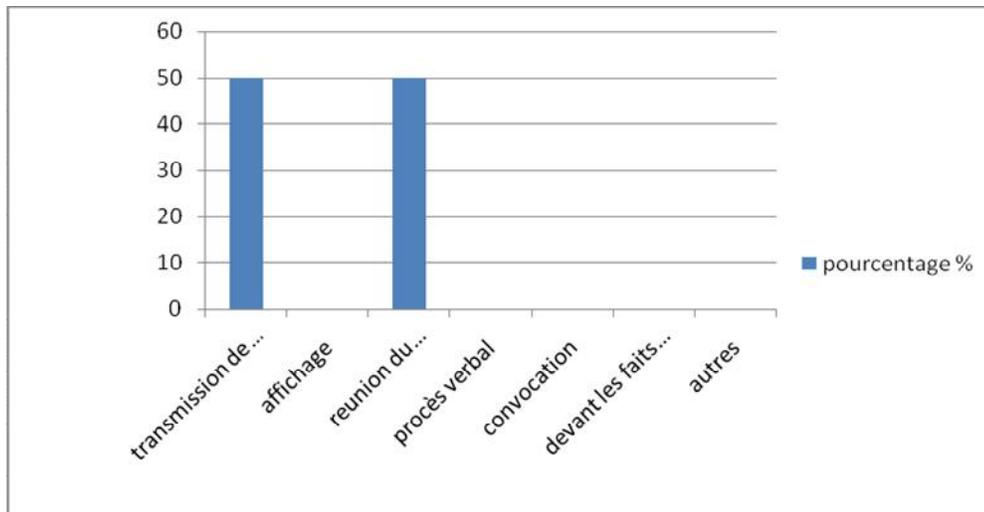
Figure 13 : Position de la mutuelle



Source : Enquête de terrain(2014).

Le graphique en termes de position de la mutuelle montre que les MUCODEC sont en progression en matière de réalisations (projet de création de la Banque des MUCODEC en 2015), des projets en cours et quelques actions à entreprendre. Cependant, elles doivent mettre en place des équipes dynamiques et renforcer son partenarait pour accompagner les projets porteurs de performance à l'entreprise.

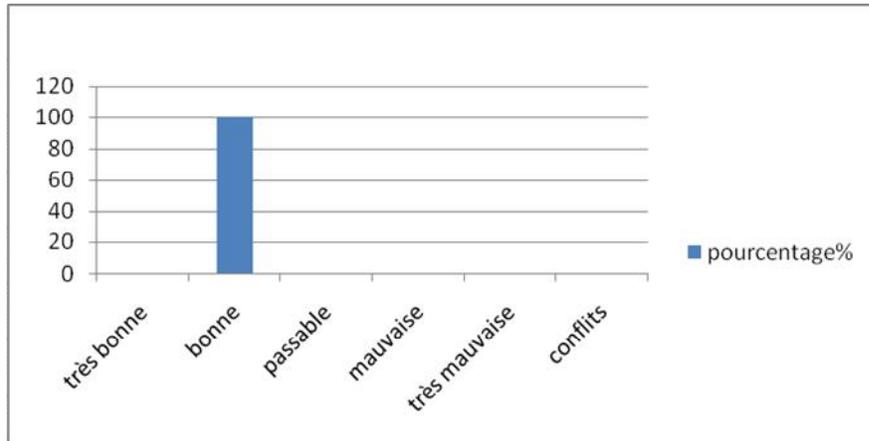
Figure 14 : Canaux de circulation de l'information



Source : Enquête de terrain(2014).

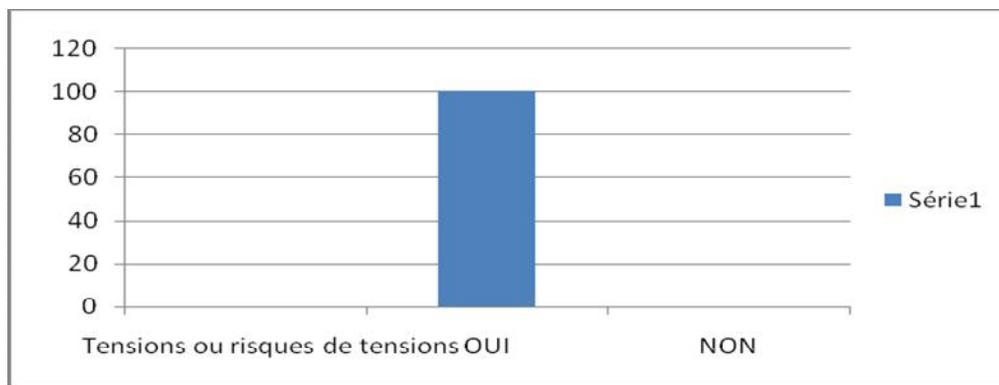
L'analyse de la circulation de l'information au sein de l'entreprise fait ressortir que les canaux principaux de communication utilisés pour la diffusion de l'information sont : la transmission par notes de service et la réunion du personnel. Les dirigeants doivent optimiser l'utilisation du système d'information et de gestion de l'entreprise gage de la prise des décisions efficaces et du renforcement de la performance de l'institution.

Figure 15 : Climat de travail



Source : Enquête de terrain(2014)

Figure 16 : Tensions ou risques de tension



Source : Enquête de terrain(2014).

D'après les deux graphiques, il y a une synergie entre les acteurs favorisant un bon climat de travail, ce qui dénote qu'il n'existe pas de conflits entre les acteurs internes des MUCODEC. Mais, par contre, il existe des tensions ou des risques de tensions au sein de l'entreprise. La présence des tensions au sein de l'institution ne signifie pas que l'entreprise ne fonctionne pas normalement. Il faut mettre en place des mécanismes pour gérer ces risques de tensions en vue d'amener les acteurs à travailler dans un esprit de collaboration et d'acceptation. Et ce, pour réduire les tensions susceptibles de remettre en cause les acquis et les valeurs mutualistes de l'institution. Au terme de cette analyse, nous pouvons retenir que le système de gouvernance a besoin d'être amélioré surtout dans le domaine de la gestion des crises et le partage d'une culture organisationnelle au sein de l'entreprise.

4.6. Propositions de pistes d'amélioration de la gouvernance des MUCODEC et essai d'adaptabilité au Crédit Rural de Guinée

Les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit constituent un modèle pour les IMF en Afrique dans le domaine de la fourniture des produits et services financiers aux populations. Malgré les performances réalisées, les défis restent à relever par rapport à la pérennité du groupe et ses objectifs.

