



ACKLA Essossimna

Étude des pratiques de gouvernance et de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et leurs impacts sur la viabilité des Institutions de Microfinance (IMF) au Togo

Université internationale de langue française au service
du développement africain

Université Senghor

pour l'obtention du Master en Développement

**DÉPARTEMENT ADMINISTRATION – GESTION
(SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DE PROJET)**

Alexandrie
Egypte

2005-2007

RÉSUMÉ

Les travaux présentés dans ce mémoire portent sur l'étude des pratiques de gouvernance et de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et leurs impacts sur la viabilité des Institutions de Microfinance (IMF) au Togo. L'objectif est d'examiner l'impact d'une gouvernance mal maîtrisée et de la non-prise en compte de l'individu (techniciens, administrateurs et clients), sur la durabilité des activités des IMF.

Dans un premier temps, l'étude a fait une synthèse des notions générales en microfinance et des différents modèles d'analyse de la gouvernance, de la gestion des ressources humaines et de la viabilité des IMF. Cette étape a conduit à relever les spécificités de la gouvernance dans ce secteur, l'importance des ressources humaines dans toute organisation et la nécessité de pérenniser les activités des IMF par la viabilité. Ce dernier étant le produit de l'interaction entre la viabilité financière, sociale et institutionnelle.

Ensuite, à partir de la théorie et de l'expérience pratique, un cadre conceptuel a été élaboré. Il a développé les axes de la gouvernance en microfinance et les interrelations entre les facteurs de la gouvernance et de la GRH, respectivement, sur la viabilité financière, sociale et institutionnelle.

Un stage au Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) du Togo a permis de faire un diagnostic dans les IMF d'accueil : *Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES)* et la Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo (FUCEC-Togo). Les activités réalisées au PASNAM ont également conduit à l'état des lieux dans l'IMF de provenance : Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Togo (UMECTO). L'étude a proposé des approches de solutions aux problèmes de gouvernance et de gestion des ressources humaines rencontrés par les IMF, grâce aux leçons apprises et aux bonnes pratiques relevées durant cette mise en situation professionnelle.

Enfin, une stratégie d'amélioration de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, a été proposée à l'UMECTO, suivie d'un plan de mise en œuvre, basé sur des conditions de succès préalables. Cette stratégie repose sur la mise en place d'une vision stratégique partagée, le suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle interne, la mise en place d'un mécanisme de prévention et de gestion des conflits entre acteurs, l'amélioration de la formation et la mise en œuvre d'un bon système de motivation des acteurs du réseau.

TABLE DES MATIÈRES

Secrétariat..... 52

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Répartition des SFD du Togo par typologie (2005).....	38
Tableau 22: Évolution du sociétariat, de l'encours de crédit et du dépôt du secteur....	39
Tableau 3 : Récapitulatif des forces et faiblesses de WAGES.....	46
Tableau 4 : Récapitulatif des forces et faiblesses de la FUCEC.....	49
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des agrégats de l'UMECTO de 2003 à 2005 en FCFA	56
Tableau 6 : Récapitulatif des forces et faiblesses de l'UMECTO.....	59
Tableau 7 : Représentativité des IMF témoins dans l'ensemble du secteur.....	61
Tableau 8 : État de la mise en œuvre des recommandations des contrôles et inspections	68
Tableau 9 : Fiche de résolution des différends au niveau des mutuelles.....	71
Tableau 10 : Fiche de résolution des différends au niveau de l'UMECTO.....	72
Tableau 11 : Fiche récapitulatif des effectifs	73
Tableau 12 : Répartition du personnel selon les niveaux d'étude.....	74
Tableau 13 : Tableau récapitulatif du taux d'absentéisme et du turnover pour le réseau	74
Tableau 14: Répartition du personnel formé.....	76
Figure 1 : Schéma du cadre conceptuel de l'étude.....	33
Figure 2 : Évolution des dépôts et de l'encours de crédit du secteur de 2001 à 2005.....	40
Figure 3 : Évolution du nombre de bénéficiaires du secteur de 2001 à 2005.....	40
Figure 4 : Organigramme de l'UMECTO.....	52
Figure 5 : Évolution du nombre de membres du réseau UMECTO de 2003 à 2005.....	56
Figure 6 : Évolution des dépôts et de l'encours de crédit de l'UMECTO de 2003 à 2005	56
Figure 7 : Évolution des impayés de l'UMECTO de 2003 à 2005.....	57
Figure 8 : Répartition des membres du secteur.....	61
Figure 9 : Répartition des dépôts du secteur.....	61
Figure 10 : Répartition des crédits encours du secteur	62
Figure 11 : Échelle d'évaluation des IMF.....	63

DEDICACE

- ◆ À mon père, qui m'a donné le goût des études, le sens de la rigueur et d'autres valeurs ;
- ◆ À ma mère, pour son amour et son soutien ;
- ◆ À mes fillettes, Merveille et Imelda : voici le produit de mes deux années d'absence ;
- ◆ À mes sœurs Lucie, Séraphine, Viviane et Sandra ;
- ◆ À mes frères, Edouard, Charlemagne et Richard ;
- ◆ À mon époux, SIMEZA Kpiky Georges, pour sa confiance et son assistance ;
- ◆ À M. Francis ADJANA et son épouse Nathalie, pour leurs encouragements et leur indéfectible appui.

REMERCIEMENTS

À

Dieu par qui tout a commencé et tout a bien fini ;

Rectorat de l'Université Senghor et à l'ensemble de l'administration;

Professeur Brahim MEDDEB, Directeur du département Administration Gestion à l'Université Senghor et à son assistante, Mme Suzanne YOUSSEF ;

Mme AGOKLA Afi Claire, Directrice Générale de l'UMECTO ;

M. WONOU Clément, Conseiller Technique Principal du PASNAM-Togo;

M. AWESSO Patrice, Point focal microfinance au PNUD-Togo ;

M. HOUENOU Prosper, Chargé de programme du PASNAM-Togo;

Mme ANIKANOU Rose et M. APELETE Denis, membres de la cellule de gestion du PASNAM-Togo ;

M. NASSIROU Ramanou, Directeur Général de WAGES (Togo) et son personnel ;

M. Gérard Molina, Professeur associé à l'Université Senghor ;

M. GBELEOU Ouro Sam, Chef Service Inspection et Vérification à l'UMECTO ;

Mme KPETO Ablavi Tina, ex Directrice de la mutuelle Kékéli de l'UMECTO ;

Tout le personnel de la mutuelle Kékéli ;

Mme KODZODE Adzua Mawuéna Cécile, Directrice de la mutuelle Yayra de l'UMECTO et son personnel ;

Mme KODJOVI Mozéka, Directrice de la mutuelle Névaémé de l'UMECTO et son personnel ;

M. FEDY Kokoumeh, Directeur Général de la FUCEC-Togo et ses collaborateurs ;

M. HOUESSOU Marcel, Directeur de la Coopec AVE de la FUCEC et son personnel ;

M. KOUDAHE François, Directeur de la Coopec Solidarité de la FUCEC et son personnel ;

Mme Emma AKITANI ;

Tous mes compatriotes togolais de la dixième promotion ;

Tous les étudiants promotionnaires.

ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
APIM-Togo	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	Conseil d'administration
CARE	<i>Cooperative Assistance and Relief Every where</i>
CASIMEC	Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou coopératives d'Epargne et de Crédit
CC	Comité de Crédit
CERISE	Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CS	Comité de Surveillance
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FUCEC- Togo	Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo
GIRAFE	Gouvernance, Information, Risque, Activités, Financement, Efficacité
IMF	Institution de microfinance
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisme Non gouvernemental
PADME	Promotion et Appui au Développement des Micro-Entreprises du Bénin
PAMECAS au Sénégal	Union des Caisses du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit
PAR	Portefeuille à Risque
PARMEC	Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles ou coopératives d'Epargne et de Crédit
PASNAM	Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance
PERLAS	Protection, Evolution, Rentabilité, Liquidité, Actif, Structure financière
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SA	Société Anonyme
SEEP	<i>Small Enterprise Education and Promotion Network</i>
SERU	Staff Exécutif du Réseau UMECTO
SFD	Système Financier Décentralisé
SIG	Système d'Information de Gestion
SOCODEVI	Société de Coopération pour le Développement International
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMECTO	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo
WAGES	<i>Women and Associations for Gain both Economic and Social</i>

INTRODUCTION

La microfinance est un phénomène récent dans les économies des pays en voie de développement de l'Afrique de l'ouest. Elle est de plus en plus reconnue et considérée comme un des outils les plus efficaces de lutte contre la pauvreté, d'exclusion financière et aussi, comme le moteur de la croissance et du développement économique et social. La microfinance a en effet donné la preuve de son utilité sur tous les continents. Elle est à ce titre comme le dit Forestier (2005), un des rares phénomènes actuels de dimension mondiale qui mobilise à la fois le débat et peut se prévaloir d'avancée concrète sur le terrain.

Le Togo, pays en voie de développement, s'est aussi lancé dans la mouvance de réduction de la pauvreté par la microfinance. L'évolution de la microfinance amène à la considérer comme un axe important dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté et dans la mise en œuvre de différentes politiques afférentes. La grande partie de la population togolaise est rurale. Le Togo est donc un pays agricole avec une économie basée sur le secteur primaire, qui occupe 70% de la population, et sur le secteur informel. Ces secteurs d'activités, ont des difficultés d'accès au crédit puisque leurs acteurs ne parviennent pas à fournir les garanties et informations requises aux banques classiques. Cette situation conduit à la mise en place d'un système de financement adapté : la microfinance, par la création de Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), pour satisfaire ces opérateurs victimes d'exclusion financière. La microfinance devient à cet effet, un mécanisme incontournable d'accès au financement et s'insère dans l'architecture financière du pays.

L'importance de ce secteur qui vise un objectif social et humain ne fait plus l'objet d'aucune discussion au Togo. C'est ainsi que tous les principaux acteurs (Etat, IMF, bénéficiaires, banques, structures d'appuis techniques, bailleurs de fonds...) se mobilisent pour son renforcement et sa durabilité. La viabilité du secteur repose sur l'environnement interne et externe des institutions de microfinance (IMF) la composant.

L'analyse des performances des IMF et la compréhension des crises a en effet souvent révélé qu'au-delà des aspects techniques de construction des institutions, les questions stratégiques et politiques ont une place déterminante dans le fonctionnement et le contrôle des IMF. Ces questions sont regroupées sous le concept de « gouvernance ». Eu égard à ces récentes crises dans le secteur, la gouvernance des IMF est devenue une préoccupation des bailleurs, des opérateurs et des institutions elles-mêmes.

Pour mieux appuyer le secteur, une mission d'évaluation institutionnelle et d'appui à l'élaboration des plans d'affaires des IMF togolaises a été réalisée par les cabinets d'étude KEKAR & DCEG en 2006. Il ressort du rapport, que les faiblesses du secteur résultent de la

qualité du portefeuille défectueuse, de l'absence d'un Système d'Information de Gestion (SIG) dans la quasi-totalité des IMF, de l'insuffisance de formation des acteurs et du manque de professionnalisme.

Les faiblesses dégagées par la mission précitée, peuvent se résumer aux problèmes de gouvernance et de gestion des hommes. En outre, l'homme étant au centre de toute activité, la plupart des problèmes de dysfonctionnement et de contre performance des organisations proviennent des stratégies mises en place par les dirigeants et du système de gestion des ressources humaines.

Pour permettre donc au secteur de la microfinance au Togo de relever le défi actuel de pérennisation des activités qui se pose, il est pertinent et nécessaire d'examiner les pratiques actuelles de gouvernance et de gestion des ressources humaines sur la viabilité des IMF.

Cette étude a pour objet d'analyser l'impact de la gouvernance et la prise en compte de l'individu (technicien, administrateur et client), sur la durabilité des activités des IMF. Le premier objectif spécifique est d'examiner les modèles ayant traité du problème. Le second est de mettre en exergue les facteurs (de gouvernance et humains) qui influencent la viabilité des IMF au Togo. Ceci à travers trois institutions témoins que sont la Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo (FUCEC-Togo), *Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES)* et l'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Togo (UMECTO). Ensuite, le troisième objectif spécifique est d'apprécier particulièrement la situation de l'UMECTO afin de lui proposer des pratiques de gouvernance et une approche de gestion qui allie les intérêts individuels et collectifs des acteurs. Il s'agit de concourir à l'amélioration de ses faiblesses. Ces approches de solutions permettront d'augmenter la performance des employés à travers la motivation et leur implication dans l'atteinte de la viabilité. En outre, la présente recherche permet de dégager des éléments nouveaux pouvant permettre aux bailleurs de recentrer leurs appuis techniques et financiers. Enfin, le diagnostic dans les IMF témoins leur permet d'avoir des éléments pour corriger leurs stratégies de gestion et de bénéficier du point de vue d'une personne extérieure afin que le pari de l'exclusion financière soit gagné.

Pour ce faire, le premier chapitre sera consacré à l'analyse des modèles théoriques sur la microfinance, la gouvernance, les ressources humaines et la viabilité des IMF. L'examen du cadre conceptuel de la recherche et de la méthodologie de la recherche fera l'objet du second chapitre. Subséquemment, un chapitre se penchera sur les activités réalisées dans l'organisme de stage et sur l'état des lieux dans les institutions de microfinance d'accueil. Le but étant de dégager leurs points faibles et leurs points forts sur la gouvernance et la gestion des ressources humaines. Un quatrième chapitre portera sur le diagnostic dans l'IMF d'origine : UMECTO. Il

inclura également les enseignements à tirer au terme des analyses des IMF au Togo en général et des propositions d'amélioration de leur viabilité. La dernière partie sera particulièrement consacrée aux recommandations à mettre en œuvre ainsi que des pistes de pérennisation des activités de l'IMF UMECTO.

La définition des notions de généralités de la microfinance, de la gouvernance, de la gestion des ressources humaines et de la viabilité est donc nécessaire et utile pour une bonne compréhension de la démarche. Ainsi, avant de retenir un modèle et de construire une approche d'analyse du sujet, une synthèse de la littérature sur le positionnement théorique du thème sera abordée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 1

LES MODÈLES D'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE, DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA VIABILITÉ DES IMF

Par rapport aux autres secteurs de l'économie et surtout au secteur bancaire, la microfinance est un secteur jeune. Son histoire remonte à la seconde moitié du 19^{ème} siècle avec les expériences allemandes de Schulze et de Raiffeisen et les répliques européennes et canadiennes (Desjardins). En 1853 Raiffeisen crée une caisse de crédit agricole mutuel qui servira de modèle jusqu'à ce jour pour l'approche mutualiste.

La fin des années 70 a vu l'émergence de nouvelles approches de microfinance. Dans cette mouvance, Muhammad Yunus (Prix Nobel de la paix en octobre 2006), a fondé l'approche du crédit solidaire au début des années 80.

Depuis, d'autres approches dites de crédit direct ont vu le jour. Ces dernières se sont inspirées de la même idéologie mais n'ont pas basé le crédit uniquement sur le groupe solidaire.

L'apparition de ces nouvelles approches a contribué à l'expansion du secteur microfinancier avec la multiplication des institutions de microfinance sur tous les continents.

Depuis 1995, un intérêt généralisé, est porté à la microfinance qui est intégré aux programmes de développement économique et social. Le rôle de lutte contre la pauvreté qui lui est assigné, l'emmène dès lors, à faire face à un double objectif : objectif social et objectif de rentabilité.

1.1- LES GÉNÉRALITÉS SUR LA MICROFINANCE

1.1.1- Définition de la microfinance

La définition de la microfinance diffère d'un auteur à un autre ; aucune ne prend en compte les différentes pratiques actuelles. Par contre, des points communs ressortent de cette diversité des définitions. La microfinance est un concept englobant qui désigne tous les systèmes de financement de proximité.

Trois critères de définition peuvent être retenus (Servet, 2006). Le premier est la relative faiblesse du montant des opérations, le second, la proximité géographique et sociale entre les institutions et les bénéficiaires. Le troisième critère porte sur la pauvreté « relative » des bénéficiaires ou l'exclusion financière dont ils sont victimes.

La microfinance peut être définie comme l'offre de services financiers de proximité aux populations ou acteurs économiques à faible revenu, qui n'ont pas accès aux services du secteur bancaire classique (banques commerciales). Il s'agit principalement des services de dépôts, de crédit, d'assurance, des services de paiement et parfois de transfert. Le crédit dans la microfinance est appelé micro crédit c'est-à-dire des crédits de faible montant destinés au fonds de roulement ou d'investissement aux personnes qui développent le plus souvent des Activités Génératrices de Revenus (AGR). De plus en plus, certaines IMF offrent des crédits de consommation et des crédits sociaux.

1.1.2- La typologie des institutions de microfinance

Les dénominations données aux institutions qui offrent des services financiers de proximité sont multiples. Elles découlent la plupart du temps des modalités d'interventions. Généralement, l'appellation institution de microfinance leur est donnée.

L'expression Système Financier Décentralisé (SFD), est une autre appellation donnée aux différents systèmes qui octroient des services financiers aux exclus du système bancaire classique. Il peut s'agir de projets, d'ONG, d'institutions mutualistes d'épargne et de crédit, d'institutions financières spécifiques ou spécialisées, ou intermédiaires etc. L'accent est mis sur la prise de décisions (octroi de crédit, recouvrement, collecte de l'épargne...) à un niveau local (agence ou caisse) et sur la proximité spatiale et sociale des services. Cette appellation est celle utilisée par la réglementation des pays de l'Afrique de l'Ouest.

Dans la pratique actuelle de la microfinance, trois types d'institutions s'observent.

Les institutions de microfinance mutualistes, qui sont des institutions au sein desquelles, les bénéficiaires sont des propriétaires et doivent alors s'impliquer dans la gestion des institutions. Elles sont aussi appelées coopératives d'épargne et de crédit.

La réglementation prévoit à ce titre, un certain nombre d'organes d'administration, de gestion et de contrôle qui sont responsables de la gouvernance dans les SFD mutualistes. Il s'agit dans la plupart des cas de l'Assemblée Générale (AG) composée de membres bénéficiaires, du Conseil d'Administration (CA) du Comité de Crédit (CC) et du Comité de Surveillance (CS).

Les intérêts économiques des membres des coopératives ou mutuelles les distinguent des ONG. Leur forme légale les différencie également de la forme de propriété basée sur l'actionnariat à cause du principe de « un membre, un vote ».

Les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) et les associations de microfinance sont des institutions qui interviennent dans des domaines sociaux d'alphabétisation, de santé, de l'environnement etc. en plus de la microfinance. Elles sont à but non lucratif et créées pour assister les pauvres, la microfinance étant un volet complémentaire des autres. Les formes légales et les noms par lesquels elles sont désignées varient d'un cadre légal à un autre.

Néanmoins, elles sont des entités légales sans propriétaires, parce qu'il n'y a pas de possibilité de distribuer le profit aux clients ou membres. Ce principe de non distribution du profit est ce qui les distingue des entreprises commerciales de microfinance détenues par les partenaires.

Les sociétés de microfinance offrent tous les services financiers de proximité à leurs clients. Elles sont souvent des institutions privées et commerciales de microfinance mais à but lucratif. Généralement, ce sont des Sociétés Anonymes (SA) et des établissements de microfinance.

Elles sont des entités qui ont une ou plusieurs classes de propriétaires intéressées économiquement, très souvent appelées actionnaires mais aussi désignées par d'autres noms. Contrairement aux coopératives/mutuelles, le pouvoir de gouvernance est proportionnel aux intérêts de la propriété, c'est-à-dire au montant de l'action.

1.2- LA NOTION DE GOUVERNANCE

Etymologiquement, le mot gouverner renvoie à l'image de " pilotage". Il réfère essentiellement au pilotage de l'action collective dans un environnement contingent. Tout comme le gouvernail dans la navigation, la gouvernance permet de conduire, diriger et régler la marche d'une organisation. C'est un concept polysémique à trois dimensions interdépendantes les unes des autres : la dimension politique, économique (privée) et sociale. La gouvernance politique correspond à un acteur principal : l'Etat. L'application de la gouvernance dans le processus de développement économique et social est récente. Ainsi, depuis les années 90, elle est inévitable lorsqu'on parle des problèmes de développement.

1.2.1- La gouvernance dans le secteur privé

La gouvernance économique consiste à l'élaboration de politiques, de procédures et de mécanismes organisationnels nécessaires pour la production et la distribution des biens et des services. A cette dimension, correspond le secteur privé. L'effet de mode ou d'apparence de nouveauté fait dire à certains auteurs comme Ounaies (2004) que la gouvernance d'un point de vue historique et conceptuel, a concerné en premier lieu les entreprises. Bien sûr qu'elle a surtout été utilisée pour juger de la qualité politique des entreprises. A cet égard, la bonne gouvernance a d'abord été le moyen de mieux assurer la prise en compte des intérêts des actionnaires, propriétaires des sociétés privées.

Aussi, au niveau de l'entreprise, la gouvernance est centrée sur la relation entre les dirigeants et les actionnaires (détenteurs des ressources de l'entreprise). Les différents acteurs de l'entreprise ayant habituellement des intérêts divergents, il importe de mettre en place un mécanisme protégeant les droits de tous.

« Dans une perspective normative, la préoccupation exclusive de la gouvernance doit être de concevoir des systèmes permettant de réduire les coûts liés aux conflits d'intérêt de façon à maximiser la richesse des actionnaires » ; (Charreaux, 2002 : 2). La bonne gouvernance doit en conséquence inciter la participation active de chaque partie prenante dans le processus de création de richesse, des emplois et de pérennité des entreprises. Une vision plus large est adoptée de nos jours et prend en compte outre les relations entre acteurs, la transparence de l'information, les systèmes comptables adaptés, le contrôle, la gestion des conflits...

Les institutions de microfinance sont des entreprises spécifiques dont les problèmes et le niveau s'apparente à la gouvernance d'entreprise. Le concept de gouvernance en microfinance a été vulgarisé à partir de 1996 mais dans un sens restrictif. Elle désigne alors l'analyse des relations et la qualité des rapports entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. La gouvernance est efficace si le CA est capable d'une part de conseiller les directions sur les questions stratégiques et d'autre part de contrôler l'application par la direction du plan stratégique convenu. Les directions de leur côté, assument une autorité opérationnelle et garantissent que le programme d'activités de l'institution va dans le sens convenu avec le CA. Par conséquent, une définition claire du rôle du CA est essentielle à sa bonne gouvernance. Cependant, « la plupart des IMF opère à l'intérieur d'un cadre légal et réglementaire donnant très peu d'indicateurs aux CA sur les principes de gouvernance appropriés » (Barlet, 2004 : 2).

1.2.2- Le conseil d'administration et la gouvernance en microfinance

Le conseil d'administration d'une IMF est généralement de type mixte car il combine les caractéristiques d'un conseil de représentation et d'un conseil actif et tire les avantages de chacun. Ainsi, les membres du CA de ce type, fournissent une aide active pour traiter les questions stratégiques et établir des liens clés entre l'institution et les acteurs externes que sont les secteurs commercial, bancaire et gouvernemental (Rock, Otero et Saltzman, 1998 : 9). En effet, un conseil actif se compose de membres très compétents, activement impliqués dans la définition des stratégies et dans le suivi des activités de l'institution. Celui de représentation inclut des personnes influentes et respectées qui fournissent une bonne visibilité à l'IMF mais, ils n'ont pas souvent le temps nécessaire pour s'impliquer plus activement, ou les compétences requises pour la définition des stratégies.

Le CA endosse une responsabilité fiduciaire à l'égard de l'institution. Ce qui signifie qu'il est investi de pouvoir pour le compte d'un tiers : les membres, qui constituent l'assemblée générale. Les obligations légales du CA renvoient à la question de savoir dans quelle mesure les administrateurs peuvent-ils être tenus pour responsables des activités de l'institution. Ce qui suppose la mise en place de mécanismes permettant d'imposer des sanctions s'ils échouent dans l'exercice de leur responsabilité sans que celles-ci ne soient nécessairement explicitées dans le détail au préalable. De par donc cette responsabilité fiduciaire, le CA doit obéir à plusieurs obligations légales. Il doit d'abord s'assurer que l'institution respecte ses statuts constitutifs, les règlements locaux, les politiques et les procédures internes. De même, le conseil doit également veiller à ce que l'institution agisse conformément aux lois et à la réglementation publique. Les membres du conseil doivent être pleinement conscients du degré de responsabilité et d'immunité que leur attribue la législation locale.

Le CA délègue la responsabilité à la direction et la tient pour responsable au niveau interne d'un ensemble d'objectifs et de critères de performance préalablement définis. Néanmoins, le respect de ces objectifs et de ces normes peut être compromis et l'efficacité de la gouvernance amoindrie, si les membres du conseil n'ont pas une vision claire de leur rôle et responsabilité. Parfois, un administrateur peut croire que les questions opérationnelles relèvent de son domaine et ainsi réduire la capacité d'action de la direction ou sa responsabilité.

La relation entre le CA et la direction est dynamique et évolutive. Chacun apporte une compétence particulière à cet effort commun. Ils fournissent ensemble une valeur ajoutée, précisément en raison de leur complémentarité. Une gouvernance efficace exige que le CA concentre ses responsabilités sur la responsabilité de la direction, la planification stratégique, l'élaboration des politiques et l'auto régulation. Pour s'assurer que la direction assume la responsabilité des activités, le conseil doit dans un premier temps, mener à bien le mécanisme de mise en place d'un exécutif compétent. Ensuite, il a en charge de fixer des objectifs clairs et mesurables. En troisième lieu, le conseil doit suivre la performance de l'exécutif, identifier et mesurer les points faibles pour y remédier.

1.2.3- La spécificité de la gouvernance en microfinance

Il existe des aspects spécifiques de la microfinance qui doivent être intégrés aux débats de la gouvernance car ils la rendent complexe. Il est opportun de rappeler ici la définition de la gouvernance qui est l'ensemble des mécanismes utilisés par les acteurs pour prendre les décisions, définir et mettre en œuvre la vision, la mission et assurer la pérennité de l'IMF. Or le bon fonctionnement du conseil d'administration n'est pas suffisant pour garantir la mission et les actifs d'une IMF. L'efficacité de la gouvernance est donc influencée par la double mission de la microfinance et par ses systèmes de propriété.

