



● Gouvernail

1. « Plan mince orientable servant à régler la direction, les évolutions d'un navire ».
2. *PAR METAPH. OU FIG.* « Ce qui sert à diriger, à conduire ; conduite des affaires »
Définitions « Le petit Robert »

**Conduite d'un diagnostic
de la gouvernance
pour une institution de
microfinance**

iram

Institut de recherches et d'applications des
méthodes de développement
49, rue de la Glacière 75013 Paris France
Tél. : 33 1 44 08 67 67 • Fax : 33 1 43 31 66 31
iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org



La gouvernance des institutions de microfinance en question

La gouvernance : un risque permanent pour les institutions de microfinance

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 gouvernance (conflits d'intérêt entre acteurs, défaillance du système de contrôle, blocage dans les processus de décision, crise de croissance...). Selon certains observateurs, seulement 10% des expériences actuelles présentent une viabilité forte, ce qui exprime l'ampleur du défi de la gouvernance des institutions du secteur.

La gouvernance : un enjeu stratégique pour la viabilité des institutions de microfinance

La viabilité des institutions de microfinance ne repose pas uniquement sur les aspects financiers, la gouvernance est un élément déterminant pour la pérennité de l'institution. C'est la capacité de l'institution à se doter des mécanismes et procédures adaptés à son environnement, ses acteurs et son activité qui permettra à l'institution de se développer tout en anticipant et gérant les crises et dysfonctionnements inhérents à toute forme d'organisation.

La gouvernance : une question complexe traitée souvent de manière incomplète

Trop souvent les questions de gouvernance sont limitées à l'analyse des relations entre conseil d'administration et équipe de direction. L'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance nécessite une réflexion portant sur l'articulation entre la structure institutionnelle de propriété, le rôle des acteurs dans les prises de décision et les processus et modes d'organisation de l'institution.

Un diagnostic de la gouvernance : pour qui et pourquoi ?

**Vous êtes concernés par l'avenir
d'une institution de microfinance**

Vous êtes :

- Directeur d'une institution de microfinance ;
- Président d'une institution de microfinance ;
- Membre du conseil d'administration d'une institution de microfinance ;
- Représentant d'un bailleur de fonds finançant une institution de microfinance ;
- Investisseur dans une institution de microfinance ;
- Représentant du maître d'ouvrage de l'institution de microfinance ;
- Responsable de la supervision des institutions de microfinance ;
- Directeur d'une association professionnelle de microfinance.

Vous vous posez peut-être ces questions :

- Comment veiller à une répartition équilibrée des rôles dans l'institution ?
- Comment s'assurer que les décisions opérationnelles et stratégiques sont prises au bon niveau ?
- Comment veiller au respect de la mission sociale de l'institution ?
- Comment gérer les tensions entre élus et salariés ?
- Comment s'assurer de l'existence d'un contre-pouvoir dans l'institution ?
- Comment protéger le patrimoine de l'institution ?

A travers la conduite d'un diagnostic partagé de la gouvernance, des solutions seront identifiées pour élaborer avec l'ensemble des parties prenantes un plan d'action permettant d'améliorer la gouvernance au sein de l'institution de microfinance concernée.

Un outil de diagnostic de la gouvernance

- **Un outil de diagnostic** et d'identification des points d'amélioration pour une bonne gouvernance dans une institution de microfinance. Ce diagnostic est mené en quatre étapes, avec une série de questionnements types et des temps de travaux collectifs.
- **Une démarche dynamique** avec l'ensemble des acteurs utilisant des supports d'animation et de discussions permettant une modération active des discussions et assurant une implication de l'ensemble des acteurs pour un diagnostic partagé.



- **Une visualisation des résultats** avec des diagrammes, schémas, cartographie représentant l'institution et le positionnement des acteurs pour une appréhension pédagogique de la gouvernance.