L'élaboration du questionnaire d'enquête relatif à la bonne gestion et à la qualité de gouvernance des IMF a permis d'obtenir des résultats au sein de quatre(4) CLM. Ce questionnaire a été soumis selon un échantillon de 10 personnes au sein de la population d'enquête basée sur les CLM les plus représentatives à l'ensemble des acteurs de la caisse. À l'interne, notre choix a été porté sur un échantillon de cinq (5) salariés et de cinq(5) élus représentant les sociétaires dans chacune des caisses locales MUCODEC. Les résultats préliminaires obtenus à l'issue de l'enquête, permettent de proposer quelques pistes qui permettront au réseau de prendre des dispositions utiles et de cibler certaines priorités en vue d'améliorer la gestion. Dans cette optique, il doit être capable de mettre en place une gouvernance efficace, de renforcer et améliorer les prestations bancaires en vue de pérenniser les activités des CLM et consolider son développement. Parmi ces pistes, nous avons entre autres :

- La dynamisation des CLM doit être une action ponctuelle, avec une attention particulière accordée aux CLM rurales. Celles-ci, auront la capacité de fournir des services financiers à une population rurale qui était inaccessible auparavant et confirmer la proximité des MUCODEC.
- Les conflits d'intérêt entre les acteurs peuvent surgir ; il est important de mettre en place des mécanismes formalisés et transparents de résolution des conflits acceptés par tous les acteurs. Il s'agit des mécanismes spécifiques à l'occurrence, la formation des comités composés des représentants de tous les acteurs et de l'opérateur technique en y associant l'Etat, qui a été l'acteur principal externe de la résolution de la récente crise sociale au sein des MUCODEC. Le mécanisme peut être interne et externe en faisant appel à tous les outils. Il s'agit d'identifier les sources potentielles des conflits au sein de l'entreprise. À l'issue de ce diagnostic, organiser des réunions de concertation et formaliser les procédures spécifiques de gestion des conflits en associant les acteurs internes et externes et de l'informel.
- Concernant les contrats et marchés exécutés par les MUCODEC, il est utile d'élaborer une procédure d'attribution formalisée (qui n'existe pas), vis-à-vis des prestataires. Dans ce cas, il est nécessaire de mettre en place une commission d'appel d'offre transparente avec une implication de tous les acteurs concernés. Une participation active du contrôle de gestion dans l'évaluation des coûts et l'attribution des marchés ayant pour but est de minimiser les coûts de l'entreprise et de réaliser des économies.
- La participation à une évaluation internationale est un indicateur de mesure de la qualité de la gouvernance des IMF de première catégorie. À cet effet, les MUCODEC doivent finaliser

certaines dispositions relatives à la RSE intégrant déjà la gouvernance et concrétiser les actions sur le terrain. Les acteurs doivent donner un nouvel élan à la politique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise compte tenu de son importance pour les MUCODEC dans son implication dans les projets humanitaires et de développement du pays. Il s'agit de rendre opérationnel la cellule de réflexion RSE créée à l'issue de la délibération du CA de la Fédération, prise en sa session du 22 Avril 2011. Cette politique RSE, lui apportera des réponses appropriées aux divers enjeux actuels notamment, la consolidation des rapports entre l'entreprise et ses salariés, ses partenaires, ses sociétaires et vis-à-vis des pouvoirs publics. La circulation de l'information constitue une préoccupation pour les contrôleurs de la direction du contrôle et de l'Audit qui se retrouvent souvent devant les faits. On note un déficit des outils de travail et de décision auxquels, les inspecteurs ne sont pas informés et formés au moment de leur activité de contrôle.

- Le métier de contrôle est une fonction évolutive qui exige aux contrôleurs, l'utilisation des outils et les moyens de bord y compris le réseau internet qui restent inaccessibles. L'actualisation et l'innovation de ces outils de contrôle à tous les salariés en particulier, les contrôleurs est une priorité d'où, un renforcement de la gestion du Système d'Information et de Gestion. C'est dans ce cadre, qu'ils peuvent mener et consolider des missions d'audit efficacité de chaque service et canaliser les risques critiques.
- La taille d'un conseil d'administration en microfinance peut poser un défi à l'introduction des changements si elle est trop grande. Selon le constat et après des échanges avec certains dirigeants des MUCODEC ; pour avoir un conseil efficace, attirer et retenir les administrateurs clés qui peuvent apporter des contributions significatives ; les MUCODEC pourraient réduire le nombre d'administrateurs (actuellement à 15 membres). C'est souvent une question délicate, car les IMF ne veulent ni offenser le partenaire, ni les membres qui ont apporté leur soutien à l'institution. Cette réduction pourrait avoir pour effet, d'offrir un ensemble complet de compétences et de connexions efficaces qui pourraient servir au mieux l'institution. Selon la taille et la structure juridique de l'organisation, la taille d'un CA idéal peut varier de cinq(5) à huit(8) membres. Dans le cadre des possibilités d'adaptation du modèle, il n'est pas aisé de procéder à un transfert d'un modèle de gouvernance, car les deux institutions ne vivent pas les mêmes réalités dans leur champ d'évolution.
- L'environnement juridique dans lequel évoluent les MUCODEC diffère de celui du CRG. Les MUCODEC exercent dans la zone CEMAC et sont régies par les textes de la COBAC. Le CRG, évoluant en Afrique de l'ouest dont la Guinée n'appartient pas à la zone de l'UEMOA où les IMF fonctionnent sur la base de la loi PARMEC³³ adoptée en 1993 par le conseil des Ministres. En 2007, la nouvelle loi³⁴ portant réglementation des systèmes financiers décentralisés a été adoptée par le conseil et remplace la loi PARMEC. Cette loi est applicable au niveau national

³³Source : Mixmarket 2012

³⁴Source : Mixmarket 2012

pour chaque pays membre de l'UEMOA et elle met en œuvre un régime d'autorisation pour tous les types d'institution. Malgré cette réglementation, la Guinée, ne faisant pas partie de l'espace UEMOA, le CRG est régit par la stratégie nationale de microfinance appuyée par la supervision de la haute autorité monétaire (Banque centrale).

Cependant, malgré l'influence des facteurs environnementaux et juridiques, le CRG pourrait s'inspirer de certaines stratégies de management des MUCODEC pour améliorer la gouvernance.