1.2.3.1- La double mission de la microfinance et la gouvernance

La plupart des IMF se donne pour mission d'allier des objectifs sociaux et financiers. Ceci par le truchement de l'offre de services financiers à la population la plus large possible, disposant des revenus les plus bas et par l'atteinte de l'autosuffisance financière. Cette dernière permet à l'institution de maintenir la prestation de ses services dans le temps sans dépendre des subventions. Le fait que les bénéfices constituent un facteur important pour consolider les fonds propres et attirer les fonds privés, les IMF ont la difficile tâche de concilier les deux objectifs. Dans ce contexte, le CA joue un rôle clé en s'assurant que l'institution répond de manière appropriée à cette mission double.

Le respect de la double mission devient une question plus complexe lorsque la microfinance n'est pas la seule ou principale activité de l'institution. C'est le cas des ONG/associations qui mènent des activités de microfinance en même temps que d'autres programmes sociaux. Dans

cette situation, le volet microfinance peut être sous, voire pas du tout représenté au niveau du CA, laissant dans des cas extrêmes, le responsable des activités de microfinance décider seul des stratégies ou des politiques. En bref, la fonction de gouvernance est déléguée au personnel. Parfois, les bénéfices des activités de microfinance peuvent être détournés par le CA des ONG pour couvrir les déficits engendrés par les programmes sociaux. La capacité de l'institution à maximiser les résultats en termes de couverture de la clientèle et de rentabilité se trouve ainsi limitée.

L'importance accordée par les institutions de microfinance au maintien de ce double objectif est donc directement influencée par la composition et les priorités du CA. C'est pourquoi, pour mieux aider les IMF à trouver cet équilibre nécessaire, le CA doit être composé d'administrateurs eux-mêmes représentants de cet équilibre. Le CA efficace doit ainsi chercher à travers ses propres politiques et décisions stratégiques à amener l'institution dans le sens de la recherche de la rentabilité et de la couverture sociale en se fondant sur des expériences de réussite.

1.2.3.2- La propriété et la gouvernance en microfinance

La propriété en microfinance prend plusieurs formes. La première a lieu lors de la création de l'IMF car la manière dont l'institution a été mise en place va déterminer sa forme de propriété. Ainsi, l'analyse de la gouvernance dans la littérature de la microfinance distingue généralement les formes de propriété.

Le CA peut se composer de propriétaires du capital, soit représenter les intérêts des propriétaires. Aligner les intérêts des administrateurs sur ceux des propriétaires est la clé pour atteindre une gouvernance efficace. Pour parvenir à cette conciliation, il faut connaître les aspects relatifs à chacun des trois statuts possibles des IMF : ONG/association, société de microfinance ou coopérative/mutuelle. Quelle que soit la forme de l'IMF, elle a le même objectif social et la même responsabilité du CA. Cette dernière doit veiller à la mission de l'institution. La structure institutionnelle et celle de la propriété ne suffisent pas pour définir une gouvernance appropriée. Par contre, elles jouent un rôle dans la gouvernance des IMF et pour chaque type d'IMF, il existe des facteurs qui peuvent renforcer ou affaiblir la capacité du conseil à assumer ses responsabilités.

Dans le cas des ONG/associations, il n'existe aucun propriétaire du capital. « Les membres du conseil d'administration d'une ONG endossent rarement la responsabilité fiduciaire » (Rouyat, 2000 : 3). Les ressources financières sont octroyées par des bailleurs de fonds sous forme de subvention ou de prêts concessionnels ou proviennent de la collecte de l'épargne. Il est donc difficile de déterminer à l'égard de qui ou devant qui le CA endosse la responsabilité fiduciaire ou devant qui, il est responsable. Le conseil n'est responsable qu'envers la mission

institutionnelle. C'est elle qui conduit les membres à s'acquitter avec sérieux de leur devoir de loyauté et de diligence. Dans la mesure où le conseil se compose d'individus fortement engagés envers cette mission, les membres seront amenés à la remplir sérieusement. Sans une forte implication du conseil envers la mission, rien ne peut garantir que les administrateurs ne partiront pas de l'institution en temps de crise. La réputation et l'échec de l'institution constituent également un élément de motivation dans la propriété des ONG. On peut considérer que la structure du capital constitue une faiblesse structurelle du modèle ONG, bien qu'on ne puisse conclure que cette absence de propriété a nécessairement pour résultat des institutions instables.

Contrairement aux CA des ONG, les CA des sociétés de microfinance se composent des propriétaires du capital social de l'institution ou de leurs représentants. Comprendre ce que les détenteurs de capitaux sont prêts à perdre ou souhaitent gagner éclaire les facteurs qui contribuent à la bonne gouvernance de ces IMF. Toutefois, le retour sur investissement est habituellement la préoccupation principale des investisseurs privés et fonds de placement tandis que les ONG et les entités publiques qui investissent peuvent avoir d'autres priorités (niveau de pauvreté des clients, nombre de clients...). Cette deuxième catégorie d'investisseurs s'assure donc que l'IMF ne perd pas de vue l'équilibre entre rentabilité et couverture de la clientèle. Elle se préoccupe de l'avenir à long terme. La recherche de la combinaison la plus appropriée de ces investisseurs dont les enjeux diffèrent parfois pose le problème de la composition du CA. Cependant, c'est la capacité des investisseurs potentiels à exécuter leur rôle de gouvernance qui est placée avant l'équilibre du conseil. Pour éviter la dérive de la mission, la solution réside dans la définition des conditions nécessaires à une bonne gouvernance. La connaissance du degré de détermination et de capacité des différents investisseurs à s'acquitter des tâches conduisant à une bonne gouvernance est aussi une approche de solution.

En ce qui concerne les coopératives/mutuelles, le premier problème réside dans l'éventualité d'une contradiction des priorités entre les administrateurs élus et la direction engagée par un contrat. Ces administrateurs élus par les membres ne sont pas obligatoirement tenus d'avoir l'expérience et les compétences requises pour diriger une IMF.

Il y a également, une tendance à la représentation inégale des intérêts des épargnants nets et des emprunteurs nets au CA. Les premiers sont plus aptes à mettre la direction en face de ses responsabilités parce qu'ils ont un intérêt dans la rentabilité de l'institution, laquelle contribue à assurer la pérennité à long terme. Par contre, les emprunteurs nets, ont une vision de court terme et privilégient les politiques qui amoindrissent la rentabilité comme les faibles taux d'intérêt des crédits, l'assouplissement des conditions et garanties de prêts, la passivité du recouvrement etc. Il arrive aussi que le CA et la direction prennent des risques excessifs qui ne protègent pas les

épargnants surtout dans le non respect des ratios prudentiels. Le statut de coopérative donne une certaine efficacité dans la prise de décision. La participation des organes statutaires est importante car ceux-ci se sentent responsables et seront jugés par les services de contrôle. Enfin, l'AG composée de membres, permet de prendre en compte les besoins des usagers dans les diverses politiques notamment celles de crédit et de l'épargne.

La gouvernance est un domaine qui manque d'indicateurs. Les efforts de développement d'indicateurs pertinents pour l'évaluer sont encore en maturation. Néanmoins, son analyse permet de relever les acteurs impliqués, le rôle joué par les différentes instances, les procédures d'élection des élus, les modalités de renouvellement des mandats, l'exercice du pouvoir de décision, les niveaux de formation et de compétences des acteurs, la gestion des crises et des dysfonctionnements...Au-delà du rôle et responsabilité du CA, de l'impact de la double mission et du système de propriété sur la gouvernance, plusieurs approches permettent de faire son analyse dans une IMF.

1.2.4- L'analyse de la gouvernance dans une IMF

1.2.4.1- Les différentes approches d'analyse

Pour apprécier le bon fonctionnement de la gouvernance, plusieurs niveaux d'analyse sont requis.

Loin donc de se limiter à la conception centrée sur la relation entre CA et direction, l'analyse du système de gouvernance doit être menée par une approche systémique intégrant la complexité du processus. Ainsi, il est recommandé de prendre en compte les différents constituants que sont les structures (montage institutionnel, propriété, financement) et l'organisation (les procédures et leur efficacité opérationnelle). La prise en compte des logiques comportementales au niveau des acteurs impliqués au sein et autour de l'institution est requise dans cette approche.

Une approche dynamique est également conseillée en tenant compte à la fois des évolutions de l'environnement et du temps. Cette analyse se fait en fonction des différentes périodes traversées par l'IMF de la création, à la phase de croissance et de maturité ou du temps de projet, dans la transition vers l'institutionnalisation et à la finalisation de cette dernière. Elle se fait également par rapport au fonctionnement quotidien, aux périodes de dysfonctionnement et de sortie de crise. Cet examen permet d'apprécier la définition des grandes orientations, l'efficacité de la coordination ainsi que la réactivité de l'institution et sa capacité d'adaptation aux changements.

L'approche centrée sur les acteurs à travers la diversité des parties prenantes permet la mise en évidence de la stratégie des acteurs et leur implication sur les performances de l'institution en

terme de gouvernance. Comme le note Lapenu et Pierret (2005 : 11), « le travail sur la gouvernance nécessite d'élargir le cadre d'étude pour prendre en compte l'ensemble des acteurs en jeu (salariés, dirigeants, élus, clients, bailleurs, banques partenaires, actionnaires, Etat, etc...) ».

Dans l'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 quotidien. Il s'agit de l'approche comparée textes/pratiques.

1.2.4.2- La grille d'analyse du Comité d'Échanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit (CERISE)

La grille d'analyse de la gouvernance définie par CERISE (2002), permet de prendre en compte toutes ces dimensions et met l'accent sur trois éléments : la détermination des acteurs qui ont le pouvoir de décision, l'exercice du pouvoir de décision et le processus de gestion des crises et des dysfonctionnements.

Pour déterminer les détenteurs du pouvoir de décision, il est important de se référer aux textes par analyse de la forme de l'institution, la détermination des propriétaires, la raison de ce choix et la structure de financement. La propriété peut être à l'Etat, aux bailleurs, aux opérateurs, aux actionnaires... Les textes sont ensuite comparés à ce que font réellement les acteurs, leur nombre, leur responsabilité et l'identification de ceux qui prennent réellement les décisions de gestion quotidienne et les décisions stratégiques. Enfin, la grille propose dans cette première étape de relever la forme de pouvoir. Elle peut être concentrée (majoritaire/minoritaire), externe (Etat, opérateurs, bailleurs), interne (élus/salariés), équilibrée ou confuse.

Le diagnostic de l'exercice du pouvoir de décision passe par la revue des procédures, des règles et des structures mises en œuvre pour assurer la gouvernance. Spécifiquement, les points à analyser portent sur la définition de la stratégie, le système d'information, la prise de décision, la mise en œuvre des décisions et le contrôle. Enfin, l'analyse de la gestion des crises et des dysfonctionnements retrace leur processus de révélation et de résolution.

Les diverses études de cas réalisées par le CERISE et l'Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement (IRAM) mettent en évidence à partir des échecs, des crises et des réussites, un socle commun pour asseoir la bonne gouvernance basé sur six axes : rosace de la gouvernance. Il s'agit de la vision stratégique, du système d'information, du mode de prise de décision, des niveaux de formation et de compétences, du système de contrôle, de la prévention et de la gestion des crises.

La gouvernance, élément clé de la performance des IMF a pour objectif d'assurer dans la durée la mission sociale de l'institution. Son analyse se fait d'une manière systémique, dynamique et comparée. Elle est exercée par le conseil d'administration qui revêt plusieurs formes selon l'aspect de la propriété. Ce dernier prend des décisions stratégiques dont la mise en œuvre nécessite des moyens humains. Ainsi, il a la responsabilité de mettre en place un exécutif compétent et motivé. Ceci ne peut se faire que dans un cadre global de gestion des ressources humaines.

1.2.5- La Gestion des Ressources Humaines

L'utilisation de l'expression « ressources humaines » repose sur l'importance voire la primauté accordée par les dirigeants à ce facteur de production dans la performance de l'organisation. Ainsi, pour Lévy-Leboyer (1998 : 10) : « les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Et la tâche n°1 de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs, une productivité et une qualité de travail maximum ». En effet, l'environnement du XXI^e siècle est caractérisé par de perpétuels changements. L'économie est actuellement globalisée, de libre échange et fondée principalement sur le « savoir ». Mobiliser l'intelligence des acteurs pour être compétitives, gérer leur compétence et créer de la valeur deviennent aujourd'hui les credo dans de nombreuses entreprises. En outre, pour développer un avantage concurrentiel à long terme, la fonction « ressources humaines » apparaît de plus en plus comme étant l'un des facteurs clés de la performance. Cela s'explique par le fait qu'« à l'avenir, il sera ardu pour les dirigeants d'entreprise de bâtir un avantage concurrentiel à long terme en ne s'appuyant que sur des facteurs de succès traditionnels » (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998 : V).

Il en découle donc une nécessité de gérer adéquatement ces ressources humaines. Mieux, les ressources humaines devront, ou « doivent être gérées pour obtenir un rendement optimum plutôt qu'un coût minimum » (Deguy, 1989 : 24).

Gazier (1993 : 3), considère que la gestion des ressources humaines est devenue un sujet à la mode. C'est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation (association, entreprise, administration etc.).

Les pratiques de la gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un processus dynamique. La GRH a beaucoup évolué au cours du XX^e siècle et des courants de pensée plus ou moins contradictoires ont coexisté dans les organisations jusqu'à la gestion flexible du travail qui est le modèle qui prévaut en ce troisième millénaire.

1.2.5.1- Les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines

Les problèmes relatifs au facteur humain durant la période industrielle ont été réglés par l'Organisation Scientifique du Travail (OST) ou le taylorisme pour améliorer le rendement. Les

tenants de cette réforme, principalement Taylor, proposaient l'utilisation des principes de l'OST pour déterminer les systèmes efficaces de sélection, de rémunération et de formation des employés (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998 : 14). Ils se basent surtout sur l'étude des temps et des mouvements. Quant à Ford (Fordisme), il a développé le principe des temps imposés par la mise en place d'une chaîne de production. Et pour favoriser la consommation de masse, par les ouvriers, il a renforcé les incitations monétaires.

La seconde réforme vient du mouvement des relations humaines avec une approche psychosociale de la GRH. Pour ce courant, la non prise en compte des besoins psychologiques du personnel constitue la cause majeure des tensions entre l'employeur et les salariés. Ils expliquent aussi, les problèmes humains dans l'entreprise par des pratiques de gestion qui font fi du leadership, de la communication, de la reconnaissance et du respect des personnes. L'une des figures de ce mouvement est Elton Mayo qui analysa les comportements humains et sociaux dans l'entreprise. Maslow s'est intéressé à la dépendance des individus à leurs besoins et releva que l'homme cherche à satisfaire un certain nombre de besoins qui évoluent au fur et à mesure qu'ils sont satisfaits. Ce qui lui a permis de développer la théorie de la pyramide des besoins. Herzberg à travers la théorie des deux facteurs démontre que ce sont les facteurs d'hygiène liés aux conditions de travail et les facteurs de motivation liés au contenu du travail qui influencent le rendement des salariés.

L'approche socio technique a été également développée. Parmi les tenants de cette approche, on peut citer F.E. Emery et E.L. Trist. Elle repose sur la décomposition du système productif en deux sous systèmes. Le premier est le sous système social qui porte sur les rapports sociaux et le second, le sous système technique ayant trait aux équipements et aux machines. Elle affirme qu'il y a une interdépendance entre les deux sous systèmes et cette dernière influence les comportements des travailleurs.

Les travaux du mouvement des relations humaines ont aboutis à plusieurs propositions d'amélioration de la productivité orientées vers le dynamisme humain avec l'instauration de la justice et du respect mutuel. Il s'agit de l'amélioration des conditions de travail, la prise en compte de l'échelle des besoins du personnel, l'introduction des défis. La responsabilisation et l'autonomie dans l'exécution des tâches, la restructuration des tâches et l'initiative font également partie des nouvelles méthodes proposées.

Enfin, une troisième approche : l'approche légaliste ou institutionnelle est née de l'émergence des syndicats et du droit du travail. Du point de vue des praticiens de ce courant, les problèmes de ressources humaines sont dus au déséquilibre du pouvoir entre les directions d'entreprises et les employés, à l'autoritarisme des gestionnaires et à la versatilité de la situation économique du

personnel. Les solutions proposées sont alors les négociations collectives par les syndicats et la mise en place des règles légales.

1.2.5.2- Les nouveaux modèles de GRH

Après les années 60, l'approche systémique de la GRH remplace les modèles traditionnels. Ces derniers ont montré de nombreuses insuffisances. Dans l'approche systémique, la GRH est considérée comme un sous système d'une organisation et elle doit poursuivre des objectifs compatibles avec ceux du système global dans lequel elle s'insère. A cet effet, les pratiques de la GRH ont un impact sur l'ensemble du système et leurs apports dans la réalisation des objectifs organisationnels peuvent être évalués.

Dans les années 80, l'approche stratégique de la GRH, s'ajoute à l'approche systémique. Dans ce sens, Le Berre et Castagnos (2003) pensent que la réussite d'une stratégie est subordonnée à un défi : intégrer le facteur humain tout au long de la chaîne de la valeur et du processus de management. L'approche stratégique de la GRH demande un effort pour gérer et insérer les ressources humaines dans le processus de gestion stratégique. Ce qui indique l'implication des ressources humaines dans le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs et la mission d'une organisation. Elle est favorisée par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières (GPEC). Dans le contexte récent de turbulence et de concurrence, cette gestion repose sur le partenariat, ainsi que sur la participation et la mobilisation des employés. Elle n'est plus seulement l'affaire des gestionnaires de ressources humaines, mais la responsabilité de tous les acteurs internes comme les dirigeants, les cadres, les employés sans responsabilités, les professionnels en ressources humaines et les syndicats.

Au 21^{ème} siècle, le nouvel environnement économique marqué par la mondialisation, une forte dose d'incertitude et de complexité fait naître de nouvelles règles de concurrence. Elles reposent sur la vitesse de réactivité au marché, ainsi que la maîtrise des risques. Les entreprises sont donc amenées à des innovations en vue de moderniser leurs pratiques de gestion pour demeurer compétitives. Dans ce cadre, les études de l'école des relations humaines et l'approche socio technique ont servi de base théorique à l'émergence d'un nouveau modèle : la gestion flexible du travail. Elle conduit à une meilleure adaptation aux exigences ainsi qu'aux aspirations des salariés et du marché. Le nouveau modèle développe une main d'œuvre polyvalente, multifonctionnelle et à qualification versatile, sensible aux fluctuations de la demande (Meddeb, 1992). La gestion flexible du travail se base sur une philosophie de la gestion humaniste, le management participatif, les groupes d'amélioration continue et la revalorisation du travail.

1.2.5.3- Les domaines d'intervention de la GRH

La GRH, dans sa pratique actuelle couvre plusieurs domaines et intervient à tous les stades de la vie du travailleur dans une institution. Entre autres domaines, on peut citer le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail... Dans ce sens, le service ressources humaines ou le cadre en charge de sa gestion, concevra, proposera et fera adopter une politique de personnel qui inclut toutes les politiques afférentes aux différents domaines.

Le processus de recrutement est souvent intégré dans la politique de l'emploi qui comprend la définition ou la description du poste (ou fonction) et une politique de recrutement.

La politique de rémunération en ce qui la concerne, inclut la classification des emplois qui constitue un préalable. Le salaire, élément de la rémunération peut être fonction du temps de travail, fonction de la qualification, fonction de la performance économique et fonction d'une politique. La rémunération, ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables ; elle est plutôt un système cohérent et évolutif qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe et équité interne (Martory et Crozet, 2005 : 121).

La gestion des carrières est un contrat implicite entre l'entreprise et son personnel. En ce sens, l'analyse et la classification des postes de travail sont des outils de gestion des carrières. Cela s'explique par le fait qu'elles peuvent permettre le repérage des fonctions et le suivi de leur évolution. Elles facilitent également la communication entre gestionnaires de personnel car elles représentent un langage commun entre les dirigeants pour organiser les filières de carrières entre départements. Cependant, les entreprises actuelles, de petite taille, à pyramide hiérarchique aplatie, ne permettent plus cet espoir de carrière.

Quant à l'évaluation du personnel, elle s'applique à des situations diverses (recrutement, promotion, reconversion, formation, augmentations des salaires etc.). Quels que soient les moments de la carrière, la mobilité, interne ou externe, est dépendante des résultats des évaluations professionnelles réalisées ; elle est la première étape de tout programme de développement des carrières.

Il n'y a pas de gestion des hommes sans connaissance et contrôle du système d'information. L'information dans une organisation est un outil de paix sociale mais devient de plus en plus, un élément et une condition de l'activité performante. Le système d'information interne est destiné aux employés de toutes les catégories. Et les canaux de transmission sont multiples : les moyens oraux, les moyens écrits, les moyens audiovisuels, les moyens informatiques (intranet, extranet, internet, vidéoconférence...).

La formation est un élément prépondérant de la GRH. La formation professionnelle est un atout majeur des entreprises au service de leur stratégie d'adaptation et donc de développement. Elle permet de développer l'employabilité du personnel.

La motivation des employés dans une institution n'est pas un état stable mais un processus toujours remis en question. Tous les domaines d'intervention vus plus haut sont utilisés dans ce sens. La pratique allie les outils comme la communication interne, l'adaptation des récompenses aux souhaits du personnel, l'enrichissement du travail, la formation, le climat social, un style de leadership favorisant la délégation, l'encouragement et l'initiative. La motivation est un processus très complexe et encore moins d'un processus observable. Les éléments de motivation varient d'un individu à un autre et sont tributaires des conditions de travail, de la nature de travail, des compétences nécessaires ainsi que du contexte socio économique. Lévy-Leboyer (1998 : 36), considère que : « connaître les besoins des membres du personnel, c'est savoir comment les motiver ». Il s'agit donc de l'élément le plus important et le nœud de la motivation des employés.

La gestion des ressources humaines comme tout problème de management doit se faire selon son contexte. Elle ne s'inscrit pas dans un ensemble indifférencié. Les méthodes et outils utilisés, les caractéristiques de l'environnement réglementaire, économique et social, la taille de l'entreprise, sa performance économique et le secteur sont autant de paramètres qui attribuent une particularité à chaque organisation. Une bonne GRH renforce la performance d'une institution et de ce fait, la rend viable.

1.3- LA VIABILITÉ D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE

Les institutions de microfinance pour réussir leur double mission sociale et financière, font face au défi de l'efficacité. Mais au-delà de leurs performances à court terme, c'est plus largement leur viabilité qui est en jeu. L'ampleur de ce défi s'explique par le fait que « selon certains observateurs, seulement 10% des expériences actuelles ont une viabilité forte » (Pierret et Doligez : 2005).

1.3.1- Le processus d'institutionnalisation

Les institutions de microfinance se mettent en place grâce à l'appui financier des bailleurs ou de l'Etat sous forme de subvention ou de prêts à taux concessionnels. Ce processus transite toujours par des projets ou programmes. Pour perdurer au-delà d'une phase projet et offrir un service durable, il faut sortir de la logique projet, où la direction est assurée par une équipe de salariés sans statut juridique. Reconnue et engagée à un stade avancé des projets concernés, l'institutionnalisation est un passage, une transition d'un cadre projet à une institution qui s'inscrit dans un cadre juridique et institutionnel adapté. Pour Doligez (1999 : 1) : « l'enjeu n'est pas seulement de définir les statuts, mais bien plus d'élaborer l'organisation interne et les règles de fonctionnement permettant de garantir la viabilité ». L'institutionnalisation permet de répondre à la problématique d'appropriation du capital, fondement des modalités de gestion et des conditions d'équilibre financier de l'IMF.

La volonté de pérennisation par l'institutionnalisation d'un projet ou de sa composante financière est rendue difficile par la logique même de « projet » qui est limité dans le temps. On constate également dans beaucoup de cas, que les acteurs ont des attentes au-delà de la capacité et de la durée du projet et ont tendance à préférer la dépendance vis-à-vis du bailleur plutôt qu'une appropriation. Ce sont donc des comportements qui ne favorisent pas l'institutionnalisation. Elle pose ainsi des problèmes complexes de structuration institutionnelle. Cette dernière doit à chaque fois être élaborée en concertation avec les acteurs, parties prenantes, à partir d'une analyse des fonctions à remplir, des régulations à mettre en œuvre et des logiques des acteurs en présence.

Labie (1999), plaide également en faveur du processus d'institutionnalisation. Pour lui, ce dernier consiste à la transformation des organismes de micro finance en véritables institutions financières contrôlées et régulées par les autorités des pays où elles opèrent. L'institutionnalisation transite par la maximisation des revenus tout en réduisant les coûts, l'atteinte d'une taille minimum, la capacité de l'institution à gérer un important processus de croissance et la recherche de sources de financement supplémentaires. L'engagement du personnel, la formalisation de la méthodologie appliquée, le recrutement du personnel qualifié et la nécessité d'un contrôle adéquat pour pallier le risque d'une croissance débridée sont également des éléments clés de ce processus.

1.3.2- Les conditions de succès selon l'Agence Française de Développement

Florence Leroux à la conférence internationale de Paris le 20 juin 2005, déclare que l'Agence Française de Développement (AFD) au terme de quinze ans d'expériences dans le domaine de la microfinance a identifié trois éléments clés favorisant la pérennité des opérations de

microfinance. En premier lieu, elle parle de la viabilité financière des institutions. A ce sujet, l'AFD insiste qu'il ne faut pas opposer la viabilité financière des institutions et la lutte contre la pauvreté. La viabilité financière implique toujours que l'IMF soit gérée de façon rigoureuse et professionnelle et qu'elle puisse pratiquer des taux d'intérêt compatibles avec la recherche de l'équilibre financier. Le second élément est la viabilité institutionnelle qui doit s'inscrire dans un cadre juridique et réglementaire adapté. Enfin, elle insiste sur l'efficacité de la gouvernance qui est un autre élément fondamental du succès des IMF. La qualité de la gouvernance étant essentielle pour maintenir une vision et une stratégie à long terme.

1.3.3- La triple viabilité selon la Commission Européenne (CE)

Les définitions de la viabilité peuvent varier selon les auteurs, mais on peut envisager la question selon trois grands axes : la viabilité financière, la viabilité institutionnelle et la viabilité sociale (Commission Européenne, 2000 : 94).

La viabilité institutionnelle représente la dynamique institutionnelle et organisationnelle dans laquelle s'exercent les viabilités financière et sociale.

