



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**  
**Banque, Finance, Comptabilité,**  
**Contrôle & Audit**

**Master Professionnel en Audit et**  
**Contrôle de Gestion**  
**(MPACG)**

**Promotion 8**  
**(2013 - 2015)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME :**

**Influence des organes d'administration sur la**  
**performance d'une institution de microfinance :**  
**cas du PAMECAS**

**Présenté par :**

**Sous la direction de :**

**AHOUSSINOU D.B. Linda**

**M. Hugues Oscar LOKOSSOU**  
**Contrôleur de gestion à BCEAO et**  
**Enseignant associé au CESAG**

**Avril 2015**

## DEDICACE



Je dédie ce mémoire à mon père AHOUSSINOU A. Vincent, ma mère HOUNKPEGAN Elisabeth et mes frères et sœurs sans lesquelles je n'aurais pas pu me concentrer sur ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS



J'adresse mes sincères remerciements à :

- M. BAIDARI, Directeur Général du CESAG pour tout ce qu'il fait pour le rayonnement du CESAG ;
- tout le corps enseignant du Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion (CESAG) ;
- mon maître de mémoire, monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de diriger ce travail ;
- mon maître de stage, madame Fatime NDIAYE, pour son sens d'encadrement et ses précieux conseils ;
- mes honorables membres du jury, pour avoir accepté d'apprécier ce travail ;
- tous les étudiants de ma promotion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SIGLES ET ACRONYMES

---

|                     |                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ADA :</b>        | Appui au Développement Autonome                                                                 |
| <b>AFCREDE :</b>    | Accès des Femmes aux Crédits                                                                    |
| <b>AFSSEF :</b>     | Accès des femmes Sénégalaises aux Services Financiers                                           |
| <b>AT/CPEC :</b>    | Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit                              |
| <b>ATOBMS :</b>     | Assistance Technique aux Opérations Bancaires Mutualistes                                       |
| <b>CA :</b>         | Conseil d'Administration                                                                        |
| <b>CC :</b>         | Comité de Crédit                                                                                |
| <b>CFE :</b>        | Centre Financier aux Entrepreneurs                                                              |
| <b>CIF :</b>        | Confédération des Institutions Financières                                                      |
| <b>CIF :</b>        | Centre d'Innovation Financières                                                                 |
| <b>CS :</b>         | Conseil de Surveillance                                                                         |
| <b>DG :</b>         | Directeur Générale                                                                              |
| <b>DGA :</b>        | Directeur Générale Adjoint                                                                      |
| <b>EBE :</b>        | Excédent Brut d'Exploitation                                                                    |
| <b>EDI :</b>        | Echange de Données Informatisées                                                                |
| <b>FCCS :</b>       | Fonds de Contrepartie Canado Sénégalais                                                         |
| <b>GRH :</b>        | Gestion des Ressources Humaines                                                                 |
| <b>IFA :</b>        | Institution Française des Administrateurs                                                       |
| <b>IMF :</b>        | Institution de Microfinance                                                                     |
| <b>MF :</b>         | Microfinance                                                                                    |
| <b>PAMECAS :</b>    | Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal                           |
| <b>PEP :</b>        | Plan Epargne Projet                                                                             |
| <b>SFD :</b>        | Système Financier Décentralisé                                                                  |
| <b>SIG :</b>        | Soldes Intermédiaires de Gestion                                                                |
| <b>SPTF :</b>       | Social Performance Task Force                                                                   |
| <b>TBP :</b>        | Tableau de Bord Prospectif                                                                      |
| <b>TIC :</b>        | Technologie de l'Information et de la Communication                                             |
| <b>UEMOA :</b>      | Union Economique et Monétaire Ouest Africain                                                    |
| <b>UMOA :</b>       | Union Monétaire Ouest Africaine                                                                 |
| <b>UM PAMECAS :</b> | Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le<br>Crédit au Sénégal |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### FIGURE

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Figure 1: Modèle d'analyse ..... | 49 |
|----------------------------------|----|

### TABLEAUX

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1: les indicateurs de la performance sociale .....            | 31 |
| Tableau 2: Indicateurs de qualité de portefeuille .....               | 34 |
| Tableau 3: Indicateurs d'activités .....                              | 35 |
| Tableau 4: Indicateurs d'EFFICACITE/PRODUCTIVITE.....                 | 36 |
| Tableau 5: Indicateurs de rentabilité .....                           | 38 |
| Tableau 6: Indicateurs de gestion de bilan .....                      | 39 |
| Tableau 7: Indicateurs de qualité de portefeuille .....               | 75 |
| Tableau 8 : les indicateurs d'efficacité/productivité .....           | 77 |
| Tableau 9 : Les indicateurs de rentabilité.....                       | 78 |
| Tableau 10 : Les Résultats du PAMECAS.....                            | 80 |
| Tableau 11: Tableau relatif à l'existence d'un système d'alerte ..... | 88 |

## LISTE DES ANNEXES

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| Annexe 1: Questionnaire .....           | 97  |
| Annexe 2: Organigramme du PAMECAS ..... | 100 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DEDICACE .....                                                                                                      | i   |
| REMERCIEMENTS .....                                                                                                 | ii  |
| SIGLES ET ACRONYMES .....                                                                                           | iii |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....                                                                                 | v   |
| LISTE DES ANNEXES .....                                                                                             | vi  |
| TABLE DES MATIERES .....                                                                                            | vii |
| INTRODUCTION GENERALE .....                                                                                         | 1   |
| PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LITTERATURE.....                                                                      | 8   |
| CHAPITRE 1: LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....                                                                       | 10  |
| 1.1. Notion de la gouvernance d'entreprise.....                                                                     | 10  |
| 1.1.1. Définitions.....                                                                                             | 10  |
| 1.1.2. Les principes de la bonne gouvernance .....                                                                  | 11  |
| 1.2. Le fonctionnement des organes d'administration .....                                                           | 14  |
| 1.2.1. Rôle du conseil d'administration .....                                                                       | 14  |
| 1.2.2. Les comités spécialisés en matière de gouvernance .....                                                      | 15  |
| 1.2.2.1. Le comité de crédit.....                                                                                   | 16  |
| 1.2.2.2. Le comité d'audit .....                                                                                    | 16  |
| 1.2.2.3. Le comité de rémunération .....                                                                            | 17  |
| 1.2.2.4. Le comité de nomination, de la communication et des technologies ....                                      | 17  |
| 1.2.3. Les caractéristiques du conseil d'administration .....                                                       | 17  |
| 1.2.3.1. La taille du conseil d'administration.....                                                                 | 18  |
| 1.2.3.2. Indépendance du conseil d'administration.....                                                              | 19  |
| 1.2.3.3. Les fonctions de présidence et de direction .....                                                          | 19  |
| 1.2.4. Les outils du conseil d'administration .....                                                                 | 20  |
| 1.2.4.1. Le règlement intérieur/Code d'éthique .....                                                                | 20  |
| 1.2.4.2. La charte de l'administrateur .....                                                                        | 21  |
| Conclusion du premier chapitre .....                                                                                | 21  |
| CHAPITRE 2: LA PERFORMANCE D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE ET<br>L'INFLUENCE DE L'ORGANE DE L'ADMNISTRATION ..... | 22  |
| 2.1. La performance au sein d'une institution de microfinance .....                                                 | 22  |

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1. Définitions et approches de la performance.....                                              | 22 |
| 2.1.1.1. Définitions .....                                                                          | 22 |
| 2.1.1.2. Les approches de la performance.....                                                       | 24 |
| 2.1.2. Evaluation de la performance au sein des IMF.....                                            | 24 |
| 2.1.2.1. Les déterminants de la performance d'une entreprise (IMF).....                             | 25 |
| 2.1.2.1.3. Déterminants de la performance stratégique.....                                          | 32 |
| 2.2. Influence de l'organe d'administration sur la performance d'une IMF .....                      | 40 |
| 2.2.1. Influence des caractéristiques des organes d'administration sur la performance.....          | 40 |
| 2.2.2. Influence du conseil d'administration sur la performance sociale et financière d'un IMF..... | 43 |
| 2.2.2.1. Influence du conseil d'administration sur la performance financière....                    | 43 |
| 2.2.2.2. Influence du conseil d'administration sur la performance sociale.....                      | 45 |
| CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....                                                         | 48 |
| 3.1. Modèle d'analyse .....                                                                         | 48 |
| 3.2. Les outils de collecte de données.....                                                         | 50 |
| 3.2.1. Les recherches documentaires .....                                                           | 50 |
| 3.2.2. Le questionnaire adressé aux cadres du PAMECAS .....                                         | 51 |
| 3.2.3. L'entretien avec les cadres du PAMECAS.....                                                  | 51 |
| 3.2.4. Limite de l'étude .....                                                                      | 51 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....                                                              | 54 |
| CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PAMECAS .....                                                          | 57 |
| 4.1. Historique .....                                                                               | 57 |
| 4.1.1. Partenaires au développement du réseau .....                                                 | 59 |
| 4.1.2. Vision du PAMECAS .....                                                                      | 60 |
| 4.1.3. Mission.....                                                                                 | 60 |
| 4.1.4. Stratégie de développement du réseau UM-PAMECAS .....                                        | 61 |
| 4.1.5. La clientèle.....                                                                            | 61 |
| 4.2. Organisation .....                                                                             | 62 |
| 4.2.1. Les chiffres du PAMECAS.....                                                                 | 62 |
| 4.2.2. Les produits du PAMECAS.....                                                                 | 63 |
| 4.2.2.1. Les différents types d'épargne .....                                                       | 63 |
| 4.2.2.2. Les différents types de crédits.....                                                       | 63 |

|                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.3. Autres services .....                                                                                                                                   | 64 |
| 4.2.4. Perspectives.....                                                                                                                                       | 65 |
| CHAPITRE 5 : LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES REGLES ADOPTEES AU SEIN DU PAMECAS.....                                                      | 66 |
| 5.1. Fonctionnement du CA du PAMECAS .....                                                                                                                     | 66 |
| 5.1.1. Le rôle du CA du PAMECAS et de ses différentes comités spécialisés .....                                                                                | 67 |
| 5.1.1.1. Le rôle des organes d'administration.....                                                                                                             | 67 |
| 5.1.1.2. Objectifs.....                                                                                                                                        | 68 |
| 5.1.2. Procédure de fixation des objectifs et les activités des organes d'administration.....                                                                  | 69 |
| 5.1.2.1. Procédure de fixation des objectifs .....                                                                                                             | 69 |
| 5.1.2.2. Les activités du CA et des différents comités .....                                                                                                   | 69 |
| 5.2. Les règles adoptées au sein du PAMECAS .....                                                                                                              | 71 |
| 5.2.1. Protection de la réputation .....                                                                                                                       | 71 |
| 5.2.2. Engagement de confidentialité des dirigeants.....                                                                                                       | 71 |
| 5.2.3. Le respect des personnes.....                                                                                                                           | 72 |
| 5.2.4. Le respect du bien commun .....                                                                                                                         | 72 |
| 5.2.5. Devoirs des dirigeants et employés.....                                                                                                                 | 73 |
| 5.2.6. L'avantage personnel .....                                                                                                                              | 73 |
| 5.2.7. Les conflits d'intérêts.....                                                                                                                            | 73 |
| CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS ET LES APPROCHES DE SOLUTION.....                                                                                           | 75 |
| 6.1. Analyse des résultats .....                                                                                                                               | 75 |
| 6.1.1. Analyse de la performance du PAMECAS à travers ses indicateurs financiers.....                                                                          | 75 |
| 6.1.2. Analyse de l'influence des organes d'administration sur la performance du PAMECAS .....                                                                 | 80 |
| 6.1.2.1. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : compétence des organes d'administration ..... | 82 |
| 6.1.2.2. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : fréquence de la tenue des sessions .....      | 83 |
| 6.1.2.3. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : la taille du conseil d'administration .....   | 84 |
| 6.1.2.4. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : l'existence d'un comité de nomination .....   | 85 |
| 6.1.2.5. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : existence d'une charte d'administrateur.....  | 86 |

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1.2.6. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : existence d'un comité stratégique ..... | 87  |
| 6.1.2.7. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : existence du système d'alerte .....     | 88  |
| 6.2. Les recommandations.....                                                                                                                            | 90  |
| 6.2.1. Recommandation de solution liée à la taille du CA.....                                                                                            | 90  |
| 6.2.2. Recommandation de solution inhérente à l'existence d'un comité de nomination                                                                      | 90  |
| 6.2.3. Recommandation de solution liée au niveau de professionnalisme des élus....                                                                       | 91  |
| 6.2.4. Recommandation de solution relative à l'existence d'un comité stratégique...                                                                      | 92  |
| CONCLUSION GENERALE.....                                                                                                                                 | 94  |
| ANNEXES .....                                                                                                                                            | 96  |
| BIBLIOGRAPHIE .....                                                                                                                                      | 100 |

# **INTRODUCTION GENERALE**

Les entreprises connaissent depuis quelques années des mutations à la fois technique, économique et sociale. Ces mutations, avec l'avènement du gouvernement d'entreprise font qu'elles sont confrontées à diverses crises économiques, financières qui ont plus ou moins des conséquences négatives sur la bonne marche de l'entreprise.

En microfinance, la gouvernance se trouve au croisement de deux approches, l'approche politique/éthique visant à mettre l'accent sur la vision stratégique de l'institution, la légitimité des décideurs et l'intégration de l'institution dans son environnement et l'approche économique/managériale considérant la gouvernance sous l'angle de la recherche d'efficacité, de réduction des coûts et d'optimisation des moyens.

Ainsi, il semble nécessaire de dire que le champ de la gouvernance a connu ces dernières années, une série de scandales qui a non seulement ébranlé le monde de la finance, mais aussi et surtout les salariés et les épargnants qui en sont finalement les grands perdants. Une gouvernance inefficace, des méthodes comptables discutables ou une falsification des comptes, une rémunération excessive et la cupidité des cadres de direction ont miné la méfiance des investisseurs, tel sont les cas d'ENRON, WORLD COM, VIVENDI, PARMALAT dans les démocraties occidentales.

Par ailleurs, les Résultats de l'Enquête Diagnostique qui est réalisée sur la Gouvernance (2007 : 17), commandée par l'Unité de Lutte Contre la Corruption (ULCC) en Haïti, confirment que la persistance d'une mauvaise gouvernance est la cause de pertes d'argent considérables pour les ménages haïtiens et les entreprises privées ; et dissuade de nombreuses personnes de faire appel à des services publics essentiels. De ce fait, ce problème nuit également au fonctionnement des institutions publiques et du secteur des Organisations Non Gouvernementales (ONG), et place un fardeau proportionnellement plus lourd sur les secteurs les plus démunis et les plus vulnérables de la société haïtienne.

Selon SOKO (2009 :21), « la MicroFinance est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel ou informel et destiné aux populations à faible revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique ». Ceci étant, les Institutions de MicroFinance (IMF) ont donc été créées pour assurer des services financiers aux populations exclues des systèmes bancaires. Elles concilient un fonctionnement d'entreprise (viabilité financière) avec une mission d'intérêt général (lutte contre l'exclusion bancaire).

Ainsi, les IMF connu pour leurs doubles missions à savoir une mission sociale et une mission de pérennisation, la quête permanente de performance réhabilite leur image et celle de leurs dirigeants. D'où, la microfinance est un système à multi finalité dont la performance dépend de la valeur de son organisation.

Cependant, la performance est mesurée par un certain nombre d'indicateurs. Ces indicateurs de performance relevant du secteur de la microfinance ont toutefois occulté les difficultés rencontrées par les opérateurs. Ces difficultés relèvent principalement de la mauvaise gouvernance des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), de la méfiance des populations, du manque de capacités des ressources humaines, de la méconnaissance des bonnes pratiques, de l'insuffisance des ressources financières externes, de la concurrence accrue des banques et des procédures hasardeuses d'octroi des crédits.

Ainsi, qu'elle soit mesurée par le taux de remboursement, la gestion des liquidités ou la sécurité de l'épargne, il serait bien de remonter à la source afin d'apprécier la fiabilité du processus de décision opérationnelle. On peut alors en déduire que la qualité et la pertinence des décisions prises au sein IMF joue d'une manière ou d'une autre sur la performance de ces dernières. Autrement dit, elle pourrait avoir un impact majeur sur elle et qui dit gouvernance, parle forcément de prise de décision.

Par conséquent, l'entreprise a besoin de structurer la prise de décision pour assurer un minimum de cohérence dans sa gestion quotidienne. Par ailleurs, s'il existe une multitude de mécanismes de contrôle qui sont capables de protéger les intérêts du public contre les abus et le pouvoir discrétionnaire des dirigeants dans les IMF, il est cependant admis que l'organe d'administration occupe une place privilégiée parmi l'ensemble de ces mécanismes.

Le conseil d'administration, comme mécanisme interne de gouvernance, dispose d'une fonction principale relative à la réduction du pouvoir discrétionnaire des dirigeants et par la suite à gérer la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise. Sa composition doit, en conséquence, permettre une gestion efficace de cette relation.

Au Sénégal, la question de gouvernance d'entreprise a véritablement émergé, en raison d'une volonté affichée par les différents intervenants. Désormais l'attention accordée à la gouvernance au sein du système économique et financier sénégalais est une dimension fondamentale pour sa prospérité. Malgré les efforts d'amélioration de performance constatée

dans les entreprises du secteur de la microfinance, l'action des différents conseils d'administration n'est pas véritablement perceptible.

Ainsi, au regard des textes légaux et réglementaires à savoir la loi 2008-47 du 8 septembre 2008 et son décret d'application n°2008-1366 du 28 novembre 2008, on pourrait donc dire que les dirigeants élus sont responsables du bon fonctionnement et de la bonne gestion de l'institution. A cet effet, ils sont chargés notamment d'assumer avec loyauté et intégrité l'administration de leur caisse au nom des membres dont ils sont les mandataires ; d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ; de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur.

L'union des mutuelles du PAMECAS est une union nationale des caisses mutuelles, mise en place avec l'appui de la coopération canadienne de Développement International Desjardins (DID). Selon le Centro Studi Di Politicia Internazionale (CeSPI) (2009 : 19), « entre 2008 et 2009, le chiffre d'affaire du PAMECAS a progressé de 32 milliards à 35 milliards de francs CFA, l'épargne a connu une croissance de 9% et le crédit a cru de 34 % représentant plus de 25 milliards de crédit octroyés ». Cependant, de par ses trois dernières années, le PAMECAS affiche un résultat en dent de scie, d'où il nous revient de chercher la cause de cette fluctuation du résultat afin de ne pas remettre en cause la pérennité du PAMECAS.

Ainsi, au niveau du PAMECAS, nous constatons qu'une grande majorité des bénéficiaires de micro-prêt éprouvent quelques fois des difficultés à réussir dans l'entrepreneuriat, les fonds reçus n'ayant finalement servi qu'à régler les problèmes familiaux ainsi que la baisse des résultats du PAMECAS. Par conséquent, le PAMECAS est confronté à des conflits stratégiques, opérationnelles dans sa gestion tels que les malversations entre les agents de caisse. Est-ce que les différents conflits qui sévissent dans la gestion du PAMECAS seraient une source de mauvaise gouvernance ?

Ainsi les causes identifiées pour ce problème sont :

- un faible niveau de compétence des élus ;
- l'inexistence d'un comité de nomination et d'un comité stratégique;
- le manque de professionnalisme des acteurs ;
- la méconnaissance des techniques particulières qu'exige la microfinance par les acteurs et le non-respect de la réglementation.