Les fondements de base de la gouvernance du CRG doivent provenir des caisses locales à l'image des MUCODEC. C'est la naissance de plusieurs caisses locales ayant chacune un président du conseil d'administration qui a abouti dans le souci d'harmoniser leurs activités, à la création de la Fédération des MUCODEC. Toutes les décisions des caisses locales du CRG doivent donner naissance au Conseil d'Administration du CRG représentant l'organe politique qui dirige l'entreprise. A ce niveau, les décisions sont formalisées en loi applicable sur tout le réseau du CRG. Le schéma simplifié de la gouvernance sus-indiqué est une illustration de ce type de fonctionnement.

Le mode de gestion du CRG doit être plus démocratique que d'autorité en adoptant un comportement à caractère mutualiste axé sur l'idée de gestion. Le mutualisme, basé sur la coopération d'acteurs qui travaillent ensemble avec le souci de l'intérêt général de tous a connu des succès dans le développement et la performance des IMF. C'est un système de valeurs, de partage et de solidarité rejetant la recherche du profit comme objectif principal. Les populations locales prennent en main, à terme, leur propre développement. C'est la logique du système mutualiste fondé sur la participation active des sociétaires à la gestion de la caisse locale dont ils sont membres.

De plus, le CRG doit développer des mécanismes pour la résistance face aux crises sociopolitiques et économiques dont il est très vulnérable en vue de rassurer la clientèle. Un exemple éloquent aux MUCODEC : Un membre du Conseil d'Administration d'une caisse et certains sociétaires en témoignent : Au sortir des troubles sociopolitiques ayant secoué le pays en 1997, de la grande satisfaction des sociétaires de retrouver leur épargne intacte malgré le délabrement du tissu économique et la destruction des infrastructures des MUCODEC. Ce qui avait permis à un grand nombre de sociétaires de retrouver l'équilibre et de refaire leur vie à Brazzaville : fruit de l'impact de la gouvernance efficace des MUCODEC.

4.7. Propositions des pistes d'amélioration du dispositif de Gouvernance du Crédit Rural de Guinée

- Décentralisation du pouvoir de décision qui est concentré au niveau de la direction centrale malgré la présence des délégations régionales. Dans un réseau national, avec de longues distances, des systèmes de transport/communication de mauvaise qualité ; la décentralisation est indispensable car la caisse est le niveau de base du réseau.
- En l'absence d'une législation spécifique régissant l'activité de microfinance (la Guinée n'appartient pas à la zone UEMOA) issue des zones (CEMAC, UEMOA) notamment, les textes

de la COBAC et de la nouvelle loi qui remplace la loi Parmec, il faut la volonté politique forte allant vers l'application de la stratégie nationale de la microfinance et une bonne supervision dans la transparence pour assurer le bon fonctionnement du réseau CRG ;

- Une autonomisation en matière juridique (des caisses), constituera une avancée significative pour la prise de décision des caisses rurales ayant leur propre conseil d'administration à l'image des caisses locales MUCODEC ;
- Poursuite de l'informatisation et de la connexion des caisses rurales pour pallier au traitement manuel des rapports de terrain. Ce qui va permettre aux agents et aux chefs des délégations d'effectuer un bon suivi et de remonter de façon efficace les suggestions du terrain, les dysfonctionnements et les informations vers le siège. Avec une décentralisation effective, tous ces éléments devraient être analysés et traités par les délégués régionaux et remonter les rapports au siège ;
- Restaurer l'équilibre des pouvoirs entre les salariés et les élus qui nécessitent un grand effort de formation. Ils ont pris ces dernières années, un rôle accru dans la gestion de leur caisse mais ils sont mal préparés à cette tâche d'où, un risque de tensions et de conflits entre ces deux acteurs.
- Le règlement des différends est souvent piloté par la direction générale, ce qui présente un risque. Ainsi, la mise en place d'un mécanisme de gestion formalisé des conflits entre les membres du conseil de pilotage des décisions d'orientation du CRG constituant un impératif, pour canaliser les dysfonctionnements et gérer les conflits .
- Redynamiser les instances de décisions en renforçant le système de contrôle et les compétences des élus et des salariés. En raison de la crise actuelle qui pèse sur l'activité et les résultats du CRG, il sera indispensable de travailler avec les populations pour leur redonner confiance et leur permettre de reprendre les activités dans de bonnes conditions.

Ce chapitre IV avait pour but de présenter les résultats de la recherche et leur interprétation, faire par la suite, des propositions concrètes pour une gouvernance efficace au sein des MUCODEC pouvant être adaptés au Crédit Rural de Guinée.

4.8. Discussion des résultats et limites de la recherche

4.8.1. Discussion des résultats

Cette partie a pour objectif de mettre en relief les principales contributions de notre étude et de savoir si notre enquête contribue à une meilleure opérationnalisation de la gouvernance au sein des MUCODEC. Durant notre enquête, il a été enregistré des difficultés au niveau de caisses locales marquées par une indisponibilité des acteurs faisant l'objet de notre enquête. D'où une difficulté d'obtention de l'échantillon fixé à l'avance. Le choix de l'échantillon est porté sur quatre(4) CLM qui se justifie par le fait que, ce

sont les CLM les plus représentatives en termes du volume d'épargne, du nombre de sociétaires et de production de crédit au sein des MUCODEC. Malgré ces difficultés, les résultats sont représentatifs et permettent de traduire concrètement les réalités de l'étude.

4.8.2. Limites de la recherche

Malgré les apports de cette étude, celle-ci présente quelques limites. A cet effet, la recherche demanderait des ressources en temps. L'institution vit un moment crucial en termes de réaménagement de son système de gouvernance et en raison de la forte croissance du réseau. Mais les raisons académiques nous ont obligés d'arrêter nos investigations afin de faire profiter aux autres des avancées de la recherche. La documentation sur la problématique de la gouvernance des IMF en Afrique est tout au moins limitée car, c'est un thème qui a commencé à être débattu globalement dans les années 1990. La thématique « gouvernance des IMF » est une des études particulièrement moins abordée en milieu universitaire et professionnel notamment, au sein des entreprises de microfinance. D'où, la difficulté d'obtenir des références qui traitent entièrement de la gouvernance des IMF. Toutefois, les débats sur le domaine s'accroissent et gagnent en importance. Les deux(2) conférences européenne et africaine de la microfinance à Luxembourg et en Tanzanie en décembre 2013 en témoignent et portent essentiellement sur les enjeux de la gouvernance en microfinance. Enfin, on observe une recrudescence de réseaux et des groupes d'échange sur la question de la gouvernance à travers le monde et par les partenaires au développement.