Financièrement, la viabilité d'une IMF est la couverture des charges par les produits ; ceci grâce à un volume d'activité suffisant, à une différence significative entre le taux de crédit et le coût de la ressource, à la maîtrise des dépenses, à la maîtrise des impayés et des détournements.

Presque tous les auteurs s'accordent à dire que cet équilibre financier peut être atteint entre 5 à 12 ans d'activités, autrement aucune institution ne peut plus survivre. Elle est le pilier de son autonomie financière et opérationnelle.

La viabilité institutionnelle est basée sur la qualité de l'organisation, la reconnaissance juridique et la surveillance effective par la Banque Centrale. Elle découle donc de la bonne gouvernance de l'institution c'est-à-dire d'une organisation efficace et efficiente.

La viabilité sociale quant à elle, consiste à l'acceptation des règles et l'équilibre des pouvoirs entre les acteurs (bénéficiaires, administrateurs et salariés), à une bonne relation de l'institution avec les autres intervenants dénotant de son insertion dans son environnement externe.

1.3.4- La notion de performance des IMF

Malgré le caractère récent du phénomène de la microfinance, elle a très tôt attiré une attention particulière sur la notion de transparence et sur la nécessité de la mise en place de critères et d'indicateurs de performance permettant d'apprécier ce qui peut être fait ou non. L'un des aspects importants de cette tendance est l'utilisation croissante des indicateurs financiers et institutionnels pour mesurer la performance et la santé financière des IMF.

La bonne gestion de ces institutions passe par l'analyse régulière de leur performance. Les indicateurs de performances sont des outils privilégiés utilisés à cette fin et dans la prise de décision par les dirigeants. A cet effet, Ledgerwood (1999 : 235) confirme que « le calcul des indicateurs de performance permet aux bailleurs de fonds, aux opérateurs et aux consultants de déterminer l'efficacité, la viabilité et la portée des activités de l'institution ». Les indicateurs sont des instruments de diagnostic et leur analyse dans le temps permet aux IMF en phase de développement d'avoir des repères de travail. Ils contribuent en ce sens à la professionnalisation du secteur, favorisent la transparence et renforcent la confiance des acteurs. Ils sont utilisés par les organes de contrôle et l'Etat et constituent une base de référence pour l'accès au financement. Ces indicateurs varient d'une institution à une autre et on distingue le plus souvent les ratios du Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP), les ratios *Small Enterprise Education and Promotion Network* (SEEP), le système Protection, Evolution, Rentabilité, Liquidité, Actif, Structure financière (PERLAS) et les ratios des programmes nationaux ou régionaux de réglementation du secteur de la microfinance.

Les indicateurs de performance utilisés en microfinance sont regroupés en quatre familles de ratios principaux qui fondent la base d'une telle évaluation des performances des IMF : les indicateurs de mesure de la qualité du portefeuille, les indicateurs d'efficacité et de productivité, les indicateurs de gestion financière et les ratios de rentabilité

La revue de la littérature a permis d'effectuer un tour d'horizon sur l'entendement de la microfinance, son évolution et son importance dans les politiques de développement. Elle a conduit à la perception de la gouvernance en général et celle de la microfinance en particulier pour aboutir à son diagnostic et au socle commun de la bonne gouvernance dans une IMF. Ensuite le rôle clé de la GRH dans la performance de toute institution a nécessité l'examen de ses modèles, de ses domaines d'intervention qui constituent en quelque sorte ses défis. Le cadre théorique a relevé le nouveau modèle de gestion des ressources humaines qui prévaut actuellement, celui de la gestion flexible et stratégique.

Enfin, la synthèse de la littérature a permis de dégager les conditions de viabilité des IMF. Les approches diffèrent selon les auteurs et les institutions, certains aspects ayant plus d'importance pour les uns que pour les autres mais se recoupent toutes. La viabilité des IMF passe par l'interaction des viabilités financière, sociale et institutionnelle et se mesure par des indicateurs de performance.

Le cadre théorique permet de concilier la théorie aux pratiques, expériences et formations pour élaborer le cadre conceptuel de la présente étude.

CHAPITRE 2

LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Les activités du secteur de la microfinance au Togo sont confrontées aux difficultés de performance au niveau des IMF. Étant un nouveau secteur, la recherche de la pérennisation de ses activités doit prendre en compte l'expérience des autres secteurs. Donc la prise en compte des nouvelles formes de gestion du personnel et de l'effet de la gouvernance sur l'efficacité, devient une conduite de viabilité des IMF sur le marché. Pour ce faire, une IMF doit repenser sa pérennité dans ce sens. La performance suppose donc des compétences adéquates, mais avant tout, la motivation de tous les acteurs et une organisation optimale à travers une bonne gouvernance.

Le modèle de la présente étude se fonde sur l'analyse de la viabilité sous l'optique de la commission européenne en considérant la viabilité comme une interaction de la viabilité financière, institutionnelle et sociale. Pour l'examen de la gouvernance, la grille de CERISE a été retenue à travers ses six axes.

2.1- LES AXES DE LA BONNE GOUVERNANCE EN MICROFINANCE

Les institutions de microfinance étendent leur portée pour mieux répondre aux diverses demandes des bénéficiaires tout en étant rentables. La stratégie d'expansion doit cibler l'optimisation de l'impact social et de la rentabilité par le biais d'une bonne gouvernance. Comme relevé dans le chapitre précédent, elle est axée sur une vision stratégique, sur un système d'information, sur un mode de prise de décision clair et adapté, sur des niveaux de formation et de compétences, sur un système de contrôle et sur un système de prévention et de gestion des crises.

La bonne gouvernance recommande que les IMF se dotent d'une vision et d'une mission pour éviter la dérive. La vision doit être déterminée de façon participative par des réflexions sur les perspectives à court, moyen et long terme. Elle amène à l'élaboration d'un plan stratégique dans lequel elle s'inscrit. Elle doit être formalisée, cohérente, connue et partagée par tous les acteurs.

L'exercice du pouvoir dans la gouvernance nécessite un bon système d'information. Il permet de préparer les décisions et d'alimenter le contrôle. Il sera impossible à un personnel compétent et motivé d'utiliser pleinement son savoir faire s'il ne dispose pas de bonnes informations au bon moment. Pour CGAP (1998 : 19), un Système d'Information et de Gestion (SIG) est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en informations utilisables et les transmettre aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins. Dans ce sens, le SIG permet aux responsables de mieux surveiller la santé de

l'institution, de mieux conseiller leur équipe et d'identifier les aspects exigeant le plus d'attention. Ainsi un SIG efficace doit être fiable, susceptible de donner des informations pertinentes à tout moment.

Le mode de prise de décision implanté doit clairement définir les acteurs qui élaborent les décisions. Il doit préciser les niveaux de décision stratégique et opérationnelle. Il est important qu'il ait un équilibre entre la centralisation et la décentralisation ainsi qu'une capacité d'adaptation et de mise en œuvre des actions suite aux informations fournies par le contrôle et le SIG. Enfin, la procédure de prise de décision doit intégrer les responsabilités pour les comptes rendus des décisions prises et l'évaluation des décisionnaires sur leur capacité d'orientation stratégique.

Le contrôle est important dans le processus de la bonne gouvernance. Le système de contrôle permet de détecter les failles, les fraudes afin d'anticiper les risques. Il se fait par l'audit interne et externe. L'audit interne a pour but de persuader si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables. Il permet d'examiner l'application et le respect de la réglementation, des politiques et procédures internes et évalue l'utilisation efficace des ressources. Enfin, le contrôle interne doit vérifier l'atteinte des objectifs par l'institution. Les dirigeants doivent mettre en place cet outil alimenté surtout par le SIG et le compléter par l'audit externe. Son existence dans une institution n'exclut pas l'auto contrôle et le contrôle hiérarchique.

L'efficacité d'une IMF se traduit par ses capacités d'exécution des décisions stratégiques et opérationnelles. La mise en œuvre des décisions s'appréhende autour des moyens humains. Elle fait référence au niveau de compétence des salariés et des élus, des modalités de leur formation et à la répartition des rôles dans la mise en œuvre. La mobilisation des compétences s'intègre dans le processus de GRH et se fait par des outils de promotion des ressources humaines, des outils d'incitation, de motivation, de fidélisation des élus et de sanctions. Le climat social et la culture organisationnelle de l'entreprise ne doivent pas être négligés dans la mise en œuvre des décisions.

Toute institution dans tous les secteurs traverse et gère des crises et des dysfonctionnements. Ils font partie intégrante de la vie de l'institution. Les IMF subissent également le même phénomène. La crise en elle-même n'est pas un problème mais c'est sa résolution qui importe. Ainsi, il serait exagéré de dire qu'une bonne gouvernance permet d'éviter les dysfonctionnements. Le rôle de la gouvernance est d'élaborer des procédures adéquates de résolution des crises. En effet c'est la capacité de la gouvernance à surmonter les crises sans tensions qui est primordiale. A ce sujet, Lapenu et Pierret (2005 : 30) affirment qu'une bonne

gouvernance se mesure en période de crise. Les procédures d'une IMF doivent contenir de ce fait, des processus de résolution des désaccords et conflits entre acteurs

La bonne gouvernance en microfinance inclut dans ses axes, les ressources humaines compétentes et formées comme souligné plus haut. Par contre, l'importance de ce facteur de production et les nouvelles données de l'environnement économique qui reposent l'avantage concurrentiel de toute structure sur le « savoir » amène à détacher cet axe pour mieux l'analyser dans la GRH. En effet, la GRH ne se résume pas à l'existence de ressources humaines compétentes et formées mais la surpasse. De même, selon l'équation bien connue dans le domaine des ressources humaines, l'efficacité de toute institution (E) est l'interdépendance entre les compétences (c), le climat de travail (c) et la motivation (m) : $E = mc^2$.

2.2- L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GRH SUR LA VIABILITÉ DES IMF

2.2.1- Les facteurs de la gouvernance et de la GRH influençant la viabilité financière

Il ressort de la théorie que la viabilité financière est la résultante d'un niveau d'activités suffisant (masse d'encours critique), de la maîtrise de l'intermédiation financière, de la maîtrise des charges et de la maîtrise des impayés (les 4M).

Tout d'abord, il y a la Masse d'encours critique. Elle est l'encours de crédit qui permet à une institution de couvrir la totalité de ses charges au taux d'intérêt appliqué. A ce niveau d'activités, l'institution acquiert l'équilibre financier. Le développement de ce seuil d'activité requiert des aptitudes de la part de tous les acteurs dans la fidélisation des clients, la diversification et l'adaptation des services, dans la conquête de nouveaux marchés, dans les décisions stratégiques qui passent par la gouvernance. Chaque acteur doit en conséquence, prendre conscience de l'importance de ce seuil minimum d'activités à atteindre et y travailler. Le personnel doit être sensibilisé sur cette dépendance de l'équilibre financier à la masse d'encours critique et motivé dans ce sens.

Ensuite, la Maîtrise de l'intermédiation financière est le second M. L'intermédiation financière est basée sur la recherche des sources de financement à moindre coût et est source de création de richesse dans une IMF. Elle découle de la politique mise en œuvre dans la mobilisation des ressources financières et repose aussi sur la capacité de négociation des premiers responsables (direction et CA) auprès des bailleurs, des autres IMF ou des banques commerciales. Leur compétence, leur professionnalisme et la gouvernance sont donc primordiaux, surtout dans la mise en place des politiques de taux, (taux débiteur et créateur) et des politiques de l'épargne. En effet, la plupart du temps, les élus du CA sont des emprunteurs (surtout dans le système mutualiste) et dans la détermination des taux débiteurs, ils ne tiennent pas compte des

épargnants et de l'équilibre financier de l'institution. Ils doivent donc surmonter la prise en compte des intérêts individuels pour que l'institution ait un différentiel de taux (taux débiteur moins taux créditeur) positif dans l'atteinte des objectifs communs.

La capacité de l'institution, de ce fait des techniciens, à mobiliser les ressources à moindre coût consiste à utiliser le plus possible, des sources internes à l'institution (dépôts, fonds propres, amortissements/provisions). Les agents doivent donc faire preuve de doigté pour mobiliser massivement l'épargne pour le financement des activités de crédit. Quant aux dirigeants, leur stratégie doit intégrer une bonne politique de l'épargne pour motiver ces dépôts.

Le troisième M est la Maîtrise des impayés. L'octroi de crédit est le premier élément générateur de revenus dans une IMF. Si les acteurs qui interviennent dans son processus font preuve de compétence, il y aurait moins de problèmes d'impayés. La compétence à elle seule ne suffisant pas, elle doit être complétée par la motivation, développée par une bonne gouvernance et une gestion efficace des ressources humaines. En effet, on peut avoir des compétences internes et ne pas savoir comment les utiliser, les mobiliser et les combiner pour en tirer une meilleure partie.

Il est à noter que la bonne mise en place d'un crédit (suivant les normes et les règles de l'art) et son suivi rigoureux, greffé d'une rapidité de réaction des acteurs en cas de difficultés (retard, détournement de l'objet du crédit, non suivi du calendrier des achats...) permettent de minimiser les impayés. Ce qui nécessite, certaines compétences et habiletés des ressources humaines ainsi que l'existence et l'application des procédures. Même dans le cas échéant de défaillance ou de mauvaise foi des emprunteurs, les impayés proviennent toujours des lacunes observées lors de l'instruction des dossiers. Entre autres lacunes, nous pouvons citer : la complicité, la mauvaise foi des acteurs, la mauvaise collecte des informations et la rétention des informations par les acteurs.

Quels que soient la compétence et le professionnalisme des acteurs, leur mobilisation se fait à travers la motivation, qui est propre à chaque acteur pris individuellement.

La mise en place d'un bon système d'information et de gestion par la gouvernance joue un rôle important dans la disponibilité à temps des informations fiables sur le crédit.

Enfin, la Maîtrise des charges permet de garder la richesse créée à travers la bonne intermédiation financière. La minimisation des charges découle de la prise de décisions de gestion efficaces par les responsables et par la maîtrise des charges financières. Ce qui peut se résumer à « faire les bonnes choses à moindre coût ». Tous les acteurs doivent également rationaliser les dépenses à tous les niveaux. Ils ont donc besoins de compétence dans l'élaboration des budgets, leur analyse et suivi... Ils doivent percevoir l'importance de mettre en place un service de contrôle interne pour compléter l'auto contrôle. Les dirigeants doivent

également mettre en place un SIG pour sécuriser les opérations et faire auditer annuellement les comptes.

A la lumière de ce qui précède, il est donc évident que la gouvernance et la GRH rentrent en ligne de compte dans la viabilité financière d'une institution.

2.2.2- L'influence de la gouvernance et de la GRH sur la viabilité sociale

L'équilibre financier ou l'atteinte de la viabilité financière n'engendre pas ipso facto, un bon climat de travail, ni l'acceptation des règles et l'équilibre des pouvoirs entre les acteurs. Elle ne permet pas non plus une bonne insertion de l'institution dans son environnement comme le veut la viabilité sociale. Tout cela exige l'existence d'une vision commune mise en place par la gouvernance qui favorise la culture d'entreprise et renforce le travail en équipe.

Une culture organisationnelle est l'ensemble des attitudes, des valeurs et croyances permettant de transmettre aux acteurs les conditions intrinsèques de l'institution et qui guident leur comportement. Il importe aux IMF de développer leur culture d'entreprise.

Avec celle-ci, il devient aisé de faire partager les valeurs par les acteurs et d'augmenter l'engagement collectif. Elle permet l'intégration, favorise la collaboration, la rétention du personnel et réduit l'absentéisme. Elle est source d'une compréhension commune acceptée, instaure la primauté de la personne, la conviction de l'importance de chacun dans l'organisation quel que soit le niveau. La culture d'entreprise développe un sentiment d'appartenance et un climat de confiance entre acteurs.

Il y aura viabilité sociale lorsqu'on parvient à des compromis, des compatibilités, des accords d'intérêts et des normes entre différents intervenants. Autrement, s'il n'y a pas de véritable consensus, une intériorisation des règles, on constate l'inapplication ou un détournement de celles-ci et une réinterprétation officieuse qui débouchent sur des dysfonctionnements. Chaque acteur a ses intérêts propres ; accéder au crédit à moindre coût pour le membre/client ou avoir une sécurité de l'emploi pour le salarié. Il a également ses normes; ainsi, l'agent de crédit et l'emprunteur ont des visions différentes sur la nécessité de rembourser à temps, sur les garanties demandées... De même, il a ses conceptions sur le niveau de rémunération et des indemnités (bénévolat des élus). Gérer ces différences demande l'existence d'une bonne gouvernance avec des règles équitables.

Armés donc de ces valeurs de la culture organisationnelle, les acteurs sont capables d'accepter les règles, l'éthique et l'équilibre des pouvoirs, d'entretenir de bonnes relations entre eux. Ainsi, l'institution entretiendrait de bonnes relations avec son environnement externe, favorisant ainsi son insertion.

2.2.3- L'influence de la gouvernance sur la viabilité institutionnelle

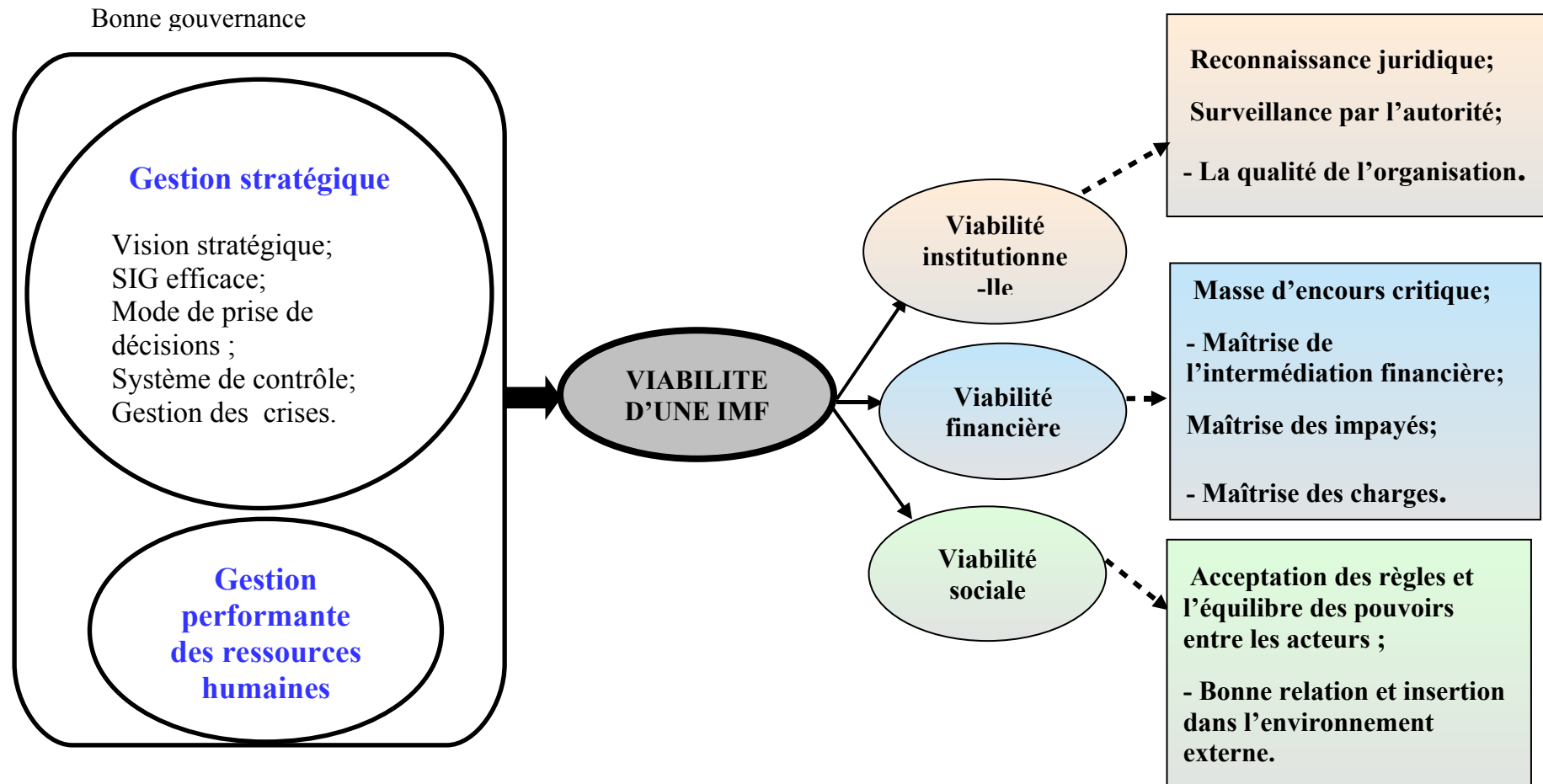
Les pratiques de fonctionnement sont issues du style de gouvernance adopté. La qualité de la gouvernance est le soubassement de la viabilité institutionnelle comme nous l'avons vu dans le cadre théorique. En effet, Charreaux (2002), explique que les dimensions disciplinaire et cognitive de la gouvernance doivent se compléter pour améliorer efficacement le potentiel de création de valeur. La bonne gouvernance doit conduire les dirigeants à mettre en place de bons systèmes de prise de décisions, des procédures et politiques de fonctionnement. Ils doivent également favoriser la reconnaissance juridique, le suivi de la réglementation et le contrôle de leur institution. La gouvernance étant un problème complexe qui concerne tous les aspects du fonctionnement de l'institution, les dirigeants doivent se former, s'informer et être à l'écoute pour mettre en place de bonnes pratiques.

La gouvernance, ensemble des principes qui régissent les procédures de prise de décisions et de leur exécution, est un élément de la viabilité institutionnelle, mais ne peut qu'utiliser les hommes pour la mise en œuvre de ses stratégies. Pourtant, elle influence la viabilité sociale, du fait que c'est par volonté traduite en décisions, qu'une institution peut mettre en place une culture organisationnelle, instaurer une cohésion sociale contribuant à son efficacité. Or, il ne peut y avoir de viabilité financière sans la viabilité sociale qui favorise la synergie et l'acceptation de la mise en commun des savoirs et des compétences pour rentabiliser l'organisation.

L'interférence entre les trois viabilités nous amène à conclure ce cadre conceptuel sur l'importance de la gouvernance. Elle est un facteur favorisant la viabilité institutionnelle, balise le processus de la viabilité sociale et, par ricochet, favorise la viabilité financière grâce à une gestion performante des ressources humaines. Etant donné que la viabilité financière est le socle de la pérennisation des activités des IMF, il convient pourtant de noter que le processus ne pouvait se faire successivement ; la viabilité (institutionnelle, sociale et financière) se pense et doit se réaliser globalement, c'est-à-dire en agissant sur tous les axes de travail.

Dès lors, les IMF, pour parvenir à leur viabilité doivent concentrer leur effort dans la valorisation du savoir et de l'intelligence de tous les acteurs et développer l'apprentissage organisationnel. C'est sur cette fondation qu'elles peuvent développer les potentialités d'adaptation pour demeurer compétitives. Il appert donc que la bonne gouvernance et la gestion performante des ressources humaines favorisent la viabilité d'une IMF, produit de l'interaction entre la viabilité financière, sociale et institutionnelle. Les analyses précédentes nous permettent d'élaborer un schéma du cadre conceptuel que voici.

Figure 1 : Schéma du cadre conceptuel de l'étude



2.3- LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE CUEILLETTE DE DONNÉES

Dans le cadre de l'étude, la méthodologie a consisté essentiellement à faire par le biais du Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM), un travail de terrain au niveau de trois réseaux de microfinance au Togo. Ce sont La Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo (FUCEC-Togo), *Women and Associations for Gain both Economic and Social* (WAGES) et L'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Togo (UMECTO).

Dans chaque institution, des recherches documentaires suivies de rencontres, d'enquêtes et d'entrevues ont été faites pour dégager les niveaux de performance et se familiariser avec leurs pratiques de gouvernance et de gestion des ressources humaines. Le personnel, les dirigeants des organes de gestion et de contrôle sont les cibles visées par les enquêtes. Les entrevues ont concerné uniquement les directeurs généraux et les chefs de service.

2.3.1- La recherche documentaire

L'une des activités préparatoires a été la mise en contexte avec des recherches documentaires. Dans un premier temps, elles nous ont permis de faire la connaissance du PASNAM à travers son document programme, le document de la Stratégie Nationale de Microfinance (SNM) et ses rapports d'activités. Dans un second temps, nous avons fait des recherches sur le secteur de la microfinance au Togo et sur les trois IMF cibles avant notre passage dans ces institutions. Pour mieux se familiariser avec ces institutions, leurs rapports annuels d'activités, leurs rapports de contrôle interne et d'audit externe ont été utilisés. Spécialement pour l'ONG WAGES, nous avons utilisé son rapport de notation rédigé par Microfinanza, une société italienne de notation en microfinance.

Dans le cadre de ce travail, les monographies de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) des années 2001 à 2005 ont également servi. L'apport des rapports de contrôle de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou coopératives d'Épargne et de Crédit (CASIMEC) n'a pas été des moindres. Elle représente le Ministère de l'Économie et des Finances qui est chargé du secteur de la microfinance.

Pour analyser les bonnes pratiques des IMF non togolaises, dans le but d'envisager des adaptations, la recherche documentaire a porté aussi sur quelques grandes IMF, en termes de performance de la sous région. Il s'agit du *rating* (notation) GIRAFE de *Planet Rating* de mars 2003, pour analyser l'association Promotion et Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME) du Bénin et l'Union des Caisses du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) en juin 2003.

Les recherches documentaires par les publications de Développement International Desjardins (DID) ont été faites, sur la mise en place d'un système de rémunération incitative, la gouvernance et l'analyse des besoins de formation dans une IMF.

Cette première activité a été bénéfique à celle de la préparation des questionnaires aux membres des organes et aux responsables des mutuelles/COOPEC durant le stage.

2.3.2- Les stages dans les institutions de microfinance

Etant donné que le PASNAM appuie l'ensemble du secteur de la microfinance au Togo, le choix des institutions témoins est représentatif de l'ensemble du secteur. Les stages de courte durée dans les IMF ciblées ont donc été planifiés par le PASNAM. Au niveau du réseau UMECTO, une étude de son fonctionnement, de sa gouvernance, de sa GRH y compris son système de rémunération incitative a été faite. Pour la FUCEC-TOGO, la mission a concerné une analyse du fonctionnement général, de la Gestion des Ressources Humaines et de la procédure de mise en place et de suivi des crédits aux entrepreneurs. Quant à l'IMF WAGES, le mandat a porté également sur l'étude de sa gouvernance, de son fonctionnement et sur le diagnostic de la GRH.