Ce qui caractérise notre approche de la gouvernance

■ Une approche en termes de parties prenantes

Nous abordons la gouvernance à travers la diversité des acteurs impliqués dans la construction d'une institution de microfinance. Les dirigeants et les propriétaires mais aussi les salariés, les clients, les membres, les financeurs... sont analysés dans le cadre de la démarche « **Gouvernail** » permettant de mettre en évidence la stratégie des acteurs et leur implication sur les performances de l'institution en termes de gouvernance.

■ Une approche systémique

L'analyse du processus de décision suppose une approche systémique permettant d'appréhender la complexité du processus. La prise en compte de l'environnement et des évolutions dans le temps complète 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

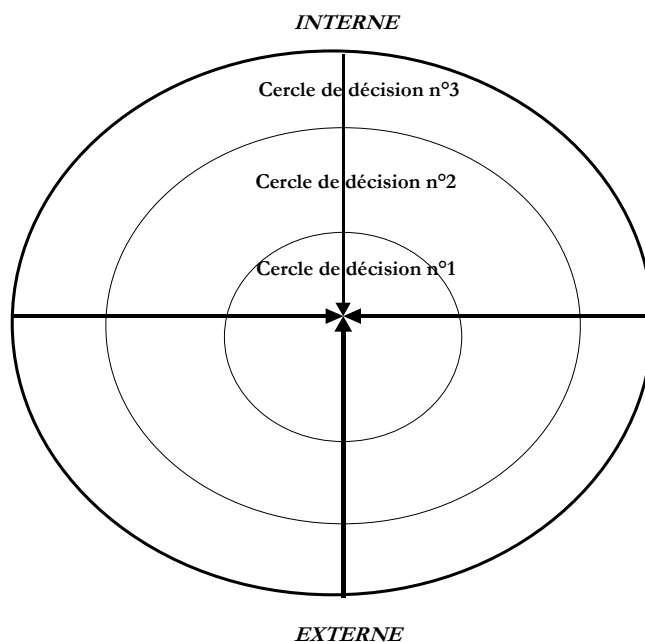
La question de la gouvernance peut être analysée à la fois à travers les textes produits par l'institution mais aussi par une observation de la traduction concrète de ces textes dans un fonctionnement au quotidien. Au delà de cette approche comparée texte/réalité nous avons ressenti l'intérêt d'analyser également le mode de gouvernance dans des périodes très spécifiques de crises ou de dysfonctionnements. Ces trois niveaux d'analyse permettent une vision fine de la gouvernance d'une institution.

Des supports de visualisation des résultats

Des outils de visualisation ont été développés pour soutenir la réflexion. Parmi les outils utilisés, on peut citer :

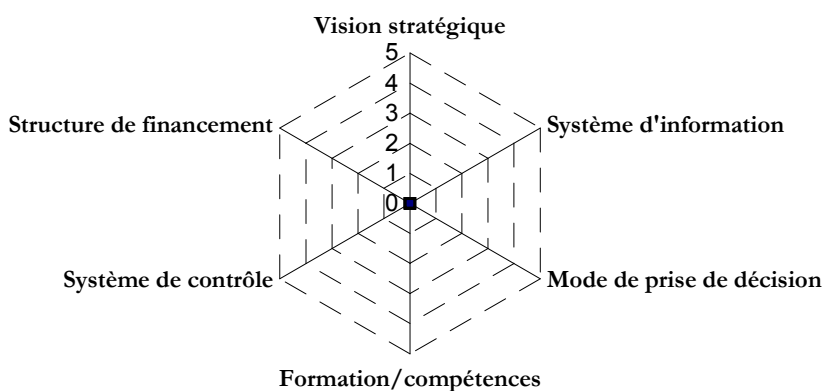
La cartographie des acteurs de la gouvernance

La cartographie des acteurs permet de positionner l'ensemble des acteurs impliqués dans l'institution et constitue un support pour apprécier leurs motivations, leurs positions, leurs marges de liberté, etc...