4.9. Apports dans le cadre de l'amélioration de la Gouvernance des Institutions de Microfinance

Cette partie va nous amener à nous pencher sur notre perception de la gouvernance et de la place qu'on lui accorde dans une IMF. La gouvernance constitue la vie de toute l'IMF entière, parce que les organes de gouvernance tels que le CA et l'AG sont les fondements et assurent l'existence et le fonctionnement de l'institution. Notre expérience nous enseigne que l'implication et la reconnaissance des parties prenantes au pouvoir constituent un facteur fondamental pour l'amélioration de la gouvernance au sein des institutions de microfinance. Cela se traduit par un équilibre de pouvoir entre les parties prenantes, ou encore une parcelle de pouvoir reconnue à chaque acteur dans l'institution, une répartition équitable des responsabilités entre les acteurs.

Pour y arriver, les mécanismes internes de gouvernance doivent être opérationnels. Il faut qu'il ait un bon système d'information pour prendre des décisions efficaces, un bon contrôle de gestion pour minimiser les coûts et réaliser des économies pour l'entreprise, et une décentralisation effective des responsabilités. Une institution de microfinance performante est celle qui s'adapte à d'autres mécanismes externes notamment à l'environnement légal et réglementaire, mais aussi national et international. A cet effet, l'institution doit être capable de respecter et d'appliquer des textes qui régissent son champ d'action, de produire des indicateurs fiables au moment des contrôles externes et, de pouvoir participer à une évaluation internationale. C'est le cas de l'évaluation liée à la RSE de

l'entreprise qui constitue un indicateur de bonne gouvernance. Les IMF doivent prendre en compte dans leur stratégie de développement, la politique RSE pour justifier leur implication sur le plan de l'environnement, de la prise en compte des préoccupations de la société et de la qualité dans la gestion. Aujourd'hui, l'intégration de la dimension culture d'entreprise est absolument nécessaire pour pérenniser les organisations. Il s'agit de prendre en compte les caractéristiques culturelles de l'ensemble des acteurs et de les intégrer dans la gestion quotidienne de l'institution. Le cas échéant, c'est la diminution de l'efficacité, de la performance des salariés, le blocage des bonnes initiatives et l'extension de tout esprit créatif. L'objectif de la bonne gouvernance en microfinance est d'assurer dans la durée, la mission sociale de l'institution, c'est-à-dire d'offrir des services financiers adaptés à la population cible. Cela n'est possible qu'avec un partage équitable du pouvoir et de responsabilités entre les acteurs en vue d'assurer la survie et la pérennité de l'institution. Il n'existe pas une forme de bonne gouvernance dans l'absolu, mais des équilibres et des dynamiques à trouver correspondant aux défis de chaque moment. Selon, notre enquête, et les résultats obtenus, la dualité dans la gestion des IMF est récurrente. Pour améliorer la gouvernance, elle doit être bien cernée par les parties prenantes. Elle se manifeste par le fait, que le salarié poursuit un objectif de rémunération de plus en plus élevé et les actionnaires, un objectif de pérennité de l'institution, et c'est l'une des sources des conflits au sein de l'entreprise. La gouvernance est un jeu d'équilibre que chaque acteur doit observer dans le management de l'entreprise. L'équilibre de pouvoir entre les parties prenantes de l'entreprise constitue le moteur pour l'amélioration de la gouvernance des IMF. La politique des ressources humaines doit être améliorée par la planification des formations conséquentes à l'endroit des acteurs, la promotion et la motivation des cadres. L'éducation financière aux sociétaires est un aspect au processus d'inclusion financière qui rend effective la gouvernance des IMF. Il s'agit de les enseigner le savoir-faire et le savoir être sur les produits, les services de l'entreprise, la planification de leurs activités. Cette éducation contribue au changement de comportement financier des clients. Les dirigeants des IMF doivent pencher sur la conception d'une cartographie des acteurs et celle des risques qui constituent des véritables outils de décision et aident à piloter et à améliorer les stratégies de l'entreprise. Les principes de bonne gouvernance coopérative des IMF³⁵ sont des principes dont les institutions de microfinance doivent intégrer et appliquer dans leur gestion quotidienne. Ils se déclinent ci-dessous :

-La bonne gouvernance au niveau individuel : Les élus au CA et les dirigeants salariés doivent faire preuve d'une éthique individuelle, d'un professionnalisme et de compétences appropriées. Ils doivent parler d'une seule voix, une fois que les décisions sont prises.

La bonne gouvernance externe : Il s'agit du respect des standards de base en matière de transparence, d'audit et d'informations financières à partir des cadres réglementaires nationaux, et des références coopératives au niveau international.

La bonne gouvernance interne : Celle-ci se rajoute aux autres niveaux en raison de la nature démocratique et mutualiste des coopératives des IMF. Elle inclut le principe, un membre=une voix et fait

³⁵ World council of credit union, 2003

de l'AG, l'organe supérieur de la gouvernance de l'institution. Le troisième principe qui s'appuie sur l'esprit démocratique instauré au sein de l'IMF et de la prédominance de l'AG en tant qu'instance supérieure de la gouvernance. L'approche de la gestion en commun du CRG se rapproche du premier niveau de gouvernance où les acteurs ont des idées convergentes en termes de pouvoir décisionnel.

Ainsi, la gouvernance ou l'art de gouverner est complexe parce qu'il doit combiner : (i) la gestion des rapports entre les différents acteurs économiques et sociaux concernés. Ceci passe par la construction des compromis d'intérêt, des normes communes, de répartition de pouvoir dans une version mutualiste (ii), la maîtrise d'un certain nombre de techniques et de procédures (efficacité de la comptabilité, système d'information, mesures incitatives) et (iii), la capacité de s'adapter à son environnement et à ses modifications.

CONCLUSION

Le présent mémoire portant sur « la gouvernance des institutions de microfinance : cas des MUCODEC et du CRG au Congo-Brazzaville et en Guinée-Conakry » constitue une contribution à la mise en œuvre de la gouvernance au sein des IMF. Le concept de gouvernance, nouveau défi pour les entreprises de microfinance, reste un enjeu stratégique à l'ensemble des acteurs impliqués pour la construction et la consolidation des institutions de microfinance.

Notre objectif de recherche a été de contribuer à l'amélioration de la gouvernance des MUCODEC et de pouvoir adapter ce modèle au CRG en Guinée. L'enquête réalisée auprès des acteurs et la prise en compte des attentes de celle-ci, les propositions faites par rapport au sujet, l'orientation de leurs besoins réalisée dans cette étude, nous permet d'atteindre notre objectif. La première hypothèse peut être confirmée par rapport à la prise des dispositions concernant les mécanismes de gestion des conflits et des dysfonctionnements au sein des MUCODEC avec la révision de certains textes.