Dans chacune de ces institutions, il y a eu des entrevues et des rencontres avec les acteurs internes sous forme de questionnaire d'enquêtes. Il est à noter que l'observation directe a été utilisée sur les lieux de stage.

2.3.3- La technique de collecte de données

La technique utilisée se réfère aux questionnaires d'enquêtes visant deux cibles : Les employés, les organes de gestion et les directeurs des coopec/mutuelle ou les chefs d'agence (dans le cadre de WAGES). Des entrevues ont eu lieu avec les directeurs généraux des IMF et les autres acteurs intervenant dans le secteur.

Les différents thèmes abordés dans le questionnaire à l'endroit des employés portent sur la description du poste, la formation, le climat social, la circulation des informations, la motivation, la culture organisationnelle, le sentiment d'appartenance, la vision de l'institution, le travail d'équipe et leur point de vue sur la pérennité.

Le questionnaire destiné aux membres des organes ou élus, en plus des points précités, comporte une partie sur la gouvernance pour déterminer les acteurs qui prennent les décisions, le processus, les outils de gestion mis en place, leur relation avec le directeur de la mutuelle/coopec et leur relation avec la faîtière/l'Union/le siège. Le questionnaire des directeurs de mutuelles/coopec ou des chefs d'agence est identique à celui des élus.

Des entrevues sous forme de discussion ont été faites avec les responsables de la CASIMEC, de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (l'APIM-Togo), de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF). La même technique a été utilisée au niveau des chefs de services ressources humaines de WAGES et de la FUCEC-Togo et des directeurs généraux des trois institutions ciblées.

L'élaboration du cadre conceptuel a permis de relever l'influence de la gouvernance et de la gestion performante des ressources humaines sur la viabilité des IMF. La méthodologie de travail a permis de recueillir des données et informations sur le secteur de la microfinance au Togo à travers trois IMF. Elle a aussi servi à se familiariser avec leurs bonnes pratiques. L'état des lieux et l'analyse des données feront l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 3

L'ÉTAT DES LIEUX DANS LES IMF D'ACCUEIL

D'une superficie de 56 600 km² pour 5 millions d'habitants (estimation 2004), le Togo est un petit pays de l'Afrique de l'ouest. Le Produit Intérieur Brut par habitant est de 212 800 FCFA (398 \$). Le Togo est un État membre de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), comprenant huit États membres partageant en commun la même monnaie, le Franc de la Communauté Financière Africaine (FCFA) géré par la BCEAO.

L'accroissement des activités de la microfinance dans les pays ayant en commun le FCFA, a conduit les autorités monétaires à élaborer une réglementation commune adoptée sous forme de cadre juridique le 17/12/1993. L'objectif principal est la meilleure connaissance du secteur et sa sécurisation. Cette réglementation qui intègre les considérations de pérennisation, s'est faite avec l'appui canadien, dans le cadre du Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PARMEC) qui a donné son nom à ce dispositif.

Le secteur microfinancier au Togo est donc régi par ce cadre réglementaire, légal et institutionnel. Il comprend la loi n° 95 - 014 du 14 juillet 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Il existe son décret d'application n° 96 - 038 du 10 avril 1996, qui porte sur la constitution d'une institution, les différents organes et leur compétence, les procédures d'agrément et de reconnaissance, et sur les règles et les normes de gestion.

Pour que les IMF atteignent de bonnes performances financières, la Loi PARMEC recommande aux institutions, (Titre IV de la loi PARMEC) des ratios prudentiels de gestion. Il s'agit de la limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit, de la réserve générale, de la limitation des risques portés par l'institution, du ratio de la limitation des prêts aux dirigeants, de la limitation des risques pris sur un seul membre et de la liquidité. Pour l'appréciation de la performance financière et économique des IMF, la BCEAO a élaboré neuf indicateurs.

Outre la loi, le dispositif légal comprend aussi, la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou coopératives d'Épargne et de Crédit (CASIMEC) créée par arrêté n°088/MEF/DE du 17 juin 1996. Service technique du Ministère des finances, elle est chargée de l'application de la loi n° 95 - 014 du 14 juillet 1995, avec pour principales missions l'étude des demandes d'agrément ou de convention, les contrôles sur pièces et sur place des SFD, la collecte, l'analyse des états financiers et la diffusion des éléments statistiques sur le secteur.

La Commission Nationale de Recouvrement des Créances (CNRC) des Banques et Autres Établissements Financiers est créée par décret n° 2001-111/PR du 9 mai 2001. Elle se charge des problèmes relatifs au recouvrement des créances des banques, des établissements financiers et des institutions de microfinance. Elle est présidée par le Ministre de l'Économie, des Finances et des Privatisations et dispose d'une structure technique constituant l'organe d'exécution de la commission. Elle a beaucoup contribué à l'assainissement du portefeuille des IMF.

Avant mi 2004, le secteur de la microfinance du Togo comprenait deux associations professionnelles, toutes opérationnelles dès 1998 (Consortium Alafia Togo et APIMFT). Cette situation a provoqué pendant plus de cinq ans, une sorte de dualisme dans l'orientation professionnelle de la profession. Cette situation a gardé le développement du secteur dans une sorte de léthargie, surtout en ce qui concerne la culture des bonnes pratiques de microfinance. Ce n'est qu'après avoir élaboré une stratégie nationale de microfinance que les acteurs du secteur (IMF, Bailleurs, Etat) ont recommandé la mise en place d'une association unique, recommandation qui a donné naissance en 2004 à la création de l'APIM-Togo.

Elle a pour but de promouvoir et de défendre le secteur de la microfinance au Togo. Les objectifs de l'APIM-Togo sont d'abord de renforcer les capacités institutionnelles des structures membres par le partage des pratiques optimales et le développement des standards communs de performance, de contribuer à la formulation et au suivi d'une politique nationale de développement des structures de microfinance et des services financiers et de réunir des informations et des données utiles au secteur de la microfinance. L'APIM-Togo regroupe 19 IMF.

3.1- LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE OU SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS (SFD) AU TOGO

3.1.1- La typologie des SFD au Togo

Au Togo, on relève essentiellement trois types d'institutions au niveau des Systèmes Financiers Décentralisés. Il s'agit des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, des institutions issues des expériences de crédit direct et des ONG ou projet à volet crédit. Les premières, sont les plus dominantes. Elles représentent aussi la part de marché la plus importante du secteur.

Tableau 1 : Répartition des SFD du Togo par typologie (2005)

Institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit	Nombre
FUCEC-Togo	59
UMECTO	4
URCLEC	28
FECECAV	7
UCMECS	5
FAMI/IDH	7
Unitaires	30
TOTAL	140

Sources : CASIMEC

Expériences de crédit direct	Points de service
WAGES	4
TIMPAC	1
JARC-SIFA	1
TOTAL	6

ONG ou projets à volet crédit	Point de service
APGA	5
ASJD	1
ESPOIR-Togo	7
SEBADERS	1
TOTAL	14

Sources : CASIMEC

3.1.2- L'évolution du secteur

La microfinance au Togo a connu un développement très remarquable tant en nombre de bénéficiaires des services qu'en montant de dépôts collectés et d'encours de crédit.

Tableau 22: Évolution du sociétariat, de l'encours de crédit et du dépôt du secteur

	Années				
	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de bénéficiaires	256 729	277 895	300 706	265 421	352 147
Encours d'épargne (en millier de FCFA)	16 581 000	17 922 000	20 262 000	26 213 000	29 016 942
Encours de crédit (en millier de FCFA)	13 818 000	14 549 000	16 997 000	21 261 000	24 160 409

Source : BCEAO (2001-2003) CASIMEC (2004-2005)

Figure 2 : Évolution des dépôts et de l'encours de crédit du secteur de 2001 à 2005

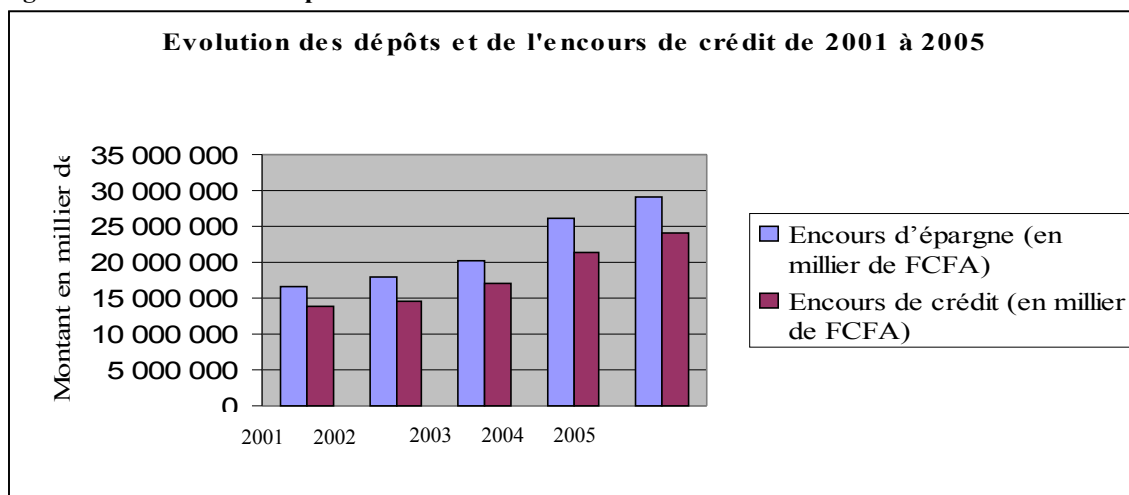
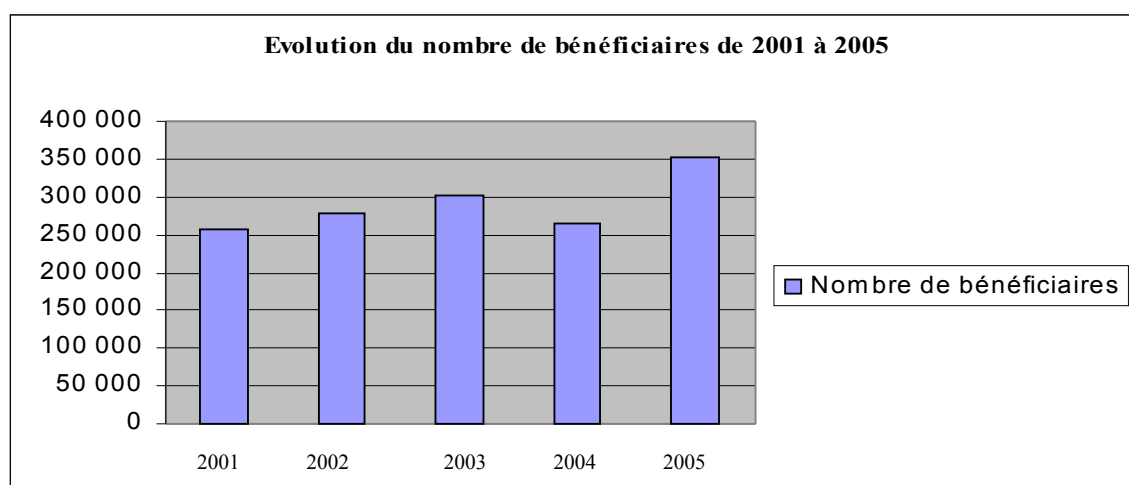


Figure 3 : Évolution du nombre de bénéficiaires du secteur de 2001 à 2005



Le marché de ce secteur est en pleine expansion au Togo comme l'attestent les progressions. Cette progression est de 37% relativement au nombre de sociétaires et bénéficiaires entre 2001 et 2005. La diminution du nombre de bénéficiaires en 2004 est due au plan de restructuration de la FUCEC-Togo. La hausse de l'encours de crédit et d'épargne est de 75% durant la même période. Au 31 Décembre 2005, 137 structures de micro finance ont été autorisées à exercer légalement les activités d'épargne et de crédit au Togo. Celles qui ont un agrément sont au nombre de 123 soit 89,78%, deux sont reconnues soit 1,45% et douze ont signé une convention soit 8,75%.

Le secteur microfinancier en pleine expansion au Togo bénéficie de la volonté politique du gouvernement et de l'intérêt des partenaires en développement et des banques. La forte demande de produits, la volonté de concertation des acteurs, et surtout l'élaboration d'une stratégie nationale de microfinance et son programme d'appui constituent également des opportunités.

3.1.3- Le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) du Togo

Dans le cadre des actions visant la réduction de la pauvreté au Togo, les principaux acteurs de la microfinance (Etat, IMF, banques et établissements financiers, bailleurs de fonds...) sont convaincus de l'importance de ce secteur, comme instrument permettant d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Dans ce cadre, ils ont élaboré de manière concertée, une Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF), adoptée en février 2004. Elle couvre la période 2005-2008 et a pour but de bâtir une microfinance viable et pérenne.

L'institution d'accueil, le PASNAM, est un programme défini pour l'opérationnalisation de la SNMF et s'inscrit dans sa dynamique. Il est conjointement financé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Equipe des Nations Unies (FENU) pour une durée de trois ans et demie. Cependant, son financement reste ouvert aux bailleurs intéressés par le secteur.

L'objectif principal de ce programme est de favoriser l'accès accru des ménages à faibles revenus et des micro-entrepreneurs aux services de microfinance pérennes grâce à des IMF viables et intégrées dans le marché financier national. Il appuiera la réalisation d'un cadre légal, réglementaire et institutionnel d'une part et la professionnalisation des IMF d'autre part.

Les résultats attendus tournent autour de deux grands axes. Le premier porte sur la mise en œuvre et l'amélioration du cadre légal, réglementaire et institutionnel avec des moyens permettant d'assurer une croissance harmonieuse et sécurisée du secteur. Le second résultat attendu est que « des IMF potentiels leaders deviennent viables ou renforcent leur viabilité et développent ainsi une offre pérenne de produits et services financiers et surtout dans les zones non couvertes mais à demande solvable ». Le PASNAM est doté d'un comité de pilotage qui joue le rôle du CA formé par les représentants des acteurs, d'une cellule de gestion de quatre membres et des partenaires techniques et financiers que sont le FENU et le PNUD.

La problématique de recherche qui porte sur la viabilité des IMF cadre avec le chantier de la professionnalisation et de pérennisation du secteur entrepris par PASNAM par l'entremise des objectifs précités et motive ce stage dans cette structure.

3.2- LES ACTIVITÉS RÉALISÉES AU COURS DE LA MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

Les activités réalisées au cours de la mise en situation professionnelle portent sur le stage réalisé dans trois IMF témoins et sur les activités de renforcement de capacités.

3.2.1- Les activités de renforcement de capacité

Un premier atelier portant sur l'analyse de la solution appropriée pour l'informatisation des IMF du Togo a été organisé par PASNAM en collaboration avec le cabinet ECM du Togo. Cette informatisation s'inscrit dans le processus de renforcement des capacités des IMF par la sécurisation de leurs opérations, la réduction des délais de traitement de l'information et du risque d'erreurs y afférent, pour les rendre plus compétitives et plus viables.

Ainsi, les logiciels existants et utilisés par le secteur au Togo, le niveau atteint dans le processus d'informatisation de chaque IMF ont été relevés pour diagnostiquer les besoins de chaque institution. Les points forts et les points faibles des trois logiciels choisis (Infocopec, Microfina, Perfect) ont été dégagés et il a été demandé aux concepteurs de les améliorer avant la mise en œuvre du partenariat avec PASNAM.

Suite à une mission d'évaluation institutionnelle et d'appui à l'élaboration des plans d'affaires des IMF commanditée par PASNAM, un atelier a regroupé les représentants des IMF ayant fait l'objet du diagnostic, les membres du Comité de Pilotage du PASNAM et la Cellule de Gestion du PASNAM pour la restitution. Elle a permis aux acteurs de s'imprégner des difficultés majeures de chaque IMF diagnostiquée. Ces dernières portent sur les problèmes de refinancement, d'inadéquation des produits offerts par rapport aux besoins des membres, de la gouvernance, de la gestion des ressources humaines, du SIG... Les discussions et les échanges ont permis de mettre en place un plan de partenariat entre le PASNAM et 8 IMF.

Après dix années, la pratique de la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) a mis en relief quelques insuffisances et limites. Ainsi, un projet de loi qui prend en compte les nouvelles réalités du secteur a été validé par un atelier sous régional organisé par la BCEAO en collaboration avec le PASNAM. Cet atelier auquel nous avons participé, nous a permis de nous imprégner des nouvelles données du secteur dans la sous région. Entre autres, la prise en compte du statut des sociétés, des ONG et des associations, l'accent sur le contrôle, la révision des ratios prudentiels ont été évoqués et des solutions ont été proposées par les acteurs venus des huit pays de l'UEMOA. Nous avons eu l'occasion de rencontrer le Directeur Général de PADME et certains acteurs de la microfinance du Bénin et d'autres pays à l'atelier régional sur le projet de loi. Des discussions menées avec eux nous ont amené à cerner des pratiques de motivation des employés utilisées dans leurs institutions respectives.

L'équipe des consultants juniors de PASNAM, à laquelle nous appartenions, et les Volontaires Nationaux des Nations Unies (VNNU) affectés à la CASIMEC ont bénéficié d'une session de renforcement de capacités en microfinance organisée par le PASNAM. Les thèmes développés portent sur la microfinance et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD); la réglementation et l'évolution du secteur au Togo ; la diversité des IMF et les particularités de

chaque approche ; les méthodologies et pratiques d'analyse de la viabilité financière et de la gouvernance d'une IMF.

3.2.2- L'état des lieux à WAGES

L'ONG WAGES, créée en 1995, a été institutionnalisée en 1999. Elle est le fruit d'un projet d'octroi de crédit aux femmes initié par *Cooperative Assistance and Relief Every where* (CARE International) en décembre 1994. Elle est régie par une convention cadre n°029/MFP/CASIMEC du 08 mars 1999. Elle intervient surtout dans la zone urbaine de Lomé, la capitale, mais dispose de deux agences (Tsévié et Sokodé) respectivement à 35 et 355 Km de son siège et d'un point de service sis à Agbodrafo, située également à 35 Km de Lomé. Elle compte plus de 30 000 clients, avec un encours de crédit au 31/12/2005 de plus de 2,3 milliards de francs CFA et un dépôt des clients d'environ 1,5 milliards de F CFA.

Au cours de notre mission, le personnel de l'institution au nombre de 90, est réparti comme suit selon la nature du contrat : 32 employés, soit 36% avec des contrats à durée indéterminée ; 29, soit 32% sous des contrats à durée déterminée ; 18 collecteurs soit 20% et onze stagiaires soit 12% de l'ensemble du personnel.

Le questionnaire a porté sur 37 employés et une entrevue a eu lieu avec le chef service administration, finance et ressources humaines et le directeur. Ce qui porte le nombre d'enquêtés à 39 soit 43% du personnel. Nous avons participé à l'assemblée générale ordinaire de WAGES où nous avons discuté avec les élus du CA.

L'institution nous a également permis durant notre séjour d'être membre de jury pour le recrutement de nouveaux collecteurs.

3.2.2.1- La gouvernance et le fonctionnement

Le diagnostic s'est basé sur les cinq paramètres de la bonne gouvernance. Il s'agit de l'existence d'une vision stratégique partagée, d'un Système d'Information de Gestion (SIG) efficace, d'un mode de prise de décision clair et adapté, d'un système de contrôle efficace et d'une procédure de prévention et de gestion des crises. Conformément au cadre conceptuel, la GRH a fait l'objet d'une autre analyse eu égard à son importance.

WAGES dispose d'une assemblée générale, d'un commissariat aux comptes confié au cabinet KEKAR, d'un conseil d'administration, d'un comité de crédit composé de technicien et d'un comité de direction. L'assemblée générale de WAGES lui est spécifique et se compose de clients coptés, de personnes ressources externes et des cadres de la direction. Elle délègue ses pouvoirs au conseil d'administration (composé de neuf membres dont le membre fondateur CARE) pour le suivi de la gestion de l'institution. La gestion quotidienne est assurée par une

équipe de jeunes employés très dynamiques avec à leur tête des responsables ayant de bonnes expériences en microfinance, le leadership et de fortes capacités de négociation.

L'observation de l'environnement, l'écoute des clients, les propositions des AG, les suggestions des techniciens, les contraintes posées par les bailleurs permettent à la direction de faire des propositions au CA pour la prise des décisions stratégiques et de gestion. Le membre fondateur (CARE) n'a pas de droit de veto et la présence de deux techniciens ayant droit de vote au CA permet d'assurer un certain équilibre du pouvoir. Il ressort de nos entrevues que les dirigeants privilégient la gestion axée sur les résultats à une formalisation trop poussée de l'institution. Ainsi la plupart des outils élaborés à l'étape projet n'ont pas été mis à jour après l'institutionnalisation.

Les difficultés financières rencontrées par l'institution en 2000-2001, l'ont amenée à orienter ses efforts depuis trois ans vers la recherche de ressources financières pour les crédits et sur le processus de la viabilité financière de l'institution. La mise à jour des procédures comptables et administratives et celles de contrôle interne sont en réalisation, mais celle de la politique des ressources humaine est en projet. Des moutures sont déjà au niveau de la direction pour analyse. Au niveau des autres axes de la gouvernance :

- ✓ L'institution dispose d'une vision et d'une mission autour desquelles est bâti son plan stratégique. Elles sont largement diffusées en journée de réflexion et par affichage ;
- ✓ L'IMF est informatisée ; elle dispose du logiciel PERFECT pour la gestion des activités. L'efficacité du logiciel n'est pas effective eu égard à son instabilité et au volume d'activités. Son changement et/ou son amélioration est envisagé ;
- ✓ WAGES dispose d'un service de contrôle interne composé de trois agents. Le contrôle du siège se fait au jour le jour et celui des agences périodiquement. Vu le travail à accomplir, l'agence de Sokodé reçoit en moyenne deux visites des contrôleurs par an. Un problème de suivi de la mise en œuvre des recommandations des contrôles se pose ;
- ✓ Les procédures de prévention des crises et de gestion des désaccords ne sont pas clairement définies.

3.2.2.2- La Gestion des Ressources Humaines

Nonobstant l'inexistence d'un service ressources humaines et la non mise à jour des procédures, la gestion du personnel est assurée par le service comptabilité, administration et finance. L'embauche du personnel très sélective, se base sur des critères d'expériences, de qualification et de moralité. Cela a permis de doter l'institution de jeunes cadres de bon niveau, très dynamiques, dévoués à la cause de l'institution et conscients de leur responsabilité.

Les cahiers de charges existent pour la majorité des employés. Mais ils sont à mettre à jour pour certains techniciens, anciens employés du projet, (chargés de crédit, assistante service administratif et financier, chef d'agence). Pour d'autres, ils sont à élaborer ou à mettre à disposition des concernés (chef caissier, contrôleur interne, comptable senior, responsable portefeuille Agbodrafo).

Le renforcement des capacités des salariés est pris en compte par WAGES. Il en découle qu'un budget y est alloué annuellement. Les négociations avec PASNAM sont faites pour des formations subventionnées. L'institution dispose de formateurs ; néanmoins, elle ne les utilise pas encore pour organiser des formations internes. La bonne ambiance de travail est en partie attribuable à la très grande accessibilité des supérieurs hiérarchiques qui sont à l'écoute des agents. Cependant, compte tenu de la taille actuelle de WAGES, elle gagnerait à analyser le risque lié à la non formalisation des procédures.

Bien qu'il n'existe pas de plan de carrière formalisé, la pratique montre que les collecteurs deviennent des chargés de crédit et que, des promotions internes sont faites. Malgré les difficultés connues par WAGES, elle a mis en place plusieurs systèmes de récompense pour ses employés. Ce sont les primes liées au rendement uniquement pour les chargés de crédit, des gratifications (prime de résultat) et le bonus 13^{ème} mois. D'autres compléments au salaire de base comme les heures supplémentaires et les primes de cantine sont également payés aux employés. Les frais médicaux sont pris en charge à hauteur de 80%.

3.2.2.3- Les forces et les faiblesses

L'

équilibre financier de WAGES est assuré depuis trois années successives. Le portefeuille à risque à 90 jours à la fin de l'exercice 2005 est de 2,4%, la norme PARMEC étant de 5%. Au cours du même exercice, toutes les agences ont eu un résultat excédentaire. Les ratios prudentiels de la PARMEC sont dans les normes également. En plus du contrôle interne, de l'audit externe et du contrôle de la CASIMEC, WAGES se fait régulièrement évaluer par le système de notation (rating) de Mirofinanza et de Planet rating. Ceci permet une comparaison avec les IMF d'autres pays à travers les normes internationales et facilite les demandes de financement.

La grande faiblesse de l'institution repose sur le système linéaire de calcul du taux débiteur qui pénalise les clients. Cette pratique courante dans la plupart des institutions de microfinance disparaît de plus en plus parce que tout le monde comprend qu'elle pénalise les clients qui l'acceptaient parce que la concurrence n'était pas assez développée. Mais cette situation de WAGES a une relation directe avec la difficulté qu'elle a à mobiliser les ressources financières

sous forme de fonds de crédit. En effet, malgré l'importance des dépôts, ces derniers (des dépôts à vue en majorité) ne couvrent pas les demandes de crédit de la clientèle. WAGES fait donc face à un problème de financement de ses crédits qui l'amène à se tourner vers le financement bancaire et international dont le coût revient plus élevé.

Le tableau suivant retrace les forces et les faiblesses de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines.

Tableau 3 : Récapitulatif des forces et faiblesses de WAGES

	FORCES	FAIBLESSES
GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un plan de développement, d'une mission et d'une vision largement diffusées ; ▪ Relatif équilibre de pouvoir par la composition du CA ; ▪ Système de prise de décision clair et adapté à la gouvernance ; ▪ Disponibilité d'un SIG ▪ Existence d'un service contrôle interne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'efficacité du SIG non effective ; ▪ Surcharge et conception négative du service contrôle interne ; ▪ Procédure de prévention des crises et de gestion des désaccords non clairement définie.
GRH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel qualifié, dynamique et dévoué ; ▪ Bonne appropriation de l'institution ; ▪ Utilisation des stagiaires ; ▪ Bonne politique de motivation ; ▪ Possibilité de carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'une politique d'évaluation du personnel ayant un contrat à durée déterminée; ▪ Absence d'une politique de formation adaptée ; ▪ Non mise à jour des procédures.