La rosace de la gouvernance

La rosace de la gouvernance est un outil d'auto-évaluation des conditions minimum requises pour une bonne gouvernance, sur la base de critères définis préalablement (outil développé avec le réseau CERISE)



Un référentiel d'expériences

L'expertise de l'IRAM sur les questions de gouvernance est issue de son expérience d'opérateur auprès de réseaux que l'institut a mis en place ou consolidé. Il s'agit notamment du Crédit Rural de Guinée depuis 1989, du réseau des Sanduk aux Comores depuis 1993, du Crédit Rural du Niger depuis 1995, du réseau des Caisses Communautaires au Mozambique depuis 1997, de la FECECAM au Bénin en 1988, du réseau TIAVO à Madagascar depuis 1999 et d'autres expériences en Amérique latine (Mexique) et en Asie (Laos, Cambodge).

Quelques références sur le thème

Expertise	<ul style="list-style-type: none">• Diagnostic de la gouvernance de l'URCLEC au Togo, GTZ (juin 2005)• Montage institutionnel et gouvernance du Crédit Rural du Niger, AFD (janvier 2004)• Analyse de la gouvernance du Projet d'Assistance Technique à la Microfinance Rurale (PATMIR), Mexique, Banque Mondiale (oct. 2003)• UMEC – La crise de la gouvernance. Sénégal, GTZ (juin 2003)
Séminaire	<ul style="list-style-type: none">• La gouvernance dans les Associations de Microcrédit, Planet Finance, Maroc (2005)• La gouvernance des Institutions de Microfinance Ouagadougou, GTZ (2002)• Le diagnostic de la gouvernance des institutions de microfinance, FIDA (2005)
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Défis institutionnels des IMF, CEFEB Marseille (depuis 2004)• Viabilité sociale et financière d'une IMF, Institut Forhom, La Rochelle (depuis 2003)• Master développement rural, CNEARC Montpellier (depuis 2002)

Une équipe d'experts spécialisés sur le thème de la gouvernance

- **François Doligez**, à l'origine du travail sur la gouvernance au sein de l'IRAM. Il a développé depuis plus de 20 ans une connaissance approfondie des institutions de microfinance dans leur diversité de montage institutionnel et de contexte (Asie, Amérique du Sud et Afrique).
- **Dorothée Pierret**, Co-auteur du « *Guide opérationnel de la gouvernance* », elle a développé au cours des 15 dernières années une solide expertise sur les questions de microfinance et de gouvernance, ainsi qu'une approche dynamique de l'utilisation de l'outil « **G o u v e r n a i l** ».
- **Serge Lacan**, spécialiste des questions de contrôle interne, il aborde les questions de gouvernance sous l'angle de l'analyse du risque. Son expérience dans la conduite d'audit, tant financier qu'organisationnel, lui a permis de développer des outils innovants d'analyse de la performance en matière de gouvernance adaptés aux institutions de microfinance.

Quiz sur la gouvernance des IMF

1. La gouvernance est directement définie par le statut juridique de l'institution. *Oui / Non*
2. La gouvernance est « la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction ». *Oui / Non*
3. La question de la gouvernance d'une institution de microfinance se pose une fois la viabilité financière atteinte. *Oui / Non*
4. Quelles sont les 6 conditions requises pour une bonne gouvernance ?
5. La gouvernance vient :
 - a. des sciences politiques
 - b. des sciences de gestion
 - c. des sciences économiques
6. Dans une institution de microfinance, le président gouverne et le directeur manage. *Oui / Non*
7. Savez-vous qui est propriétaire de votre institution ? *Oui / Non*
8. Une bonne gouvernance permet d'éviter les crises et dysfonctionnements ? *Vrai / Faux*
9. En quelle année le CGAP a commencé à parler de la gouvernance des IMF ?
10. Quels sont, selon vous, ceux qui n'interviennent pas dans la gouvernance d'une IMF ?
 - ▶ Le directeur
 - ▶ Le conseil d'administration
 - ▶ Les salariés non-cadres
 - ▶ Les autorités de régulation
 - ▶ L'association professionnelle
 - ▶ L'Etat