La principale question qui a conduit cette recherche est celle de savoir : Comment analyser le processus actuel du mode de gouvernance des MUCODEC et explorer les possibilités d'adaptation du modèle au Crédit Rural de Guinée ? Cette question est répondue au niveau de l'engagement constaté des organes décisionnels de l'entreprise en faveur de la gouvernance sous forme de feuille de route signée entre les salariés et les dirigeants suite à la récente crise subie par les MUCODEC. Une autre réponse est illustrée par les réformes et dispositions prises pour le renforcement et la consolidation des outils de décision, la révision de la politique de crédit, la mise en place d'un cadre de concertation des acteurs pour une prise de décision consensuelle dans le respect et l'application des procédures en vigueur.

A l'issue de l'analyse de données de terrain, les apports peuvent nourrir le champ d'étude de la gouvernance notamment, la construction des bases d'un système de gouvernance fondé sur l'implication de toutes les parties prenantes de l'institution, et la promotion d'un mécanisme de gestion des conflits et des dysfonctionnements à toutes les entreprises. Les propositions faites dans ce document permettront aux dirigeants de définir clairement les stratégies de management de leur institution et approfondir la problématique de la gouvernance par le biais des limites qu'ils pourront déceler dans ce document.

Au terme de cette réflexion, et en dépit des faillites des institutions de microfinance, enregistrées ces dernières années, nous pouvons retenir que la bonne gouvernance constitue un impératif de gestion et de pérennité des entreprises de microfinance. A mesure que d'autres institutions ajouteront leur expérience au débat sur la gouvernance des institutions de microfinance, d'autres domaines seront certainement identifiés pour approfondir l'analyse. De même, ce thème essentiel dans le champ de la microfinance bénéficiera d'une source d'informations plus importante pour puiser des réponses aux diverses questions posées par la gouvernance. La bonne gouvernance ne se décrète pas si les textes, les procédures et les outils ne peuvent y contribuer. Elle demeure une forte dimension humaine qui relève du pacte social entre les parties prenantes, du jeu des acteurs et des enjeux de pouvoirs.

L'adaptation du modèle des MUCODEC à celui du CRG doit être suivie de façon progressive en tenant compte des aspects environnementaux, des contextes socioéconomiques et de la sphère d'évolution des deux institutions.

Cette étude portant sur les expériences des MUCODEC et du CRG et la question de l'amélioration de la gouvernance nous révèle des forces et des faiblesses sus-indiquées entre les systèmes de gestion. Les deux IMF occupent une place de choix et méritent d'être étudiées pour un meilleur renforcement de leur management. Le CRG fonctionne sur la base d'un modèle actionnarial qui oriente la gouvernance, couplé d'un principe de gestion en commun qui implique la concertation entre les acteurs. La gestion en commun est différente du mutualisme aux MUCODEC, fondé sur le modèle partenarial avec le principe un homme=une voix, dont le pouvoir revient aux sociétaires qui ont le statut de membre de l'IMF.

Loin de réaliser une comparaison ; les deux(2) institutions se rapprochent historiquement, en termes de création vers les années 1989. Initiées sous forme de projets par deux institutions d'assistance et de financement phares de la microfinance (CICM et AFD) en coopération avec les Ministères de l'agriculture du Congo Brazzaville et de la Guinée. Les projets avaient pour but, d'octroyer des crédits adaptés aux populations rurales à des fins de microprojets villageois. Le CRG et les MUCODEC ont débuté par une caisse dans une localité bien ciblée. Traditionnellement, elles partagent les mêmes caractéristiques mais, les choix initiaux, les finalités, les processus, et les approches d'institutionnalisation adoptées selon le contexte de chaque pays ont créé la différence entre les deux modèles de gouvernance.

Aujourd'hui, les acteurs ont l'obligation de s'impliquer fortement pour relever les défis du développement du secteur de la microfinance. Parmi les défis, nous avons, la mise en place d'une gouvernance appropriée et une réglementation efficace, le renforcement de la compétence des acteurs. Mieux, il faut repousser les frontières surtout dans le monde rural et dans les zones vivrières, offrir des services financiers de proximité au monde rural.

A l'issue de cette étude, le modèle de gouvernance que nous pouvons retenir est le modèle partenarial fondé sur le respect des droits, des intérêts des parties prenantes et leur implication dans le management de l'entreprise.

Eu égard à ce qui précède, les MUCODEC et le CRG partagent certaines valeurs et que le CRG pourrait progressivement adopter le modèle des MUCODEC en tenant compte de l'évolution des contextes juridiques et environnementaux qui restent des paramètres à adapter selon le contexte. C'est dans cette optique, que nous pouvons bâtir des IMF fortes et efficaces, respectueuses d'une gouvernance consensuelle, consolidée et efficace.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cette partie permet d'indiquer au lecteur, les travaux les plus importants, accessibles, utilisés dans le cadre de notre étude. Il s'agit des ouvrages, articles, publications, revues et les références électroniques.

AFD (Janvier, 2005) « *Montage institutionnel et gouvernance du crédit rural du Niger* »

AFD(2008) « *la microfinance, pourquoi ? L'AFD et la microfinance* ».

Balongana C. (2004), « *Analyse des Institutions de microfinance en 2002 ; cas de Brazzaville, Mémoire de maîtrise* ». Université Marien Ngouabi, Faculté des sciences économiques.

Campion Anita & Cheryl Frankiewicz 1999 « *Guide de la gouvernance efficace des institutions de la microfinance, réseau microfinance document N°3* » Washington DC, USA 101P.

CERISE (2002), « *La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et études de cas* », document préparatoire à la rencontre thématique du 15 octobre, Paris.

CERISE-IRAM Juin ,2005 « *Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une IMF*».

CGAP (Groupe Consultatif d'Assistance aux pauvres), 1997 : « *Pour une bonne administration des institutions de microfinancement, focus, n°7*».

Chatelin C. et Trebucq.S (2003),« *stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse* », communication pour les 9^{ème} journées de la comptabilité et du management, 20-21 Mars.

Différences (N°17, Juin2013) « *Magazine du Centre International du Crédit Mutuel* ». (le CICM vise à implanter et à développer des caisses de crédit mutuel dans certains pays Africains et d'Asie.