3.2.3- L'état des lieux à la FUCEC-TOGO

3.2.3.1- La présentation de la FUCEC-TOGO

La FUCEC-Togo est le premier réseau du secteur de la microfinance du Togo. C'est un réseau mutualiste qui a démarré ses activités en 1969. Elle est agréée sous le N°T/1/GFLM/97/0001A par arrêté N°155 en date du 26 novembre 1997 du Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations conformément à la loi N°95014 du 14 juillet 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit du Togo. Le bilan de plusieurs décennies d'activités et les leçons tirées ont permis de mener un travail de fond pour le redressement et la restructuration du réseau en 2001 par la suppression des unions régionales.

En termes de part du marché togolais de la microfinance, la FUCEC représente, à elle seule, plus de 60% des dépôts et crédits du secteur et compte à la fin de l'exercice 2005, 59 COOPEC de base et une caisse centrale. Elle enregistre plus de 186 000 membres avec un encours de crédit de plus de 15 milliards de francs CFA et un dépôt des membres de plus de 22 milliards de FCFA. Les COOPEC de base sont implantées en milieu rural et urbain selon les objectifs spécifiques à chacune.

Ne pouvant intervenir dans toutes les COOPEC, nous avons pris pour échantillon, deux dans la capitale : AVE et SOLIDARITE qui représentent plus de 50% de l'encours de la FUCEC.

3.2.3.2- La gouvernance et le fonctionnement

La FUCEC-TOGO a défini par rapport à l'ossature du cadre administratif de la loi PARMEC, un système de fonctionnement en harmonie avec ses réalités propres. Elle a ainsi créé pour ses COOPEC membres, une organisation comprenant notamment les différents organes à mettre en place, leurs attributions, les documents à utiliser, la définition des grandes fonctions etc. Il est à noter que l'organisation qu'elle propose est relativement flexible pour permettre à chaque institution à la base de s'y conformer et de s'ajuster en fonction de ses moyens, ses objectifs et impératifs. Cette organisation est retracée dans le manuel de procédures administratives et financières des COOPEC et de la faîtière. La FUCEC dispose donc comme toute institution coopérative, des quatre organes réglementaires (AG, CA, CC et CS) au niveau des COOPEC et de la faîtière, d'une direction générale et d'une direction ou gérance dans chaque COOPEC.

La direction générale de la FUCEC TOGO, en sa qualité de structure d'encadrement et de gestion du réseau des COOPEC qui lui sont affiliées, joue un rôle primordial dans leur fonctionnement. Il existe un service de contrôle interne dans les grosses COOPEC bien qu'elles ne disposent pas de procédures de contrôle interne. Les COOPEC disposent également d'un système d'information de gestion et d'un comité interne de crédit qui étudie préalablement les dossiers de crédit avant de les soumettre au CC.

La FUCEC dispose d'une Direction de l'Audit Interne qui effectue des contrôles périodiques dans chaque Coopec conformément à la réglementation.

3.2.3.3- La Gestion des Ressources Humaines

Le diagnostic organisationnel de la FUCEC en 2000 a dégagé des insuffisances dans la gestion des ressources humaines au niveau des COOPEC. En effet, la faîtière ne dispose pas d'un département propre aux ressources humaines nonobstant le nombre d'employés (533). Cette fonction étant assurée par un chef de personnel chargé des opérations. Dans ce cadre, elle a mis

en place des fondamentaux au niveau des COOPEC de base qui sont subdivisées après réforme en :

- ✓ grosses COOPEC dont l'organigramme est composé d'un directeur, des chefs de services et des agents ;
- ✓ COOPEC moyennes avec à leur tête des Gérants comptables, des caissiers, des guichetiers, des agents de crédit et des agents de soutien ;
- ✓ petites COOPEC avec comme personnel, un gérant agent de crédit et une caissière.

La politique des ressources humaines n'est pas définie dans la plupart des COOPEC. La COOPEC Solidarité, la plus grosse de la FUCEC s'est dotée d'une politique propre à elle, dont la pratique est partielle. Un problème de communication se pose au niveau des COOPEC.

D'une manière générale, le recrutement des agents cadres des COOPEC nécessite l'implication de la faîtière. L'absence d'une évaluation des employés à la base est à relever. La pratique d'une rémunération incitative au service crédit n'est effective que dans les grosses COOPEC. La politique de rétention et de fidélisation du personnel est basée sur la formation des agents (PAMEF, bancaires, et modulaires), des avancements tous les 18 mois, le 13^{ème} mois, des gratifications et le crédit immobilier et équipement.

Les perspectives de la FUCEC sur cet aspect à la fin de son plan de redressement en décembre 2006 sont :

- ✓ la mise en place d'une vision stratégique et d'une mission globale partagées et appropriées par l'ensemble des acteurs ;
- ✓ la centralisation et l'uniformisation de la gestion des ressources humaines avec l'harmonisation des politiques sur celles de la faîtière par l'ouverture d'un département chargé des ressources humaines.

3.2.3.4- Les forces et les faiblesses

Sur le plan financier, la FUCEC Togo a une autonomie financière. En effet, le résultat consolidé du réseau de l'exercice 2005 est excédentaire avec un portefeuille à risque à 90 jours de 2,78%, inférieur à 5% qui est la norme de la réglementation PARMEC. Il est à noter que les résultats sont disparates d'une Coopec à une autre.

La plupart des ratios prudentiels sont dans les normes également. Il s'agit du risque pris sur un seul membre, l'encours de prêts aux dirigeants, la liquidité, la couverture des emplois moyens et long terme par les ressources stables. L'encours de crédit est inférieur au double du dépôt des membres donc la limitation des risques pris par l'institution est dans les normes. Cependant le taux de transformation des dépôts en crédit n'est qu'environ 70%. Les forces et les faiblesses relevées au niveau de la gouvernance et de la GRH sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Récapitulatif des forces et faiblesses de la FUCEC

	FORCES	FAIBLESSES
GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appropriation des politiques et procédures par les élus ; ▪ Existence d'un SIG avec un personnel technique approprié ; ▪ Existence d'une Direction de l'Audit Interne ; ▪ Mise en place du service contrôle interne dans les grosses Coopec ; ▪ Existence d'une vision stratégique incluse dans le plan de redressement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux de gouvernance différents à la Faïtière et dans toutes les Coopec ; ▪ Le SIG non effectif dans toutes les unités de base et le logiciel Infocoopec présente des insuffisances ; ▪ Difficulté à assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des contrôles ; ▪ Absence de mécanisme de résolution des conflits.
GRH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel qualifié ; ▪ Existence des pratiques de motivation du personnel surtout dans les grosses et moyennes Coopec ; ▪ Formation du personnel ; ▪ Bon sentiment d'appartenance des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problème de communication dans les Coopec et entre les Coopec et la Faïtière ; ▪ Absence d'une section chargée des ressources humaines malgré le nombre du personnel (environ 500) ; ▪ Non disponibilité de la politique de GRH dans les Coopec ; ▪ Absence d'évaluation annuelle du personnel.

3.2.4- Les enseignements et acquis du stage

Le stage dans les deux grandes IMF (WAGES et FUCEC), la participation à divers ateliers, aux assemblées générales des institutions et l'exécution de diverses missions que le PASNAM nous a confiées a permis d'augmenter notre compétence et expériences en microfinance. Ces atouts qui s'adjoignent aux connaissances théoriques et pratiques dont nous disposions, portent spécialement sur le diagnostic, la mise en place d'un plan de redressement et sur les systèmes de motivation dans une IMF.

Les ateliers suivis, ont permis une connaissance approfondie de la microfinance en rapport avec les OMD. Ils sont à l'origine de notre perception de la réglementation du secteur, des difficultés rencontrées par les IMF au Togo et des redressements à mettre en œuvre.

Le stage dans les deux institutions a induit une familiarisation aux critères de recrutement et de rémunération des collecteurs. Leur recrutement est basé sur la présentation du candidat présélectionné, le niveau d'étude, l'expression, comportement, des jeux de rôle... et ils sont rémunérés proportionnellement à leur rendement.

L'apprentissage a été la base d'un bon entendement de la GRH, de la gouvernance, d'une bonne compréhension de la diversité des IMF et de la particularité de chaque approche dans le secteur. Le système de gouvernance dépend en effet de la typologie de l'IMF et le fonctionnement de chaque IMF découle de la gouvernance mise en place.

Nous nous sommes familiarisés avec la mise en place des crédits aux entrepreneurs qui sont des crédits de gros montants. Comme tout crédit, il n'y a pas de mauvais payeurs mais il n'y a que de mauvais crédits. Pour limiter les risques, il faut une bonne instruction et un bon montage du crédit, un suivi régulier et une formalisation des garanties. L'historique de crédit du membre doit être également pris en compte pour s'assurer que ce dernier a des expériences en matière de gestion du crédit et du domaine d'activités pour gérer de gros crédits. En conclusion, il est important de plafonner les montants des premiers crédits et éviter de prendre un engagement trop élevé sur un même membre même si le respect du ratio de limitation des risques pris sur un seul membre est respecté.

L'un des atouts a été l'appréhension de la démarche de mise en place du SIG dans une IMF. Il ressort de l'apprentissage, que l'informatisation des IMF nécessite l'usage de logiciel approprié qui doit respecter des critères de pérennité du fournisseur, du coût et de qualité.

La mise en place d'un SIG dans une IMF se base sur, l'enregistrement de l'IMF auprès des autorités, le volume d'opérations ou le nombre moyen d'opérations par agent et par jour, un niveau minimum de l'actif. Le bon fonctionnement du système requiert la disponibilité permanente de l'énergie électrique et une bonne qualité de l'agence et du local. La mise en place d'un SIG ne peut se faire que dans une IMF où la bonne gouvernance est de mœurs et qui se conforme au cadre légal et réglementaire. Enfin, il est primordial pour la réussite du projet, qu'il y ait la motivation et l'aptitude de formation de l'encadrement et celle du personnel à s'approprier l'outil informatique.

Pour le mode opératoire des institutions de microfinance, nous avons acquis de nouvelles expériences sur la mise en place et le fonctionnement d'un Comité Interne de Crédit (CIC), composé uniquement de techniciens pour l'analyse des dossiers de crédit. L'approbation du crédit est du ressort du comité de crédit après instruction par les agents de crédit. Or, la responsabilité de ces crédits octroyés relève des techniciens, ainsi le CA de la FUCEC conformément à la politique de crédit a autorisé et a défini la formation d'un CIC.

Les différentes expériences et acquis dans les organisations d'accueil et les compétences acquises par le biais des formations au cours du stage, permettent de dégager les bonnes pratiques. Elles seront adaptées au contexte de l'institution de provenance : UMECTO, dont l'état des lieux est détaillé dans le chapitre subséquent.

CHAPITRE 4

ÉTAT DES LIEUX À L'UNION DES MUTUELLES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT DU TOGO

L'UMECTO, est fondée par quatre mutuelles féminines d'épargne et de crédit (*Névaémé, Yayra, Kékéli, Tibi*) en assemblée constitutive du 20 septembre 2000. Ces mutuelles sont promues par la Société de Coopération pour le Développement International (SOCODEVI), une ONG canadienne dans les années 1995 et 1996, dans l'objectif de consolider la capacité financière des femmes. Les quatre institutions sont donc créées et dirigées par des femmes. L'UMECTO est agréée en application de la loi n° 95-014 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, et par décision du Ministre de l'Économie et des Finances en date du 02 mars 2001 sous le numéro T/13GFLM/2001/0066A.

L'UMECTO a pour mission principale, l'appui de façon professionnelle des institutions membres afin de leur permettre de se développer et d'assurer leur viabilité financière et économique.

4.1- L'ORGANISATION

4.1.1- Le fonctionnement

L'organisation et le fonctionnement du réseau UMECTO se base sur la loi n°95-014 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Au niveau du réseau nous avons les 4 organes réglementaires à savoir :

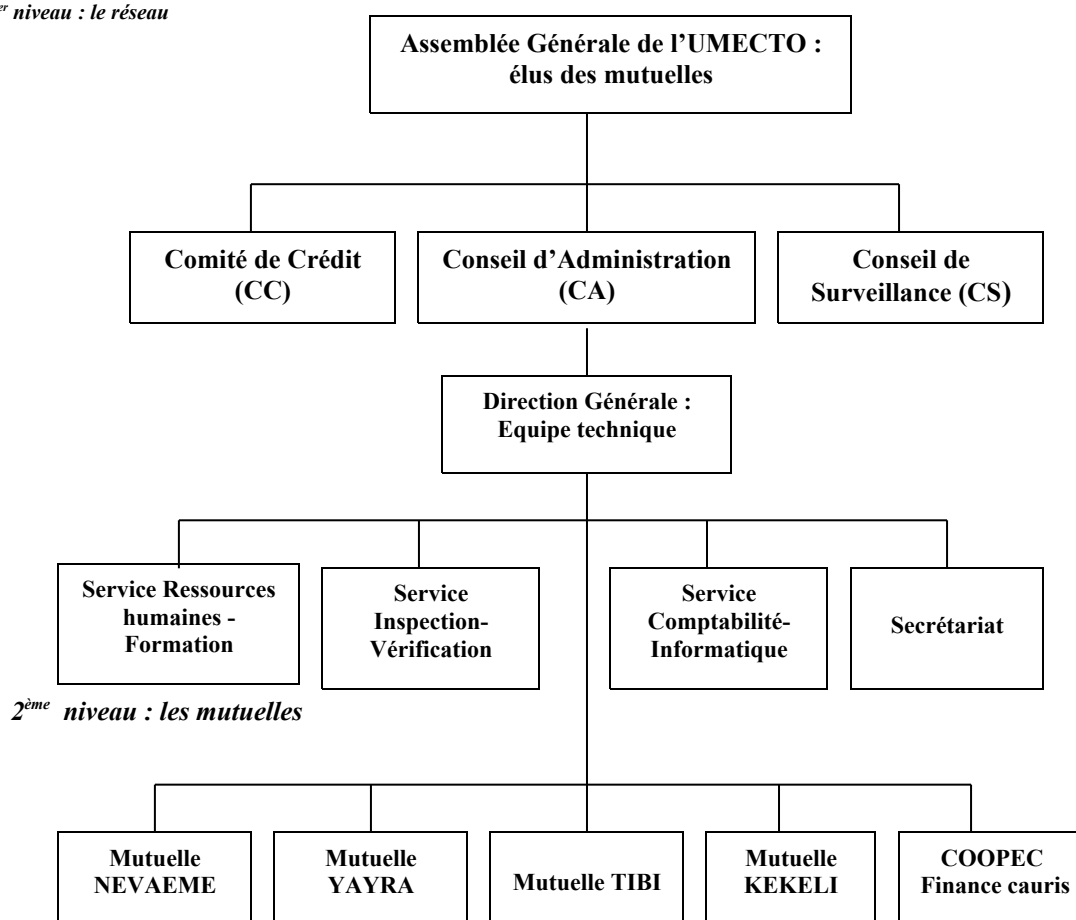
- ✓ L'Assemblée Générale (AG) constituée des représentants des mutuelles membres ;
- ✓ Le Conseil d'Administration (CA) constitué par les élus (au nombre de 5) des mutuelles membres notamment les présidentes des CA ;
- ✓ Le Comité de Crédit (CC) composé par trois élus des CC des mutuelles ;
- ✓ Le Conseil de Surveillance (CS) composé de trois élus des CS des mutuelles.

Le CA recrute l'équipe des techniciens pour assurer la gestion des opérations quotidiennes. Elle est composée d'une direction générale, d'un secrétariat, d'un service inspection et vérification, d'un service comptabilité informatique et d'un service ressources humaines /formation.

Au niveau de chaque mutuelle à la base, il existe, en plus des quatre organes réglementaires, une directrice/directeur, un service crédit et un service comptabilité. Trois des mutuelles membres (*Névaémé, Yayra, Tibi*) ont, en plus de leur siège, des antennes dirigées par un Comité Local de Gestion (CLG) et des responsables d'antennes.

Figure 4 : Organigramme de l'UMECTO

1^{er} niveau : le réseau



Comme la FUCEC et tout réseau mutualiste, l'UMECTO en sa qualité de structure d'encadrement des mutuelles qui lui sont affiliées, joue un rôle dans le fonctionnement de ces dernières. Elle le fait conformément à la convention d'affiliation et à l'article 43 de la loi PARMEC. L'UMECTO a ainsi le droit de s'enquérir à tout moment de leur situation, d'obtenir des informations et de leur apporter une assistance. Son service inspection et vérification a mandat de suivre et de contrôler les mutuelles. La direction générale peut ainsi, lorsque le besoin se fait sentir, mettre une mutuelle sous tutelle principalement si elle le juge nécessaire et dans le respect de la loi.

L'UMECTO dispose de plusieurs outils de gestion bien formalisés à l'endroit de ses mutuelles membres à savoir : un plan d'actions périodique, un manuel de formation à l'égard des membres, un manuel de crédit, une politique de crédit, une politique des ressources humaines, un règlement intérieur (approuvé par l'Inspection du Travail et des Lois Sociales), un manuel de contrôle, des procédures comptables adaptées au SIG, des procédures administratives, une politique de rémunération incitative, un tableau de bord, un guide d'évaluation du personnel. Tous ces outils sont les mêmes pour toutes les mutuelles membres.

4.1.2- La gouvernance

L'UMECTO n'est pas épargnée par les problèmes de gouvernance comme toutes les autres IMF malgré les efforts qui sont accomplis dans ce domaine. Les différents acteurs des mutuelles méconnaissent la vision et la mission de leur institution.

Toutes les mutuelles du réseau sont informatisées et disposent du logiciel PERFECT pour la gestion des activités de crédit, l'élaboration des états financiers ainsi que des statistiques trimestrielles.

D'une manière formelle, pour la prise des décisions de gestion, les techniciens font des propositions aux directrices des mutuelles. Ces dernières se retrouvent avec les chefs services et la directrice générale de l'UMECTO en réunions trimestrielles du Staff Exécutif du Réseau UMECTO (SERU). Les premières propositions sont alors discutées et les ébauches issues de la réunion sont envoyées aux CA des mutuelles. L'avis du CA est donné à la présidente qui doit présenter le point de vue de ses membres au CA du réseau qui statue en dernier ressort et prend une décision par vote.

Contrairement aux techniciens, ce processus de prise de décision n'est pas maîtrisé par les élus. Dans la pratique actuelle, toutes les décisions sont donc prises par le CA. Ce processus est lourd par la longueur du circuit surtout en ce qui concerne les décisions sur le mode opératoire des mutuelles. Elle retarde parfois les techniciens qui doivent attendre un accord pour satisfaire la clientèle.

Le contrôle interne des mutuelles à la base est fait par le CS et le service inspection et vérification. Celui du réseau est fait par le CS et l'audit externe. Eu égard à l'inadéquation du niveau de formation des élus du CS par rapport à leurs tâches dans la plupart des mutuelles, le contrôle du CS n'est pas très efficace. Les manquements sont comblés par le contrôle du service inspection et vérification composé d'un seul employé qui fait un travail louable (en moyenne deux inspections par mutuelle, par an). Mais le suivi de la mise en œuvre des recommandations n'est pas efficace. Cet état de chose peut s'expliquer par la passivité de l'UMECTO et par le fait qu'elle ne dispose pas de moyens de persuasion.

Il n'existe pas encore de procédure de gestion des crises et la capacité de gestion des conflits dans le réseau est faible. Généralement, les différends entre techniciens et l'un des organes restent sans suite.

4.1.3- La Gestion des Ressources Humaines

Le réseau UMECTO dispose d'une section chargée des ressources humaines et des formations. Formellement, la gestion des ressources humaines est quasi centralisée avec l'existence d'une politique commune à toutes les mutuelles et largement diffusée, la forte implication du siège dans le recrutement, la nécessité de son accord pour les mutations, les promotions au sein des mutuelles... Cette centralisation ne se ressent pas dans la promotion interne et dans la mobilité du personnel au niveau du réseau. L'adéquation des niveaux de compétences par rapport aux postes est bonne à *Tibi*, *Kékéli*, et à *Yayra*. Toutefois le niveau d'instruction des employés est bas par rapport à leurs attributions de tâches et au niveau d'activités de la mutuelle *Névaémé* (le géant du réseau).

L'ambiance de travail est caractérisée par des tensions nées des conflits interpersonnels, l'empiètement des attributions et par un degré de motivation faible. En effet, la rémunération est faible par rapport aux deux autres institutions et il n'existe pas de système d'avancement et de récompense.

L'année 2005 a été bénéfique pour les mutuelles en matière de formation. Les organes de gestion tout comme le personnel technique ont participé à plusieurs thèmes de formation en l'occurrence '*la bonne gouvernance*', '*la gestion des impayés*', '*la gestion des risques opérationnels*', '*l'analyse financière*'... Tous ces thèmes développés ont été l'œuvre de l'APIM TOGO subventionné par le PASNAM. Le recyclage du personnel et des organes de gestion a été possible grâce à l'appui financier de la faîtière UMECTO. Mais, il n'existe pas un réel plan de formation et un suivi des retours sur formation. Certains agents n'ont pas suivi de formation depuis plus de trois ans et les thèmes développés par les formations internes ne sont pas adaptés. L'impact de l'absence d'une politique de formation adaptée est plus accentué à la mutuelle *Névaémé* où le personnel n'est pas suffisamment formé.

Certains outils de gestion bien formalisés comme le guide d'évaluation du personnel, le manuel de contrôle interne, la politique de rémunération incitative ne sont pas suffisamment diffusés ou suivis au niveau des premiers acteurs. Mais tous ont un sentiment d'appartenance élevé, à l'exception de la mutuelle *Névaémé* où le personnel est moins fier de l'institution et est pessimiste quant à son avenir. Un problème de gestion se pose au niveau de cette mutuelle et les problèmes de communication et de conflits interpersonnels sont plus accentués. L'UMECTO gagnerait à cerner cette situation et à mettre au cœur de ses actions l'amélioration du sentiment d'appartenance aux mutuelles de la part de ses employés.

4.1.4- Le système de rémunération incitative au sein des mutuelles

La politique de rémunération incitative du réseau est adoptée le 14 Juillet 2005 par le CA de l'UMECTO. Elle est basée sur des objectifs à atteindre par les agents de crédit, la détermination d'une base globale à distribuer à tout le personnel et sur des conditions *sine qua non*.

Les objectifs à atteindre par les agents de crédit sont :

- ✓ un Portefeuille à risque (PAR) de 0 à 30 jours (0-30) $\leq 5\%$, PAR (31-60) $\leq 3\%$, PAR (61-90) $\leq 2\%$, PAR (> 90) $\leq 5\%$;
- ✓ un taux de perte sur prêt $\leq 3\%$;
- ✓ un taux de croissance du portefeuille fixé aux agents à chaque début d'exercice.

La base à distribuer est déterminée comme suit :

- ✓ La prime de rendement à distribuer est égale à 5% de la marge brute de l'institution;
- ✓ La marge brute est égale aux produits d'exploitation (hormis les produits de pénalité, les produits exceptionnels, les reprises sur provisions et les subventions) moins les charges d'exploitation directe y compris les provisions et les amortissements des véhicules de terrain (hormis les charges exceptionnels et les amortissements des autres matériels).

Les conditions *sine qua non* portent sur la base à distribuer qui doit être $\leq 10\%$ du résultat de l'institution avant distribution de la prime de rendement et les charges de personnel doivent être $\leq 15\%$ de l'encours moyen de crédit. Cette politique n'est pas très diffusée dans les mutuelles. Elle est appliquée seulement à la mutuelle Kékéli, qui a pu remplir les conditions de la base à distribuer et des charges salariales.

Le système de calcul des bonus est difficile à maîtriser par les agents. Vu la situation actuelle des mutuelles et la récente mise en place de cette politique, les conditions qui s'ajoutent aux objectifs individuels sont difficiles à atteindre, pénalise l'agent qui les remplit mais ne peut être récompensé sur une longue période. Cette politique n'est pas propre au service production puisqu'elle est élargie aux agents de bureau alors que les objectifs et les sanctions ne leurs sont pas imputables.