Les conséquences qui en découlent sont :

- non identification par le conseil d'administration des réponses correspondant aux exigences stratégiques du PAMECAS et pouvant entraîner une méfiance du côté des bailleurs de fonds ;
- mauvaise évaluation des administrateurs (élus), une préparation inefficace de la succession des élus et une maîtrise inefficace des risques du PAMECAS ;
- non maintien d'une croissance durable de l'institution tout en l'exposant à des baisses soudaines de la qualité de leurs portefeuilles, qu'ils seront incapables de contrôler. cette institution pourrait être aussi confrontée à un risque de fraude et une mauvaise qualité des prestations de services.

Sur ce, plusieurs solutions sont envisageables pour palier à ce problème. Il s'agit pour nous de :

- analyser l'impact du dispositif de fonctionnement de l'organe d'administration du PAMECAS sur la performance afin de favoriser son amélioration ;
- mettre en place des comités afin de renforcer le mode de fonctionnement de l'organe d'administration du PAMECAS ;
- proposer des solutions qui permettront d'instaurer une bonne gouvernance au sein du PAMECAS ;
- proposer des solutions qui permettront d'instaurer un climat accueillant au sein d'elle, bien définir ses objectifs et avoir une vision cohérente de ses affaires.

De toutes ces solutions, nous avons retenu une solution qui consisterait à analyser l'impact du dispositif de fonctionnement des organes d'administration du PAMECAS sur la performance afin de favoriser son amélioration. Ainsi, il consisterait dans l'aptitude des membres de l'organe d'administration du PAMECAS à surveiller la situation de l'organisation, à prendre de bonnes décisions de stratégie et à engager la responsabilité des dirigeants vis-à-vis de leur exécution.

En fin de compte, l'objectivité et l'indépendance, la création de certains comités contribueront à renforcer la qualité du fonctionnement des organes d'administration et les relations de pouvoir qui existent entre les membres de l'organe d'administration du PAMECAS et la direction.

De ce fait, la principale question qui se pose est de savoir : Quel est l'impact du mode de gestion des organes d'administration sur la performance du PAMECAS ?

A travers cette question, nous nous posons les questions de savoir:

- qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise et quels sont ces principes ?
- quels sont les rôles et responsabilités des organes d'administration ?
- quelles sont les déterminants de la performance?
- quelle est le mode de fonctionnement des organes d'administration du PAMECAS?
- comment le conseil d'administration du PAMECAS participe-t-il à l'atteinte des objectifs fixés préalablement par eux ?
- quels sont les facteurs au travers desquels le conseil d'administration peut influencer la performance du PAMECAS ?
- quelles sont les relations qu'on peut établir entre le Conseil d'administration et la performance du PAMECAS?

C'est pour répondre à toutes ces questions, que notre étude porte sur le thème: « **Influence des organes d'administration sur la performance des institutions de microfinance : Cas de la PAMECAS** ».

Le principal objectif de notre étude est d'apprécier l'influence des organes d'administration sur la performance du PAMECAS.

Pour y parvenir, nous nous sommes fixés comme objectifs spécifiques :

- d'analyser la gouvernance au sein du PAMECAS ;
- d'analyser la performance du PAMECAS ;
- de déterminer l'influence du fonctionnement des organes d'administration sur la performance du PAMECAS.

Notre étude se limitera à la seule influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS sans prendre en compte les autres organes d'administration tels que le comité de crédit et le comité de surveillance.

Elle présente un double intérêt. Ce travail permettra aux acteurs du PAMECAS d'être vigilent sur la nécessité d'asseoir une bonne politique de gestion et de contrôle à travers le fonctionnement de l'organe d'administration dans l'optique de la sauvegarde du patrimoine. Plus précisément, elle permettra au PAMECAS de mieux orienter ses actions sur des variables pertinentes, nécessaires à impulser une véritable dynamique de l'organe d'administration dans son fonctionnement. Ceci lui permettra également d'améliorer sa gestion en vue de faire d'elle une institution performante.

Cette étude est pour nous l'occasion de mettre en application les différentes connaissances théoriques reçues lors de notre formation. Egalement, elle nous permettra de mieux cerner le secteur de la microfinance, d'approfondir nos connaissances et de disposer des aptitudes en la matière.

Pour mener à bien cette étude, nous nous proposons le plan suivant qui s'articule autour de deux grandes parties scindées en (3) trois chapitres chacune. Le premier chapitre sera relatif à la gouvernance d'entreprise, le deuxième traitera de la performance d'une institution de microfinance et les influences de l'organe d'administration et la troisième présentera la méthodologie envisagée pour donner une réponse au problème posé. La deuxième partie quant à elle, est l'aspect pratique de l'étude appliquée au PAMECAS. Elle comportera également trois chapitres à savoir le cadre institutionnel de l'étude, le fonctionnement de l'organe d'administration et les règles adoptées au sein du PAMECAS. De même, elle fera l'objet de l'analyse des résultats et des recommandations.

**PREMIERE PARTIE : LA  
REVUE DE LITTERATURE**

La performance d'une IMF ou d'une entreprise est l'une des priorités qui revêt une grande importance aux yeux des différents partenaires de l'entreprise, dirigeants, investisseurs ou salariés. Ceci étant, il est à noter que plusieurs facteurs peuvent influencer sur la performance d'une IMF.

Le conseil d'administration, distinct de la direction, est chargé de définir la stratégie de l'entreprise et d'en superviser la mise en œuvre. En France, le Code du commerce précise ainsi (art. L225.35) : « Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun ». Comme le suggère la citation précédente, le conseil d'administration remplit un rôle à la fois disciplinaire, en charge du contrôle de la direction, et stratégique, conseillant ces dernières dans ces choix.

Si plusieurs variables contribuent aux succès de l'entreprise surtout dans le secteur de la microfinance, nous nous intéresserons précisément au conseil d'administration et à leur fonctionnement. Il s'agit en effet, d'établir un lien de cause à effet entre les attributs du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, de montrer comment le fonctionnement du conseil d'administration peut influencer sur la performance.

Cette première partie de notre étude sera consacrée à la revue de littérature portant sur l'organe d'administration (chapitre1). Ensuite nous développerons dans le chapitre 2 la notion de performance d'une institution de microfinance et l'influence des organes d'administration et enfin nous parlerons de la méthodologie dans le chapitre 3.

## CHAPITRE 1: LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Ce chapitre nous permettra de mettre en exergue l'influence des organes d'administration sur la performance d'une entreprise/IMF. Ainsi nous aborderons dans un premier temps la notion de gouvernance d'entreprise, dans un second temps le fonctionnement du conseil d'administration et en un dernier point le fonctionnement de l'organe d'administration dans une IMF.

### 1.1. Notion de la gouvernance d'entreprise

A travers cette partie, nous proposerons quelques définitions de la gouvernance ainsi que ses principes.

#### 1.1.1. Définitions

Dans le Rapport 1992 de CADBURY (in CABANE 2013 : 23), « la gouvernance est le système sur lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées ».

Pour CHARREAUX (in CABANE 2013 : 23), « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Selon le CERCLE DES ECONOMISTES (in Cabane 2013 : 23), « il s'agit des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs ».

Quant à IT GOVERNANCE INSTITUTE (in Cabane 2013 : 24), « la gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable ».

D'après ROLAND PEREZ (in Cabane 2013 : 24), « la gouvernance, c'est en quelque sorte le management du management, un méta management. ». Cette définition pose clairement le problème de contrôle des mandataires sociaux et dans les conditions dans lesquelles ils exercent leurs mandats.

### 1.1.2. Les principes de la bonne gouvernance

Dans un rapport paru en 1992 et intitulé "Gouvernance et développement", la Banque mondiale définit la bonne gouvernance comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement.

La Banque Asiatique de Développement (BAD) dans le rapport de FIDA (1999 : 4) a identifié quatre éléments fondamentaux (principes) de la bonne gouvernance que sont la responsabilité ; la participation, la prévisibilité et la transparence.

- responsabilité : les fonctionnaires doivent être garants du comportement des autorités publiques et réceptifs à l'entité dont leur autorité découle. L'obligation redditionnelle des institutions du secteur public est facilitée par l'évaluation de leur performance économique. Les domaines d'action spécifiques suggérés sont le renforcement de la capacité gouvernementale par le biais par exemple de la gestion et de la réforme des entreprises publiques, de la gestion des finances publiques et de la réforme de la fonction publique.
- participation : les structures étatiques doivent être suffisamment souples pour offrir aux bénéficiaires et à d'autres personnes touchées la possibilité d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes et projets publics. Les domaines d'action spécifiques sont le développement des processus participatifs par le biais par exemple de la participation des bénéficiaires, l'interface secteur public/privé, la décentralisation/ autonomisation de l'administration locale et la coopération avec les organisations non gouvernementales (ONG).
- prévisibilité : il convient de disposer de lois et règles qui réglementent la société et qui sont appliquées équitablement et régulièrement.
- transparence : le grand public doit avoir accès à l'information et les règles et prescriptions doivent être claires. L'accès en temps utile à des informations sur l'économie est crucial pour la prise de décisions par le secteur privé et peut également servir à mettre un frein à la corruption.

Quant à la Banque Africaine de Développement (BAD), dans le rapport FIDA (1999 : 5 ), ces interventions à l'appui d'une bonne gouvernance se sont centrées sur les éléments ou

principes que sont la responsabilité, la transparence, la lutte contre la corruption la participation, les réformes juridiques et judiciaires.

- responsabilité : les élus et les organisations ayant un mandat public doivent rendre compte des actions spécifiques au public dont ils dérivent leur autorité. Dans un sens restreint, la responsabilité a trait à la capacité de rendre compte de l'affectation, de l'utilisation et du contrôle des biens publics conformément à des normes juridiques agréées. Dans un sens plus large, il s'agit de l'élaboration et de l'application effective de règles de gouvernance sociale.
- transparence : la politique du gouvernement doit être connue de tous et l'administration doit agir de façon à ce qu'on ait confiance dans ses intentions.
- lutte contre la corruption : Il convient d'apporter une aide pour lutter contre l'abus des fonctions officielles à des fins privées.
- participation : Les parties prenantes doivent influencer sur la prise publique de décisions et participer à la gestion des ressources et des institutions qui affectent leur vie mettant ainsi un frein au pouvoir public. Ce processus se déroule à divers niveaux: à celui de la base et à ceux de l'administration locale, régionale et centrale, moyennant des formes souples et décentralisées de gouvernement.
- réformes juridiques et judiciaires : Il convient de créer un système juridique et judiciaire favorable à la gouvernance et au développement dans lequel les lois sont claires et appliquées uniformément par un système judiciaire objectif et indépendant.

Par ailleurs, le rapport de la bourse de Luxembourg (2013 : 2), portant sur la bonne gouvernance, note dix principes de gouvernance d'entreprise à savoir :

- principe 1: Régime de gouvernance d'entreprise

La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise claire et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.

- principe 2 : Mission du conseil d'administration

Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit comme organe collégial dans l'intérêt social et sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société.

- principe 3 : Composition du conseil d'administration et comités spécialisés

Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société. Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.

- principe 4 : Nominations des administrateurs et des membres de la direction

La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de direction.

- principe 5 : Conflits d'intérêts et règles de déontologie

Les administrateurs doivent faire preuve d'intégrité et d'engagement. Représentant chacun l'ensemble des actionnaires, ils prennent leurs décisions dans le seul intérêt de la société et libres de tout conflit d'intérêts.

- principe 6 : Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.

- principe 7 : Structure de direction

Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions et les devoirs de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de celles-ci.

- principe 8 : Politique de rémunération

La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération équitable et conforme aux intérêts à long terme de la société.

- principe 9 : Reporting financier, contrôle et gestion des risques

Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société

- principe 10 : Actionnaires

La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal. La société définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.

## **1.2. Le fonctionnement des organes d'administration**

Selon l'article 13 du Décret d'application de la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (LSFD) en son chapitre 2 traitant des dispositions relatives aux institutions Mutualistes ou coopératives d'Epargne et de Crédit, les organes d'administration et de gestion comprennent le conseil d'administration et le comité de crédit (LSFD,2007 : 36). Le conseil d'administration, étant l'organe collégial de toute structure, il fonctionne à travers un certain nombre d'éléments sans lequel l'entreprise ne saurait exister. D'où nous aborderons en un premier point son rôle et sa responsabilité et dans un second point ses caractéristiques.

### **1.2.1. Rôle du conseil d'administration**

Selon l'article n°14 du Décret d'application de la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés contenu dans le recueil des textes législatifs et réglementaires applicables aux Systèmes Financiers Décentralisés de l'UMOA (LSFD,2007 : 37), les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. A cet effet, il est chargé notamment :

- d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure et ;
- d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

D'après la version révisée du guide de Council of Microfinance Equity Funds (CMEF) sur la gouvernance d'entreprise dans les institutions de microfinance (2012 : 5), les principales attributions du conseil d'administration illustrent les objectifs généraux de la gouvernance que sont :

- déterminer et faire respecter la mission et le but de l'IMF sur le plan social ;
- concevoir et approuver l'orientation stratégique (avec la direction) ; surveiller l'atteinte des buts stratégiques ;
- favoriser une planification institutionnelle efficace, dont la planification de la succession ;
- superviser les résultats accomplis par les responsables, dont la sélection, l'appui, l'évaluation et la rémunération du directeur-général (D-G) ;
- veiller à l'affectation de ressources adéquates pour réaliser la mission institutionnelle, dont une contribution à la levée de fonds propres et de dettes ;
- s'assurer que l'organisation change pour répondre aux nouvelles conjonctures ; durant des passages difficiles en particulier, assumer temporairement les fonctions de direction.

IFA (2008 : 47) va au-delà en affirmant que le CA participe pleinement à l'élaboration de la stratégie et à son suivi. La validation n'est pas limitée à quelques administrateurs mais implique l'ensemble du CA. Cependant, l'appréciation de la qualité du contrôle interne établi au sein du SFD, incombe à l'Organe de contrôle et en ultime ressort au Conseil d'Administration.

Selon NACIRI (2011 : 177), le CA joue trois rôles principaux au nombre desquels nous pouvons citer la prise de décisions, la supervision et la délégation.

En conclusion, l'organe d'administration est considéré comme le meilleur véhicule pour l'établissement des objectifs de l'organisation, leur mise en œuvre et l'évaluation de leur impact sur le rendement. En outre, une entreprise affligée par de graves conflits mandant-mandataire peut s'adresser à son conseil pour trouver des solutions à ses problèmes, surtout en ce qui concerne la composition et le fonctionnement du conseil et l'indépendance des administrateurs.

### **1.2.2. Les comités spécialisés en matière de gouvernance**

Les dirigeants autant qu'ils sont, doivent initier un processus visant à harmoniser au sein de l'entreprise les règles en matière de gouvernement d'entreprise. Cet effort sera notamment concentré sur l'harmonisation des règles relatives à la taille et la composition des organes de direction, les critères d'indépendance des administrateurs, le rôle des Comités et la politique

de rémunération des administrateurs. Ces règles exigent en particulier que soient mis en place, au sein des Conseils d'Administration des comités compte tenu de la complexité des questions qu'ils traitent. Ainsi, comme comité du CA, nous pouvons parler du le comité de crédit, le comité d'audit, le comité de rémunération, le comité de nomination, de communication et des technologies.

#### **1.2.2.1. Le comité de crédit**

Selon l'article 15 du chapitre 2 du Décret n°2008-1366 du 28 novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal, les membres du comité de crédit sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Toutefois, ils peuvent être désignés par l'assemblée générale parmi les membres du conseil d'administration, conformément aux dispositions statutaires ou parmi le personnel de l'institution. Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Le comité de crédit rend compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres. De même, il s'agira pour ce comité de :

- s'assurer que les politiques relatives aux prêts sont adéquates ;
- s'assurer que les activités relatives aux prêts respectent les politiques institutionnelles de même que les lois et règlements en vigueur ;
- superviser la qualité du portefeuille de prêts, reconnaître les tendances négatives et s'assurer que les mesures correctives nécessaires sont prises ;
- établir des dispositions et des politiques sur les pertes sèches et s'assurer que les réserves sont adéquates ;
- évaluer les demandes de crédit et prendre des décisions relatives au crédit pour les prêts dont la somme excède le pouvoir discrétionnaire de la haute direction.

#### **1.2.2.2. Le comité d'audit**

D'après l'annexe de l'instruction n°017-12-2010 relative à l'organisation du contrôle interne à l'organisation du contrôle interne au sein des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) de la BCEAO , les SFD constitués sous forme de société sont tenus de mettre en place un Comité d'audit dont les attributions sont notamment :

- l'examen de l'organisation du système de contrôle interne et le suivi de son évolution ainsi que l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques de crédit et des risques opérationnels ;
- la participation à la sélection des commissaires aux comptes et l'examen des conclusions de leurs travaux ;
- l'analyse de la conformité des principes comptables appliqués avec les normes en vigueur et l'examen approfondi des comptes annuels avant leur présentation au Conseil d'Administration.

Au plus tard un (1) mois après leur élaboration par les services compétents, les rapports de contrôle interne sont portés à la connaissance du Conseil de Surveillance pour les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, et le cas échéant, du Conseil d'Administration ou de l'organe compétent pour les autres SFD, afin de faire l'objet d'un suivi approprié.

#### **1.2.2.3. Le comité de rémunération**

Selon le Council of Microfinance Equity Funds(2012 : 28), dans son article intitulé la gouvernance d'entreprise dans les institutions de microfinance, ce comité détermine la rémunération du D-G et d'autres cadres supérieurs et préside aux augmentations globales des rémunérations ainsi qu'aux incitations. Il s'assure de l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'IMF et règle la question délicate de la succession au niveau de la direction.

#### **1.2.2.4. Le comité de nomination, de la communication et des technologies**

Selon le Council of Microfinance Equity Funds (2012 : 29), dans son article intitulé la gouvernance d'entreprise dans les institutions de microfinance, ce comité élabore et exécute une stratégie pour les technologies de l'information et de la communication pour servir les buts et objectifs de l'IMF. À terme, il veille à l'application d'une méthode cohérente et coordonnée en matière d'élaboration, de déploiement et de soutien des services ICT ; il formule également des recommandations sur les priorités et les ressources nécessaires.

### **1.2.3. Les caractéristiques du conseil d'administration**

Au nombre des caractéristiques du conseil d'administration, nous pouvons noter :

- la taille du CA ;
- l'indépendance du CA ;
- les fonctions de présidence et de direction.

#### **1.2.3.1. La taille du conseil d'administration**

Dans leur article intitulé « La Gouvernance d'entreprise dans les Institutions de Microfinance » (2012 : 16), le Council of Microfinance Equity Funds déclare que les conseils d'administration doivent compter suffisamment de membres pour effectuer leurs travaux avec efficacité (sans pour autant surcharger les membres), veiller à la continuité des activités et garantir la présence du quorum lors des réunions. Cela dit, les conseils doivent être assez petits pour que tous les membres puissent travailler ensemble et ce, pour prendre des décisions de fond. En général, il semble que la taille idéale soit de sept à neuf membres, mais il peut exister des conseils d'administration efficaces qui ne recensent que cinq membres ou, inversement, qui en comptent au moins 11.

Quant à FINET (2009 : 108), il affirme qu'un CA de grande taille peut être vu comme un réservoir d'expertises et de ressources ; mais il est également souvent critiqué pour son incapacité à agir efficacement, au vu notamment des recherches comportementales sur l'efficacité des groupes.

D'après Jensen (in MAATI, 1999 : 144), l'optimum se situe au niveau de 07 à 08 membres, son efficacité décroissant au-delà car il devient facilement manipulable par le dirigeant. Dans la microfinance, la taille optimale recommandée par le *Council of Microfinance Equity Funds* (2005) est comprise entre sept et neuf membres.