Dirat Raymond Jean & Mayakou Célestin, Presses Universitaires de Rouen et du Havre, 2013 « *Microfinance contemporaine, défis et perspectives* ».

Doligez. F & Pierret. D, note thématique N°1, Juin, 2005 « *La gouvernance, noeud gordien de la microfinance* ».

HS. N° 37 spécial Congo, 2014 « *Revue, Marchés Africains* ».

IRAM, 2005, Gouvernail « *conduite d'un diagnostic de la gouvernance pour une institution de microfinance* ». Editions CERISE, Juin, 2005, Paris ».

Lapenu C. & Pierret D., 2005 :« *guide opérationnel de la gouvernance d'une institution de microfinance* ».

N'DONGO Hervé Pascal (2013) « *La gouvernance des institutions de Microfinance dans les pays de la zone CEMAC : cas de SOFIDE, 13 Septembre 2013* ».

OCDE (2004) « *principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, Editions OCDE, Paris* ».

Otero Maria Rachel Rock & Saltzman Sonia, *Accion International*, Août 1998 « *principes et pratiques de la gouvernance en microfinance* ».

REFERENCES ELECTRONIQUES

AFMIN (AfricanMicrofinance Network) réunit les réseaux nationaux de microfinance de treize pays africains. Il est basé à Abidjan : www.afmin-ci.org

Au Bénin, le Consortium ALAFIA : www.alafiamicrofin.org

CRG : www.creditruralguinée.com

L'Agence Française de Développement (AFD) : www.afd.fr

L'année du micro-crédit : www.yearefmicrocredit.org

L'Appui au Développement autonome : www.microfinance.lu

L'IRAM: www.iram-fr.org

La Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) : www.beac.int

La SIDI travaille avec une soixantaine d'IMF dans trente pays : www.sidi.fr

Le CGAP, logé à la Banque mondiale, publie plusieurs séries de documents, sous forme imprimée et électronique : <http://www.cgap.org>.

Pays du Sud : www.cmutuel.com/cicm

Un portail francophone : www.lamicrofinance.org

ANNEXES

Annexe1

Les onze principes essentiels de la microfinance établis par le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres, endossés par le G8 en juin 2004.

1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de Prêts. Outre le crédit, ils désirent disposer de produits d'épargne, d'assurance et de transferts.

2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. Les ménages pauvres utilisent les services financiers pour augmenter leurs revenus, accumuler des biens et se prémunir contre les chocs extérieurs.

3. La microfinance consiste à mettre en place des systèmes financiers au service des pauvres.

La microfinance ne pourra accomplir tout son potentiel que si elle est intégrée au cœur du système financier général d'un pays.

4. Il est possible et nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir toucher un grand nombre de pauvres. A moins d'adopter une politique tarifaire leur permettant de couvrir leurs coûts, les prestataires de microfinance seront toujours limités par la précarité des subventions offertes par les bailleurs de fonds et les gouvernements.

5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes capables d'attirer des dépôts locaux, de les recycler en prêts et de fournir d'autres services financiers.

6. Le micro-crédit n'est pas toujours la solution. D'autres types d'assistance peuvent être plus appropriés pour les populations qui sont si démunies qu'elles ne disposent pas de revenus ni de capacités de remboursement.

7. Le plafonnement des taux d'intérêt est néfaste pour les pauvres à qui il rend plus ardu l'accès au crédit. Il est plus coûteux d'accorder un grand nombre de prêts de faible montant que quelques gros prêts. Le plafonnement des taux d'intérêt empêche les institutions de microfinance de couvrir leurs coûts et réduit en conséquence l'offre de crédit disponible pour les pauvres.

Principe7 : sacré des institutions de microfinance.

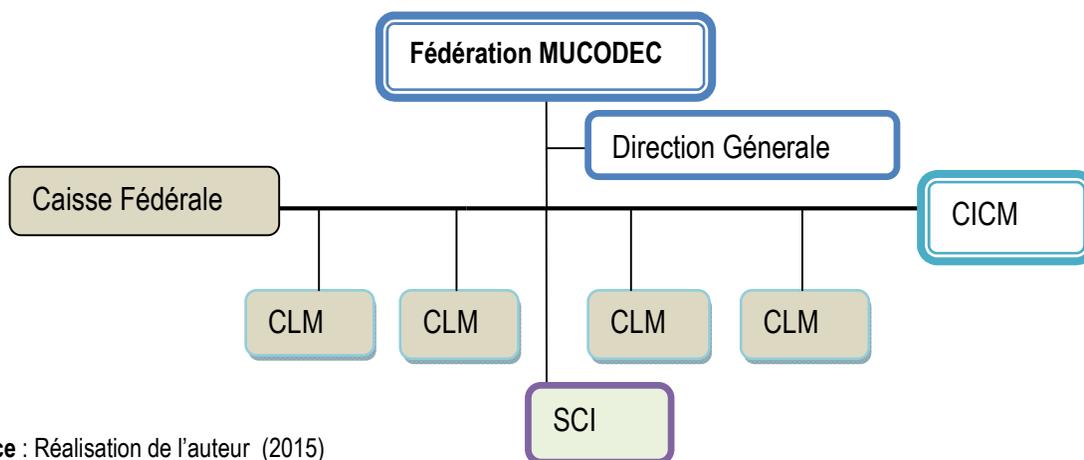
8. Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais non les fournir directement. Les pouvoirs publics ne font pratiquement jamais de bons prêteurs, mais ils peuvent créer un environnement décisionnel propice.

9. Les financements des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer. Ils devraient être une assistance temporaire au démarrage d'une institution jusqu'au moment où elle peut faire appel à des sources privées de financement, telles que les dépôts.

10. Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle. Les bailleurs de fonds devraient consacrer leur assistance au renforcement des capacités.

11. La microfinance obtient ses résultats les meilleurs lorsqu'elle mesure et publie ses résultats. La publication des états financiers permet aux intervenants d'évaluer les coûts et les bénéfices d'une institution et à celle-ci d'améliorer sa performance. Il est nécessaire que les institutions de microfinance publient des rapports exacts et comparables au sujet de leur performance financière (taux de remboursement des prêts et de recouvrement des coûts) et au sujet de leurs résultats sur le plan social (importance et niveau de pauvreté de la clientèle pauvre desservie).