4.2. LES FORCES ET LES FAIBLESSES

4.2.1- L'évolution des agrégats de l'UMECTO de 2003 à 2005

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des agrégats de l'UMECTO de 2003 à 2005 en FCFA

Rubriques	2003	2004	2005
Nbre de membres	3 917	4 503	4 604
Capital social	24 691 840	23 269 380	25 856 920
Fonds propres	149 847 233	191 341 799	190 200 503
Total Passif	1 084 811 298	1 484 960 374	1 422 634 596
Encours de crédit	721 124 400	1 099 714 297	1 160 408 644
Dépôt des membres	349 924 590	495 549 681	516 842 328
Crédits en souffrance	6,25%	5,17%	10,04%
Pertes sur prêts	4,9%	1,9%	2,88%
Produits financiers	108 037 569	163 367 287	170 391 974
Charges financières	1 227 055	13 253 275	17 032 797
Produits exceptionnels et reprises sur provision	83 044 520	52 696 230	55 855 863
Total produits	213 111 760	247 081 182	251 605 457
Total des charges	194 022 471	203 456 665	239 529 990
Résultat net	19 089 289	43 624 517	12 075 467

Figure 5 : Évolution du nombre de membres du réseau UMECTO de 2003 à 2005

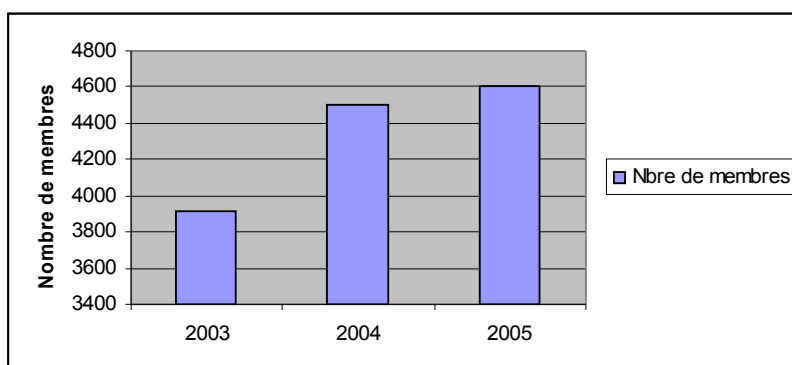


Figure 6 : Évolution des dépôts et de l'encours de crédit de l'UMECTO de 2003 à 2005

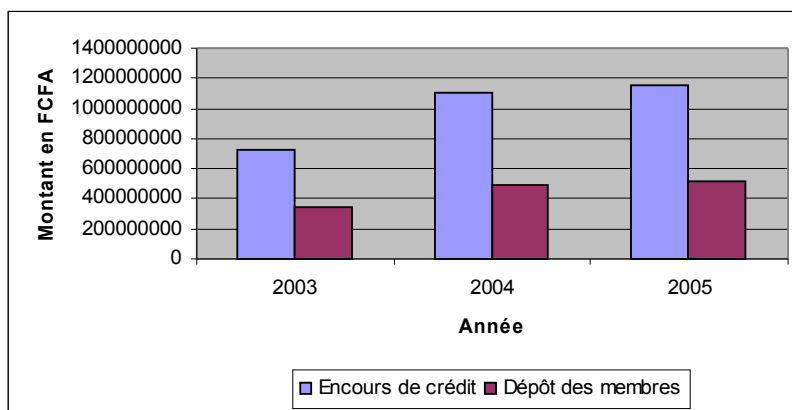
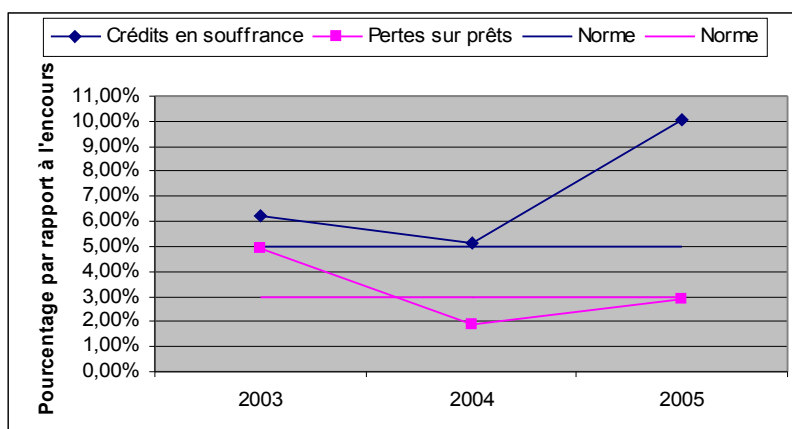


Figure 7 : Évolution des impayés de l'UMECTO de 2003 à 2005



L'analyse des agrégats du réseau, relève une légère hausse du sociétariat entre 2003 et 2005. Pourtant avant 2003, il y a eu une baisse sensible du sociétariat. En effet les mutuelles ont perdu des membres du fait que les groupements se sont désagrégés sous le poids de la caution solidaire. Par contre, l'évolution de l'encours de crédits ou des dépôts n'a pas suivi le même sens. En effet, les mutuelles octroient des crédits individuels relativement plus élevés comparativement aux prêts octroyés aux groupes solidaires.

L'UMECTO étant un réseau mutualiste, elle devait financer les crédits par l'épargne. Cependant le graphique nous montre qu'ils ne couvrent qu'environ 50% du portefeuille. Il ressort donc une faiblesse de l'intermédiation financière. Le réseau ne s'en sort qu'avec le crédit à taux subventionné du bailleur. La faiblesse de la collecte de l'épargne explique également la faiblesse du nombre de ses membres et clients car elle n'a pas encore mis en place le système de collecte journalière d'épargne (tontine). Les résultats excédentaires obtenus au cours des trois années sont dus aux produits exceptionnels et aux reprises sur provisions antérieures.

Les crédits en souffrance n'ont pas respecté la norme PARMEC d'un maximum de 5% durant les années sus revues. Le taux des pertes respecte la norme maximale de 3% mais son évolution en dents de scie est inquiétante. Ce qui démontre le manque de professionnalisme dans la gestion du crédit. Ces impayés ne permettent pas de garder la richesse créée par l'intermédiation financière, bien que les charges hors provisions soient maîtrisées.

4.2.2- L'analyse financière de l'exercice 2005

L'examen des états financiers au 31 décembre 2005 démontre une détérioration des performances. Le résultat net de l'exercice se chiffre à 12 075 467 F CFA contre 43 624 517 F CFA en décembre 2004.

Les produits ont augmenté de 18% et les charges de 17% par rapport à 2004. L'augmentation des charges s'explique par les dotations aux provisions qui sont passées de 18 127 990 FCFA en 2004 à 44 277 151 FCFA en 2005 soit une croissance de 144%. Les prêts rayés du portefeuille ont subi une hausse de 60,5 % en 2005 par rapport à 2004. Pourtant, la maîtrise des charges (hors provisions) a été maintenue en 2005 dans toutes les mutuelles.

Globalement, l'exercice 2005 s'est soldé par une forte détérioration du portefeuille de crédit traduisant la non maîtrise de la croissance amorcée par certaines mutuelles en 2004. En outre, l'importance des pertes sur prêts dénote une faible capacité de recouvrement des créances par les mutuelles. L'absence de suivi actif des impayés dès les premiers jours de retard et la non maîtrise des risques crédits par les employés sont entre autres les causes de la contre-performance des mutuelles en 2005.

4.2.3- L'analyse des ratios prudentiels consolidés du réseau

Toutes les activités réalisées par les quatre mutuelles, portent sur la mobilisation de l'épargne et la distribution de crédit pour l'exercice 2005. Le résultat net consolidé de l'exercice 2005 est de 12 075 467 FCFA. Cependant en référence au report à nouveau déficitaire du réseau de 19 945 253 FCFA aucune dotation à la réserve n'est possible. La limitation des risques portés par le réseau n'est pas respectée depuis l'exercice 2004. Ce ratio est de 2,25 en 2005. La faiblesse de la mobilisation de l'épargne explique cet état de chose. Cette situation se justifie également par les conditions d'octroi de deux produits notamment les prêts aux salariés et les prêts d'opportunité. Les prêts aux salariés n'exigent pas d'épargne préalable. Par ailleurs, les dépôts exigés avant l'octroi des prêts d'opportunité sont faibles (au moins 10% selon la politique).

L'ensemble du réseau couvre les emplois moyens et longs par les ressources stables. En effet, les ressources stables s'élèvent à 624 669 547 F CFA tandis que les emplois moyens et longs du réseau se chiffrent à 459 107 574 F CFA. La norme du ratio de limitation des prêts aux dirigeants est inférieure ou égale à 20%. Le ratio est de 17% et respecte la norme. Dans l'ensemble, le ratio de limitation des risques pris sur un seul membre est respecté car il se chiffre à 2% alors que la norme est limitée à 10%. Le réseau dispose d'une liquidité importante pour couvrir le passif exigible car par rapport à la norme minimale de 80%, le réseau affiche 119% au 31 décembre 2005.

La détérioration de la performance de l'UMECTO, la faiblesse de l'épargne et des bénéficiaires et la mauvaise maîtrise des impayés, interpelle la gouvernance dans la mise en œuvre d'un plan stratégique et de politiques appropriées. Ces faiblesses interpellent autant la gestion performante

des hommes pour en tirer une bonne efficacité. Il est ainsi important de récapituler les forces et les faiblesses de ces deux aspects.

Tableau 6 : Récapitulatif des forces et faiblesses de l'UMECTO

	FORCES	FAIBLESSES
GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte implication des élus dans le fonctionnement des mutuelles ; ▪ Disponibilité des procédures de gestion et de contrôle des mutuelles et de l'union ; ▪ Disponibilité d'un SIG dans toutes les mutuelles ; ▪ Disponibilité et dynamisme du service inspection et vérification eu égard au moyen humain disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision et mission non clairement définies ; ▪ Difficultés à concilier les intérêts des mutuelles et de l'union ; ▪ Moyens humains limités du service inspection et non suivi de la mise en œuvre des recommandations des inspections ; ▪ Faible niveau de compétence des membres du CS ; ▪ Non utilisation et faible diffusion de certains outils de gestion (manuel de contrôle interne, politique d'évaluation...) ; ▪ Absence de procédure de gestion de crise et de prévention des conflits ; ▪ Lourdeur de la procédure de prise de décisions.
GRH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un service ressources humaines et formation ; ▪ Formalisation de plusieurs procédures de gestion du personnel ; ▪ Bonne qualification du personnel dans 3 institutions de base ; ▪ Bon sentiment d'appartenance du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Différentes politiques de rémunération du personnel de l'union et celui des mutuelles ; ▪ Tensions nées des conflits interpersonnels et de la confusion dans les attributions ; ▪ Relative faiblesse de la motivation des agents ; absence d'une politique de formation adaptée ; ▪ Politique de rémunération incitative inadaptée (équité, simplicité) ; ▪ Problèmes de management au niveau de la grosse mutuelle (<i>Névaémé</i>).

Au regard de l'analyse des données du réseau UMECTO, on peut déduire qu'il a amorcé le défi de la pérennisation de ses activités sous divers aspects mais sa viabilité n'est pas encore assurée.

En effet, il ressort qu'au niveau de la viabilité financière, il couvre ses charges par ses produits grâce aux reprises sur provisions et aux produits exceptionnels. Cet équilibre financier est donc précaire. En ce qui concerne les 4M, seules les charges hors provisions sont maîtrisées. Au

niveau de l'intermédiation financière, le taux différentiel est maîtrisé néanmoins, les dépôts ne couvrent pas les crédits. La masse d'encours critique n'est pas encore atteinte par le réseau bien que deux des mutuelles (*Névaémé* et *Kékéli*) soient sur la voie. L'élément crucial qui freine la viabilité financière est la non maîtrise des impayés.

Beaucoup d'efforts est fait pour la viabilité institutionnelle. Ainsi, toutes les mutuelles et le réseau sont reconnus car légalement enregistrés. L'UMECTO respecte la réglementation en vigueur à travers ses statuts et son règlement intérieur. Les ratios prudentiels et les ratios PARMEC sont fréquemment calculés et suivis pour leur respect. L'ensemble du réseau entretient de bons rapports avec les autorités de tutelle qui font régulièrement des contrôles dans les mutuelles. Il leur envoie également des rapports internes d'activités et de contrôle. Toutefois, quelques manquements sont à relever au niveau de la gouvernance comme le stipule le tableau ci-dessus.

En ce qui concerne, la viabilité sociale, le taux débiteur pratiqué dans le réseau est relativement bon par rapport à sa mission sociale (15% à 20% dégressif par an). Pourtant, le pouvoir est concentré entre les mains des élus. Il n'y a donc pas l'acceptation des règles et de l'équilibre de pouvoir entre les acteurs (techniciens et élus). Au niveau interne, l'ambiance et le climat sont tendus.

Le réseau UMECTO a de bonnes relations avec son environnement externe constitué par les autres intervenants du secteur, les acteurs locaux et les communautés de base dans lesquelles les mutuelles sont implantées. Néanmoins, il ne réalise pas d'actions communautaires et ne l'envisage pas pour le court terme quoiqu'il a constitué des réserves pour des actions communautaires conformément à la réglementation.

A bien d'égard, l'UMECTO, jeune réseau mutualiste, peut atteindre sa viabilité et pérenniser ses activités en conservant et améliorant, les performances acquises et en déployant de l'énergie pour combler les lacunes. Pour ce faire, nous proposerons des pistes d'amélioration dans la dernière partie de ce travail après une analyse globale de la viabilité des IMF au Togo.

4.3. L'ANALYSE DES RÉSULTATS DES TROIS IMF : RÉFLEXIONS TRANSVERSALES SUR LA VIABILITÉ DES IMF AU TOGO

4.3.1- La représentativité des IMF témoins dans l'étude

Les trois structures témoins ciblées dans le cadre de l'étude sont les plus importantes au Togo, en termes d'encours de crédits, du nombre de membres et des dépôts collectés. Le secteur ne peut donc jouer convenablement son rôle et atteindre efficacement ses objectifs sans leur porter une attention particulière.

Tableau 7 : Représentativité des IMF témoins dans l'ensemble du secteur

	Membres	Encours de dépôts	Encours de crédits
IMF témoins	217 870	24 262 972 497	19 164 288 710
Autres IMF	134 130	4 753 969 831	4 996 119 934
Total secteur	352 000	29 016 942 328	24 160 408 644

Figure 8 : Répartition des membres du secteur

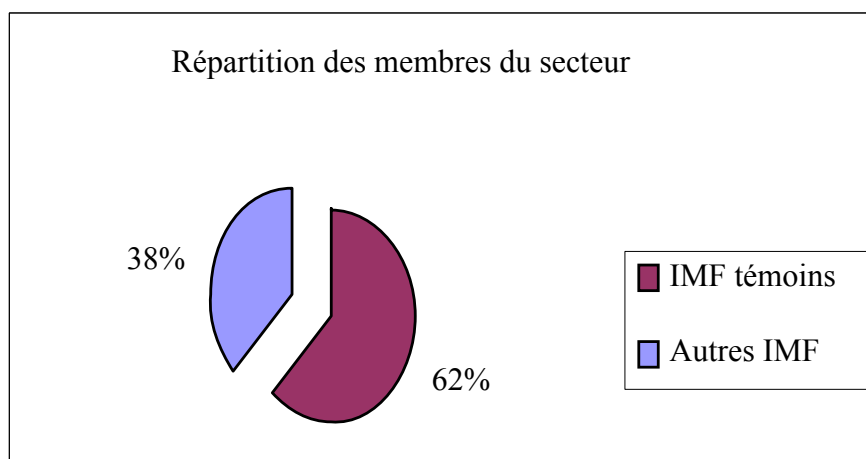


Figure 9 : Répartition des dépôts du secteur

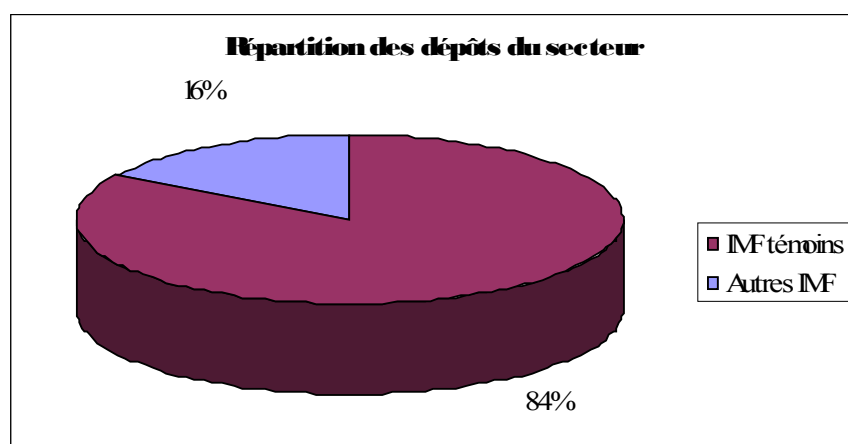
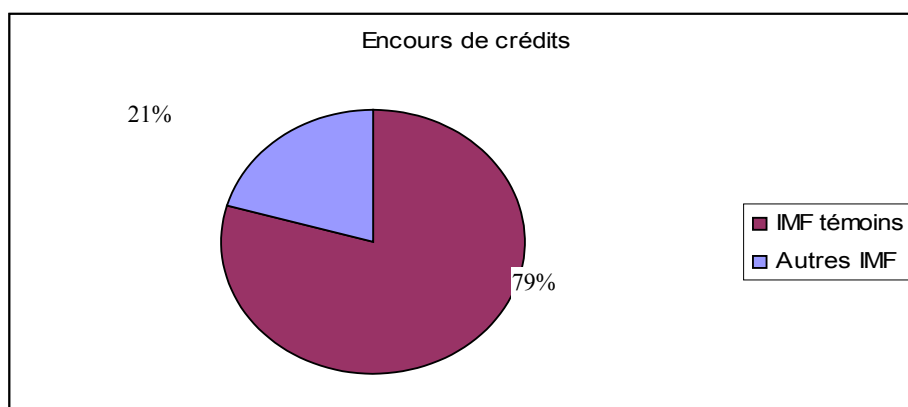


Figure 10 : Répartition des crédits encours du secteur

La présente réflexion se base, sur l'approche du risque systémique que l'on prévient en finance en amortissant tout choc qui peut provoquer un effet de masse important ou un effet domino. Ce genre de phénomène n'est pas seulement observable au niveau quantitatif ou financier. Toute situation (comme les crises de gouvernance, du personnel ou de défiance de la clientèle) qui embrase un pan important du secteur peut être préjudiciable à l'ensemble du secteur.

4.3.2- La gouvernance et la GRH dans le secteur

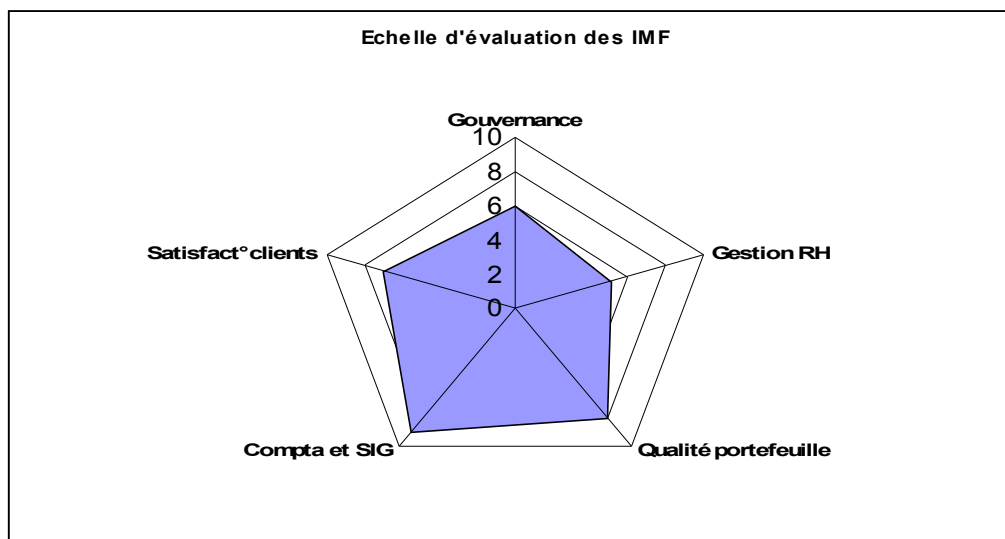
La microfinance étant un nouveau secteur au Togo, il a privilégié à raison, la rentabilité et s'est fort penché sur les problèmes de viabilité financière. La gestion des ressources humaines n'a pas été une priorité et la plupart des IMF ne s'en occupe qu'après un niveau de viabilité donné. Cette situation explique le fait que l'intérêt du sujet dans le secteur est récent et les structurations encore moins précises.

Chacune de ces institutions a mis en place des outils et des moyens pour relever le défi de la pérennité en mettant notamment l'accent sur la performance financière. Cela s'est traduit par la recherche de sources de financement adaptées, la réorganisation du service production et de la fonction crédit, la diversification des services offerts, la mise en place du SIG, la direction par objectif ou la gestion axée sur les résultats, l'amélioration de la qualité du portefeuille pour la majorité, etc. Ces efforts ont porté leur fruit par la recherche et l'atteinte de l'autosuffisance opérationnelle par ces IMF depuis au moins trois ans.

D'autre part, eu égard à la jeunesse du secteur au Togo et aux difficultés rencontrées pour la viabilité financière, les autres aspects de la viabilité ont été négligés. Les IMF ont intérêt à mettre en place les bases des viabilités institutionnelle et sociale. Ces dernières ne peuvent que passer par la gouvernance, la bonne gestion des ressources humaines et la réelle prise en compte des bénéficiaires dans les stratégies élaborées par les IMF. Si les trois IMF étudiées devraient être évaluées sur une échelle de notation de 0 à 10 points, on estime que le professionnalisme

est très avancé sur la maîtrise de la comptabilité et du SIG (note 9) et que, ces trois dernières années, un travail important a été fait sur la qualité du portefeuille de crédit (note 8).

Figure 11 : Échelle d'évaluation des IMF



Mais, comme on peut l'observer sur le graphique proposé, la gouvernance (note 6), la gestion des ressources humaines (note 5) et la satisfaction des clients (note 6) sont les chantiers sur lesquels nous pensons que les IMF étudiées doivent encore investir leurs efforts tout en maintenant les bons résultats sur les précédents.

En effet, la gouvernance dans le secteur est mal maîtrisée et en construction, alors qu'elle est considérée comme cause majeure des crises récentes des IMF. Sa maîtrise permet de surmonter les crises par l'élaboration d'une vision stratégique claire et partagée, la mise en place d'une organisation transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs directs.

La fonction « ressources humaines » n'est pas encore très élaborée dans le secteur et la pratique est disparate d'une IMF à l'autre. Des formations sont faites à l'endroit de certains employés, la rémunération est bonne dans quelques IMF, certaines ont des systèmes d'avancement et de récompense alors que d'autres hormis la rémunération ne prévoient rien. De même, les employés sont rarement évalués et le problème de gestion des carrières se pose. Les difficultés financières sont toujours mises devant alors que les coûts cachés occasionnés par le *turnover* et la mauvaise qualité des prestations fournies par des employés mécontents sont élevés.

La pérennisation des activités de toute institution passe aussi par sa capacité à conserver sa compétitivité en s'adaptant continuellement pour répondre aux besoins d'une clientèle qui devient de plus en plus exigeante. Ce qui suppose des compétences adéquates. Et il n'y a de richesse que d'homme ; sa motivation et son implication deviennent un avantage compétitif pour l'institution. Plus les conditions de travail et le climat de travail sont intéressants, plus l'IMF a la chance et les

atouts de recruter et de conserver un personnel qualifié. La fonction « personnel » nécessite aujourd'hui, un réel dialogue social, un contrat social dans les IMF.

D'un autre point de vue, il est à souhaiter que la priorité accordée à la rentabilité ces dernières années ne fasse pas perdre la prise en compte des bénéficiaires qui sont en premier lieu, au centre de toute activité de microfinance. La recherche de la viabilité financière ne devrait pas occulter les activités des bénéficiaires. Ce phénomène s'observe ces dernières années dans la majorité des IMF par différentes pratiques à savoir la suppression ou la diminution des services non financiers, la pratique des taux linéaires, les divers frais qui entourent l'octroi du crédit et les garanties matérielles, les consolidations de crédit... Tout cela pèse sur les activités des bénéficiaires à travers un taux effectif élevé. Les études avant la mise en place de nouveaux produits ainsi que les études d'impact sont rares alors qu'elles permettent de mesurer l'effet des services de l'institution sur les bénéficiaires et conduisent à une adaptation efficace des services aux besoins. L'étude d'impact est un outil d'évaluation de la performance externe et donc de la viabilité sociale de l'IMF. Il faut donc éviter de charger à l'excès le bénéficiaire ; on gagnerait plutôt à en faire une mine inépuisable.

Enfin, chacune des trois IMF témoins a des forces et des bonnes pratiques dans son système de management. Par contre, il n'est pas organisé des étalonnages entre elles pour une grande synergie.

L'engagement de l'Etat et des bailleurs de fonds dans le devenir du secteur et la mobilisation de tous les acteurs à travers la SNMF ouvrent déjà des voies pour appuyer les IMF dans la mobilisation des ressources de refinancement à moindre coût, pour la professionnalisation du secteur et mieux, conduire la microfinance vers son premier objectif de réduction de la pauvreté par la diminution de l'exclusion financière. A travers les formations de l'APIM- Togo et les rencontres du comité de pilotage du PASNAM, des échanges d'expériences et de pratiques, bien que timides se font entre institutions. L'espoir est donc permis que les insuffisances relevées trouveront des solutions et que le bénéficiaire restera toujours le centre des préoccupations des IMF.

CHAPITRE 5

PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION À L'UNION DES MUTUELLES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT DU TOGO

Toutes les IMF sont confrontées à des problèmes de gouvernance qui compromettent leur viabilité. Ils sont plus accentués dans les institutions mutualistes.

Les problèmes du réseau UMECTO s'expliquent en grande partie par son statut mutualiste, le processus de sa récente création qui n'a pas reçu l'assentiment des mutuelles de base et le retrait du bailleur deux ans après le démarrage de ses activités. Néanmoins, elle dispose des atouts qui renforcés et améliorés, pourront la conduire vers la viabilité et la pérennisation de ses activités.

5.1- LES PISTES D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE

5.1.1- La mise en place d'une vision stratégique partagée

Le premier point faible relevé au niveau de la gouvernance de l'UMECTO porte sur l'absence d'une vision au niveau des quatre mutuelles ainsi qu'au niveau du réseau. C'est un concept absent dans le vocabulaire de presque tous les acteurs.

5.1.1.1- L'importance de la vision partagée

La notion de vision, inclut l'idée d'un état futur à atteindre pour l'organisation, parfois avec les facteurs qui auront un impact sur l'atteinte de cet état futur. Elle précède la planification à long et court terme qui en découle et qui constitue le moyen de la réaliser. Les dirigeants dans leur quête permanente de performance, ne réalisent pas souvent que chaque acteur et chaque membre a « son opinion » de l'organisation qu'il s'agisse de sa raison d'être, de sa performance ou de son avenir d'où la coexistence de différentes versions de l'institution. Les conflits interpersonnels tirent donc leur origine de l'existence simultanée de plusieurs visions différentes de l'organisation, d'où la nécessité d'avoir une vision commune.

La vision stratégique constitue un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise. Elle est une force énergétique qui favorise la communication avec les employés, leur participation, leur engagement et doit être liée aux valeurs fondamentales de l'entreprise. Les dirigeants, surtout les propriétaires, doivent parvenir, à faire partager à tous les acteurs, une vision commune de la destinée de l'entreprise.

La marche et la convergence vers une vision partagée requièrent le déploiement d'une stratégie de mise en commun des versions de l'identité de l'entreprise. La mission, la vision et les valeurs qui en découleront doivent être largement diffusées par affichage, dans des journées de réflexion et des ateliers.

5.1.1.2- La mise en place d'un plan stratégique

La mise en place d'une vision partagée nécessite la mise en place d'un plan stratégique au niveau de toutes les mutuelles de l'UMECTO et du réseau. En effet, il est un plan unifié, global et intégré reliant les avantages stratégiques d'une institution aux défis qui se présentent dans son environnement. Sa réalisation est un processus participatif à plusieurs phases. Elle commence par la détermination de la mission, de la vision, des buts, des objectifs permettant de faire le choix des activités à réaliser.