En résumé, un conseil de grande taille peut toutefois, réduire l'incertitude grâce aux connaissances multiples des différents membres et donc profiter de l'expérience de chaque administrateur. Cependant, un nombre élevé d'administrateurs peut conduire à un problème de communication et de coordination et par conséquent des conflits d'intérêts peuvent apparaître d'où la difficulté d'aboutir à un consensus. Un conseil de petite taille permet par contre de mieux contrôler le dirigeant, de plus, les administrateurs ont plus de temps et de liberté pour s'exprimer. Néanmoins, un conseil de trop petite taille ne serait pas efficace puisqu'il sera dominé par le dirigeant et sera caractérisé par peu d'échange d'informations. Il

faut donc un nombre optimal qui garantit le bon fonctionnement du conseil et améliore la performance de l'entreprise.

### **1.2.3.2. Indépendance du conseil d'administration**

L'indépendance des administrateurs semble être le critère dominant pour le choix des candidats les plus efficaces. Les administrateurs indépendants n'ont pas de qualités différentes de celles des autres administrateurs, qui feraient qu'ils agiraient davantage dans l'intérêt des actionnaires. La qualification d'indépendant ne vise que la situation objective d'un administrateur qui est réputé ne pas avoir de conflit d'intérêts potentiel avec la société. La notion d'indépendance n'a pas partout la même définition et est souvent confondue, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne notamment, avec celle de « non-exécutif » ou d'« externe ».

Selon DUPUICH (2012 : 64) la présence au conseil d'une majorité de membre indépendant amène une plus grande communication d'information environnementale.

Dans le Rapport BOUTON (septembre 2002, in HELENE 2003 : 13), « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, de quelque nature que ce soit, avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. »

Sommes toutes, la notion d'indépendance varie selon la compréhension qu'en ont les conseils selon la culture du pays ou de l'entreprise. Organe collégial, le conseil d'administration doit pouvoir établir un jugement indépendant de la direction de l'entreprise, grâce à une bonne information émanant des comités spécialisés.

### **1.2.3.3. Les fonctions de présidence et de direction**

D'après PIGE & al. (2008 : 116), les deux fonctions essentielles d'une organisation, celle de direction et celle de présidence sont dissociées dans le cas des coopératives. Non seulement, les fonctions sont différentes mais le statut des personnes est en lui-même opposé. Le directeur est un salarié, le président est un adhérent. La distinction est beaucoup plus nette que dans les sociétés commerciales où la fonction de président n'est pas nécessairement liée à la détention du capital.

Dans les sociétés françaises, la dissociation des fonctions apparaît souvent comme un mode de transmission du pouvoir, où l'ancien PDG devient président et cède la fonction de direction

à un directeur général sous contrôle. Il n'en n'est pas ainsi dans les coopératives où les deux fonctions apparaissent naturellement dissociées et incompatibles. Selon IFA (2008 :70), le président du CA est celui qui incarne et exerce sa fonction dans le respect des principes d'indépendance. Il s'assure de l'équilibre du CA (compétence, indépendance, renouvellement).

#### **1.2.4. Les outils du conseil d'administration**

D'après HELENE (2003 : 49) ; le règlement intérieur et la charte de l'administrateur sont les deux grands outils qui servent d'appui au CA dans l'exercice de sa mission. Avec le rapport annuel, véhicule principale de l'information aux actionnaires, ils aident le conseil à remplir sa mission de transparence.

Par conséquent, ils sont deux éléments clés dans la formalisation et la mise en œuvre du gouvernement d'entreprise. Dans certaines entreprises, les deux documents sont réunis en un seul qui peut s'intituler code du gouvernement d'entreprise ou simplement règlement intérieur.

##### **1.2.4.1. Le règlement intérieur/Code d'éthique**

Le rapport Bouton (In HELENE 2003 : 49) fait du règlement intérieur (incluant la charte de l'administrateur) un outil important de la transparence. Ainsi, il recommande que le règlement intérieur précise le rôle du conseil dans les décisions stratégiques, indique celles qui doivent lui être impérativement soumises et détaille les modalités du droit d'accès à l'information des administrateurs et leurs devoirs de confidentialité.

Il est utile aussi que le règlement intérieur reprenne les attributions et les modalités de fonctionnement des différents comités spécialisés. Il doit enfin préciser les objectifs et la méthode du processus d'évaluation annuelle du conseil.

Un règlement intérieur du CA comprend généralement les rubriques suivantes :

- l'organisation des réunions du conseil d'administration ;
- les missions du conseil d'administration ;
- la répartition des pouvoirs entre le président et le directeur général (ou au directeur général en cas de structure dissociée) en matière d'investissement et de désinvestissement, de financement ou d'endettement ;

- la définition des comités spécialisés, et, pour chacun d'eux, sa composition ; le nombre minimum de réunions annuelles ; sa mission, ses moyens, ses rapports ;
- le mode et la fréquence d'évaluation du conseil.

Certains règlements intérieurs précisent aussi les droits fondamentaux de leurs actionnaires (droit économique, d'information et d'expression) et l'organisation des relations avec eux (l'organisation des assemblées générales).

#### **1.2.4.2. La charte de l'administrateur**

Selon HELENE (2003 : 51), la charte de l'administrateur qu'elle soit insérer ou non, précise les droits et les devoirs des administrateurs. En général, la charte de l'administrateur aborde les points suivants :

- la connaissance et la compétence, la formation et l'information de l'administrateur ;
- la défense de l'intérêt social, la loyauté ;
- le devoir de s'exprimer, d'être indépendant d'esprit ;
- la confidentialité ;
- la disponibilité et l'assiduité ;
- les conflits d'intérêts ;
- la détention d'un minimum d'actions ;
- l'observation des règles concernant les transactions sur les titres détenus ;
- éventuellement les critères d'attributions des jetons de présence.

### **Conclusion du premier chapitre**

L'atteinte des objectifs fixés au sein d'une IMF n'est pas le seul fait du personnel mais aussi le fait du conseil d'administration.

Il est important donc de comprendre le rôle que joue le conseil d'administration au sein d'une IMF et de savoir comment il pourrait impacter positivement ou négativement la performance d'une IMF. Au regard des conséquences qu'engendrerait le fonctionnement du conseil d'administration sur la performance, il serait judicieux de comprendre la notion de

performance afin d'identifier les facteurs pouvant l'influencer. Le chapitre qui suit traitera de la performance d'une IMF et des influences du conseil d'administration.

## **CHAPITRE 2: LA PERFORMANCE D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE ET L'INFLUENCE DE L'ORGANE DE L'ADMINISTRATION**

Face à la complexité du monde des affaires, les IMF et les entreprises se doivent de maintenir le cap afin d'occuper une très bonne position sur le marché. Ainsi, nous aborderons dans ce présent chapitre, la notion de performance en un premier point et en un second point l'influence de l'organe d'administration.

### **2.1. La performance au sein d'une institution de microfinance**

A travers cette section, nous aborderons la notion de performance. L'étude de la performance des IMF nous intéresse afin de comprendre, par quel canal le conseil d'administration peut l'influencer.

#### **2.1.1. Définitions et approches de la performance**

Nous définirons dans cette partie ce que l'on entend par performance et nous ferons ressortir les approches de la performance.

##### **2.1.1.1. Définitions**

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures:

- les résultats de l'action: la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène;

- le succès: la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement ;
- l'action: la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus ;
- la capacité: la performance renvoie à un potentiel.

Pour ALBANES (1978 : 157), « la performance est la raison des postes de gestion. Elle implique l'efficience et l'efficacité».

MACHESNAY (1991 : 38), aborde dans le même sens en affirmant que : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. ».

Selon CHANDLER (1992 : 21), « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. ».

LORINO (1997 : 18), va plus loin en affirmant que : « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément). » Ainsi selon lui, l'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance tels que :

- l'efficacité: le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- l'efficience: le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- l'effectivité: le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Somme toute, les définitions citées précédemment par ces différents auteurs montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience:

- l'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- l'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

### **2.1.1.2. Les approches de la performance**

Nous abordons les approches de la performance en quatre points à savoir :

- l'approche économique : elle repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les atteintes des dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.
- l'approche sociale : elle découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Selon QUINN & al. (1981 : 122), « l'approche sociale ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation ». Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée.
- l'approche systémique : elle est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système sociale disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres (GEORGOPOULOUS & al, 1957 : 535).
- l'approche politique : La dernière approche qualifiée de politique par Morin & al. repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

### **2.1.2. Evaluation de la performance au sein des IMF**

Les IMF ont une double mission dont il nous revient dans cette partie d'évaluer et d'apprécier la performance au sein d'une IMF tout en allant au-delà de la performance financière et sociale connu de tout le monde.

AUTISSIER & al (2008 : 16) affirment que la notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle de pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation des mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de corrections et d'amélioration à mener.

La question de pilotage est omniprésente dans les entreprises et IMF. En effet, qu'il s'agisse d'évaluer les résultats d'une action, d'apprécier les processus mis en œuvres ou de caractériser le bilan d'une action, la performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

En résumé, pour évaluer et améliorer la performance, il serait nécessaire de connaître les variables qui déterminent la performance. Ainsi, nous aborderons ci-dessous, la notion de performance tout en faisant ressortir leurs déterminants.

#### **2.1.2.1. Les déterminants de la performance d'une entreprise (IMF)**

La performance étant l'atteinte de l'objectif désigné, son évaluation se fera en se référant à ce qui a été fixé. Ainsi, la question finale de la performance est de savoir si l'entreprise a réalisé des progrès, ou si les progrès ont été annulés par des dysfonctionnements. Mais aussi, « La performance suscite l'amélioration » (MINTZBERG, 2003 : 150).

Nous aborderons à travers les points suivants, les déterminants de la performance organisationnelle, sociale, stratégique et financière afin de pouvoir étudier l'impact du fonctionnement de l'organe d'administration sur ces dernières.

##### **2.1.2.1.1. Déterminants de la performance organisationnelle**

Pour maîtriser les changements de leur environnement et profiter des avantages découlant de ces changements, les entreprises se sont engagées dans une étude de révision de leur organisation en s'inspirant des études de TAYLOR. A cet effet, la plupart des chercheurs et des praticiens étaient à la recherche de la meilleure structure et de la meilleure façon de gérer l'organisation. Ils ont alors proposé une approche contingente selon laquelle la performance d'une organisation dépend d'un certain nombre de facteurs.

Selon DOLIGEZ & al. (2012 : 68), « pour toute organisation, la gestion efficace de la performance réside dans le processus continu de mise en pratique des valeurs qui supposent

de définir des objectifs clairs et une stratégie explicite pour les atteindre, un suivi et évaluation des progrès vers les objectifs fixés et l'utilisation de l'information pour améliorer la performance organisationnelle globale ».

En outre KALIKA (in MORAND, 2008 : 1) propose quatre facteurs d'efficacité organisationnelle: le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, l'élasticité de la structure et la qualité de la circulation de l'information.

Vu ce qui précède, l'alignement stratégique, l'élasticité de la structure et la qualité de la circulation de l'information sont des déterminants de la performance organisationnelle qui peuvent être étudiées aussi au sein des IMF.

- **L'alignement stratégique**

Selon certains auteurs, l'alignement stratégique correspond à l'ajustement entre l'objectif poursuivi et les moyens (humains, financiers, matériels, organisationnels) mis en œuvre pour y arriver. Autrement dit, la cohésion doit exister entre les choix stratégiques de l'entreprise/IMF et ses choix en matière d'outils de travail, de gestion du personnel, de mode de financement et d'organisation.

JOUIROU & al. (2004 : 4) ont démontré, suite à une étude empirique sur les PME, que « plus les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont alignées avec la stratégie et la structure organisationnelle de l'entreprise, meilleure est la performance ». En plus, SAVOYAT (2006 : 145) affirme que « la coordination de toutes les forces stratégiques et opérationnelles de l'entreprise permet un maximum d'efficacité ».

En clair, si la vision est absente ou mal transmise, les projets entrent en collision les uns contre les autres. Ceci entraîne un gaspillage de ressources et peut condamner l'IMF à végéter ou à mourir.

Cependant, l'organe d'administration des IMF/entreprises a un rôle fondamental dans l'alignement stratégique. C'est celui de la communication des orientations stratégiques. SAVOYAT (2006 : 145) soutient que « la stratégie ne doit pas être un mystère. Plus le

personnel connaît et s'y reconnaît, plus il apporte son élan et son accord ; et mieux elle se développe ».

En outre, JAULENT (2008 : 1) affirme que « Les organisations doivent ainsi faire l'effort de s'assurer que tous les employés comprennent la stratégie car, le niveau d'alignement détermine la valeur : leur capital organisationnel ».

En d'autre terme, lorsqu'une organisation (publique ou privée) ou une IMF change de stratégie, son personnel doit également changer sa manière de faire. C'est tout le challenge des cadres à tous les niveaux de l'organisation, d'aider les employés à comprendre les changements stratégiques, de les guider et de les motiver dans leur nouvelle façon de travailler.

En conclusion, l'alignement stratégique est déterminant à la performance d'une IMF/entreprise parce qu'il coordonne et conduit toutes les énergies de l'IMF/l'entreprise vers le futur désigné.

#### • **L'élasticité de la structure organisationnelle**

Les institutions de microfinance (IMF) sont de plus en plus confrontées à des changements fréquents et à des cycles courts. L'anticipation des demandes est devenue difficile. Subséquemment, il faut des organisations de plus en plus facilement adaptables.

ORSONI & al (2006 : 303) abordent dans le même sens en soulignant que « les entreprises les plus performantes ; sont celles qui s'adaptent aux caractéristiques de leur environnement ». En clair, l'IMF/l'entreprise doit avoir une structure organisationnelle élastique pour être performante.

La notion d'élasticité organisationnelle signifie : Flexibilité, Réactivité et Agilité. Par ailleurs, des auteurs nous donnent la définition de ces trois notions.

Selon EVERAERE (1997 : 6), « la flexibilité est ainsi définie comme une capacité d'adaptation sous double contrainte de l'incertitude et de l'urgence ». A la lumière de cette définition, la flexibilité est l'aptitude à répondre à une demande de plus en plus diversifiée ; et malgré l'incertitude croissante, la réponse doit être immédiate et appropriée.

Quant à ORSONI & al (2006 : 339), ils affirment que « la réactivité est la caractéristique qui rend l'entreprise capable d'adapter en permanence sa structure organisationnelle, ainsi que ses procédures de décision aux modifications de l'environnement ». Pour les auteurs, c'est parmi les entreprises dotées de cette capacité que se trouvent les plus performantes.

D'après MOLLE (2007 : 1), « l'agilité se traduit comme étant la capacité de s'adapter et de réagir à l'environnement ». En clair, une entreprise agile est celle qui a la capacité de fidéliser une clientèle exigeante et de s'adapter à un milieu très compétitif ; sujet à des changements imprévisibles.

- **La qualité de circulation de l'information**

Toute prise de décisions se fonde sur une ou des informations. Ce qui signifie qu'une mauvaise information entraîne nécessairement une décision inappropriée ou inefficace. Pour éviter une telle situation, l'IMF doit se doter d'un système d'information de qualité. Ce dernier a deux (2) rôles essentiels. D'une part, il a pour but d'aider le travail intellectuel des managers, notamment de faciliter le processus de prise de décisions. D'autre part, il fournit à la direction générale les informations nécessaires pour saisir et évaluer les opportunités qui se présentent, ensuite pour orienter le développement du secteur de la microfinance.

D'après SORNET (2012 : 1), le système d'information d'une organisation (entreprise ou administration) y assure la saisie, la conservation et la circulation des informations de façon que chacun puisse disposer des données dont il a besoin pour remplir sa tâche. Il répond aux besoins courants et il aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir. Le SI comprend le système informatique, les réseaux mais aussi des moyens non informatiques (« manuels »).

Selon BOHNKE (2010 : 3), un SI ne se résume pas à un assemblage de technologies, loin s'en faut. En effet, l'objectif final de ces fameux systèmes d'information est de stocker, préserver, exploiter et échanger les informations pour automatiser des tâches replicables de façon plus sécurisée que ne le pourrait une intervention humaine ou fournir à des utilisateurs, des informations indispensables pour leur permettre d'agir à bon escient et plus vite.

Ainsi, l'amélioration de la performance de l'entreprise demande aujourd'hui d'identifier des processus transversaux qui ne correspondent pas forcément aux fonctions traditionnelles de

l'entreprise, mais ont tous pour objectif de créer des avantages qu'il peut voir et toucher (DEYRIEUX, 2003 : 41).

En somme, la qualité de circulation de l'information présente une opportunité pour l'IMF d'acquérir un avantage concurrentiel et d'atteindre ses objectifs financiers et non financiers. Pour bénéficier de cette qualité, les IMF doivent nécessairement avoir un système d'information avec pour support les TIC.

#### **2.1.2.1.2. Déterminants de la performance sociale d'une IMF**

Selon la Social Performance Task Force (SPTF), l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la microfinance, « La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales acceptées ». La performance sociale comprend l'analyse des objectifs affichés des institutions, l'efficacité de leurs systèmes et services, les résultats correspondants (capacité à atteindre un grand nombre de ménages très pauvres, par exemple) et les changements positifs effectivement obtenus dans le quotidien des clients.

Quant à DOLIGEZ & al. (2012 : 68), un SFD gérant sa performance sociale doit explicitement :

- traduire sa mission et ses valeurs en objectifs clairs et mesurables afin de définir explicitement ses intentions sociales. Il est plus probable que les SFD qui ont des objectifs clairs établiront une stratégie concrète afin de les atteindre ;
- créer et implanter des systèmes de responsabilités sociales, en incluant la protection du client. Au minimum les IMF doivent s'assurer de « ne pas nuire » en aggravant la situation de ses bénéficiaires. La microfinance a un énorme potentiel pour aider ses clients, mais c'est aussi un outil qui peut détériorer leurs situations par le surendettement par exemple ;
- tracer, comprendre et analyser les progrès faits en matière d'objectifs sociaux. Les SFD qui gèrent leurs performances sociales sont plus efficace : ils atteignent mieux leurs clientèle-cibles, dispensent des services plus appropriés et créent des opportunités de changements positifs pour leurs clients ;

- aligner ses pratiques commerciales avec les objectifs sociaux et financiers. Tous les aspects des opérations des SFD ont un impact sur les objectifs sociaux, par exemple le marketing, le recrutement et la formation ;
- s'assurer que les prises de décision prennent en compte à la fois les résultats sociaux et financiers.

Les performances sociales d'une organisation par rapport aux performances économiques et financières prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et avec les autres acteurs avec qui elle interagit. Plus globalement, on peut entendre par performance sociale, les effets de l'institution sur les conditions sociales de ses clients : effet sur le niveau de vie (pauvreté), logement, santé, éducation, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 1: les indicateurs de la performance sociale**

| Catégories d'indicateurs                                  | Que mesure l'indicateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mission et objectifs sociaux                              | L'engagement de l'IMF pour sa mission sociale, son marché cible et ses opérations de développement                                                                                                                                                                                                                          |
| Gouvernance                                               | Vérifier si les membres du conseil d'administration ont reçu une formation en gestion des performances sociales et si le conseil d'administration s'est doté d'une commission formelle chargé du suivi des performances sociales                                                                                            |
| Gamme de produits et de services                          | Produits et services financiers et non financiers que propose l'IMF                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Responsabilité sociale envers la clientèle                | Nombre de principes de protection de la clientèle (développé par la smart campaign) appliquée par l'IMF                                                                                                                                                                                                                     |
| Transparence dans le coût des services aux clients        | Manière dont l'IMF présente ses taux d'intérêts                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ressources humaines et mesure d'incitation du personnel   | Politique qu'applique l'IMF pour faire face à sa responsabilité sociale envers le personnel. Inclut les politiques ressources humaines en place, la composition du conseil d'administration et du personnel, le taux de renouvellement du personnel et es mesures incitatives liées aux objectifs de la performance sociale |
| Responsabilité sociale envers l'environnement             | Voir si l'IMF a mis en place des politiques et initiatives pour atténuer l'impact environnemental des entreprises financées                                                                                                                                                                                                 |
| Capacités à atteindre les pauvres                         | Niveau de pauvreté à l'entrée et sortie de situation de pauvreté avec le temps                                                                                                                                                                                                                                              |
| Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt | Type de méthodologie de prêts utilisés par l'IMF                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                            |                                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entreprises financées et création d'emploi | Nombre d'entreprises financées par l'IMF et opportunités d'emploi créées par les entreprises financées |
| Taux de rétention des clients              | Taux de rétention des clients de l'IMF                                                                 |

Source : Nous-mêmes à partir de Mixmarket (2014)

### 2.1.2.1.3. Déterminants de la performance stratégique

« La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre » (CHANDLER, 2009 : 1). De cette définition, nous pouvons déduire que les déterminants de la performance stratégique sont les moyens permettant l'efficacité stratégique. Ce sont la planification stratégique et le positionnement stratégique.