Annexe 3 : proposition d'un schéma du Groupe des MUCODEC



Source : Réalisation de l'auteur (2015)

Dans ce schéma, se dégage deux mécanismes de gouvernance : une gouvernance locale qui s'exerce au niveau des CLM et une Gouvernance nationale pilotée par l'organe faîtière et la direction générale. La Société civile immobilière est une entité juridique à part entière et décide elle-même de sa propre gestion et autonome dans ses décisions. Les CLM sont des établissements de microfinance à part entière et disposent d'un agrément chacune avec une autonomie juridique, de gestion. Elles fonctionnent à l'aide d'un manuel de procédure propre à elles et les décisions sont prises en son sein suivant une composition de l'AG, du CA, du CC, et de la Gérance qui décrivent la chaîne de décisions au sein de la CLM. L'ensemble des CLM fédèrent auprès de l'organe faîtière. Les CLM prennent des délibérations mais les décisions prises par l'organe faîtière influencent celles-ci, et ont un impact sur leur gestion. La caisse fédérale gère la trésorerie générale des CLM et effectue toutes les opérations de compensation entre les MUCODEC et les autres institutions bancaires. Le CICM est l'opérateur technique de l'entreprise et assure le secrétariat Général en termes de management, d'appui-conseils et de meneur de projets entrepris par les MUCODEC.

Annexe4 : Situation générale et statistiques des MUCODEC 2014

Tableau 1 : Indicateurs MUCODEC(2014)

Activités	31-12-2009	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
Dépôts	1.06133E+11	11429085789	1.33413E+11	1.516E+11	1.62347E+11
Crédits (encours crédit)	31938082929	45933267057	56038608858	62481082583	65705254350
Production Prêts	32970530268	46013692324	43426454802	46257966761	46316463558

Source : Données de terrain, 2014

Tableau 2 : Indicateurs MUCODEC(2014)

Activités	31-12-2009	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
Sociétaires	227545	239477	254582	237869	303480
Adhésions	34041	23521	28511	34701	37600
Réalisations	13401	11586	13428	15537	7989

Source : Données de terrain, 2014

Tableau 3 : Outils de décision MUCODEC(2014)

Outils de decision	Pourcentage %
Plan d'action période	16
Procedures administrative	12
Manuel de contrôle	4
Manuel de credit	16
Politique RH	16
SIG	0
Procedure comptables	4
Politique de credit	16
Manuel de procédures global	16
Procedures spécifiques	0
Total	100

Source : Enquête de terrain, 2014.

Tableau 4 : Tensions ou risques de tension

Tensions ou risques de tensions	Pourcentage %
OUI	95
NON	5
Total	100

Source : Enquête de terrain, 2014.

Tableau 5 : Equilibre du pouvoir

Equilibre du pouvoir	Pourcentage %
OUI	74
NON	26
TOTAL	100

Source : Enquête de terrain, 2014// Tableau 6 : Position de la mutuelle(2014)

Position de la mutuelle	Pourcentage %
En Projet	18
A entreprendre	10
En realization	65
Impossible de les réaliser	7
Autres	0
Total	100

Source : Enquête de terrain, 2014

Tableau 7 : Circulation de l'information

Circulation de l'information	Pourcentage %
transmission de notes de services	50
Affichage	0
reunion du personnel	50
procès verbal	0
Convocation	0
devant les faits accomplish	0
Autres	0
Total	100

Source : Enquête de terrain(2014)

Tableau 8 : Forces de l'institution

Forces de l'institution	Pourcentage %
Sociétaires	23.5
Organes	11.8
Gérants	3.90
Agents de credit	20.5
Comptables	2.01
Faïtière	13.6
Produits et services	21.19
Autres	3.5

Source: Enquête de terrain(2014)

Tableau 9: Climat de travail

Climat de travail	pourcentage%
très bonne	0
Bonne	100
Passable	0
Mauvaise	0
très mauvaise	0
Conflits	0
Total	100

Source: Enquête de terrain(2014)

Annexe 5 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre notre travail de fin d'étude que nous voulons entretenir avec vous. Rassurez-vous que les informations que vous allez nous fournir ne serviront que pour l'amélioration des performances des MUCODEC et du développement du secteur de la Microfinance. En Plus, les informations contenues dans ce questionnaire resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins universitaires. Notre recherche est axée sur « la Gouvernance des Institutions de Microfinance ». Cette étude nous permettra de déterminer le mode de Gouvernance de l'institution/CLM, du niveau de performance de la CLM et des dispositions prises pour la gestion des conflits et des dysfonctionnements au sein de la CLM.

Directives : -Veuillez Cocher la mention utile ; -Veuillez remplir lisiblement.

Annex1 : Questionnaire aux membres des organes/Elus, salariés, sociétaires, dirigeants des MUCODEC.

Position occupée :CLM.....Date.....

A-Gouvernance

1-Selon vous, qui sont les propriétaires de l'institution ?.....

2- Quels sont les acteurs qui prennent des décisions ?.....

	Membres		Salariés			Acteurs externes	
	AG	Elus	Directeur Gérant	Cadres	Autres salariés	Partenaires fournisseurs	Etat
Mission/Vision							
Création de caisses et points de vente							
Nouveaux produits, rythme de croissance							
Taux d'intérêt							
Grille salariale							
Modalité d'octroi et de remboursement							
Affectation des résultats							

3-Pensez-vous qu'il y a un équilibre du pouvoir ?.....Oui.....Non.....

4-Quels processus de prise de décision utilisez-vous ?.....

5-Sont-ils formalisés ? Oui.....Non.....

6- Sont-ils acceptés de tous les acteursOui.....Non.....

7- De quels outils de décision disposez-vous ?

Plan d'action périodique Procédures administratives Manuel de Contrôle
 Manuel de crédit Politique des RH SIG Procédures comptables
 Politique de crédit Manuel de Procédures global

8-Que Pensez-vous de l'application de ces procédures et normes par les acteurs (organes et le personnel) ? Sont-ils suivis ?

9-Votre règlement intérieur prévoit-il des sanctions pour le non respect des textes par les dirigeants comme prévues dans la politique des ressources humaines pour les employés ?Oui.....Non

Si oui, est ce que ces procédures sont-ils respectées ?.....Oui.....NON

Expliquez.....

10-En cas de désaccord entre l'exécutif et les organes, disposez-vous des procédures spécifiques de gestion de ces conflits ?Oui.....NON.....

B-Culture Organisationnelle /Vision et sentiment d'appartenance

1-L'institution a-t-elle une vision ?Oui.....NON.....

2-L'institution a-t-elle une mission ?..... Oui.....NON.....

3-Comment sont-elles choisies ?.....

4-Comment sont-elles transmises au personnel ?

5-Conseillerez-vous à un ami ou parent proche d'utiliser les services de l'institution ? Oui.....NON.....