La vision doit être traduite en valeurs partagées. La segmentation des activités permet de définir les marchés et la clientèle cibles. Ensuite, l'analyse de l'environnement externe, de la concurrence et de l'environnement interne s'avère important pour dégager les avantages concurrentiels. L'output des différentes étapes et la prise en compte de l'environnement socio-politique permettent d'élaborer le plan stratégique dont le cadre de mise en œuvre nécessite une planification opérationnelle. Il est à noter que la valeur des dirigeants et la responsabilité sociale conditionnent beaucoup le choix des buts et des objectifs.

Eu égard au manque de compétences internes à l'UMECTO et à la relative importance accordée à cet outil de gestion qu'est la planification stratégique, plusieurs actions doivent précéder sa mise en œuvre.

5.1.1.3- La sensibilisation sur l'importance de la planification stratégique

Comme relevé plus haut, cet outil de gestion est méconnu des dirigeants surtout des élus et de la majorité des employés de l'UMECTO. Il importe donc de procéder à une communication efficace sur cet outil. Elle peut être faite par des séances de sensibilisation, des ateliers d'information et de communication, des conférences débat, des colloques, des échanges d'expérience et des étalonnages. La sensibilisation permettra de souligner l'importance d'un plan stratégique, de la mission et de la vision dans une institution, surtout de microfinance qui a des objectifs social et financier.

Cette sensibilisation doit se faire par groupes d'acteurs (élus, cadres, employés) selon le rôle de chacun, mais ensuite à l'ensemble des acteurs concernés. Les échanges d'expériences et le *benchmarking* avec les institutions ayant utilisé cet outil permettent aux acteurs de l'UMECTO de découvrir et de constater les effets bénéfiques de cet outil et surtout d'une vision partagée.

Lorsque les sensibilisations auront atteint leur objectif de changement de mentalité et de perception de l'importance de la planification stratégique, la phase de la formation peut s'enclencher.

5.1.1.4- Le renforcement des capacités internes sur la mise en place d'un plan stratégique

Cette étape de renforcement des capacités, permet de donner à chaque acteur le savoir et le savoir faire nécessaire à l'élaboration d'un plan stratégique. Spécialement pour les élus et les cadres qui doivent amener les autres acteurs à adhérer au processus, on doit leur donner une formation sur la gouvernance stratégique. Le CA dans une IMF mutualiste est d'un type mixte avec des responsabilités de représentation et de décisions stratégiques. Or à l'UMECTO, les élus assument bien leur rôle de représentation, ils doivent donc la compléter par la maîtrise de leur rôle stratégique dans les mutuelles et au niveau du réseau.

Cette formation doit tenir compte du niveau des compétences internes. Elle sera d'une durée de cinq jours. Son objectif et ses modules se présentent comme suit :

- Objectif : Au terme de cette formation, les acteurs (élus, cadres et responsables de services) du réseau UMECTO devraient être en mesure de :
 - saisir l'importance du management stratégique et de la planification stratégique ;
 - situer particulièrement le rôle clé d'une vision partagée dans une institution ;
 - citer les composantes d'une planification stratégique ;
 - connaître les outils de la planification stratégique ;
 - relever les étapes dans le processus de planification stratégique ;
 - élaborer et/ou de conduire, une démarche de planification stratégique.
- modules de la formation :
 - les concepts du management stratégique, de la gouvernance stratégique et de la planification stratégique ;
 - les principes du management stratégiques et de la gouvernance stratégiques ;
 - les acteurs et les étapes d'une démarche de planification stratégique ;
 - les outils de la planification stratégique.

Plus ces acteurs maîtriseront ces pratiques, plus ils seront capables de prendre des décisions efficaces concernant le développement institutionnel des mutuelles et du réseau.

Il s'avère primordial que ces formations insistent sur l'approche participative de l'élaboration d'un plan stratégique et le caractère évolutif de ce dernier. Les formations et l'accompagnement des mutuelles déboucheront sur l'élaboration de plan stratégique par mutuelle et pour l'ensemble du réseau.

5.1.2- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle

Le réseau UMECTO dispose d'un système de contrôle interne et des procédures de contrôles qui sont à la disposition des mutuelles. La faiblesse du système repose sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations des contrôles, inspections et audits. En effet, les mutuelles ne mettent pas en œuvre les recommandations et ni le CS, ni le service inspection ni la direction générale ne suivent cette mise en œuvre. Ce défaut de suivi inhibe les effets et résultats attendus du contrôle. Pour remédier à ce phénomène, il est judicieux de mettre en place un processus de suivi des recommandations et d'intégrer sa mise en œuvre dans l'évaluation des employés et du rendement des organes de gestion et de contrôle.

5.1.2.1- L'état de la mise en œuvre des recommandations des contrôles

Tableau 8 : État de la mise en œuvre des recommandations des contrôles et inspections

Mutuelle : Siège Antenne
 Inspection du au

Recommandations	Responsables	Mise en œuvre		Date/période de mise en œuvre	Observations
		Oui	Non		
Recommandation 1					
Recommandation 2					
Recommandation 3					

Cette fiche de mise en œuvre des recommandations des inspections pour être efficace doit faire partie des éléments du tableau de bord de la performance financière et la situation présentée mensuellement au CA, au CS et aux réunions du personnel. Elle fera également partie des éléments des rapports mensuels envoyés à l'UMECTO qui a déjà mis en place des sanctions aux mutuelles pour le retard dans la transmission des rapports. Ainsi, lorsque la fiche ne sera pas envoyée, le rapport doit être considéré comme incomplet et il revient à la direction de l'UMECTO de prendre les mesures qui s'imposent. De même, puisqu'elle est sollicitée par les mutuelles, la mise en œuvre des recommandations des inspections peut être incorporée aux conditions d'éligibilité.

5.1.2.2- L'intégration de la mise en œuvre des recommandations des contrôles au système d'évaluation annuelle des employés et au système d'évaluation du rendement des élus

Les recommandations des inspections et contrôles incluses dans les rapports de contrôle précisent toujours les niveaux de responsabilité de la mise en œuvre. Pour un bon suivi, il serait pertinent d'inclure donc la réalisation dans l'évaluation annuelle de chaque acteur.

Pour ce faire, il faut mettre en place un groupe de réflexion, composé des représentants des élus, de l'UMECTO, des responsables de crédit, des chargés de comptabilité et des directeurs/directrices des mutuelles pour mener des réflexions à cette fin. Ces acteurs sont les plus concernés par la mise en œuvre des recommandations. Ce groupe fera des propositions pour la prise en compte de la mise en œuvre des recommandations dans l'évaluation de chacun. Ce processus aura pour avantage la participation des concernés aux approches de solutions, et favorisera ainsi son application.

Il est à souligner que l'UMECTO comme la plupart des IMF au Togo n'a pas encore élaboré un cadre d'évaluation des rendements des élus alors qu'ils sont responsables à plusieurs niveaux de la performance des institutions. Soit au niveau des décisions prises, soit au niveau de la mise en œuvre ou des moyens mis à la disposition de l'exécutif. Or une politique d'évaluation annuelle du personnel est disponible ainsi que la direction par objectif pour les services crédit. C'est donc l'occasion de réfléchir à ce problème pour rendre efficace les solutions proposées.

5.1.3- **La mise en place d'un mécanisme de prévention et de gestion des conflits entre acteurs**

Le dépouillement des questionnaires révèle selon les employés et les élus, l'existence des incompréhensions, des conflits interpersonnels et malentendus souvent non résolus au sein des mutuelles. Cette situation qui ne favorise pas une bonne ambiance, a un impact sur le niveau de performance. La politique des ressources humaines, et le règlement intérieur prévoient des processus de résolution de différends entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés et entre employés. Néanmoins les conflits qui imprègnent plus la vie des mutuelles portent sur les altercations entre élus et techniciens. Même l'UMECTO n'arrive pas à régler ces mésententes, ne disposant pas de force de persuasion des élus. Elle ignore la plupart du temps ces différends et seuls les employés en sortent lésés.

5.1.3.1- La sensibilisation et la formation/accompagnement du CS

Conformément aux dispositions prévues dans les statuts et le règlement intérieur, il appartient au conseil de surveillance de régler ces litiges et/ou différends. Ce sont des conflits qui interviennent entre membres et techniciens, entre membres et élus et entre techniciens et élus.

Pourtant, les CS n'ont jamais pris conscience du fait que ce rôle est du ressort de leur responsabilité et ne prennent donc pas en charge le processus de règlement des désaccords. Le conseil d'administration usurpe souvent ce rôle dans le cas de malentendus qui naissent entre membres et techniciens ou entre techniciens et élus.

Il ressort donc une nécessité d'appropriation des textes par le CS, de leur sensibilisation par des ateliers, des conférences débats. La formation en résolution de conflits et leur accompagnement pourront permettre au CS de prendre en main ses responsabilités.

L'UMECTO avec l'appui de personnes ressources (CASIMEC et PASNAM) doit faire des mises au point à chaque organe dans leur responsabilité de gestion de différends pour éviter les interférences.

La mise en place des procédures doit donner l'alternative aux techniciens de recourir à l'UMECTO, lorsque des manquements du CS sont dus à la complicité de ce dernier avec les autres organes, ou dans les cas d'intimidation. Cette dernière doit réagir et rappeler les uns et les autres à l'ordre en prenant des sanctions au cas échéant.

Dans les IMF surtout mutualistes, les organes sont les responsables hiérarchiques des directeurs généraux. Ainsi, les procédures doivent donner la possibilité et des prérogatives à l'UMECTO de dénoncer les manquements des organes ou de se référer au ministère de tutelle (CASIMEC), lorsqu'elle se sent incapable de régler certaines divergences ou de prendre des mesures à l'encontre de ces organes.

5.1.3.2- La mise en place de processus de gestion des conflits entre élus et techniciens sur le crédit

Une autre source de conflits porte sur l'instruction, l'étude des dossiers, la mise en place du crédit et la gestion des impayés des élus. En effet, lorsqu'il s'agit de leurs propres dossiers de crédit, les élus exercent parfois des pressions sur le comité de crédit et/ou sur le personnel de crédit. A l'UMECTO, les élus en situation d'impayés, continuent par siéger dans les organes et par prendre de grandes décisions pour l'institution alors que leur non remboursement contribue à la contre performance. Cela a aussi pour corollaire, l'adoucissement des décisions sur le recouvrement et son efficacité. Il arrive aussi que des désaccords surviennent entre CC et techniciens sur l'étude des dossiers de crédit.

Pour compléter la politique de crédit et éradiquer ces dysfonctionnements, l'UMECTO doit prévoir un cadre de résolution de ces conflits par :

- Le visa de la faïtière avant le déblocage du crédit, dans le cas où les techniciens recommandent de rejeter une demande et que le comité de crédit veut l'autoriser. La

décision première de prêter relevant de la mutuelle, l'autorisation de la faïtière n'engage en rien sa responsabilité financière dans le dossier.

- La précision d'un délai dans la transmission des dossiers au CC après la date de réception des demandes, le montage par l'agent de crédit et son étude par les techniciens.
- L'avis de la faïtière avant toute approbation par le CC des demandes de crédit des membres du CA et du CS après qu'elles aient suivi les mêmes procédures d'étude. Par ailleurs, les demandes de crédit des membres du CC seront approuvées par le CA des mutuelles avec l'avis technique de la faïtière.

Pour éviter le cloisonnement des services, avoir plus de synergie entre les techniciens et une bonne communication sur la mise en place des dossiers de crédit, l'UMECTO doit envisager la mise en place d'un Comité Technique de Crédit (CTC) composé des techniciens. Il peut être composé des membres de la direction, du personnel exerçant une fonction relative au crédit ou des chefs de service. Le nombre de membres de ce comité doit être impair et ces derniers doivent avoir des compétences en la matière ou être formés à cette fin. Il n'y aura aucune voie de prépondérance et les décisions seront prises par consensus à la majorité.

Tableau 9 : Fiche de résolution des différends au niveau des mutuelles

Date de saisie CS	Nature du différend	Date de délibération	Décisions du CS		Responsabilité
			Recommandations	Transfert à UMECTO	
Date différend 1					
Date différend 2					
Date différend 3					

Fait à :, le.....

Nom, prénoms et signature des membres du CS

Annexes :

Tableau 10 : Fiche de résolution des différends au niveau de l'UMECTO

Date de saisie	Nature du différend	Date de délibération	Décisions de l'UMECTO		Responsabilité
			Recommandations	Recours CASIMEC	
Date différend 1					
Date différend 2					
Date différend 3					

Fait à :, le.....

Nom, prénoms et signature

Annexes :

Les délibérations sur les différends doivent faire objet de suivi régulier par le CS, le service inspection et la direction de l'UMECTO.

5.2- LES PISTES D'AMÉLIORATION DE LA GRH

Une entreprise investit pour attirer les meilleurs candidats, mais doit « SAVOIR GARDER » à son service souligne Deguy (1989 : 52). L'UMECTO étant déjà victime de départs d'employés compétents formés à ses frais, doit prendre des mesures pour fidéliser ses employés. Il ne sert à rien de mettre à l'avant les difficultés financières alors que le *turnover* et la gestion permanente des dysfonctionnements en GRH constituent des coûts cachés. Nous proposons dans ce sens, la mise en place d'un système de gestion et de rétention du personnel adapté aux capacités du réseau.

5.2.1- L'élaboration d'un tableau de bord

Le service ressources humaines et formation de l'UMECTO, ne dispose pas d'un tableau de bord. Bien qu'un plan de carrière soit inexistant pour les employés, il lui est nécessaire d'élaborer une base de données pour une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, des compétences. Cette base de données lui permettra de réunir des informations pour mieux assurer son rôle d'appuis/conseils aux mutuelles dans ce domaine.

Le service RH doit à cet égard, se doter d'une mémoire qui accumulera l'ensemble des données par mutuelle afin d'identifier et de mesurer facilement les effectifs et les compétences dont l'UMECTO dispose. La liste n'étant pas exhaustive, le contenu de cette base de données est le suivant:

- Informations générales par employés (âge, niveau, date d'embauche, postes successifs occupés...), les appréciations annuelles et les attentes du salarié ;
- L'effectif présent qui porte sur l'ensemble du personnel qui travaille réellement ;
- L'effectif payé qui regroupe le personnel présent plus ceux qui sont légalement absents (congé de formation, congés payés, absences pour maladie payée etc.);
- L'effectif inscrit qui comptabilise l'ensemble des personnes qui restent liées à l'institution par un contrat de travail (grévistas, mise en disponibilité, suspension de fonction pour mandat public, pour convenance personnelle, absence maladie non payée...);
- Un tableau par âge, ancienneté, sexe, nombre d'entrée et de départ, les absences, le niveau de rémunération, la pyramide des âges ;
- Le *turnover* ou le taux de renouvellement du personnel : Nombre de départ au cours du mois ou de l'année x 100/Total des effectifs au milieu du mois ou de l'année;
- Le taux d'absentéisme : Nombre de journée-personnes perdues pour cause d'absence au cours de la période visée x 100/Nombre moyen d'employés x nombre de journées de travail ;
- Le niveau de polyvalence de chaque employé.

Il est souhaitable que cette mémoire, une fois mise en place, puisse être accessible en permanence par la hiérarchie afin de rectifier les incohérences et de mieux appuyer les mutuelles.

Exemples d'outils pour le tableau de bord

Tableau 11 : Fiche récapitulatif des effectifs

Mutuelle.....
Réseau.....

	Effectif présent (1) travaille réellement	Personnes absentes dont salaire maintenu pour congés payé, formation, maladie...(a)	Effectifs Payé (2 = 1 + a)	Personnes absentes dont salaire suspendu (b)	Effectif inscrit (3 = 2 + b)
Mutuelle Névaémé					
Mutuelle Yayra					
Mutuelle Tibi					
Mutuelle Kékéli					
Finance cauris					
Total institutions de base					
Direction UMECTO					
Total réseau					

Tous ces outils peuvent être adaptés selon les besoins du moment et selon le contexte d'utilisation. Les niveaux d'étude peuvent être remplacés par les postes et fonctions : agent de crédit, comptable, responsable crédit, caissières...

5.2.2- L'amélioration de la formation

Il n'est pas inutile de rappeler que la formation est la base de la plupart des améliorations de performance. Aussi, l'UMECTO organise-t-elle des formations internes et externes à l'endroit des élus et des employés.

Cependant le diagnostic a souligné des dysfonctionnements notamment sur l'existence des employés non formés depuis plus de cinq ans, la pertinence de certaines formations et le problème de l'efficacité des formations ou du suivi des retours sur formation.

Nous proposons donc, la mise en place d'un système d'information et de pilotage de la formation basé sur deux volets. A savoir la constitution des prévisions avec la mise en place d'un plan de formation et le suivi des réalisations.

5.2.2.1- L'élaboration d'un plan de formation

Un plan de formation est incontournable dans la gestion de la formation. Le programme annuel de formation élaboré à l'UMECTO est global dans ce sens qu'il n'est pas orienté sur la particularité de chaque employé.

L'analyse de l'écart de performance (performances souhaitées et performances disponibles) doit être le fondement de tout programme de formation. Car il n'est pas évident que la formation soit le nœud de la contre performance. Ainsi, la prévision doit découler d'une analyse des besoins de formation, des attentes de chaque agent et des résultats de l'évaluation annuelle. Son élaboration doit s'inscrire dans une approche collective par un dialogue avec les intéressés.

Ensuite, les données financières de la formation sont recensées dans les budgets, par point de service et par mutuelle.

Enfin, il est utile de compléter la base de données proposée plus haut par un tableau de bord de la formation. Les principaux indicateurs à utiliser sont :

- Impact relatif des formations : $(\text{effectif formé}/\text{effectif total}) \times 100$;
- Nombre de salariés qui n'ont pas bénéficié de formation au cours des deux voire trois dernières années ;
- La durée des formations : $\text{nombre d'heures de formation}/\text{nombre de formation}$;
- Prix de revient d'une heure de formation : $\text{budget réalisé (coût total)}/\text{nombre d'heure de formation}$;
- Taux de participation : $\text{Budget réalisé} \times 100/\text{masse salariale}$.

Ces indicateurs permettront le suivi régulier, la prise de décisions efficaces et ainsi réduiront les dysfonctionnements relevés.

Tableau 14: Répartition du personnel formé

Mutuelle :

An.....

	> BAC + 3	BAC + 2 BAC + 3	BAC	> BEPC et < BAC	BEPC	< BEPC	Autre	Total
Taux du personnel formé								
Taux du personnel non formé depuis 2ans								
Taux du personnel non formé depuis 3ans								
Etc.								
Autres								

Ce tableau peut être adapté selon les besoins et les niveaux d'étude peuvent être remplacés par les postes et fonctions : agent de crédit, comptable, responsable crédit, caissière etc.

5.2.2.2- L'analyse régulière des retours sur formation

Souvent, les dépenses de formation sont engagées sans que l'on ait une information sur les effets envisageables. Depuis trois ans, l'UMECTO a engagé d'importants budgets dans la formation des élus et des employés sans jamais analyser ses incidences. Les effets d'une formation se situent à plusieurs niveaux.

L'efficacité pédagogique est du ressort des formateurs. Elle s'opère à partir des évaluations de fin de formations et porte sur l'apprentissage réalisé au cours d'un séminaire. L'UMECTO doit donc élaborer une fiche d'évaluation pour les formations internes. Toutefois, une formation réussie sur le plan pédagogique ne signifie pas forcément, une application ou un changement de comportement de retour au travail. D'où l'importance d'analyser d'autres niveaux d'incidence.

La modification des comportements : il revient à prendre en compte le changement de comportements et l'application de l'apprentissage au cours des mois qui suivent la période de formation. L'observation est facile pour les formations techniques (comptabilité, instruction de dossiers, élaboration de rapports...) mais moins évident lorsqu'il s'agit de modifier des attitudes dans l'exercice du pouvoir de décision, de la communication...L'UMECTO doit dans ce cas élaborer des questionnaires d'enquêtes auprès des responsables, des subordonnés, des collaborateurs et des formés pour apprécier l'évolution des comportements.

Le troisième niveau d'analyse des résultats de formation porte sur l'efficacité organisationnelle. C'est à ce niveau que se situe la vraie efficacité de la formation et porte sur le changement affectant les résultats des agents et des élus. Les indicateurs à utiliser sont entre autres l'amélioration du portefeuille à risque, l'augmentation de l'encours de crédit et de l'épargne, le résultat, la qualité des rapports, le niveau de satisfaction des membres, la réduction des dysfonctionnements... Ils seront appréciés avant et après les formations sur une période plus ou moins longue.

Les élus et les employés sont tous concernés par l'analyse du retour sur formation. Cette démarche permettra à l'UMECTO de recentrer les causes des contres performances en général et les besoins de formation dans chaque mutuelle.

5.2.2.3- La mise en place d'une Equipe de Travail Autogérée (ETAG)

Les propositions pour l'amélioration de la formation surtout en ce qui concerne l'évaluation des retours sur formations, apportent un changement d'organisation dans les mutuelles. Pour faciliter l'acceptation du changement et la participation des employés, des équipes de travail autogérées avec pour champ de responsabilité la formation et le développement pourront être mises en place au niveau de l'UMECTO. Selon la taille de chaque mutuelle, on peut envisager une équipe dans les grandes mutuelles ou une équipe pour le réseau. Elles seront composées des employés issus des divers services de chaque mutuelle. Sous le *coaching* du responsable du service ressources humaines formations, elles se chargeront de :

- participer à l'élaboration des besoins de formation et de développement ;
- participer à l'évaluation et à la validation des cours/formations ;
- participer au suivi et à l'évaluation des retours sur formation.

Les membres de ces équipes devront être formés sur leur raison d'être, leur rôle, la définition de leurs objectifs et des critères de performance de l'équipe. Ensuite un apprentissage leur sera donné sur le travail en équipe, la saine gestion des conflits, la gestion des priorités, la gestion de la formation...

5.2.3- L'amélioration du système de motivation

Dans toutes les mutuelles du réseau UMECTO, la motivation des employés est relativement faible. En effet, les rémunérations sont faibles par rapport aux autres IMF étudiées, il n'existe pas de système de récompense, ni de système d'avancement et de plan de carrière. La politique d'évaluation annuelle est sans aucun impact et faiblement pratiquée. Il ressort une nécessité de mettre en place un véritable contrat social entre les élus dirigeants, la direction générale de l'UMECTO et le personnel de tout le réseau. Compte tenu du fait qu'il y a une crise de confiance entre les dirigeants et les employés, il sera judicieux qu'il soit élaboré en présence de

personnes ressources telles que la CASIMEC, l'inspection du travail et des lois sociales, le PASNAM. Ce contrat prendra en compte les éléments proposés ci-dessous.

5.2.3.1- Le système d'avancement et le plan de carrière

En considération de la taille réduite des mutuelles et du réseau avec une structure hiérarchique plus ou moins aplatie et leur situation financière fragile, un plan de carrière ne peut être mis en place dans l'immédiat. Néanmoins, des ateliers et journées de réflexions peuvent être organisés pour discuter avec tous les organes des quatre mutuelles afin que les conseils d'administration tiennent à leur engagement pris en faveur des promotions inter mutuelles. Ainsi, il n'y aurait plus besoin de faire des recrutements externes si des compétences internes existent.

Quant à l'avancement des employés, il est prévu dans la politique des ressources humaines. Ainsi son application doit être également discutée lors de ces rencontres.

Il peut être prévu qu'il n'aura pas d'effet pour les années déficitaires.

5.2.3.2- L'amélioration de la rémunération

Le système de rémunération doit reposer sur la rationalité budgétaire, la compétitivité externe et l'équité interne. Le système de rémunération de l'UMECTO tient compte de la rationalité budgétaire, de l'équité interne à chaque mutuelle mais ne prend pas en compte la compétitivité externe et l'équité interne au réseau. Le personnel comparant donc le travail effectué et leur rémunération par rapport aux autres mutuelles et aux autres IMF se sent lésé. La direction générale doit recenser les différences entre mutuelles pour une harmonisation immédiate. Elle sera suivie d'une uniformisation sur une période plus ou moins longue. Malgré la situation financière des mutuelles, l'équité doit être recherchée et la compétitivité externe intégrée à court terme au système de rémunération pour garder les employés compétents.

5.2.3.3- L'évaluation annuelle des employés de l'UMECTO

Première étape de tout programme de développement de carrière, l'évaluation des employés, s'inscrit dans une perspective d'amélioration des relations de travail par le dialogue. Le réseau UMECTO dispose d'une politique d'évaluation annuelle validée par le conseil d'administration. Cependant, elle n'est pas très diffusée et appliquée. Seuls les cadres maîtrisent son processus. Ceci s'explique par une mise en place non réussie du système. Pour donner à cette politique toute sa place dans la GRH, trois actions sont à entreprendre.

Primo, il s'avère capital de faciliter son acceptation par un programme de communication/information sur ce système d'appréciation. En effet, l'évaluateur peut être réticent à mettre à jour les forces et les faiblesses de ses collaborateurs. Les résultats de son appréciation peuvent lui donner une crainte de remise en cause lors de sa propre évaluation. De

plus, les évalués ont besoin de savoir comment leur travail est apprécié, s'il progresse ou non. Néanmoins, ils appréhendent aussi les résultats de l'évaluation surtout si les compétences de l'évaluateur sont mises en doute. Le système de ce fait doit s'accompagner d'une information très précise du personnel. Cette information se fera par le biais des conférences débats. Elles expliqueront la philosophie du système, les raisons de sa mise en place et surtout préciseront les portées de l'appréciation telles que souhaitées par les dirigeants du réseau. Les critères utilisés sont clairement définis et expliqués au cours de ces séances d'information.

Secundo, il est judicieux d'améliorer la crédibilité du système en formant les futurs évaluateurs y compris les élus. La formation portera sur la définition des objectifs du système (amélioration de la performance, base des augmentations de salaires au mérite, support de plan de formation, avancement, ou promotion...). Elle aura aussi pour objet de donner aux évaluateurs, les capacités à conduire ce type d'entretien qui ne ressemble à aucun autre type d'entretien tel que ceux du recrutement. En outre, l'identification des bénéficiaires à en attendre pour les salariés et la discussion sur les critères retenus sont également des éléments de cette formation.

