

# Guide gouvernance iram - CERISE

## Outil d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance

### Une vision pratique de la gouvernance en microfinance

La pérennité des IMF requiert non seulement la viabilité financière et l'adaptation aux cadres réglementaires existants, mais aussi une organisation interne transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs impliqués dans l'institution. En s'appuyant sur des expériences d'IMF et réseaux partenaires, le guide opérationnel d'analyse de la gouvernance IRAM-CERISE donne des grilles de lecture fonctionnelles pour aider les IMF (1) dans le diagnostic global de la gouvernance et (2) dans la réflexion sur les défis récurrents de la gouvernance.

#### (1) Conduite d'un diagnostic de la gouvernance

- *Qui a le pouvoir de décision?* Identifier l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de décision en pointant éventuellement l'écart entre l'organisation théorique et la pratique réelle.
- *Comment s'exerce ce pouvoir?* Comprendre les mécanismes qui orientent les choix de l'institution et analyser leurs forces et les faiblesses.
- *La gestion des dysfonctionnements et des crises?* Evaluer la capacité d'une institution à faire face aux tensions et aux obstacles qu'elle aura à surmonter lors de situations décisives.

#### (2) Points clés pour relever les défis de la gouvernance

- *Les choix stratégiques d'une IMF:* définir sa mission, concevoir une structure de financement adaptée, déterminer le degré de participation des acteurs, élaborer un modèle juridique adéquat, déterminer le degré de décentralisation adéquat.
- *Les risques majeurs de la gouvernance :* éviter la dérive de mission, maîtriser sa croissance, concilier des intérêts divergents, adapter continuellement le modèle de gouvernance, garantir son insertion dans l'environnement.

#### Le fruit d'un travail d'échanges et de capitalisation d'expériences

Ce guide a été réalisé en partant de l'expérience concrète des membres de CERISE dans l'appui à quatre institutions de microfinance diverses par leur nature, leur histoire et leur contexte d'intervention: CVECA (Mali), PPPCR (Burkina-Faso), CRG (Guinée) et AMRET (Cambodge). Ces institutions ont été marquées par des prises de décisions différentes, lesquelles ont débouchées sur des résultats contrastés.

La comparaison de ces études de cas, par la suite complétée de l'expérience de divers partenaires, et en particulier du FIDA et de la GTZ, a permis de mettre en lumière, au delà de leur singularité, un socle commun de la gouvernance qui constitue un facteur déterminant de leur réussite ou échec. En se nourrissant de ces expériences accumulées, un travail assidu de trois ans (2002-2005) ponctué d'apports extérieurs, d'échanges et de discussion a débouché sur la création d'une grille d'analyse et d'aide à la prise de décision qui est le coeur de cet outil.

### Une approche globale sur les acteurs et leur pouvoir de décision

Un des objectifs du guide est de dépasser 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.

Ce guide prend en compte l'ensemble des parties prenantes : actionnaires et dirigeants, mais aussi salariés, clients, élus, banques partenaires, bailleurs, Etat, opérateurs, etc. afin d'analyser leur rôle dans les prises de décisions stratégiques et opérationnelles. Il concilie par ailleurs l'approche économique/managériale qui aborde la gouvernance sous l'angle de l'efficacité dans la prise de décision et l'approche politique/éthique qui se concentre sur les aspects stratégiques, de légitimité et d'intégration dans l'environnement.