6-Quelle note sur dix donnerez-vous à votre intérêt personnel à l'institution ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Note										

C-Climat Social :

1-Que pensez-vous de l'ambiance de travail ? Très bonne Bonne Mauvaise Très mauvaise

2- Existe-t-il des tensions ou des risques de tensions dans l'institution ?
 Oui.....Non.....

Quelles sont les causes d'après vous ?.....

3- Avez-vous déjà eu des conflits avec les autres acteurs internes ?

	Les cadres	Autres Employés	Autres dirigeants
Oui			
Non			

Si oui, à quel sujet ?.....

Comment le problème a-t-il été résolu ?

D-Pérennité :

1-A votre avis, qu'est qui fait la force de l'institution ? Les Sociétaires Les anes Les onsales
 Les agents de crédit Le comptable La faïtière Les services offerts Les autres employés
 Autres

Expliquez.....

2-En quoi ces personnes et/ou éléments constituent-ils la force de l'institution ?.....

3-Selon vous, que doit faire l'institution pour améliorer la Gouvernance ?

.. Et à court terme ?

5- Quelle est la position de la mutuelle par rapport à ces mesures ? En projet

A entreprendre En réalisation Impossible de les réaliser

6-Comment voyez-vous l'avenir de l'institution ?

Expliquez :.....

Questionnaire d'Enquête aux salariés
 Position occupée.....CLM..... Date.....

A-Climat social

1-Que pensez-vous de l'ambiance de travail ?

Très bonne Bonne Mauvaise Très mauvaise

2-Existe-t-il des tensions ou des risques de tensions dans l'institution ? Oui.....Non.....

Quelles sont les causes d'après vous ?

3- Avez-vous déjà eu des conflits avec vos collègues, vos supérieurs, les organes ?

Collègues Supérieurs Organes

Oui
 Non

Si oui, à quel sujet ?.....

Comment le problème a-t-il été résolu ?.....

4- pouvez-vous aborder vos supérieurs jusqu'au 1^{er} responsable à tout moment pour les problèmes professionnels et/ou privés ? (sont-ils accessibles) ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

B-Circulation de l'information :

1-Etes-vous informé au jour le jour des faits majeurs de la vie de l'institution ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

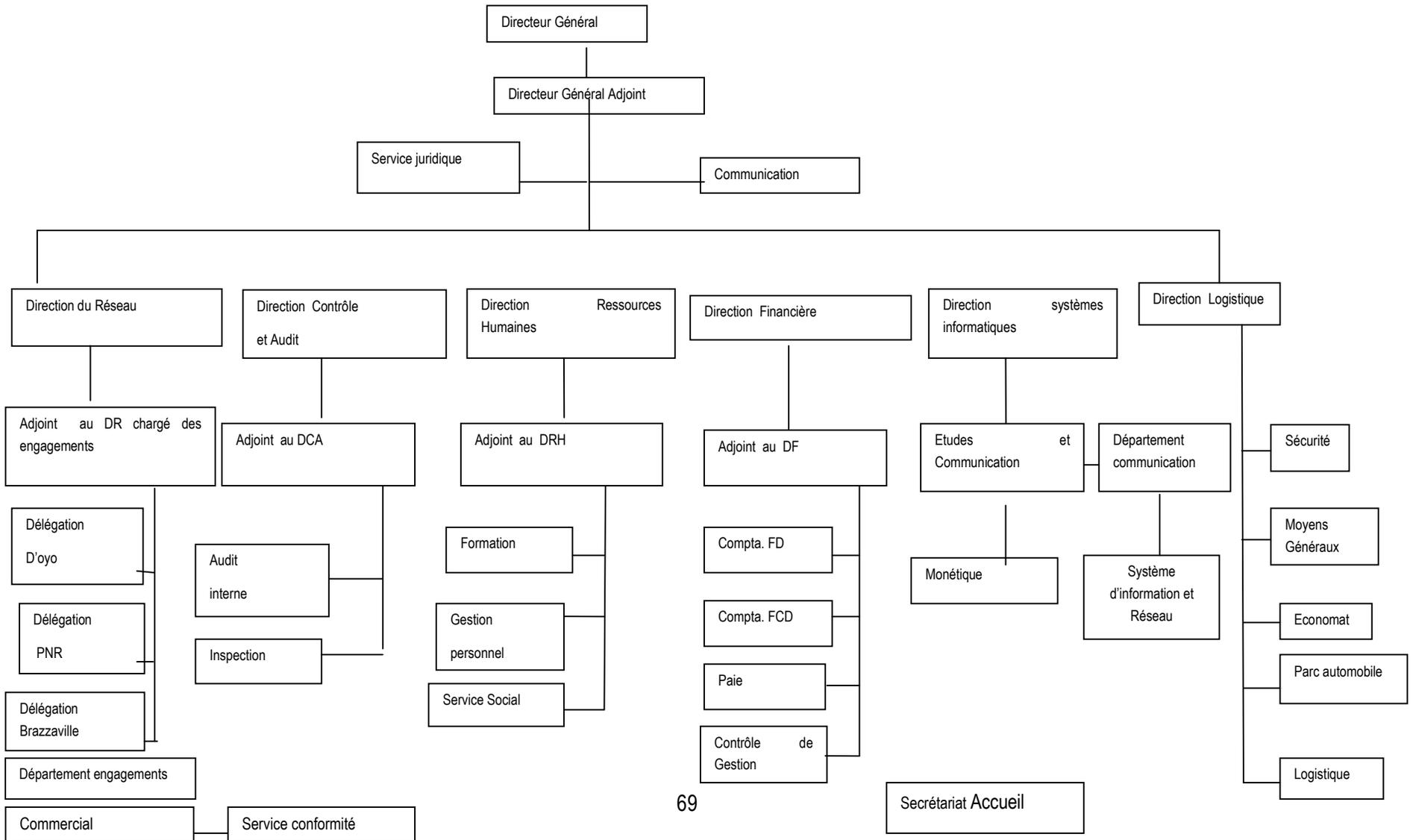
2-Par quel canal ses informations vous parviennent-elles ?

Transmission de notes de services Affichage Réunion du personnel Convocation du supérieur
 Devant le fait accompli

3-Vos suggestions pour améliorer la circulation de l'information dans l'institution ?.....

Je vous remercie de votre participation

Annexe 6 : Organigramme de la direction Générale des MUCODEC



Annexe 7 : ORGANIGRAMME DIRECTION DU CREDIT RURAL DE GUINEE S.A.