Tertio, des guides d'entretien pour les évaluateurs et les évalués doivent être élaborés et mis à leur disposition.

5.2.3.4- La mise en place d'un système de récompense

Le système de récompense dans les mutuelles de l'UMECTO n'est limité qu'à la rémunération incitative. Cependant, elle est relativement adaptée à l'environnement de l'UMECTO, vu son jeune âge et la faiblesse des encours de crédit dans la majorité des mutuelles. Elle n'est pas simple du fait que les paramètres ne sont pas limités aux éléments prioritaires et inéquitable car certains objectifs ne sont pas imputables aux bénéficiaires. Notamment, le niveau de la masse salariale n'est pas imputable à un employé. De même, les objectifs liés au portefeuille de crédit et les sanctions correspondantes ne sont pas imputables à tout le personnel qui bénéficie des primes mais imputables uniquement aux agents du service crédit.

Il est opportun pour le réseau d'améliorer cette rémunération incitative en la rendant propre au service crédit tout en supprimant la condition *sine qua non* liée aux charges de personnel et en remplaçant la base à distribuer par des forfaits. La périodicité de cette prime doit être mensuelle, au plus trimestrielle. Lorsque la politique sera totalement incluse dans le système et appropriée par les agents de crédit, elle peut être révisée de commun accord à court terme.

Le réseau doit ensuite mettre en place des gratifications pour tout l'ensemble du personnel par des primes annuelles liées au bénéfice. Les dirigeants ne peuvent exiger que les reports à nouveau négatifs soient soldés et/ou que les mutuelles soient très florissantes avant de récompenser le personnel pour les efforts fournis. Car il n'est pas vérifié que le personnel actuel

en soit responsable ; en outre, les plus performants risquent de démissionner. La base de distribution de ces primes peut se situer à deux niveaux : les évaluations annuelles et la masse salariale. Le second paramètre permet à tous d'être récompensés quels que soient les résultats de l'évaluation de telle sorte qu'aucun employé ne se retrouve sans aucune prime. Dans tous les cas, ces propositions sont à discuter avec tous les intervenants avant leur mise en œuvre.

Le réseau peut compléter ces récompenses par l'élection du meilleur employé de la mutuelle et du réseau à chaque fin d'exercice. Des activités de formations, des visites d'étalonnage, la participation aux réunions ad hoc sont des pratiques de reconnaissance à leur accorder.

Une communication sur ces systèmes de récompenses au même titre que celle sur la politique d'évaluation annuelle va parachever le processus.

L'enrichissement et l'élargissement des tâches des employés, surtout des secrétaires et des caissières ayant fait plus de 8 ans de services au même poste s'avèrent nécessaire pour leur éviter la routine et développer la polyvalence. Cette dernière peut être un atout pour le réseau.

En définitif, outre les éléments de motivation proposés, l'ambiance de travail sera améliorée par la bonne gestion des conflits et surtout la non ingérence du CA dans la gestion quotidienne des ressources humaines.

5.3- LES CONDITIONS DE SUCCÈS ET LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS

5.3.1- Les conditions de succès

Les pistes d'amélioration proposées dans la section précédente induisent un changement organisationnel dans tout le réseau. Il est dû par la mise en place d'un plan stratégique et donc l'énoncé d'une mission, le suivi de la mise en œuvre des recommandations des contrôles et des retours sur formation et la prise en compte du facteur humain par sa motivation. Même si ce changement permet d'améliorer le rendement et d'offrir de meilleurs services aux clients, les acteurs peuvent se montrer indifférents, hostiles ou favorables à ces modifications. D'où l'importance d'une bonne gestion du changement.

Les dirigeants doivent donc faire preuve d'un leadership transformationnel pour amener les acteurs à adopter la vision, la mission et les objectifs du réseau. Ils doivent être en mesure de les encourager à accomplir leur travail avec plus de dévouement, de les transformer en les conscientisant sur l'importance de leurs tâches pour la mission du réseau. Dans ce sens, les gestionnaires doivent donner le bon exemple, appuyer et récompenser les employés ou groupes qui accueillent le changement.

L'appropriation du réseau par les élus et les employés est également primordiale. Chaque mutuelle fonctionne de façon autonome et les élus ne respectent pas nécessairement les décisions qu'ils prennent et les politiques qu'ils adoptent pour l'ensemble du réseau. Il ressort donc l'importance de la prise de conscience et de l'appropriation du réseau par tous, pour plus de synergie et l'harmonisation au niveau de toutes les entités.

La mise en place d'un bon processus de gestion du changement nécessite avant tout, la volonté des élus et de la direction générale d'accepter le changement car les premiers responsables peuvent perdre certains pouvoirs et avantages. Cette volonté sera traduite par la dotation de moyens financiers, matériels, humains et la mise en place de procédures nécessaires à la réalisation du changement. Les conditions suivantes sont également primordiales pour le succès de ces actions proposées.

- L'importance accordée aux ressources humaines par la prise de conscience du facteur humain dans la compétitivité et la performance de toute organisation ;
- La réduction du *turnover*, surtout des employés compétents et le problème de fin de mandat des élus formés pour la planification stratégique et autres modules. Cet état de fait compromet la rentabilité des investissements en formation et engendre un perpétuel recommencement.
- La mise en place d'un cadre d'évaluation des rendements des élus pour parer aux problèmes d'imputabilité et de bonne gouvernance qui se posent à leur niveau.
- Acceptation par les élus de penser au résultat à moyen et long terme et de partager les gains de productivité selon des critères à définir de commun accord avec le personnel.
- La crédibilité du système d'évaluation par la mise en place simultanée des mécanismes de son contrôle. Ce dernier portant dans le cas de l'UMECTO sur des besoins exprimés (en particulier en formation), les bénéfices à attendre et sur les actions mises en place pour les satisfaire.
- La recherche d'un équilibre de pouvoir entre les élus et les techniciens.
- La mise à disposition de la direction générale de l'UMECTO des moyens de persuasion pour faire respecter les dispositions prises de commun accord avec les élus des mutuelles.
- L'efficacité du rôle de facilitateur et d'intermédiaire joué par les autorités en général et la CASIMEC en particulier pour des cas extrêmes de désaccords entre élus et techniciens.
- La prolongation du projet PASNAM qui appuie actuellement les IMF dans leur institutionnalisation et professionnalisation.

5.3.2- Le plan de mise en œuvre

Le tableau suivant résume les différentes pistes d'amélioration et propositions que nous suggérons. Après avoir listé les objectifs visés, nous avons procédé à une synthèse des activités concernées en mentionnant les moyens à mettre en œuvre ainsi que les acteurs qui seront impliqués dans la réalisation des activités et actions proposées.

Objectifs	Activités	Moyens	Acteurs
AXE STRATEGIQUE 1 : AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE			
Objectif 1 : Mettre en place une vision stratégique partagée	Activité 1.1 Sensibilisation et information sur l'importance de la vision partagée	Ateliers et colloques ; Visites des autres IMF.	Elus et personnel des 4 mutuelles ; UMECTO ; Personnes ressources.
	Activité 1.2 Sensibilisation sur l'importance de la planification stratégique	Ateliers ; Conférences/débats ; Etalonnage et échanges d'expériences.	Elus et personnel des 4 mutuelles ; UMECTO ; Personnes ressources.
	Activité 1.3 Renforcement des capacités internes sur la mise en place d'un plan stratégique	Formations internes et externes.	Elus et personnel ; UMECTO ; APIM-Togo ; PASNAM.
	Activité 1.4 Elaboration d'un plan stratégique	Accompagnements Journées de réflexions	Acteurs de l'UMECTO ; Personnes ressources.
Objectif 2 : Rendre efficace le système d'inspection et de contrôle	Activité 2.1 Mise en place d'un groupe de réflexion ad hoc sur la mise en œuvre des recommandations des contrôles.	Rencontres entre les mutuelles, le service inspection et vérification, la direction générale de l'UMECTO	Elus, cadres et employés responsables de la mise en œuvre ; UMECTO ; CASIMEC.
	Activité 2.2 Suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations des contrôles	Elaboration des fiches de suivi; Intégration de la fiche de suivi au tableau de bord, aux rapports et au système d'évaluation.	SERU ; UMECTO ; Groupe de réflexion ad hoc.

Objectifs	Activités	Moyens	Acteurs
Objectif 3 Mettre en place un mécanisme de prévention et de gestion de conflits	Activité 3.1 Sensibilisation et recyclage du CS sur son rôle de règlement des différends.	Sensibilisation ; Formation ; Accompagnement.	Les CS ; UMECTO ; Directrices ; Personnes ressources.
	Activité 3.2 Mise en place d'un processus de résolution des différends sur le crédit entre élus et techniciens ; Mise en place d'un Comité Technique de Crédit (CTC).	Compléments aux politiques et procédures ; Résolution du CA pour la mise en place du CTC ; Visa de la faïtière pour les demandes de crédit des élus.	Les CA ; UMECTO ; Les services crédit.
	Activité 3.3 Mise en place d'une procédure de recours aux autorités.	Formalisation de la procédure ; Appui de la CASIMEC.	UMECTO ; CASIMEC ; PASNAM.
AXE STRATEGIQUE 2 : AMELIORATION DE LA GRH			
Objectif 1 : Mieux gérer les effectifs et les compétences	Activité Elaboration d'un tableau de bord des ressources humaines	Logiciel de GRH Tableur Excel Fiches	Directrices des mutuelles ; Service GRH.
Objectif 2 Rentabiliser les formations des élus et du personnel	Activité 2.1 Mise en place d'une Equipe de Travail Auto Gérée (ETAG) chargée de la formation et du développement	Détermination des membres et définition des rôles ; Formation et <i>Coaching</i> de l'équipe.	Employés, Elus ; Service GRH.
	Activité 2.2 Elaboration d'un plan de formation annuel	Analyse des besoins de formation ; Prise en compte des évaluations ; Budget de formation ; Tableau de bord.	Directrices et Responsables d'antenne des mutuelles ; Service GRH ; ETAG.
	Activité 2.3 Analyse régulière des retours sur formation	Elaboration de questionnaires d'enquête ; Analyse de l'efficacité organisationnelle.	ETAG ; SERU ; Service GRH.

Objectifs	Activités	Moyens	Acteurs
Objectif 3 Améliorer le système de motivation	Activité 3.1 Application effective des promotions internes dans le réseau	Ateliers et journées de réflexion ; Respect des engagements.	Elus, UMECTO.
	Activité 3.2 Amélioration de la rémunération	Relever les différences entre mutuelles ; Harmonisation ; Tenir compte de la compétitivité externe.	Elus des mutuelles; Direction générale de l'UMECTO.
	Activité 3.3 Application effective de la politique d'évaluation annuelle du personnel et de la promotion interne	Communication/information sur le système d'évaluation ; Formation des évaluateurs ; Identification des bénéfices à attendre pour les salariés.	Elus des mutuelles; Employés ; Service GRH ; UMECTO.
	Activité 3.4 Mise en place d'un système de récompense	Révision de la rémunération incitative ; Gratification annuelle à l'ensemble du personnel ; Reconnaissances aux meilleurs employés.	Elus des mutuelles; Service GRH ; UMECTO.
	Activité 3.5 Elaboration d'un contrat social entre élus et employés	Rencontres pour formaliser les ententes issues des activités précédentes.	UMECTO et élus ; CASIMEC ; Inspection du travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'intérêt de ce sujet dans le secteur de la microfinance au Togo est récent et les structurations encore moins précises. Les IMF et spécifiquement l'UMECTO, font des efforts louables dans l'atteinte de la viabilité financière. Cependant, elles ne peuvent jouer convenablement leur rôle et atteindre efficacement leur objectif social dans le temps sans porter une attention particulière aux viabilités institutionnelle et sociale.

La gouvernance élément capital de la viabilité des IMF, est mal maîtrisée et est en construction. Quant à la fonction « ressources humaines », elle n'est pas encore très élaborée. La divergence des intérêts entre les dirigeants et les employés n'amène pas les élus à mettre en place des stratégies misant sur le « savoir ». Or il n'y a de richesse que d'homme ; sa motivation devient un avantage compétitif pour toute institution. Plus la gestion des ressources humaines se base sur une approche humaniste et participative, plus l'IMF a la chance et les atouts d'avoir un personnel qualifié, loyal et citoyen de l'institution. La fonction « personnel » nécessite aujourd'hui, un réel dialogue social, un contrat social dans les IMF. L'homme ne doit plus être considéré comme une contrainte mais un gisement de ressources à gérer avec minutie et dont il faudra maximiser la productivité.

La prérogative accordée à la performance financière ces dernières années a fait perdre de vue, le rôle joué par la microfinance dans la lutte contre la pauvreté. La recherche de la viabilité financière doit être conciliée à l'objectif social de ce secteur.

Seule la bonne gouvernance permet de mettre en place une vision commune qui prend en compte les intérêts de tous les acteurs par des plans stratégiques et opérationnels.

Le système de motivation et de bénévolat des dirigeants élus affecte apparemment, l'appropriation effective de leurs responsabilités dans la bonne gouvernance. Ce phénomène est plus accentué dans les institutions mutualistes ou coopératives et dans les ONG/associations étant donné que l'apport de capitaux des propriétaires/membres est presque insignifiant (environ 2% du passif à l'UMECTO). Ces propriétaires et dirigeants ne perdent presque rien financièrement en cas de faillite.

Cependant, il est pertinent de se demander si la conversion des frais de remboursement qui leur sont alloués, en taux horaire ne donnerait pas un taux équivalent, voire supérieur au taux horaire des employés les mieux rémunérés ? L'étude n'ayant pas exploré ces aspects, ces questions méritent d'être approfondies par une recherche ultérieure pour déterminer l'impact du bénévolat et de la faiblesse des apports financiers des dirigeants propriétaires sur la viabilité des IMF.

ANNEXES

Date :

Institution :

Localité :

A- Description du poste

Intitulé du poste	
Niveau d'étude requis	
Date d'entrée en fonction	
Superviseur direct	
Subordonnés	
A qui rendez-vous compte ?	
Relations fonctionnelles internes (Personnes, services ou organes)	
Relations fonctionnelles externes	
Votre recrutement	Demande d'emploi Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	Annonce Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	Si oui par les amis <input type="checkbox"/> les médias <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>
	Admission par (cocher plusieurs cases si c'est le cas) : Entretien <input type="checkbox"/> Stage pré embauche <input type="checkbox"/> Test <input type="checkbox"/> Embauche direct <input type="checkbox"/>
Le cahier des charges du poste	Avez-vous un cahier de charges ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	A-t-il été discuté et approuvé ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	La description de tâches est elle conforme à vos tâches actuelles ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Votre mission principale (tâches et activités) du poste	
Quelles tâches exécutez vous et qui ne font pas partie du cahier de charges	
Celles que vous devriez exercer et qui sont exercées par vos collègues	
Quelles sont les tâches partagées (entre vous-même et vos collègues ?	

B- Formation

1- Avez-vous participé à des formations (séminaires, colloques, ateliers...) internes ou externes dans le cadre de vos fonctions ? Oui Non Si oui énumérez :

Date	Organisme/Formateur	Thèmes	Lieu	Durée

2- Ces formations sont-elles des réponses à vos demandes ? Oui Non

Sur demande et/ou proposition de vos supérieures ? Oui Non

Autres expliquez) :

3- Jugez-vous ces formations pertinentes pour votre travail ? Oui Non

Si non, expliquez :

4- Sentez vous des ou d'autres besoins de formation ? Oui Non

Si oui lesquels ?

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 vos collègues, vos supérieurs, les organes ?

	Collègues	Supérieurs	Organes
Oui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

5- Qu'est ce qui vous a le plus marqué dans l'ambiance de travail ?

Positivement :

Négativement :

D – 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 service Affichage Réunion du personnel
Convocation du supérieur Devant le fait accompli

Autres :

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

E- Motivation

1- Comment les décisions concernant vos fonctions, vos objectifs et leur changement sont-elles prises ?

Imposition Consultation Implication Délégation

2- Avez-vous des possibilités d'avancement ou des plans de carrière ? Oui Non

Si oui, lesquelles ?.....

3- Existe-il un système de récompense ? Oui Non

Si oui, lesquels ? Gratifications Primes liées au rendement Reconnaissance
Participation aux bénéfices Autres

4- Etes-vous évalué régulièrement ? Oui Non si oui, quelle est la périodicité ?

Mensuelle Trimestrielle Annuelle Autre.....

5- Recevez-vous régulièrement des informations sur les résultats d'évaluation? Oui Non

6- Votre supérieur hiérarchique vous appui dans la réalisation de vos objectifs ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

7- Que pensez-vous de votre politique de rémunération ?

Très bonne Bonne Mauvaise Très mauvaise

Expliquez :

F- Culture organisationnelle/vision et sentiment d'appartenance

1- Existe-il des valeurs, attitudes et croyances communes à tous les employés ou que vous partagez tous ?

Oui Non

Si oui, lesquelles :

2- L'institution a-t-elle une vision ? Oui Non

Si oui, laquelle :

3- Conseillerez-vous à un ami ou parent proche d'utiliser les services de votre institution ? Oui Non

4- Avez-vous un compte dans votre l'institution ? Oui Non

Si oui, c'est une décision : Volontaire Prévu par le règlement

5- Utilisez-vous les services de l'institution ? Oui Non

6- Conseillerez-vous à un ami ou parent proche de travailler (postuler à un poste) dans votre institution s'il a d'autres opportunités de travail ? Oui Non

7- Quelle note sur dix donnerez-vous à votre fierté et à votre intérêt personnel à l'institution

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Note										

G- Travail d'équipe

Comment voyez-vous la collaboration ou les relations au sein des acteurs de l'institution ?

Le travail est collectif le travail est individuel

1 = Pas du tout

5 = Beaucoup

Relations basées sur la confiance	1	2	3	4	5	Relations empreinte de méfiance
Entraide	1	2	3	4	5	Indifférence, Obstruction
Expression des sentiments	1	2	3	4	5	Refoulement des sentiments
Audace	1	2	3	4	5	Prudence
Franchise	1	2	3	4	5	Tromperie
Confrontation	1	2	3	4	5	Fuite, diplomatie
Ouverture d'esprit	1	2	3	4	5	Fermeture d'esprit

H- Pérennité

1- A votre avis, qu'est ce qui fait la force de l'institution ? Les clients/Bénéficiaires

Les responsables Les organes Les agents de crédit le comptable La faïtière

Les autres employés Les services offerts Autres

Expliquez :

En quoi ces personnes et/ou éléments constituent – ils la force de l'institution ? :

Dans l'immédiat, selon vous, que doit faire l'institution pour améliorer sa performance ?

Et à court et moyen terme ?

Comment voyez-vous l'avenir de l'institution ? expliquez :

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête aux membres des organes/dirigeants des IMF

Date :

Institution :

Localité :

A- Informations générales

- 1- Poste occupé et organe :
- 2- Niveau d'études :
- 3- Activités économiques :
- 4- Date d'entrée en fonction :

B- Formation

1- Avez-vous participé à des formations (séminaires, colloques, ateliers...) internes ou externes dans le cadre de vos fonctions dans l'institution ? Oui Non Si oui énumérez :

Date	Organisme/Formateur	Thèmes	Lieu	Durée

2- Ces formations sont-elles des réponses à vos demandes ? Oui Non

Sur demande et/ou proposition du siège ? Oui Non

Autres (expliquez) :

3- Jugez-vous ces formations pertinentes pour votre travail ? Oui Non

Si non, expliquez :

4- Sentez vous des ou d'autres besoins de formation ? Oui Non

Si oui lesquels ?

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- Motivation

1- Quelles sont selon vous, les forces de la direction (cadres) de l'institution ? ou des élus ?

Formation : Niveau Engagement et motivation Sens de responsabilité
Expériences en microfinance Leadership Autres

Expliquez.....

2- Quelles observations (remarques) feriez vous à l'endroit de la direction?

Quelles observations (remarques) feriez vous à l'endroit des autres employés ?.....

3- D'après vous, qu'est ce qui motivent le personnel ?

	Le personnel	La direction (cadres)
Sens de responsabilité		
Climat / l'ambiance		
Salaire		
Rémunération incitative		
Autres		

Expliquez.....

5- Disposez-vous des mesures de rétention et de fidélisation du personnel ? Oui Non

Si oui, lesquelles ?.....

6- Evaluez-vous régulièrement la direction (cadres) ? Oui Non

E- Culture organisationnelle/vision et sentiment d'appartenance

1- L'institution à t-elle une vision ? Oui Non

2- L'institution à t-elle une mission ? Oui Non

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

4- Comment sont-elles transmises ou communiquée 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 fierté et à votre intérêt personnel à l'institution

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Note										

F- 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	Bailleurs Faïtière	Etat
S T R A T E G I Q U E	Mission/Vision							
	Création de caisses et points de service							
	Nouveaux produits, rythme de croissance							
	Taux d'intérêt							
G E S T I O N	Grille salariale							
	Modalité d'octroi et de remboursement							
	Affectation des résultats							

3- Pensez-vous qu'il y a équilibre de 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 acteurs ? Oui Non

7- De quels outils de décision disposez-vous ?

Plan d'Affaire	<input type="checkbox"/>	Politique des RH	<input type="checkbox"/>	Politique de rémunération incitative	<input type="checkbox"/>
Plan d'action périodique	<input type="checkbox"/>	Manuel de contrôle	<input type="checkbox"/>	Tableau de bord	<input type="checkbox"/>
Manuel de crédit	<input type="checkbox"/>	Procédures comptables	<input type="checkbox"/>	SIG	<input type="checkbox"/>
Politique de Crédit	<input type="checkbox"/>	Procédures administratives	<input type="checkbox"/>	Guide d'évaluation du personnel	<input type="checkbox"/>

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-elles respectées ? Oui Non

Expliquez.....

10- En cas de désaccord entre l'exécutif et les organes ou tout autre mésentente, disposez-vous des procédures spécifiques de gestion de ces conflits ? Oui Non

G- Travail d'équipe

Comment voyez-vous la collaboration ou les relations au sein des acteurs de l'institution ?

Le travail est collectif le travail est individuel

Relations basées sur la confiance	1	2	3	4	5	Relations empreinte de méfiance
Entraide	1	2	3	4	5	Indifférence, Obstruction
Expression des sentiments	1	2	3	4	5	Refoulement des sentiments
Audace	1	2	3	4	5	Prudence
Franchise	1	2	3	4	5	Tromperie
Confrontation	1	2	3	4	5	Fuite, diplomatie
Ouverture d'esprit	1	2	3	4	5	Fermeture d'esprit

H- Pérennité

1- A votre avis, qu'est ce qui fait la force de l'institution ? Les clients/Bénéficiaires Les organes

Les responsables Les agents de crédit le comptable La faitière

Les autres employés Les services offerts Autres

Expliquez :

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

3- Dans l'immédiat, selon vous, que doit faire l'institution pour améliorer sa performance ?.....

4- 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 :

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARLET, K. (2004). L'actionnariat en microfinance : propriété et gouvernance des IMF. *BIM*, 13 juillet 2004.
- CERISE (2002). *La gouvernance en microfinance : Grille d'analyse et études de cas*.
- CHARREAUX, G. (2002). *Au delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance*. Bourgogne : Université de Bourgogne.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2000). *Microfinance : Orientations méthodologiques*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- DEGUY, M. (1989). *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris : Les Editions d'organisation.
- DOLIGEZ, F. (1999). *Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concerner*. Paris : Les éditions du groupe initiatives IRAM.
- FORESTIER, P. (2005). Les enjeux de la microfinance. *Horizons bancaires*, n° 326.
- GAZIER, B. (1993). *Les stratégies des Ressources Humaines*. Paris : Editions la Découverte.
- JUVIN, H. (2005). La gouvernance, piège pour les organisations ? *L'Expansion Management Review*, n° 116 mars 2005, 63-75.
- KEKAR et DCEG (2006). *Rapport de la mission d'évaluation institutionnelle et d'appui à l'élaboration des plans d'affaire des institutions de microfinance au Togo*.
- LABIE, M. (1999). *La microfinance en questions : limites et choix organisationnels*. Bruxelles, Belgique : Editions Luc Pire.
- LAPENU, C. et PIERRET, D. (2005). *Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance*. CERISE/IRAM.
- LE BERRE, M. et CASTAGNOS, J.C. (2003). *La Gestion des Hommes dans l'Entreprise : Défis stratégiques et outils de décision*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- LEGERWOOD, J. (1999). *Manuel de microfinance : Une Perspective Institutionnelle et Financière*. Washington : Banque Mondiale.
- LEROUX, F. (2005). Microfinance mais grands enjeux, l'expérience de l'AFD. *Conférence internationale de Paris - 20 Juin 2005. Modalités d'action de l'AFD : Les leçons de quinze ans d'expérience*. <afd.fr/jahia/webdav/site/.../4-LECONS-DE-QUINZE-ANS-EXPERIENCE.pdf>.
- LEVY-LEBOYER, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Paris : Les Editions d'organisation.
- MARTORY, B. et CROZET, D. (2005). *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances*. Paris : Edition Dunod.
- MEDEBB, B. (1992). Les nouvelles formes de gestion flexible du travail, esquisse d'une démarche théorique. *Revue Organisation*, été 1992, 125-140.
- OUNAIES, S. (2004). Libération financière, fragilité, et gouvernance bancaire, le cas de la Tunisie 1992-2002. *Revue Techniques Financières et Développement*, n°75 juin 2004, 53-66.
- PIERRET, D. et DOLIGEZ, F. (2005). La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ? *BIM*, 26 juillet 2005.
- ROCK, R., OTERO, M. et SALTZMAN, S. (1998). *Principes et Pratiques de la Gouvernance en Microfinance*. Bethesda, Etats Unis : Microentreprise Best Practices (MBP).
- ROUYAT, J. (2000). La gouvernance des ONG et des IMF formelles. *BIM*, n° 66-18 avril 2000.
- SERVET, J-M. (2006). *Banquiers aux pieds nus*. Paris : Edition Odile Jacob.
- SYLVIE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. (1998). *Relever les défis de la GRH*. Québec, Canada : Gaëtan Moran Editeur Itée.
- UEMOA (1995). *Loi PARMEC portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des pays membres de l'UEMOA*.
- UMECTO (2006). *Rapport annuel d'activités, exercice 2005*.
- WATERFIELD, C. et RAMSING, N. (1998). *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance : Guide pratique*. CGAP, p. 19.