- **La planification stratégique**

Selon DAYAN & al. (2004 : 224), « la planification stratégique permet de renforcer la cohésion entre la stratégie globale et la décentralisation nécessaire à la créativité des centres opérationnels de décision ». Dans cette optique, elle est comme un processus d'apprentissage pouvant servir de modèle de stimulation pour tester les différents plans.

En outre, BOURNOIS & al. (1998 : 112) affirment que, dans les PME grâce à la planification, l'entrepreneur peut adopter un mode « proactif ». Pour les auteurs, c'est lors de la planification stratégique que l'entrepreneur opte pour des comportements logiques et module son action. En plus, il évite des risques élevés en anticipant l'avenir.

La planification occupe alors une place capitale dans l'efficacité stratégique car elle est un outil de stimulation des plans, d'anticipation des risques et guide des opérations.

- **Le positionnement : condition d'efficacité stratégique**

Le positionnement se définit comme « une démarche qui vise à orienter les productions, les méthodes et l'organisation d'une entreprise donnée pour atteindre au mieux un segment » (MARTINET & al. 2003 : 932). A cet effet, le positionnement permet à l'entreprise de se différencier et d'être efficace en prenant en compte les attentes de ses clients.

« Il est banal d'observer que plus les marchés évoluent, plus le consommateur se montre de plus en plus exigeant en termes de produits ou de services » (DAYAN & al. 2004 : 177).

En effet, le consommateur va chercher à optimiser l'écart entre les avantages qu'il pourra retirer du produit et les coûts qu'il aura à supporter. Face à ce comportement du consommateur, l'entreprise/IMF peut adopter un positionnement pour satisfaire ses clients. Il peut alors agir sur la valeur intrinsèque du produit, sur les fonctionnalités ou le design du produit. Par ailleurs, l'IMF pourra se positionner sur le marché à travers des délais courts de prestation de services, sa courtoisie envers le client, sa forme de communication etc.

En bref, l'IMF/entreprise peut fidéliser ses clients et même attirer des nouveaux par le positionnement stratégique. D'où, le positionnement peut être source de performance pour les entreprises/IMF.

#### **2.1.2.1.4. Déterminants de la performance financière d'une IMF**

La performance financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance.

BOISVERT (1995 : 55) affirme que la « la performance a posteriori est un fait accompli et a priori un objectif à atteindre ». En effet, la performance est perçue tantôt comme un résultat exceptionnel ; tantôt comme l'obtention d'un futur désiré.

- les indicateurs de qualité de portefeuille

Selon le guide technique de MicroRate, (2003 : 2), La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est – et de loin - l'actif le plus important pour une IMF, mais en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose pour l'institution, est assez difficile à mesurer. La mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans l'industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque (PaR), qui mesure en fait la partie du portefeuille qui est « contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total.

**Tableau 2: Indicateurs de qualité de portefeuille**

| TYPE DE RATIO                             | NOM DU RATIO                                   | FORMULE                                                                                                                                      | ELEMENTS DE CALCUL                                                                                                                                                                    | CODE DU RCSFD                                                                  | NORMES                                                                               |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| I - INDICATEUR DE QUALITÉ DU PORTEFEUILLE | portefeuille classé à risque                   | Encours des prêts comportant au moins une échéance impayée de X jours / Montant brut du portefeuille de prêts<br>NB : X=30 ; 90 ; 180 JOURS. | Numérateur = Montant des crédits dont une échéance au moins est impayé depuis plus de x jours<br>Dénominateur = Total des encours bruts de crédits, y compris ceux en souffrance      | (B2D à B70) - B65                                                              | < 5 % pour X> ou = 30 jours < 3 % pour X> ou = 90 jours < 2 % pour X> ou = 180 jours |
|                                           | Taux de provisions pour créances en souffrance | Montant brut des provisions constituées / Montant brut des créances en souffrance                                                            | Numérateur = Montant des provisions constituées sur les créances en souffrance<br>Dénominateur = Montant total des créances en souffrance.                                            | B70, 2ème Colonne Amortissement S et provisions B70, 1ère Colonne Montant brut | >ou=40%                                                                              |
|                                           | Taux de perte sur créances                     | Montant des crédits passés en perte durant la période / Montant brut du portefeuille de crédits de la période                                | Numérateur = Montant des pertes enregistrées sur les créances au cours de la période<br>Dénominateur = Total des encours bruts de crédits de la période, y compris ceux en souffrance | Numérateur : T6K+T6L<br>Dénominateur : (B2D à B70) - B65                       | < 2 %                                                                                |

Source : BCEAO (2007 : 88)

- les indicateurs d'activités

Ce sont des indicateurs qui permettent à l'institution de mesurer l'étendue de ses activités, c'est-à-dire les types de service, produits offerts ou organisés ainsi que le nombre de clients servis avec ces différents types de services ou produits.

**Tableau 3: Indicateurs d'activités**

| TYPE DE RATIO                | NOM DU RATIO                             | FORMULE                                                                                                                | ELEMENTS DE CALCUL                                                                                                                                                                                                                             | CODE DU RCSFD     | NORMES             |
|------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| II - INDICATEURS D'ACTIVITÉS | Montant moyen des crédits décaissé       | Montant total des crédits décaissés au cours de la période / Nombre total des crédits décaissés au cours de la période | Numérateur = Mouvements enregistrés sur la période au débit des comptes de crédits aux membres, bénéficiaires ou clients à court, moyen et long terme, au niveau de la balance générale                                                        |                   | Tendance haussière |
|                              | Montant moyen de l'épargne par épargnant | Montant total des dépôts à la fin de la période / Nombre d'épargnants à la fin de la période                           | Numérateur = Dépôts des membres ou bénéficiaires<br>Dénominateur = Nombre de personnes disposant d'un ou de plusieurs dépôts auprès de l'institution, y compris l'épargne obligatoire. Un individu ne peut être pris en compte plus d'une fois | G10 à G35         | Tendance haussière |
|                              | Encours moyen des crédits par emprunteur | Total des encours des crédits à la fin de la période / Nombre total d'emprunteurs à la fin de la période               | Numérateur = Crédits sains + crédits en souffrance<br>Dénominateur = Nombre de personnes ayant un encours de crédit vis-à-vis de l'institution. Un individu ne peut être pris en compte plus d'une fois                                        | (B2D à B70) - B65 | Tendance haussière |

Source : BCEAO (2007 : 88)

- les indicateurs d'efficacité/productivité

Selon le rapport du programme de développement de normes et d'indicateurs de performance communs (2002 : 4), les indicateurs d'efficacité mesurent la manière dont une IMF utilise ses ressources, en particulier ses patrimoines et ses personnels. Ils prennent en compte le coût des

facteurs de production (dépenses d'exploitation) par rapport à la production (décaissements de prêt ou portefeuille de prêt). Les indicateurs d'efficacité sont affectés par les décisions relatives à la méthodologie de crédit, au montant de prêt, ainsi qu'à la stratégie de croissance.

**Tableau 4: Indicateurs d'EFFICACITE/PRODUCTIVITE**

| TYPE DE RATIO                                       | NOM DU RATIO                                                  | FORMULE                                                                                                        | ELEMENTS DE CALCUL                                                                                                                                                 | CODE DU RCSFD                            | NORMES                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| III<br>INDICATEURS<br>D'EFFICACITÉ/<br>PRODUCTIVITÉ | Productivité des agents de crédit                             | Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'agents de crédit                                                        | Numérateur = Nombre de personnes ayant un ou plusieurs crédits en cours avec l'institution. Un individu ne peut être pris en compte plus d'une fois                |                                          | >ou égal à 130                                                                              |
|                                                     | Productivité du personnel                                     | Nombre de clients actifs / Nombre d'employés                                                                   | Numérateur = Nombre de personnes ayant au moins un dépôt et/ou un crédit en cours auprès de l'institution. Un individu ne peut être pris en compte plus d'une fois |                                          | >115                                                                                        |
|                                                     | Charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédits  | Montant des charges d'exploitation de la période / Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période | Numérateur = Charges d'exploitation<br>Dénominateur = Moyenne du total des encours bruts de crédits de la période, y compris ceux en souffrance                    | (R08 à T6B)<br>Moyenne (B2D à B70-B65)   | < ou égal à 35%                                                                             |
|                                                     | Ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédits | Montant des frais généraux de la période / Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période         | Numérateur = Frais de personnel + impôts et taxes + autres charges externes et charges diverses d'exploitation + dotations au fonds pour risques                   | S02 à T50<br>Moyenne [(B2D à B70) - B65] | < 15% pour les structures de crédit direct < 20% pour les structures d'épargne et de crédit |

|                                   |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                   |                                                                                                                         |  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                   |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                               | financiers<br>généraux<br>Dénominateur =<br>Moyenne du total<br>des encours bruts<br>de crédits de la<br>période, y compris<br>ceux en souffrance |                                                                                                                         |  |
| Ratio des charges<br>de personnel | Montant<br>des charges<br>de<br>personnel<br>de la<br>période<br>Montant /<br>brut moyen<br>du<br>portefeuille<br>de crédits<br>de la<br>période | Numérateur =<br>salaires et<br>traitements +<br>charges sociales<br>+ rémunérations<br>versées aux<br>stagiaires<br>Dénominateur =<br>Moyenne du total<br>des encours bruts<br>de crédits, y<br>compris ceux en<br>souffrance | S02 Moyenne<br>[(B2D à B70) -<br>B65]                                                                                                             | <5% pour<br>les<br>structures<br>de crédit<br>direct <<br>10% pour<br>les<br>structures<br>d'épargne<br>et de<br>crédit |  |

Source : BCEAO (2007 : 88-89)

- **Les indicateurs de rentabilité**

Selon le rapport de RIM (2010 : 9), « la rentabilité d'une institution de microfinance est sa capacité à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation pour dégager des excédents ». La rentabilité des IMF est mesurée à partir de cinq (05) indicateurs : rentabilité des fonds propres (rentabilité financière), rendement sur actif, autosuffisance opérationnelle, marge bénéficiaire et le coefficient d'exploitation.

**Tableau 5: Indicateurs de rentabilité**

| TYPE DE RATIO                          | NOM DU RATIO                  | FORMULE                                                                                         | ELEMENTS DE CALCUL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | CODE DU RCSFD                                     | NORMES |
|----------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------|
| IV<br>INDICATEURS<br>DE<br>RENTABILITÉ | Rentabilité des fonds propres | Résultat d'exploitation hors subventions (RE) / Montant moyen des fonds propres pour la période | Numérateur = R E = Produits d'exploitation hors subventions (PE) - Charges d'exploitation (CE) PE = Total des produits sauf Subventions d'exploitation et Produits exceptionnels CE = Total charges sauf les charges exceptionnelles, les pertes sur exercices antérieurs et les impôts sur les excédents<br>Dénominateur = Fonds propres moyens sur la période | (V08 à X6B - W53) - (R08 à T6B) L01               | >15%   |
|                                        | Rendement sur actif           | Résultat d'exploitation hors subventions (RE) / Montant moyen de l'actif pour la période        | Numérateur = R E (voir «Rentabilité des fonds propres »)<br>Dénominateur = Montant moyen de l'actif                                                                                                                                                                                                                                                             | E90                                               | >3%    |
|                                        | Autosuffisance opérationnelle | Montant total des produits d'exploitation / Montant total des charges d'exploitation            | Numérateur = Produits d'exploitation (PE)<br>Dénominateur = Charges d'exploitation (CE)                                                                                                                                                                                                                                                                         | (V08 à X6B - W53) (R08 à T6B)                     | >130%  |
|                                        | Marge bénéficiaire            | Résultat d'exploitation (RE) / Montant total des produits d'exploitation                        | Numérateur = RE<br>Dénominateur = PE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (V08 à X6B - W53) - (R08 à T6B) (V08 à X6B - W53) | >20%   |
|                                        | Coefficient d'exploitation    | Frais généraux (FG) / Produits financiers nets (PFN)                                            | Numérateur = Frais généraux (FG)<br>Dénominateur = Produits financiers nets                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (PFN) S02 à T50 (V08 à V7A) - (R08 à R7A)         |        |

Source : BCEAO (2007 : 89)

- les indicateurs de gestion de bilan

Selon le rapport de RIM (2010 : 27), « la Gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations des IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers. En d'autres termes, la gestion du bilan s'intéresse au rendement des actifs financiers de l'institution, au degré d'adéquation des fonds propres et à l'actif facilement transformable en liquidité ».

**Tableau 6: Indicateurs de gestion de bilan**

| TYPE DE RATIO                              | NOM DU RATIO                  | FORMULE                                                                                                                                | ELEMENTS DE CALCUL                                                                                                                                                                                                    | CODE DU RCSFD                                                                  | NORMES                                                                                  |
|--------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| V<br>INDICATEURS<br>DE GESTION<br>DU BILAN | Taux de rendement des actifs  | Montant des intérêts et des commissions perçus au cours de la période / Montant des actifs productifs de la période                    | Numérateur = Intérêts et commissions<br>Dénominateur = Opérations avec les institutions financières et assimilées + opérations avec les membres ou bénéficiaires + titres à court terme + immobilisations financières | (V08 à V7A)<br>(A01- A10 - A60 - A70) + (B01- B65 - B70) + (C10 + C56) + (D1A) | >15%                                                                                    |
|                                            | Ratio de liquidité de l'actif | Disponibilités et comptes courants bancaires + instruments financiers facilement négociables de la période / Actif total de la période | Numérateur = Encaisses et comptes courants ordinaires + titres à court terme<br>Dénominateur = Total actif du bilan                                                                                                   | (A10+A12+A2H++A2J+C10) E90                                                     | >2% pour les structures de crédit direct >5% pour les structures d'épargne et de crédit |
|                                            | Ratio de capitalisation       | Montant total des fonds propres de la période / Montant total de l'actif de la période                                                 | Numérateur = Fonds propres<br>Dénominateur = Total actif du bilan                                                                                                                                                     | L01 E90                                                                        | >15%                                                                                    |

Source : BCEAO (2007 : 89)

## **2.2. Influence de l'organe d'administration sur la performance d'une IMF**

A travers cette section, nous aborderons la notion de l'influence du conseil d'administration sur la performance d'une IMF tout en procédant une analyse sur la taille du conseil d'administration,

### **2.2.1. Influence des caractéristiques des organes d'administration sur la performance**

- la taille du conseil d'administration

Selon les défenseurs de la théorie de l'agence, une taille élevée du conseil d'administration favorise la domination du dirigeant en faisant naître des factions, des coalitions et des conflits de groupe. La taille élevée des conseils d'administration constitue un terrain favorable à l'instauration d'un climat conflictuel et incertain, peu propice à l'implication du conseil d'administration dans les décisions, laissant donc une marge de manœuvre plus importante au dirigeant. Par conséquent, ces diverses distorsions nées d'une taille élevée de l'organe d'administration risquent de rendre non pertinentes les décisions prises en son sein.

En s'appuyant sur la théorie de la dépendance, l'organe d'administration crée un lien entre l'entreprise/IMF et son environnement. Lorsque l'incertitude provenant de cet environnement est grande, alors la prise de décision devient très capitale. Et il revient à l'organe d'administration de faire preuve d'une grande compétence car l'amélioration de la réputation de l'IMF repose dans leur main.

De cet fait, on peut alors conclure que l'organe d'administration est un terrain favorable pour la création des liens entre l'IMF/l'entreprise et son environnement.

Par contre, si la taille est élevée, ceci pourrait conduire à la prise d'une mauvaise décision du fait d'un manque de coordination, de la collusion entre les membres, au non flexibilité. Cette taille élevée constitue ainsi une barrière au contrôle de gestion. Ce qui impacterait négativement la performance d'une IMF.

Selon JENSEN (1993 : 50), l'efficacité du conseil d'administration passe notamment par le choix d'une taille appropriée de ce dernier. Selon ce dernier, la petite taille des conseils peut aider à améliorer leur fonctionnement.

- l'indépendance et la compétence des membres du conseil d'administration

- ✓ l'indépendance

Le Rapport BOUTON (2002 : 8) nous montre qu'un conseil doit aussi être un savant dosage de compétence, d'expérience et d'indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires. On ne saurait trop insister sur la compétence et l'expérience qui sont les qualités premières des administrateurs. Ils doivent maîtriser les enjeux stratégiques des marchés où intervient l'entreprise, ce qui implique qu'ils aient une réelle connaissance de ses métiers. »

Par ailleurs, le second Rapport VIENOT (1999 : 9) définit l'administrateur indépendant comme : « un administrateur est indépendant, lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puissent compromettre l'exercice de sa liberté d'expression ».

Dans cette optique le manque d'indépendance des membres de l'organe d'administration d'une IMF pourrait être une principale cause d'inefficacité de cet organe. Car l'affiliation des administrateurs aux dirigeants constituerait un frein à la création de la valeur, autrement dit à l'amélioration de la performance de l'IMF.

- ✓ la compétence

Vu le rôle prépondérant que les dirigeants jouent au sein des IMF, la loi pose un certain nombre de critères à remplir pour être dirigeant. Entre autres, selon l'article 32, les dirigeants des IMF ne doivent pas avoir fait l'objet d'une condamnation définitive pour une ou plusieurs infractions. En plus, les dirigeants doivent être titulaires d'un diplôme au moins égal au baccalauréat de l'enseignement du second degré et disposer d'une expérience professionnelle de cinq (5) ans au moins dans le domaine bancaire, associatif, coopératif ou dans une fonction d'encadrement de haut niveau.

Pour les IMF organisées en faîtière, les dirigeants doivent être titulaires au moins d'une licence en sciences économiques, bancaires, financières, juridiques ou de gestion ou tout autre diplôme reconnu équivalent au moment du dépôt du dossier et justifier de solides références et d'une expérience professionnelle de cinq (5) ans dans une fonction d'encadrement de haut niveau (article 24).

De même, en se basant sur le Rapport Bouton, il convient de dire que les membres devant siéger au sein de l'organe d'administration des IMF doivent posséder des compétences remarquables pouvant leur permettre de réagir avec efficacité face aux exigences de l'environnement. Une incompétence des membres de l'organe d'administration conduirait à remettre en cause la continuité de l'IMF. Parce que cette incompétence compromet l'efficacité du personnel car c'est ce dernier qui est chargé de mettre en œuvre les orientations de l'organe d'administration.