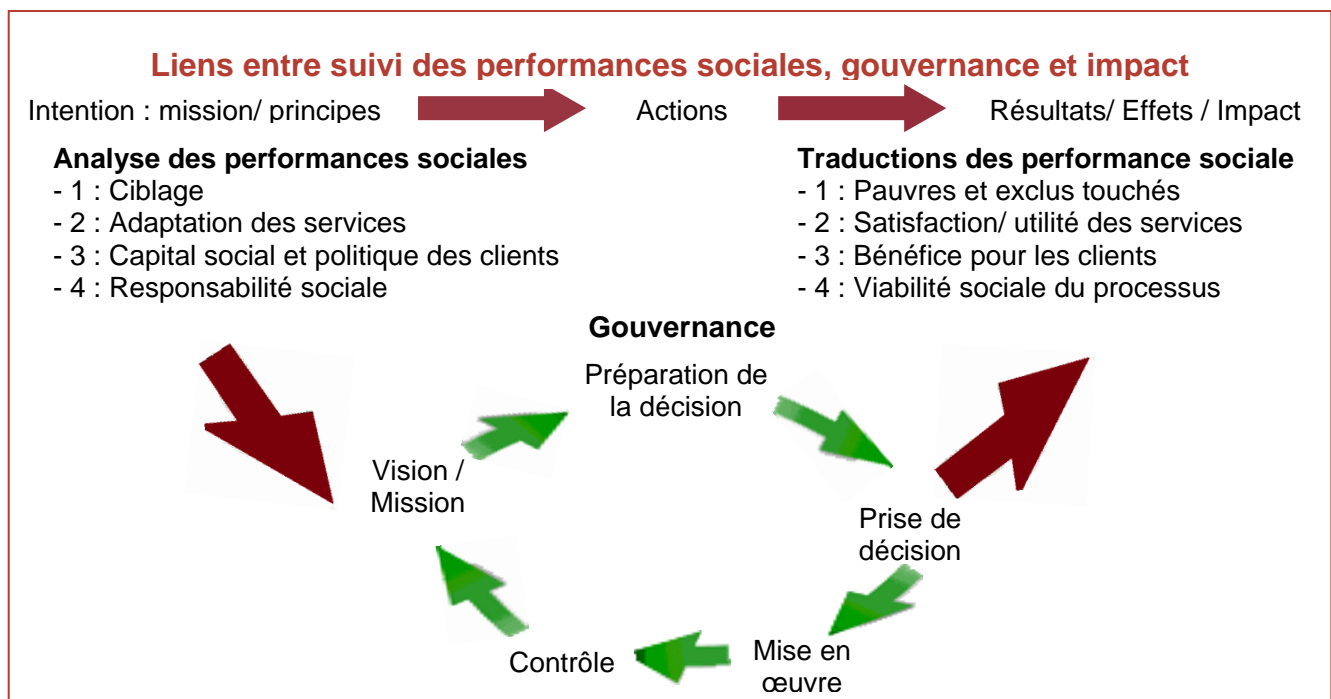
## Les mises en pratique

Ce guide est un outil opérationnel utilisable par les IMF ou les praticiens, bailleurs, régulateurs venant en appui aux IMF. Il a pour vocation principale d'améliorer l'efficacité des opérations et de renforcer la cohérence entre mission et actions. La gouvernance repose sur un socle commun : une vision stratégique partagée, 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. Sans entrer dans une approche de type "bonnes pratiques", le guide met en avant la diversité des situations et propose des pistes pour construire ce socle commun.

- Le guide sert de base à la réflexion interne des institutions de microfinance qui peuvent l'utiliser de manière autonome pour orienter leur stratégie. Il est disponible en accès direct et gratuit à partir des sites de CERISE et de l'IRAM.
- Il est aussi utilisé dans le cadre de formations aux IMF pour permettre la capitalisation d'un savoir faire d'analyse de la gouvernance par les acteurs de la microfinance. Un cours sur la gouvernance devrait d'ailleurs être prochainement lancé dans le cadre du CAPAF en lien avec le FIDA ([www.capaf.org](http://www.capaf.org)). Des appuis aux IMF sont proposés par l'IRAM dans le cadre du programme Gouvernail ([http://www.iram-fr.org/documents/gouvernail\\_fr.pdf](http://www.iram-fr.org/documents/gouvernail_fr.pdf)).

## Une ouverture vers la gouvernance des performances sociales

Le renforcement des performances sociales par l'analyse de la gouvernance des institutions constitue l'une des possibilités d'application féconde de ce guide. Dans cette perspective, l'outil gouvernance permet à l'IMF de concevoir et de mettre en œuvre des mécanismes qui assurent la cohérence entre différentes facettes de sa mission sociale et les actions mises en œuvre. Ainsi, sur la stratégie de ciblage par exemple, l'IMF pourra vérifier dans l'analyse de la gouvernance, les points forts ou les points faibles qui renforcent son impact : les acteurs ont-ils une vision partagée de la stratégie de ciblage ? L'information est-elle disponible sur le profil des clients ? Les décisions opérationnelles favorisent-elles un ciblage effectif ? Les agents de crédits ont-ils la compétence et les motivations pour toucher le public visé ? Le contrôle permet-il de vérifier la mise en œuvre de la stratégie de ciblage ?



Pour plus d'information sur les performances sociales, voir les sites de CERISE et de l'IRAM :

<b>CERISE</b>	00 33 (0) 1 40 36 92 92	<a href="http://www.cerise-microfinance.org">www.cerise-microfinance.org</a>	cerise@globenet.org
<b>IRAM</b>	00 33 (0) 1 44 08 67 67	<a href="http://www.iram-fr.org">www.iram-fr.org</a>	iram@iram-fr.org

iram

CERISE



gtz