- la fréquence des réunions

La fréquence des réunions concerne le nombre de séance de travail du conseil d'administration. Selon WATILLON & al. (2007 : 91), « Le conseil d'administration se réunit autant de fois que l'intérêt de la société l'exige. Ces réunions devront être suffisamment fréquentes pour lui permettre d'exercer pleinement ses compétences. Il s'agit d'une question de fait dépendant notamment de la nature de l'activité exercée par la société ». Généralement, l'on dit qu'il se réunit toutes les fois qu'il le juge convenable et au moins tous les trois mois. Il est ainsi concevable qu'en fonction du degré d'intensité et de la diversité des activités de l'entreprise et partant du conseil, le nombre de réunions peut s'accroître.

Dans ce contexte, TRAORE (2011 : 93) fait ressortir par les éléments constitutifs de la matrice du règlement intérieur du conseil, la fréquence de ses réunions. Il estime qu'elle doit être en nombre suffisant pour permettre de « professionnaliser » l'action du conseil. Le rapport VIENOT 1 (1995 : 17) estime quant à lui que : « quatre à six réunions sont suffisantes pour contrôler la marche du groupe et prendre les décisions essentielles, surtout si celles-ci ont été préparées par les travaux de comités spécialisés.... ». Même si ce nombre de séances était recommandé pour les entreprises cotées, il est valable pour les valeurs moyennes, qu'elles soient publiques ou privées.

Le même rapport Vienot ajoute que « la réunion doit être d'une durée suffisante pour débattre utilement de l'ordre du jour. »

- l'existence d'un comité de nomination

Le conseil d'administration des entreprises tant privées que publiques peut mettre en place un comité de nomination pour coopérer avec l'entité actionnaire en ce qui concerne le

processus de nomination des administrateurs (OCDE, 2006 : 254). Ce comité a la charge de mettre en place une politique de nomination. Pour ce faire sa responsabilité, comme l'indique le code marocain de bonne gouvernance consiste « à :

- ✓ adopter des procédures de sélection et de renouvellement des membres de l'organe de gouvernance ;
- ✓ évaluer périodiquement la taille et la composition de l'organe de gouvernance et faire toutes recommandations d'amélioration ;
- ✓ identifier les candidats potentiels possédant les connaissances, compétences et qualifications nécessaires et les proposer à l'approbation de l'organe de gouvernance ;
- ✓ émettre un avis sur les propositions de nomination émanant d'actionnaire ;
- ✓ établir un plan de succession des membres de l'organe de gouvernance et des autres dirigeants. »

Ainsi, l'indépendance et la transparence doivent être les principaux piliers car le manquement à l'un de ces points pourrait constituer une source du fonctionnement inefficace de l'organe d'administration et c'est pourquoi il est recommandé que ce comité comporte au moins un administrateur externe, non salarié de l'entreprise.

## **2.2.2. Influence du conseil d'administration sur la performance sociale et financière d'un IMF**

Les indicateurs de performance constituent des valeurs cibles faisant l'objet d'un calcul et d'un suivi régulier au fur et à mesure de la réalisation des objectifs fixés par un projet en général et plus particulièrement par une institution de microfinance. Il permet de vérifier les progrès réalisés en fonction des résultats attendus en les comparant aux objectifs fixés.

Par conséquent, nous montrerons à travers ce sous-titre comment le conseil d'administration pourrait-il influencer les performances des IMF

### **2.2.2.1. Influence du conseil d'administration sur la performance financière**

Les structures de microfinance sont devenues de véritables institutions qui du fait de leur activité d'intermédiation financière encourent des risques qui doivent être maîtrisés. Pour se développer et accroître leurs activités, l'on doit remonter à la source afin voir comment le

conseil d'administration pourrait-il influencer chacun des indicateurs de la performance financière.

- la rentabilité

Selon le rapport de Réseau des Institutions de Microfinance (RIM), sur les performances des IMF (2007 : 4), la rentabilité d'une institution de microfinance est sa capacité à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation pour dégager des excédents. Les produits d'exploitation proviennent pour l'essentiel des intérêts et commissions reçus sur les crédits accordés aux clients. Pour ce qui est des charges d'exploitation, nous pouvons citer les charges financières.

De ce qui précède, on pourrait conclure que quelle que soit la motivation de l'action « entreprise », il s'agit toujours de tirer le meilleur résultat de toutes les actions qui exposent à des risques des capitaux privés ou une fraction des capitaux publics. Donc, parler de rentabilité, c'est rechercher le rapport de résultats à des moyens mis en œuvre afin de permettre des choix ou de juger le bien fondé des options qui ont été retenues.

Ainsi, il revient à dire que les IMF doivent être autosuffisante de pour s'assurer que les produits d'exploitation permettent de couvrir les charges d'exploitation. Par conséquent, les membres du conseil d'Administration, élus par les clients de l'institution, ne peuvent qu'influencer la rentabilité de par leur réticence à augmenter les taux d'intérêt afin que l'institution puisse atteindre un niveau de rentabilité sain.

Par ailleurs, l'influence du CA sur la rentabilité pourrait résider dans leur incapacité à mettre en place des mécanismes pour évaluer les risques liés au lancement des nouveaux produits. Aussi doivent-ils posséder de solides compétences financières pour évaluer efficacement les risques auxquels sont confrontés les IMF compte tenu de la gamme plus étendue de financement.

- la qualité du portefeuille

Les membres du conseil d'administration peuvent influencer la qualité du portefeuille au cas où ils n'auraient pas défini une politique pour la gestion des impayés car ceci constitue un véritable obstacle pour les IMF. Une mauvaise relation entre les membres du CA et le Comité de crédit peut également affecter la qualité du portefeuille de crédit. Autrement dit, lorsque les membres du CA ne sont pas en de bon thème avec le comité de crédit, ils ne sauront pas

quelle stratégie mettre en place ou mesure nécessaire à prendre pour une bonne gestion du crédit en cas de non-respect de l'objet du crédit. Par exemple, le bénéficiaire d'un crédit peut utiliser l'argent qui lui ait octroyé dans un autre but que celui pour lequel il avait demandé le crédit. Donc il revient au comité de crédit de faire un suivi afin de rendre compte au CA pour que ce dernier définisse la politique.

- efficacité/ productivité

Dans la microfinance, l'efficacité relève de la façon dont une IMF réussit à allouer ses ressources (ses actifs, son personnel et ses subventions) pour produire un maximum de résultats (nombre de prêts, autosuffisance financière ou impact sur la pauvreté). L'efficacité d'une IMF ne peut être évaluée qu'en relation avec sa propre catégorie d'IMF, c'est-à-dire des unités qui opèrent sur des marchés et dans le cadre d'une gouvernance institutionnelle comparables.

- la gestion du bilan

En cas de non fixation des limites à l'arbitrage emprunt/prêt, les membres du conseil d'administration pourrait influencer la structure de microfinance à diverses risques tels que le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque opérationnel etc...De même, le conseil d'administration devra définir l'appétence au risques tout en établissant un équilibre entre la réalisation des objectifs financiers la nécessité de minimiser le risque. Au cas où il ne le ferait pas, ceci pourrait amener une institution de microfinance à accepter des risques qui pourraient compromettre la continuité de leur activité même leur capacité

#### **2.2.2.2. Influence du conseil d'administration sur la performance sociale**

Dans cette partie, nous étudierons l'influence du conseil d'administration sur la performance sociale à partir de ces indicateurs.

- responsabilité sociale envers l'environnement

Quant à cet indicateur, le conseil d'administration peut l'influencer que s'il ne définit pas un plan d'affaire triennal ou quinquennal qui devrait faire l'objet d'une évaluation annuelle ou d'actualisation en fonction de l'évolution de l'environnement. La non mise en place des outils de mesure, de prévision et de simulation par les membres du CA pour tester la vulnérabilité et

la sensibilité du SFD aux chocs internes et externes porter atteinte au principe de continuité d'exploitation des SFD.

- la gouvernance

La gouvernance n'apparaît pas directement liée à la performance financière dans un SFD. En effet, sa qualité « bonne » pour les SFD est d'une importance capitale pour la réalisation des objectifs poursuivis car gouverner c'est gérer, diriger, orienter et réagir.

La gouvernance renvoie donc au mode de prise de décision en assemblée générale et fait référence à la composition du conseil d'administration ainsi aux choix des membres du conseil de surveillance, du comité de crédit et de la direction générale. Ainsi une bonne gouvernance dépend de la qualité et avant tout des compétences et des caractéristiques de chaque administrateur.

Ainsi le conseil d'administration est le premier organe responsable de la bonne gestion dans un SFD. Sa composition doit être équilibrée de sorte à pouvoir permettre à l'institution d'aller en avant dans l'application des décisions prises. De même, les membres du conseil d'administration doivent être indépendants par rapport à la direction et doivent comprendre des membres qui possèdent une expérience financière et bancaire ainsi que des membres qui connaissent bien leur clientèle.

- les ressources humaines

LHERIAU (2009 : 366) estime que la gestion des ressources humaines est un élément de la réussite des SFD et de leur succès. Il estime qu'un SFD peut disposer d'un bon ratio de fonds propres et qu'en analysant de façon détaillée les raisons de son succès ou de son échec, on s'aperçoit que l'explication ultime réside dans le facteur humain.

- la gamme de produits et de services

Tout en étant dans un esprit de poursuite de leurs activités sur un horizon imprévisible, les membres du conseil d'administration doivent se soucier de comment mener leurs activités et si les possible élargir en lançant de nouveaux produits. En effet, pour s'assurer de la réussite du lancement de nouveaux produits et de son attractivité sur le marché, il revient au conseil d'administration de tenir compte des besoins de ses clients dans l'élaboration de sa stratégie.

Ainsi, ils doivent procéder à une étude de marché qui peut être confié à une agence de marketing, afin de recueillir des informations sur le profil des besoins du client.

Par ailleurs la non sensibilisation du personnel des IMF par les membres sur les produits peut amener ces derniers à ne pas s'impliquer dans

## **Conclusion du deuxième chapitre**

En définitive, ce chapitre nous a permis d'appréhender la performance à travers ses déterminants et la manière dont l'Organe d'administration peut l'influencer. En effet, la notion de la performance a connu une évolution, passant d'un système d'évaluation basé sur des indicateurs financiers à un système d'évaluation non financier. Ce dernier type d'évaluation permet un meilleur pilotage de l'entreprise, parce qu'il est basé sur les déterminants de la performance. L'analyse de ceux-ci nécessite tout un processus allant de la déclinaison de la performance globale en sous performances, et ensuite à l'indication des facteurs contribuant à chacune des sous-performances. C'est suite à ce processus complexe que le manager définira des leviers d'action permettant une bonne conduite de la performance de l'entreprise.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthode de recherche traduit l'ensemble des techniques et procédures adoptées pour arriver à bout de notre recherche. Ainsi, nous allons aborder dans chapitre les différents outils de collecte de traitement des données de notre étude.

Nous exposerons dans ce chapitre le modèle d'analyse retenu en un premier point et les outils de collecte de données en un second point.

### 3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est un ensemble d'étapes régulières et récupérables utilisées pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés.

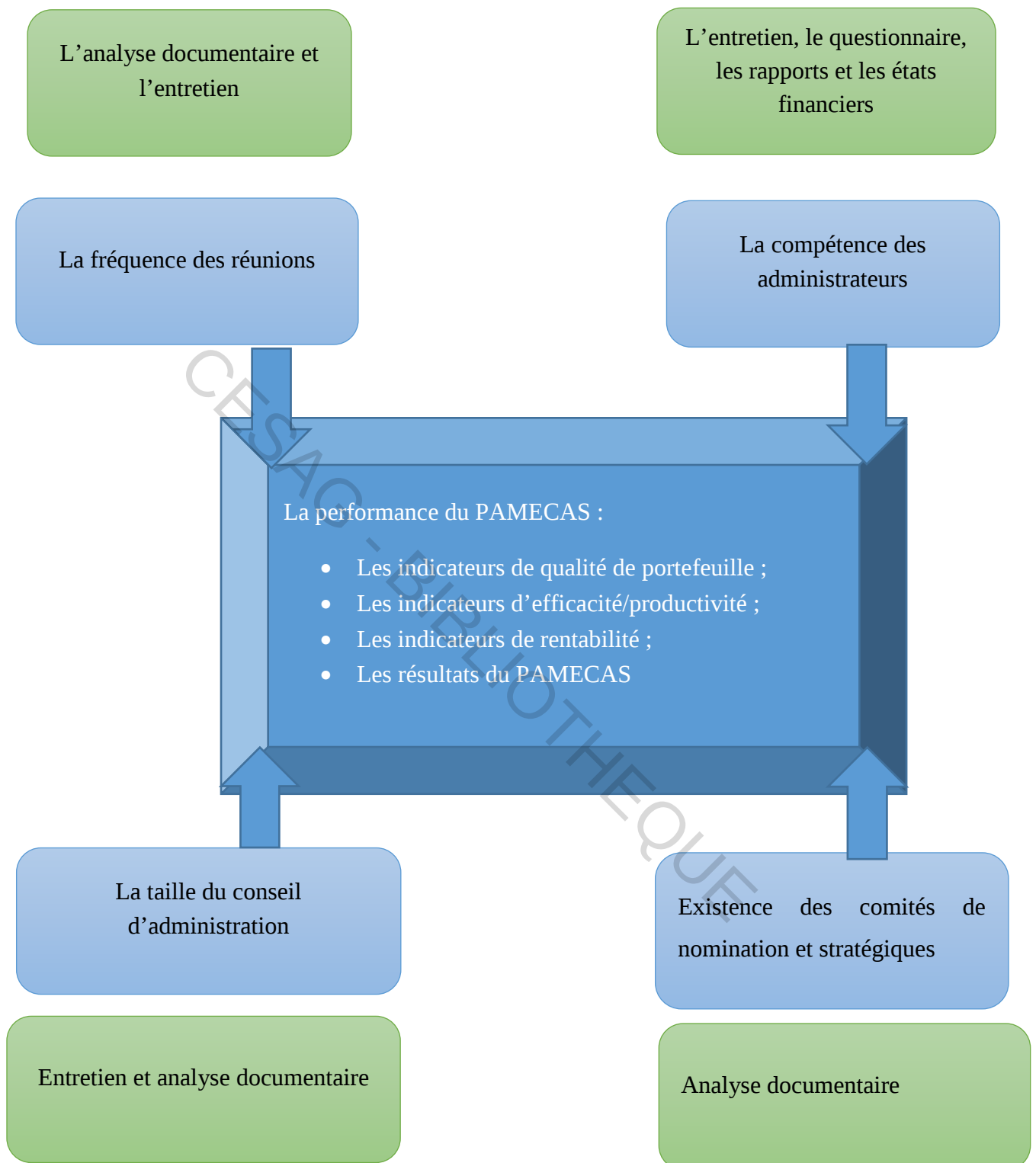
En effet, notre modèle d'analyse retenu se présente sous forme de figures et consiste en l'identification des effets que pourraient avoir l'organe d'administration sur la performance du PAMECAS. Dans le cadre de notre étude, nous distinguons deux types de variables que sont :

- la variable indépendante
- la variable dépendante

Ainsi, nous avons retenu la performance comme la variable dépendante. Et les facteurs de conseil d'administration constituent les variables indépendantes.

De manière schématique, notre modèle d'analyse se présente comme suit :

**Figure 1: Modèle d'analyse**



Source : Nous-même

### **3.2. Les outils de collecte de données.**

Les outils de collecte de données que nous avons choisi sont celles qui nous permettront de nous enquérir des informations nécessaires afin de procéder à une analyse minutieuse des organes d'administration du PAMECAS à travers les différents résultats du PAMECAS et les ratios. Trois outils de collecte ont été utilisés, dont on peut citer la recherche documentaire, le questionnaire et l'entretien.

#### **3.2.1. Les recherches documentaires**

Dans le cadre de notre travail, nous procéderons à l'aide de cette technique à l'analyse minutieuse des facteurs liés au conseil d'administration pouvant influencer la performance du PAMECAS. Cette recherche nous permettra d'identifier sans assurer leur exhaustivité, les événements susceptibles de compromettre l'atteinte de la performance du PAMECAS.

La recherche documentaire nous a permis de consulter méthodiquement les dossiers pouvant nous permettre de développer notre thème. Il s'agit notamment des données écrites, dont dispose le PAMECAS. Ainsi, c'est une démarche systématique qui consiste à identifier, récupérer et traiter des éléments divers (chiffres, bibliographie, textes) sur un sujet donné (SAFON, 2012 : 2). Elle nous a également permis de mieux cerner le fonctionnement du PAMECAS.

Par conséquent, nous avons examiné les documents suivants :

- manuel de procédures du PAMECAS ;
- rapports d'activités 2013 et 2014 ;
- rapports périodiques sur le secteur de la microfinance ;
- les états financiers.

Les informations obtenues à travers ces documents (manuel de procédure, rapport d'activité, etc...) nous ont permis de développer notre problématique, de connaître le socle sur lequel nous allons asseoir notre analyse. Elles nous ont permis également d'avoir une connaissance plus approfondie, des mécanismes de fonctionnement du conseil d'administration du PAMECAS.

### **3.2.2. Le questionnaire adressé aux cadres du PAMECAS**

Le questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation auprès des dirigeants du PAMECAS. Il est un instrument de mesure, qui permet de placer tous les sujets dans la même situation, pour permettre des comparaisons entre les répondants.

Nous utiliserons le questionnaire (annexe 1, page 92), pour avoir une bonne compréhension du fonctionnement général du conseil d'administration du PAMECAS et pour déterminer son influence sur la performance du PAMECAS.

Par ailleurs, il nous permettra de faire des comparaisons entre les répondants du PAMECAS afin d'identifier les faiblesses du CA qui peuvent entraver le bon fonctionnement de PAMECAS, c'est-à-dire sa performance.

### **3.2.3. L'entretien avec les cadres du PAMECAS**

D'après Gauthier Benoît (2008 : 339), l'entrevue est considérée comme une interaction verbale, entre des personnes qui s'engagent volontairement, dans une pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.

Notre entretien a pour objectif de favoriser l'appréhension des différents processus du PAMECAS ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration. Ceci se fera à travers des rencontres et échanges avec les cadres supérieurs et les élus ou administrateurs du PAMECAS.

Ainsi, l'entrevue nous a permis de comprendre le fonctionnement du CA du PAMECAS et nous a orientés dans notre étude.

### **3.2.4. Limite de l'étude**

Le présent travail est l'aboutissement de nombreuses recherches. Cependant, nous n'avons pas la prétention d'avoir présenté un document parfait ou d'avoir abordé tous les aspects du sujet car ayant été contraints à certaines limites au cours des recherches. Néanmoins, la qualité des données étant une contrainte majeure, les résultats obtenus ne sont que le reflet de ces données avec lesquelles nous avons travaillé. En effet, les autorités rencontrées

reconnaissent elles-mêmes avoir fourni des informations peu muries et pas tout à fait exhaustives. De plus la qualité de l'information à partir des questionnaires peut avoir des biais, vu les résistances observées dans leur collecte. Aussi la qualité du traitement peut-être également influencé par les résultats obtenus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la première partie**

Nous avons abordé dans cette première partie, le cadre théorique de l'étude qui nous a permis de mettre en exergue la notion de gouvernance, ses principes ainsi que l'importance de l'organe d'administration. De même, ceci nous a permis de comprendre que l'organe d'administration est le maillon essentiel du dynamisme et de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise. Par ailleurs, l'accent a été mis sur le mode de fonctionnement de l'organe d'administration et de l'influence que celui-ci pourrait avoir sur la performance d'une IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La revue de littérature nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organe d'administration, sa contribution à la performance d'une entreprise /IMF et de faire une synthèse de cette réalité à travers notre modèle d'analyse.

Dans cette deuxième partie, nous aborderons le cadre pratique de l'influence que pourrait avoir le conseil d'administration sur la performance du PAMECAS. Pour atteindre cet objectif, nous allons étudier les points suivants le cadre institutionnel de l'étude, le fonctionnement du conseil d'administration et les règles adoptées au sein du PAMECAS enfin l'analyse des résultats et les approches de solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PAMECAS

A travers ce chapitre, nous présenterons l'institution qui a servi de cadre pour notre étude qu'est le PAMECAS à travers son historique, ses missions, ses activités, sa vision, ses partenaires ainsi que sa stratégie de développement.

### 4.1. Historique

Débuté sous la forme de projet et approuvée le 19 mai 1994 par le partenaire l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit au Sénégal (PAMECAS) a démarré ses activités sur le territoire sénégalais en Novembre 1994. Etabli sur une phase d'une durée de six (6) ans, le projet devrait prendre fin en Juillet 1999.

Parallèlement au démarrage du PAMECAS, le Développement International Desjardins (DID) a entrepris la mise en place d'un projet connu sous le nom d'Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers (AFSSEF), et destiné à faciliter l'accès des femmes à des services financiers, dans la foulée du programme AFCRED (Accès des femmes au crédit) financé par la direction du partenariat de l'ACDI.

Les programmes AFSSEF et PAMECAS intervenaient dans le même secteur d'activité et sous la gouverne de la même agence d'exécution (DID). Un rapprochement administratif s'est rapidement opéré entre les deux entités pour maximiser les effets de synergie et accroître la production de résultats favorables, tant pour le réseau mutualiste PAMECAS que pour la population féminine sénégalaise.

Par ailleurs, les gestionnaires du Fonds de Contrepartie Canado Sénégalais (FCCS) ont, suite au comité conjoint de 1996, accepté de verser une contribution globale de 10 Million FCFA (environ 25 000\$) au PAMECAS pour appuyer le démarrage de caisses, dans la commune de Dakar, territoire initialement non inclus dans la zone d'intervention du projet.

Ainsi, en dix-sept (17) années d'existence, le PAMECAS a vécu trois phases d'évolution successives que sont:

- **1<sup>ère</sup> Phase : phase Emergence (1995-1999)**

En 1998, le projet devient l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS). Au cours de cette phase d'évolution, des résultats exceptionnels vont être réalisés avec la propulsion des différentes caisses de base sur la voie de la consolidation et de la rentabilité avec une autonomie financière totale qui sera atteinte dès 2000. En effet, plus de 98% des caisses ayant atteint cette autonomie seulement 2 ans après leur démarrage, et au maximum 3 ans supplémentaires pour les autres.

- **2<sup>ème</sup> Phase : phase de Consolidation (2000-2004)**

Cette deuxième phase d'évolution s'est essentiellement tournée autour de quatre (4) grandes orientations que le réseau s'était fixé. Ces grandes orientations qui se traduisent sous la forme d'axes stratégiques de développement sont les suivantes :

- ✓ consolider ses acquis en renforçant ses assises financières et en se dotant des outils financiers nécessaires pour réduire sa vulnérabilité ;
- ✓ renforcer ses capacités organisationnelles et opérationnelles pour adapter l'institution aux défis des prochaines années et fournir un cadre de travail aux personnes qui l'animent ;
- ✓ diversifier son offre de service afin de répondre aux besoins de la nouvelle clientèle cible visée ;
- ✓ améliorer son positionnement stratégique dans la zone où il est déjà implanté et accroître ses activités vers une nouvelle région, celle de Thiès moyennant l'atteinte de certains résultats escomptés, au plan financier et organisationnel à la fin de l'année de 2001.

- **3<sup>ème</sup> Phase : phase de Maturité (2005-2009)**

Dans un souci de consolider son positionnement stratégique et d'augmenter ses objectifs de croissance, la troisième phase d'évolution du réseau UM-PAMECAS s'est caractérisée par la réalisation et l'atteinte de deux grands objectifs fondamentaux. Cette période fut marquée par :

- ✓ **Une vision partagée** : c'est-à-dire « Démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal » ;
- ✓ **Un défi pour les cinq années** : « Moderniser l'organisation et les modes d'opérations, afin de maîtriser la croissance et maintenir, voire améliorer le niveau de performance actuelle (financière comme satisfaction des membres et des communautés) » du réseau. Autrement dit: « **conjuguer efficacité et efficience** ».

Par ailleurs, on note que cette phase fait l'objet d'un Plan d'affaires (2005-2009) dont les grands axes sont:

- la reconfiguration du réseau.
- l'approche marketing (l'offre de services par la demande ou le just-in-time).
- l'informatique au service de la qualité des opérations et la sécurité financière.
- le management stratégique des ressources humaines.

#### **4.1.1. Partenaires au développement du réseau**

Conscient que le développement et la croissance ne sauraient se réaliser au moyen de ses propres et uniques ressources, et soucieux d'accroître ses potentialités ; le réseau UM-PAMECAS s'est fixé pour objectif de diversifier ses sources de financement. A cet effet, six (6) grands partenaires participent au financement des activités de l'institution. Ce sont :

- la DID (Développement International Desjardins): est une filiale du Mouvement des Caisses Desjardins, la plus importante institution financière du Québec (Canada). Elle est présente dans plus de 25 pays dans le monde, auprès des populations les moins nanties, afin de leur faciliter l'accès au crédit ;
- La CIF (Confédération Internationale Financière de l'Afrique de l'Ouest): basée à Ouagadougou au Burkina, elle est un outil au service de six réseaux de cinq pays ;
- ADA (Appui au Développement Autonome): une organisation sans but lucratif basée à Luxembourg, dédiée au développement des populations pauvres ;
- PLAN INTERNATIONAL: une ONG au service de l'enfance ;
- KFW (Kreditanstalt Fur Wiederaufbau): Ligne de crédit ;
- PALPS: Appui pour l'extension du réseau ;

- Banques Commerciales: Placements, Refinancements, etc.

#### 4.1.2. Vision du PAMECAS

La vision du PAMECAS est de : Démocratiser l'offre de services financiers au Sénégal, afin d'améliorer durablement la qualité de vie des populations et des communautés de base.

#### 4.1.3. Mission

Une des spécificités de la micro finance est le caractère double de ses objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques se déclinent en deux grands objectifs :

- objectifs sociaux : c'est-à-dire offrir des services financiers aux populations les plus pauvres, vulnérables et exclues du système bancaire tout en privilégiant la lutte contre la pauvreté, ou du moins l'extrême pauvreté ;
- objectifs financiers : à travers l'atteinte de la pérennité de l'institution de microfinance ; c'est-à-dire la viabilité financière sans laquelle aucune activité ne pourrait subsister.

A cet effet, ne pouvant pas être en marge de ce double objectif de la microfinance, l'UM-PAMECAS a décliné sa mission sous deux grands aspects à savoir :

L'orientation du PAMECAS est plutôt sociale que commerciale tels que nous avons :

- la mission sociale consiste à offrir des services financiers à la population la plus large possible disposant des revenus les plus bas;
- l'objectif financier est d'atteindre l'autosuffisance financière pour permettre à l'institution de maintenir la prestation de ses services sans dépendre de subventions.

Cette double missions concourt à :

- faciliter l'accès à l'Epargne et au Crédit, quels que soient les moyens des souscripteurs et leur secteur d'activité;
- participer à l'amélioration de leur bien-être économique, social et celui de leur communauté;
- promouvoir l'esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique auprès de nos membres;

- soutenir nos membres dans tous leurs secteurs d'activités.

#### **4.1.4. Stratégie de développement du réseau UM-PAMECAS**

Pour offrir des services financiers à la population la plus large possible, et assurer l'autosuffisance financière tout en consolidant sa position stratégique dans le secteur de la microfinance tant sur le plan local que dans la sous-région ; le réseau UM-PAMECAS a développé sa stratégie de développement en six (6) grands axes principaux qui consistent à :

- développer des mutuelles d'épargne et de crédit rentables et pérennes;
- mobiliser le potentiel financier de chacun : épargne locale et ressources extérieures;
- concevoir et mettre en œuvre des politiques performantes: administratives, comptables et financières;
- promouvoir et gérer les meilleurs services financiers, accessibles et adaptés;
- garantir en permanence la qualité de nos équipes par la formation du personnel et de nos dirigeants;
- coopérer au niveau local, sous régional et international.

#### **4.1.5. La clientèle**

Le réseau PAMECAS accueille toutes les franges de la population sénégalaise.

Leurs membres sont des :

- commerçants ;
- pêcheurs ;
- agriculteurs, éleveurs ;
- transporteurs ;
- salariés du secteur public et privé,
- retraités
- élèves et étudiants,
- micros entreprises
- groupement et associations ...

Le PAMECAS finance toutes les activités légales génératrices de revenus et les besoins sociaux de ses membres.

Leurs souscripteurs interviennent dans tous les secteurs de développement de l'agriculture (pêche produits agricoles, élevage), Commerce (petit commerce, commerce général, transformation et commercialisation de produits), artisanat d'art, de production, de services, manufacture (confection, construction, couture) ; achat d'équipements professionnels et domestiques ; services (transport, télé services) ; social et de la santé.

## 4.2. Organisation

Le **PAMECAS** (**P**artenariat pour la **M**obilisation de l'**É**pargne et le **C**rédit au **S**énégal) est une institution mutualiste d'épargne et de crédit régie par la loi 2008-47 du 03/09/2008. Il est le fruit de la coopération bilatérale entre les États du Sénégal et du Canada (Agence Canadienne pour le Développement International). Sa 1<sup>ère</sup> caisse a été créée en avril 1995. Ainsi, elle est une structure à deux niveaux:

- caisses de base: offre de services d'épargne et de crédit et d'autres services (transferts de fonds, domiciliations de salaires...) aux membres (propriétaires et usagers);
- union: Centre de services pour les caisses affiliées (représentation, gestion des liquidités, refinancement, formation, surveillance financière...).

Le réseau est sous le Contrôle et la Surveillance continue de trois (3) organes:

- le Conseil d'Administration : chargé du fonctionnement et de la bonne gestion;
- le Comité de Crédit : chargé de la distribution du crédit d'après les politiques et procédures associées;
- le Conseil de Surveillance : responsable du contrôle de toutes les opérations et de la gestion de l'institution;

Ces trois organes sont élus par l'Assemblée Générale (AG). Un personnel qualifié assure la gestion quotidienne de l'institution.

### 4.2.1. Les chiffres du PAMECAS

Le PAMECAS se chiffre au 31/12/2014 avec :

- implantation dans 9 régions du Sénégal avec 74 agences;

- 413 employés permanents dont 51% de femmes et 603 élus bénévoles (CA, CC et CS) dont 33% de femmes;
- 486 000 membres (propriétaires et usagers) dont 54% de femmes;
- 82 000 membres bénéficiaires de crédit dont 60% de femmes;
- 28 milliards de FCFA d'épargne locale mobilisée;
- 34 milliards de FCFA d'encours de crédit;
- 50 milliards d'actif
- 22% de niveau de capitalisation;
- 3,1% de portefeuille à risque de 90 jours et plus.

#### **4.2.2. Les produits du PAMECAS**

Le PAMECAS fournit un certain nombre de service à sa clientèle telle que nous pouvons citer l'épargne et le crédit.

##### **4.2.2.1. Les différents types d'épargne**

Comme épargne, nous avons :

- épargne prévoyance: des possibilités de dépôt et de retrait à tout moment;
- épargne bloquée: rémunérée au taux de 4 à 5% l'an;
- épargne nantie: constituée en vue de l'obtention d'un prêt, varie entre 10 et 25% du montant sollicité;
- plan Epargne projet: une formule d'épargne rémunérée avec option crédit pour la réalisation de projet (tabaski, Noël, baptême, mariage, pèlerinage...)

##### **4.2.2.2. Les différents types de crédits**

Au titre des crédits, nous avons :

- crédit régulier: plafonné à 3 millions et destiné aux membres ayant versé un apport variant entre 15 et 25% du montant sollicité;
- crédit AFSSEF: (Accès des Femmes Sénégalaises aux services Financiers): permet un accès direct au crédit pour les petites commerçantes, femmes entrepreneurs ou constituées en groupes de crédit qui voudraient développer des activités économiques. L'apport varie entre 10 et 20% du montant sollicité;

- le centre financier aux entrepreneurs (CFE): crédit commercial qui s'adresse aux entrepreneurs, commerçants et autres personnes physiques et morales exerçant des activités génératrices de revenus avec des besoins en financement de **3 million et plus**;
- le crédit PEP (Plan Epargne Projet) d'un montant de 1,5 à 5 fois de l'épargne constituée;
- le crédit habitat social: il est offert au taux de 13% pour les salariés et 14% pour non-salariés avec une durée maximale de 120 mois et montant maximum de 10 millions.

Le taux d'intérêt est fonction du type de crédit. Il varie entre 18 et 20% annuel dégressif. Les durées de remboursement variant entre 1 et 60 mois selon le type de crédit.

#### 4.2.3. Autres services

Le réseau offre plus que du crédit et d'épargne tels que :

- domiciliation des salaires et pensions de retraite;
- transfert d'argent international avec Money Gram et Money Express; Wari; Ria western;
- carte électronique Ferlo : possibilité de retrait au guichet automatique 24H/24H ;
- la mutuelle de santé pour une couverture sanitaire des membres et de leurs proches : PAMECAS a mis en place une mutuelle de santé pour permettre aux membres des caisses et leur famille d'accéder aux soins de santé de qualité à travers l'entraide et la solidarité, ceci au moyen de leur cotisation ;
- PAMECAS fulaneex qui offre la possibilité à nos sociétaires de faire des retraits, des dépôts et remboursements dans n'importe quelle agence du réseau. Le réseau intervient également dans le social à travers sa fondation (mise en place depuis 2005) et qui tire ses ressources des excédents des caisses de base en tenant compte de leur niveau de capitalisation. La Fondation affecte ses ressources ainsi:( 40% à la santé ; 30% à l'éducation ; 20% à l'idéal coopératif et solidarité et 10% au fonctionnement).

#### **4.2.4. Perspectives**

Les résultats et les retombées sont certes appréciables pour la population sénégalaise mais les défis sont encore nombreux:

- extension du réseau aux autres régions du Sénégal (sud);
- poursuite de la transformation et modernisation du réseau;
- diversification de l'offre de services ;
- automatisation du processus métier crédit.

#### **Conclusion du quatrième chapitre**

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre l'organisation du PAMECAS, objet de notre étude. Le PAMECAS a connu un développement remarquable sur le marché sénégalais. L'institution est implantée dans presque toutes les régions du Sénégal. Elle est dotée d'une direction générale assistée par d'autres directions. Le PAMECAS est une grande institution de micro finance au Sénégal de par sa couverture et par sa clientèle.

Dans le chapitre qui va suivre, nous allons mettre l'accent sur la description du fonctionnement du conseil d'administration et les règles dotées au sein du PAMECAS.

## **CHAPITRE 5 : LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES REGLES ADOPTEES AU SEIN DU PAMECAS**

Le conseil d'administration est un organe collégial qui représente l'ensemble des actionnaires (élus) et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt de l'IMF. Face à sa responsabilité qu'est son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis-à-vis de direction générale, nous procèderons, dans ce chapitre à la description du mode de fonctionnement du PAMECAS plus précisément du CA afin de comprendre au mieux le fonctionnement de cette IMF.

### **5.1. Fonctionnement du CA du PAMECAS**

Notons que le PAMECAS est une institution disposant de vingt-huit (28) caisses comportant chacune un conseil d'administration qui se distingue du CA de l'union. Le PAMECAS est un réseau structuré en deux niveaux. D'abord les caisses qui sont la propriété des membres qui les composent. Les membres élisent le Conseil d'Administration (CA), un Comité de Crédit (CC), et un Conseil de Surveillance (CS). Regroupés en Assemblée Générale (AG), les représentants des caisses élisent à leur tour les membres de ces trois organes au niveau de l'Union. Le CA de l'Union est composé de douze (12) membres, élus pour des mandats des trois ans renouvelables une fois.

L'équipe de la Direction est constituée par le Directeur Général, la Directrice Générale Adjointe et le Directeur de la Surveillance Financière. Quatre Directeurs Centraux renforcent l'équipe de Direction : Crédit et Contentieux, Systématisation et Informatisation, Finance et Comptabilité, Technique et Commerciale. Par ailleurs, chacune des caisses est dirigée par un directeur appuyé par un caissier principal et d'un ou plusieurs agents de crédits (AC) et caissiers.

Nous exposerons dans cette partie leur responsabilité et objectifs ainsi que la procédure de fixation des objectifs et des actions du PAMECAS.

### 5.1.1. Le rôle du CA du PAMECAS et de ses différentes comités spécialisés

Ce point aborde la responsabilité du CA et les objectifs.

#### 5.1.1.1. Le rôle des organes d'administration

A travers cette partie, nous exposerons le rôle des organes d'administration du PAMECAS.

##### 5.1.1.1.1. Rôle du CA

- rôle du CA de l'union

Le CA de l'union est l'organe chargé de :

- ✓ définir les grandes orientations stratégiques du réseau des caisses PAMECAS ;
- ✓ s'approprier des résultats de l'analyse de l'environnement externe et interne pour fixer les grands objectifs. Autrement dit, le diagnostic externe permettra au CA d'avoir une idée de l'état de l'environnement dans lequel il évolue à travers les forces et faiblesses et pourra face à cela prendre une bonne décision qui pourra avantager la structure. Par contre, le diagnostic interne permettra au CA de connaître les points constituant un frein pour la bonne marche des affaires ;
- ✓ établir un cadre stratégique ;
- ✓ approuver le plan stratégique ;
- ✓ tenir des réunions mensuelles. Ainsi, pour toute réunion, une convocation écrite indiquant le lieu, la date et l'heure, ainsi que l'ordre du jour est envoyée par le Directeur Exécutif ou en son nom et après concertation avec le Président du Conseil d'Administration à chaque Administrateur avant la date de la réunion. Les informations exactes et claires nécessaires pour pouvoir délibérer et voter sur les points de l'ordre du jour sont communiquées par écrit aux Administrateurs au moins deux jours ouvrables avant la réunion

- rôle des CA des différentes caisses du PAMECAS

Ainsi, le CA des différentes caisses de l'union est chargé de :

- ✓ mettre en application les orientations de l'union ;

- ✓ élaborer une vision claire du devenir de la caisse et de ses agences ainsi qu'une réflexion stratégique (plan d'affaire) en cohérence avec les orientations du réseau des caisses PAMECAS ;
- ✓ s'assurer que les dirigeants et les principaux gestionnaires y adhèrent et que les employés en soient informés.

#### **5.1.1.1.2. Rôle du comité de crédit**

IL détermine les politiques des prêts, de crédit du PAMECAS et supervise la délégation du pouvoir de prêter. Il étudie les demandes d'emprunt, décide de l'autorisation ou de refus des demandes de prêt. Il contrôle l'application, la pertinence et l'efficacité des pratiques, des prêts et contrôle le portefeuille de crédit.

Notons que la politique de crédit a pour but au sein du PAMECAS d'établir les règles d'octroi des crédits, le suivi des risques, la gestion du contentieux et les contrôles nécessaires à l'activité de crédit.

Par ailleurs, les membres du comité de crédit des agences, dès leur nomination s'engage par écrit à :

- respecter et faire respecter la politique de crédit ;
- respecter la confidentialité du crédit ;
- être impartial ;
- travailler dans l'intérêt de la mutuelle.

Ainsi, les demandes de crédit sont remplies et étudiées par l'agent de crédit de la caisse, sous la supervision directe du chef service de crédit de la caisse.

#### **5.1.1.1.3. Rôle du comité de surveillance**

Ce comité a pour rôle de veiller sur toutes les opérations qui s'effectuent au sein du PAMECAS. Ayant un double mandat de vérification et de conseil auprès des caisses, Le comité de surveillance doit s'assurer que les contrôles sont faites et que la caisse respect la loi, le règlement et la règle de la déontologie en vigueur.

#### **5.1.1.2. Objectifs**

Le CA de l'union du PAMECAS s'est fixé comme objectifs :

- d'établir clairement les orientations et priorités stratégiques du développement du réseau et de la caisse, de manière à assurer la santé financière de la caisse permettant de garantir et de protéger les membres épargnants ;
- de mobiliser efficacement les énergies et les ressources dans le même sens en partageant une vision commune sur la situation de la caisse et sur la qualité des services qu'il offre à ses membres, et sur les principaux défis et risques qu'elle doit affronter.

### **5.1.2. Procédure de fixation des objectifs et les activités des organes d'administration**

Dans cette partie, nous développerons la procédure de fixation des objectifs ainsi que ses activités

#### **5.1.2.1. Procédure de fixation des objectifs**

Le conseil d'administration fixe les orientations stratégiques de l'union. Il est donc nécessaire qu'il s'imprègne du diagnostic externe et interne ainsi que des principaux enjeux du réseau et des différentes caisses. En effet, le CA et la direction peuvent choisir de consulter leurs employés et/ou membres sur les priorités stratégiques des caisses au moyen de sondages, de groupes de discussion, de comités (comité de surveillance, comité technique) qu'elle jugera opportun pour guider ses décisions à l'égard des sujets d'importance pour eux, ce qui pourrait influencer les priorités stratégiques de la caisse.

#### **5.1.2.2. Les activités du CA et des différents comités**

Nous exposerons dans cette partie les activités du CA ainsi que les différentes activités des comités.

##### **5.1.2.2.1. Les activités du CA de l'union**

Au nombre des activités que mènent le CA de l'union, notons qu'il procède :

- élaboration du plan d'affaire du réseau PAMECAS ;
- s'assure de l'actualisation annuelle du plan d'affaire via le plan d'action annuel de la caisse, de ses agences et de ses centres d'affaire ;

- demeurer à l'affût des changements significatifs de son environnement et de la situation du réseau. Au besoin, le CA décide de correctifs ou d'ajustements aux priorités stratégiques, aux cibles et aux moyens d'actions.

#### **5.1.2.2.2. Les activités des différents CA des caisses**

Les activités du CA du PAMECAS se résument en cinq (5) points à savoir :

- l'élaboration du plan d'affaire de la caisse part des orientations définies dans le plan d'affaire du réseau PAMECAS;
- la direction de la caisse assistée de ses employés élabore la grille d'analyse et identifie les enjeux stratégiques, défis et cibles d'affaires. La détermination des enjeux stratégiques se fait notamment par l'analyse de l'environnement externe (vigie) et de l'environnement interne de la caisse, de même que des enjeux du PAMECAS. La caisse peut demander l'appui d'un conseiller stratégique du PAMECAS pour la soutenir dans sa réflexion ainsi que dans l'élaboration des priorités stratégiques et des actions. Si la caisse participe à un centre, le CA prend connaissance du plan stratégique du centre et évalue les impacts sur son propre plan stratégique et demande, le cas échéant, les ajustements nécessaires. La participation de la caisse à des stratégies collectives impliquant l'inter coopération avec d'autres caisses peut être identifiée comme moyen de répondre à certains enjeux stratégiques ;
- le CA prend connaissance des diagnostics et adopte les orientations stratégiques ;
- la direction s'inspire des orientations adoptées, élabore des objectifs précis et rédige le plan d'affaire de la caisse et le plan d'action annuel s'y rapportant si possible détaillé par agence ;
- le CA adopte le plan d'affaire et s'assure qu'il est expédié à l'union.

#### **5.1.2.2.3. Les activités du comité de crédit**

Le comité de crédit effectue plusieurs activités. Au nombre de ces activités, il s'assure de :

- l'application des pratiques des prêts adoptés par le Conseil d'Administration ;
- le contrôle des pratiques des prêts ;
- la délégation d'un pouvoir de prêter au gérant et à toute autre personne désignée par le Conseil d'Administration ;

- la décision sur les demandes de prêt dont l'autorisation n'est pas déléguée ;
- contrôle sur les prêts consentis par délégation ;
- le suivi relatif au recouvrement de prêts en retard ;
- information et recommandation au conseil d'administration sur appel d'un membre concernant le refus de sa demande d'emprunt.

#### **5.1.2.2.4. Les activités du comité de surveillance**

Le comité de surveillance observe et faire des recommandations sur le fonctionnement général de la caisse touchant le service de l'offre, le budget, la qualité de prêt. De même, il évalue le niveau de satisfaction des membres et vérifie les opérations des caisses. Il vérifie également les opérations de caisse et contrôle le respect des règles prescrites.

### **5.2. Les règles adoptées au sein du PAMECAS**

Dans cette partie, nous exposerons les règles admises au sein du PAMECAS. Au nombre de ces règles, nous parlerons de la protection de la réputation, de l'engagement de confidentialité des dirigeants, du respect des personnes.

#### **5.2.1. Protection de la réputation**

Il est interdit pour tout dirigeant de rendre public tout ce qui est de nature à discréditer la qualité des services du réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du PAMECAS ou en ternir l'image. Les dirigeants ont l'obligation de préserver et de défendre l'image du Réseau des Mutuelles d'Epargne et de crédit du PAMECAS en tout temps.

#### **5.2.2. Engagement de confidentialité des dirigeants**

Il est interdit à toute personne exerçant des fonctions de dirigeant ou d'employer d'user des informations dont elle a connaissance dans l'exercice de ses fonctions, pour en tirer un profit personnel ou en faire bénéficier des tiers, sous peine de s'exposer aux sanctions prévues à cet effet. Toutefois, cette obligation de réserve n'est pas opposable aux autorités administratives, judiciaire et monétaire dans l'exercice de leur mission, ceci dans les conditions prévues par la loi.

Même après cessation de fonction au sein du réseau, les dirigeants s'engagent à ne jamais divulguer aucune information dans les affaires du Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du PAMECAS et ses membres qui risqueraient de nuire à ses intérêts.

### **5.2.3. Le respect des personnes**

Conformément aux principes généraux et libertés reconnus à la personne humaine par toutes les lois fondamentales, dirigeants et employés du réseau des mutuelles d'Epargne et de Crédit du PAMECAS cherchent à promouvoir la liberté, la dignité, l'égalité et la responsabilité des personnes en fonctions desquelles ils agissent. Ils doivent éviter toutes pratiques, actions ou attitudes qui auraient l'effet inverse.

En conséquence dirigeants et employés ont les responsabilités suivantes :

- éviter toute discrimination fondée sur la race, le sexe, l'état civil, l'âge, le statut social, l'appartenance religieuse, l'orientation politique, ou quelque autre caractéristique n'ayant pas un lien direct avec les opérations financières ou autre en cause ;
- chercher à répondre de façon la plus complète et la mieux adaptée possible aux besoins réels des personnes concernées ;
- traiter chaque personne avec respect et courtoisie et avec toute la diligence et la compétence que requiert la nature des besoins en cause ;
- respecter en toute circonstance la liberté de choix des personnes, pourvu que le choix ne compromette pas l'intérêt général ;
- mettre à la disposition des membres une information honnête et fiable sur les produits et service disponibles dans l'institution et les modalités et condition d'utilisation.

### **5.2.4. Le respect du bien commun**

La notion de bien commun découle de la conception selon laquelle tous les êtres humains ont une commune nature. Ce qui fonde le principe de leur égalité, en dignité et en droit, les êtres humains étant appelés à vivre en société sont égaux en droit. L'intérêt général doit prévaloir sur les intérêts particuliers.

### **5.2.5. Devoirs des dirigeants et employés**

Les dirigeants et employés du réseau des mutuelles d'épargne et de crédit du PAMECAS ont les devoirs suivants :

- servir les intérêts communs de tous les membres du Réseau d'Epargne et de Crédit du PAMECAS, avec probité et intégrité ;
- gérer de façon intègre et transparente les ressources de l'institution de manière à bannir toute possibilité de conflit entre l'intérêt général des membres et celui de l'un ou l'autre ou de plusieurs des dirigeants, des employés des mutuelles ou de l'union.

Des dispositions seront prises afin que soient évités les situations de conflit d'intérêt et les situations d'apparences de conflit d'intérêt. Que soient sévèrement sanctionnées les pratiques de trafic d'influence, de détournement, de manipulation de l'information ou de malversation ainsi que toute collaboration à des activités ou actes étant de nature à poser préjudice ou ternir l'image du réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du PAMECAS.

### **5.2.6. L'avantage personnel**

Un dirigeant ne doit jamais prendre une décision ou exercer sur celle-ci une influence, qui ferait bénéficier d'un avantage pour lui-même, pour les personnes qui lui sont liées ou intéressées, pour un organisme ou pour une personne qu'il représente.

Dans ce cas le dirigeant doit se retirer de la réunion pour la durée des délibérations sur le sujet et s'abstenir de voter.

### **5.2.7. Les conflits d'intérêts**

Un dirigeant, ayant un intérêt direct ou indirect dans une entreprise mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du PAMECAS, doit dénoncer son intérêt et s'abstenir de voter sur toute question concernant cette entreprise. Il doit éviter d'influencer la décision s'y rapportant et se retirer de la réunion pour la durée de délibération.

## **Conclusion du cinquième chapitre**

Ce chapitre nous a permis de d'appréhender le mode de fonctionnement du conseil d'administration du PAMECAS. Ainsi, la connaissance de leur mode de fonctionnement constituera un socle pour l'analyse de leur impact sur la performance.

Le chapitre suivant sera axé sur l'analyse des résultats et approches de solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS ET LES APPROCHES DE SOLUTION

A travers ce chapitre, nous nous proposons d'analyser d'une part les problèmes qui entravent le bon fonctionnement du PAMECAS afin de faire ressortir les points forts et faibles de cette institution et d'autre part apporter des recommandations pour maîtriser ces problèmes.

### 6.1. Analyse des résultats

Dans cette partie, nous procéderons à l'analyse de la performance du PAMECAS à travers ses indicateurs financiers en vue de faire ressortir l'influence du conseil d'administration sur cette dernière.

#### 6.1.1. Analyse de la performance du PAMECAS à travers ses indicateurs financiers

- ✓ analyse de la qualité du portefeuille

Tableau 7: Indicateurs de qualité de portefeuille

| Indicateurs de qualité du portefeuille               | Formules                                                              | Réseau PAMECAS | Norme |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-------|
| <b>Portefeuille classé à risque (PAR 30)</b>         | Encours de prêt comportant au moins une échéance impayée de 30 jours  | 9,6%           | < 5%  |
|                                                      | Montant brut du portefeuille de prêt                                  |                |       |
| <b>Portefeuille classé à risque (PAR 90)</b>         | Encours de prêt comportant au moins une échéance impayée de 90 jours  | 6,6%           | < 3%  |
|                                                      | Montant brut du portefeuille de prêt                                  |                |       |
| <b>Portefeuille classé à risque (PAR 180)</b>        | Encours de prêt comportant au moins une échéance impayée de 180 jours | 5,6%           | <2%   |
|                                                      | Montant brut du portefeuille de prêt                                  |                |       |
| <b>Taux de provisions pour créance en souffrance</b> | Montant des provisions constituées                                    | 71,7%          | ≥ 40% |
|                                                      | Montant total des créances en souffrance                              |                |       |
| <b>Taux de perte sur</b>                             | Montant des crédits passés en perte                                   | 2,4%           | < 2%  |

| créance | durant la période                     |  |  |
|---------|---------------------------------------|--|--|
|         | Encours moyen du portefeuille de prêt |  |  |

Source : nous-même à partir des états financiers du PAMECAS

### Commentaire

Le tableau ci-dessus nous fait ressortir les indicateurs de qualité du portefeuille en 2013. D'après lecture de ce tableau, nous constatons que le portefeuille classé à risque (PAR30), le portefeuille classé à risque (PAR90) et le portefeuille classé à risque (PAR180) sont respectivement de 9,6%, 6,6% et 5,6%. Ces différents taux enregistrés au sein du PAMECAS sont supérieures à ceux prévus par la norme de BCEAO qui sont respectivement de 5%, 3% et 2%. Ainsi, au regard de la norme de la BCEAO, nous pourrions dire que la situation du réseau PAMECAS est préoccupante du fait qu'elle est contaminée par des impayés. Cette faiblesse pourrait résider dans l'incapacité des membres du conseil d'administration et du comité de crédit à définir des politiques de recouvrement des prêts qu'ils octroient aux clients. De même, cette faiblesse pourrait trouver son origine dans une absence de suivi rigoureux des impayés de moins de 30 jours, 90 jours et 180 jours, faute de système d'information adéquat.

Cependant, les organes d'administration doivent maîtriser le portefeuille à risque afin d'améliorer la qualité du portefeuille du PAMECAS, car le classement chronologique des arriérés de paiement permet de classer les prêts du portefeuille selon différents niveaux de risque pour le calcul des provisions pour pertes sur prêts du PAMECAS. Par exemple, les prêts de groupes avec caution solidaire sont souvent utilisés comme mécanisme de minimisation du risque de défaillance afin d'améliorer le rendement des portefeuilles des IMF pour atteindre la viabilité

Par ailleurs, en se référant à la norme de la BCEAO, nous constatons que le PAMECAS parvient à constituer des provisions pour anticiper les pertes sur prêts car le taux de provisions pour créances en souffrance est en dessus de celle prévu par la norme. Ceci se justifie par le fait que la caisse centrale connaît au cours des années 2011, 2012 et 2013 une forte croissance des provisions dont les montants s'élèvent respectivement à 40 370 658,34 ; 159 821 502,30 et 191 639 987,68. Cependant la variation entre 2011 et 2012 est de 119 450 843,96 soit 295,89% et celle de 2012-2013 s'élève à 31 818 485,38 soit un pourcentage de 19,91%.

En effet, le conseil d'administration pourrait avec l'aide du comité de crédit, revoir la hausse de ce taux de provision pour créances douteuses dans la mesure où les prêts accordés par le PAMECAS ne seraient pas couverts par des garanties.

Quant aux pertes sur créances, elles ont connu une croissance légère au regard de la norme de la BCEAO. Ainsi, on pourrait constater que le montant des pertes inclus dans les provisions de 2011 à 2013 s'élève respectivement à 783 411,34 ; 0 et 35 571 074,89. D'où une variation de -783 411,34 soit -100% entre 2011-2012 et une variation de 35 571 074,89 de 2012 à 2013.

✓ analyse de l'efficacité/productivité du PAMECAS

**Tableau 8 : les indicateurs d'efficacité/productivité**

| Indicateurs de qualité du portefeuille                               | Formules                                         | Réseau PAMECAS | Normes |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------|--------|
| <b>Charges d'exploitation sur portefeuille de crédits</b>            | Montant des charges d'exploitation de la période | 35,2%          | <= 35% |
|                                                                      | Encours moyen du portefeuille de crédits         |                |        |
| <b>Ratio des charges de personnel</b>                                | Montant des charges de personnel d la période    | 12%            | < 10%  |
|                                                                      | Encours moyen du portefeuille de crédits         |                |        |
| <b>Ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédits</b> | Frais généraux                                   | 22,5%          | < 20%  |
|                                                                      | Encours moyen du portefeuille de crédits         |                |        |

Source : nous-même à partir des états financiers du PAMECAS .

### Commentaire

Quant au ratio de charges d'exploitation sur portefeuille de crédit, nous constatons après lecture de ce tableau qu'il est légèrement supérieur à la norme de la BCEAO. Cette hausse pourrait s'expliquer par l'augmentation des charges du personnel. Plus ce ratio est fort, faible est l'efficacité du PAMECAS. Cette faiblesse pourrait résider dans le fait que le comité de crédit n'arrive pas à identifier les coûts nécessaires pour la fourniture des services de crédits.

Par ailleurs, le ratio des charges du personnel nous montre que le montant des charges de personnel dépasse l'encours du portefeuille de crédit. Cette faiblesse pourrait s'expliquer par le fait que les organes d'administration n'ont peut-être pas défini une stratégie adéquate de la gestion d'investissement dans les ressources humaines car un bon management pourrait accroître la qualité et la rentabilité des agents de crédit, contribuant ainsi à la baisse des charges du personnel.

✓ analyse de la rentabilité du PAMECAS

**Tableau 9 : Les indicateurs de rentabilité**

| Indicateurs de qualité du portefeuille | Formules                                        | Réseau PAMECAS | Normes |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|--------|
| <b>Autosuffisance opérationnelle</b>   | Montant total des produits d'exploitation       | 84,2%          | > 130% |
|                                        | Montant total des charges d'exploitation        |                |        |
| <b>Coefficient d'exploitation</b>      | Frais généraux                                  | 107%           | <= 60% |
|                                        | Produits financiers nets                        |                |        |
| <b>Marge bénéficiaire</b>              | Résultat net d'exploitation hors subventions    | -18,7%         | > 20%  |
|                                        | Montant total des produits d'exploitation       |                |        |
| <b>Rendement sur actif</b>             | Résultat net d'exploitation hors subventions    | -3,4%          | > 3%   |
|                                        | Montant net moyen de l'actif pour la période    |                |        |
| <b>Rentabilité des fonds propres</b>   | Résultat net d'exploitation hors subventions    | -17,3%         | > 15%  |
|                                        | Montant moyen des fonds propres pour la période |                |        |

Source : nous-mêmes à partir des états financiers du PAMECAS

### Commentaire

D'après lecture de ce tableau, nous constatons que l'autosuffisance opérationnelle du PAMECAS qui est de 84,2% est inférieure à celui prévu par la norme de la BCEAO qui doit être supérieur à 130%. Ceci pourrait se justifier par le fait le PAMECAS ne dégage pas assez de produits d'exploitation pour financer ses coûts. Et ceci laisse à croire que les membres des organes d'administration seraient réticents à augmenter les taux d'intérêts. Ainsi, il revient à dire que les membres des organes d'administration du PAMECAS doivent être autosuffisants pour s'assurer que les produits d'exploitation permettent de couvrir les charges d'exploitation.

Bien que la BCEAO exige un taux de rentabilité des fonds propres supérieure à 15%, nous constatons que le PAMECAS a un taux négatif de - 17,35. L'obtention de ce ratio par le PAMECAS, exprime ce que rapporte un franc de ressources personnelles engagé par cette dernière à la fin de chaque exercice. Ceci sous-entend aussi un problème de gestion, c'est-à-dire la dynamique qui existe entre le Conseil d'Administration et le Directeur Général. De même un taux de rentabilité des fonds propres négatifs pourrait trouver sa source dans la manière dont le conseil d'administration veille sur la propriété et la gestion des affaires du PAMECAS.

Par ailleurs, le rendement sur actif du PAMECAS est de -3,4%. Ce qui est nettement inférieur à la norme de la BCEAO. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le PAMECAS, ayant accès aux sources de financement, a des effets de levier plus grands et cherche à atteindre une bonne Rentabilité sur Fonds Propres. Ainsi, ce taux reflète la marge de profit que l'efficacité du PAMECAS et remet donc en cause la façon dont le PAMECAS utilise ses actifs.

### 6.1.2. Analyse de l'influence des organes d'administration sur la performance du PAMECAS

Dans cette partie, nous étudierons comment les organes d'administration du PAMECAS influent sur la performance du PAMECAS à travers ses facteurs que sont :

- la compétence des organes d'administration ;
- la fréquence de la tenue des sessions ;
- la taille du conseil d'administration ;
- l'existence d'un comité de nomination ;
- l'existence d'une charte d'administrateur ;
- l'existence d'un comité de nomination ;
- l'existence du système d'alerte.

Pour ce faire, nous nous baserons sur les résultats des trois (3) dernières années du PAMECAS présentés dans le tableau ci-dessous en vue de ressortir l'influence du conseil d'administration sur leur performance.

**Tableau 10 : Les Résultats du PAMECAS**

|                                                                            | Résultats        |                  |                  | Variation<br>2011-2012 | Variation<br>2012-2013 |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                            | 2011             | 2012             | 2013             |                        |                        |
| <b>Résultat de la caisse centrale</b>                                      | -15 736 122,33   | -406 858 040,15  | -752 286 650,25  | 2485,50%               | 84,90%                 |
| <b>Résultat des autres caisses</b>                                         | 1 193 331 366,61 | 403 844 915,38   | -769 370 717,76  | -181,68%               | -290,51%               |
| <b>Provisions+Per<br/>tes</b>                                              | 1 174 965 236,04 | 2 345 830 816,86 | 2 656 579 825,82 | 99,65%                 | 13,25                  |
| <b>% des<br/>provisions dans<br/>le résultat de la<br/>caisse centrale</b> | -256,55%         | -39,28%          | -25,47%          | 217,27%                | 13,81%                 |
| <b>% des<br/>provisions dans<br/>le résultat des<br/>autres caisses</b>    | 95,08%           | 541,30%          | -320,38%         | 448,22%                | -861,7%                |

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers du PAMECAS

## Commentaire

- ✓ les caisses à l'exception de la caisse centrale

L'analyse du tableau relatif aux résultats nous montre que les résultats des différentes caisses à l'exception de la caisse centrale au cours de ces trois dernières années (2011, 2012 et 2013) en dent de scie. Le PAMECAS en 2011 se retrouve avec un résultat de 1 193 331 366,61 puis en 2012 avec un résultat de 403 844 915,38. D'où une variation de -789 486 451,23 soit un pourcentage de -181,68%. En 2013, le résultat s'affiche avec un montant de - 769 370 717,76. Ainsi de 2012 à 2013, nous constatons une variation de -1 173 215 633,14 soit -290,51%.

En effet, le pourcentage des provisions dans les différents résultats (2011, 2012 et 2013) s'élève respectivement à 95,08%, 541,30% et -320,38%.

### ➤ CAISSE CENTRALE

Quant à la caisse centrale, les résultats ont connu une très grande baisse telle que nous avons respectivement pour les trois dernières années -15 736 122,33 ; -406 858 040,15 ; -752 286 650,25.

De 2011 à 2012, elle connaît une variation de -391 121 917,82 soit un pourcentage de 2485,50% et de 2012 à 2013 une variation de -345 428 610,10 soit un pourcentage de 84,90%. Ceci étant dit, la part des provisions dans les résultats de 2011, 2012 et 2013 s'élève respectivement à -256,55%, -39,28% et -25,47%.

En résumé, la recherche de la cause de ces différents résultats nous pousse à s'intéresser aux qualités des membres des organes d'administration. De ce fait, nous nous attacherons à la compétence des membres des organes d'administration, de la fréquence de la tenue des sessions et à la taille du conseil d'administration du PAMECAS. Ceci, pour voir l'influence du conseil d'administration sur la performance sociale du PAMECAS.

#### **6.1.2.1. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : compétence des organes d'administration**

La baisse des résultats obtenus de 2011 à 2013 trouve son explication dans le fondement des critères sur lesquels le PAMECAS se base pour élire les membres qui devront siéger au sein du conseil d'administration. Notons qu'au sein du PAMECAS que les parts sont identiques pour tous les membres et qu'il n'existe pas de membres majoritaires, ni de membres minoritaires. Ainsi, nous nous posons la question de savoir si le principe membre propriétaire appliqué au sein du PAMECAS n'aurait pas des failles sur la performance du PAMECAS même s'il est un moyen efficace.

Sur le plan organisationnel, les élus doivent être à même de faire un ajustement entre l'objectif poursuivi et les moyens (humains, financiers, matériels, organisationnels) mis en œuvre pour y arriver. De ce fait, une compétence insuffisante des membres du CA et des membres du comité de crédit ne leur permettrait pas de faire une bonne cohésion et un bon alignement stratégique entre les choix stratégiques du PAMECAS et ses choix en matière d'outils de travail, de gestion du personnel, de mode de financement et d'organisation pour l'aboutissement à un résultat satisfaisant. De même, ceci affecte la vision du PAMECAS dans la limite où elle sera mal définie et mal transmise. Par ailleurs, un niveau de professionnalisme faible ou moyen des élus pourrait compromettre leur adaptation aux contraintes de leur environnement, c'est-à-dire qu'ils ne seront pas aptes à répondre à une demande de plus en plus diversifiée ; et ne seront pas à même d'adapter en permanence la structure organisationnelle du PAMECAS, ainsi que ses procédures de décision aux modifications de l'environnement. Du coup, un faible niveau de professionnalisme des élus pourrait impacter négativement la performance organisationnelle.

Sur le plan social, les membres du conseil d'administration doivent être en mesure d'apprécier la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'ils entretiennent avec leurs clients et avec les autres acteurs avec qui il interagit. De ce fait, ceci sous-entend, qu'il faudrait que les administrateurs (élus) soient conscients de la vision du PAMECAS et qu'ils détiennent des savoirs suffisants afin de pouvoir harmoniser les besoins et les attentes locales sans briser les équilibres économiques et culturels.

La stratégie étant une suite de décisions et d'actions au service d'une politique, elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (on parle parfois de savoir-faire différentiel), source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique que l'environnement, pour modifier l'équilibre concurrentiel a son avantage. D'où l'importance faite aux membres du conseil d'administration du PAMECAS de disposer en son sein des personnes à même de pouvoir de bien mener la réflexion sur la stratégie et de pouvoir faire un bon ajustement entre la stratégie et les moyens afin d'atteindre les objectifs fixés.

Somme toute, le niveau de compétence des membres des organes d'administration du PAMECAS est faible. D'où, un niveau élevé des élus faciliterait le bon fonctionnement de l'IMF et permettrait de bien répondre aux exigences stratégiques du PAMECAS.

#### **6.1.2.2. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : fréquence de la tenue des sessions**

Au regard des différents résultats en baisse enregistrés par la caisse centrale et les autres caisses, nous pourrions conclure que malgré la tenue d'une session régulière au sein des membres du CA, ces derniers ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs fixés. Quand bien même, la tenue de la session régulière au sein du PAMECAS s'explique par le caractère adéquat de l'objectif qu'il poursuive et de la nature des activités qu'il mène, les membres du conseil d'administration du PAMECAS doivent renforcer les points débattus au cours des réunions et si possible augmenter le nombre de réunions. Désirant d'être compétitif dans son environnement, les administrateurs ainsi que les membres du comité de crédit ne peut que augmenter la tenue de leur réunion afin de le maîtriser et d'anticiper sur les éventuels risques qui pourront faire irruption. Par conséquent, le renforcement de leurs réunions contribuera à une surveillance serrée du dirigeant et à améliorer les résultats du PAMECAS.

Sur le plan organisationnel, le renforcement de leur réunion permettrait aux membres du conseil d'administration d'avoir un œil sur les choix stratégiques qu'ils font et de pouvoir repérer les différentes failles qui pourraient compromettre l'atteinte de leurs objectifs.

Sur le plan social, ceci leur permettrait de s'entendre sur les mesures à mettre en œuvre pour cibler plus de clients et à entretenir une bonne relation entre les membres internes afin que ces derniers se donnent pour que l'objectif poursuivi au sein du PAMECAS soit atteinte.

Sur le plan stratégique, le renforcement des réunions permettrait aux élus du PAMECAS de bien réfléchir sur la vision de l'institut afin de renforcer la cohésion entre la stratégie globale et la décentralisation nécessaire à la créativité des centres opérationnels de décision. De même, ceci leur permettrait de repenser sur l'orientation qu'ils donnent aux différents services offerts en son sein, les différentes méthodes et organisation du PAMECAS afin d'atteindre au mieux une bonne performance. A cet effet, elle permet au PAMECAS de se positionner bien sur le marché afin de se différencier et d'être efficace en prenant en compte les attentes de ses clients.

En définitive, la session régulière tenue par le CA du PAMECAS lui permet d'avoir une très bonne maîtrise de ses activités qu'il mène ainsi qu'une bonne gestion et une évolution des activités du PAMECAS. Ainsi, elle lui permet également de faire un suivi rapproché des décisions prises.

#### **6.1.2.3. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : la taille du conseil d'administration**

Les différentes pertes qu'a subi le PAMECAS ces trois derniers années nous amène à mener une réflexion sur la taille de leur Conseil d'administration. Nous constatons que le CA de l'union PAMECAS est composé de douze (12) membres. L'explication de cette taille n'est rien d'autre que le reflet de la situation que vit le PAMECAS et de l'environnement dans lequel il évolue. Bien que selon les défenseurs de la théorie de l'agence, une taille élevée du conseil d'administration favorise la domination du dirigeant en faisant naître des factions, des coalitions et des conflits de groupe, une taille élevée du CA du PAMECAS constituerait une force pour le réseau PAMECAS, et seraient à l'origine de transactions favorables grâce à une coordination accrue entre les membres, à une réduction des coûts de transaction et à un accès facile à l'expertise. Autrement dit, le PAMECAS évolue dans un environnement incertain et très concurrentiel et plus sa taille est grande, plus les différentes connaissances des administrateurs permettraient d'améliorer la performance du PAMECAS et d'exercer un

contrôle efficace sur le dirigeant. Ainsi, ceci pourrait ne pas être vérifié au cas où les élus n'auraient pas une base solide en matière de microfinance.

Cependant sur le plan organisationnel, une taille élevée du CA du PAMECAS permettrait de bien réfléchir sur les choix stratégiques et les moyens qui s'y cadrent avec. Mais dans le même temps ceci pourrait affecter les choix qui s'y font lorsque malgré leur nombre important, ils n'arriveraient pas à s'entendre sur les points importants et tendraient à opter pour un mauvais choix.

En effet, étant donné que le rôle de l'organe d'administration consiste à nommer, à révoquer et à fixer la rémunération du dirigeant, nous pourrions conclure que la taille du CA du PAMECAS est insuffisante pour qu'elle puisse constituer un levier d'action pour son brillant fonctionnement.

#### **6.1.2.4. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : l'existence d'un comité de nomination**

Dans l'exercice des missions du conseil d'administration, il existe des domaines clés dans lesquels celle-ci doit s'impliquer plus particulièrement. La création de Comités spécialisés, dans le respect de la collégialité de l'organe, répond à cette préoccupation. Leur vocation est de préparer et de faciliter le travail de l'organe sur des points spécifiques, qui seront ensuite débattus en séance. Leurs attributions sont clairement définies dans une charte ou dans le règlement de l'organe. Le nombre et la structure des Comités dépendent du conseil d'administration.

Toutefois, nous tenons à préciser qu'il n'existe pas un comité de nomination au sein du PAMECAS, mais plutôt, des commissions qui sont mises en place pour le suivi de certaines activités. Toutefois, ce comité mérite une existence car ses missions de sélection et d'évaluation des administrateurs et de préparation de la succession des dirigeants mandataires sociaux sont spécifiques. Le comité de nomination étant un organe pouvant participer à la composition du conseil d'administration, il est à même d'être mise en place au sein de l'organe d'administration du PAMECAS. Ce qui n'est pas le cas.

Son inexistence pourrait s'expliquer par le fait que le PAMECAS n'en n'avait pas sentir ce besoin car ignorant ce que pourrait apporter indirectement ce comité à la performance du

PAMECAS. L'existence de ce comité permettrait au PAMECAS de disposer au sein de son organe d'administration des élus capable de jouer en toute connaissance de cause leurs devoirs. Car ayant la possibilité de faire des recommandations au conseil d'administration par rapport aux membres devant siéger en son sein, il est tout de même à croire que son inexistence pourrait impacter indirectement la performance du PAMECAS à travers le fonctionnement du conseil d'administration.

En conclusion, l'inexistence de ce comité pourrait être une source du non fiabilité des décisions prises au sein du conseil d'administration du PAMECAS.

#### **6.1.2.5. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : existence d'une charte d'administrateur**

Les différents résultats obtenus par le PAMECAS ainsi que les pertes, laissent à croire que malgré l'existence d'une charte d'administrateur, ces derniers n'ont pas une bonne connaissance des tâches qui leur incombent.

Ainsi, sur le plan organisationnel, le conseil d'administration a besoin de se référer chaque fois à sa charte d'administrateur pour prendre conscience du rôle qu'il a à jouer au sein du PAMECAS. Ainsi, l'existence d'une charte permettrait aux élus de bien gérer les affaires du PAMECAS et de superviser ses activités. De même, les élus pourront de ce fait, répondre du rendement du PAMECAS.

Sur le plan stratégique, l'existence de cette charte permettrait aux élus du PAMECAS d'établir les politiques générales du PAMECAS en y joignant pas leurs intérêts personnels mais plutôt en faisant passer en premier l'intérêt du PAMECAS. De même, grâce à cette charte, les élus (administrateurs) pourront surveiller et évaluer leurs orientations stratégiques et garder plein pouvoir pour toute question non déléguée spécifiquement à l'un de leurs comités ou à la direction. Aussi, ne leur permettrait pas-t-il de gérer leurs ressources avec intégrité et conformément à des principes éthiques, dans l'intérêt des parties prenantes et de manière à augmenter la valeur pour leurs actionnaires.

En conclusion, l'existence et la réelle application de cette charte permettraient aux administrateurs de bien jouer leur rôle de supervision, de savoir les responsabilités qui leur

incombe, d'agir avec soin, diligence, et la compétence dont ferait preuve une personne prudente. Aussi, ceci favoriserait une transparence dans leurs activités.

#### **6.1.2.6. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : existence d'un comité stratégique**

Pour jouer à bien son rôle de surveillance, le conseil d'administration doit disposer en son de certains comités, car ces derniers apportent un grand appui aux élus (administrateurs) afin de les aider que l'atteinte des objectifs préalablement fixés est sur la bonne voie. De tous les comités pouvant siéger autour de cet organe du PAMECAS, nous accordons une importance à l'existence d'un comité stratégique. Au cours de notre stage au sein du PAMECAS, nous avons constaté qu'il n'existait pas un comité stratégique au sein du conseil d'administration. L'entretien et les questionnaires envoyés aux différents cadres du PAMECAS nous permettent de dire qu'il n'en existe pas mais qu'il est en cours de création.

Ensuite le retard dans la création de ce comité auprès du conseil d'administration pourrait avoir un impact indirect sur la performance du PAMECAS en ce sens que le dialogue avec la direction générale sur les évolutions stratégiques ne serait pas solide et continu. De même, il ne permettra au conseil d'administration de bien vérifier que la direction générale suit une démarche de réflexion complète et examine toutes les options possibles. Il ne permettrait pas aussi au président du conseil d'administration de tester ses idées à intervalles plus rapprochés qu'il ne peut le faire en séance ordinaire et de réunir des experts afin d'examiner l'opportunité des choix stratégiques.

Enfin la pérennité étant l'obsession du comité stratégique, l'inexistence de ce comité aura un impact sur le bon fonctionnement du conseil d'administration car les décisions prises par ce dernier ne seront accompagnées en fonction de ses attentes et dans sa réflexion quant à la validation de la stratégie définie.

En conclusion, il n'existe pas un comité stratégique au sein du PAMECAS. L'existence de ce comité serait un organe d'appui aux organes d'administration car ces derniers entérinent les décisions, sur proposition du comité stratégique. L'existence du comité stratégique au sein du PAMECAS peut s'avérer la meilleure façon d'évaluer et d'atténuer les risques associés à l'exécution des stratégies.

#### 6.1.2.7. Analyse de l'influence du conseil d'administration sur la performance du PAMECAS à travers le facteur : existence du système d'alerte

Question n°19 : existe-t-il un système d'alerte au sein du PAMECAS

Tableau 11: Tableau relatif à l'existence d'un système d'alerte

|                   | Nombre de personnes | Nombre de personnes ayant répondu |     |     |     |                |     |
|-------------------|---------------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|----------------|-----|
|                   |                     | Oui                               |     | Non |     | Je ne sais pas |     |
| Cadres supérieurs | 6                   | 3                                 | 50% | 3   | 50% | 0              | 0%  |
| Cadres moyens     | 4                   | 0                                 | 0%  | 2   | 50% | 2              | 50% |
| TOTAL             | 10                  | 3                                 | 30% | 5   | 50% | 2              | 20% |

Source : Nous-mêmes

#### Commentaire

Il ressort de ce tableau l'existence d'un système d'alerte au sein du PAMECAS est affirmé dans les 30% des cas. Par contre, 20% de la population n'en a aucune idée de ce que l'on n'entend pas le système d'alerte.

L'explication de ces résultats se justifie par le fait que ces alertes ne sont pas formalisées.

En conclusion, l'existence des alertes n'est qu'un pas vers la gouvernance en ce sens qu'il permet de réduire l'intervalle de temps entre le déclenchement et la découverte du problème.

Au vu des différents tableaux élaborés ci-dessus, nous constatons que le CA du PAMECAS fait non seulement un pas dans la gouvernance, certes il lui reste beaucoup à faire.

En résumé, l'analyse des différents résultats ainsi que des ratios de notre étude nous montre que le CA du PAMECAS regorge :

- ✓ d'un niveau de compétence pas trop élevé des élus. Ceci risque de chuter le bon fonctionnement de l'IMF et ne permettrait de bien répondre aux exigences stratégiques du PAMECAS ;
- ✓ la session régulière tenue par le CA du PAMECAS est insuffisante. Ainsi, le renforcement de la régularité de cette session lui permettrait d'avoir une très bonne maîtrise de ces activités qu'il mène ainsi qu'une bonne gestion et une évolution des activités du PAMECAS ;
- ✓ la taille du CA du PAMECAS est petite. Ainsi, une taille élevée du CA pourrait faciliter davantage l'implication active de tous et le déroulement harmonieux des réunions compte tenu de l'environnement concurrentiel dans lequel évolue le PAMECAS ;
- ✓ l'existence de la charte de l'administrateur connu sous le nom de code de déontologie au sein du PAMECAS permet aux élus du CA de bien jouer leur rôle de supervision et de savoir les responsabilités qui leur incombent. Aussi ceci favorise une transparence dans leurs activités et prouve que les élus du PAMECAS ont une connaissance de la mission qui leur est dévolue. D'où, un code de déontologie existe pour les dirigeants ;
- ✓ par ailleurs, nous constatons l'inexistence d'un comité stratégique et d'un comité de nomination au sein du CA de cette structure. L'inexistence de ce comité stratégique ne permet pas au CA de bien maîtriser les risques stratégiques qu'elle court et l'inexistence du comité de nomination pourrait être une source de non fiabilité des décisions prises au sein du CA. D'où le CA influe sur la performance de par l'inexistence de ces comités.

Le tableau n°5 démontre l'existence d'un système d'alerte au sein du PAMECAS car ceci est un dispositif de prévention et de gestion des crises.

De nos différentes analyses présentées ci haut, nous notons que, le CA influe d'une manière ou d'une autre sur la performance du PAMECAS.

## **6.2. Les recommandations**

Au nombre des différentes irrégularités, observées au sein du fonctionnement du CA du PAMECAS, il nous revient dans cette partie d'énumérer toutes les solutions possibles, en vue de palier à ces irrégularités qui pourraient entraver le bon fonctionnement du PAMECAS. Au nombre de ces solutions, nous privilégions :

- une augmentation de la taille du CA afin de mieux voir dans la gestion du PAMECAS ;
- l'instauration d'un comité de nomination afin d'apporter un plus au CA dans l'élaboration de la stratégie du PAMECAS et dans ses prises de décisions ;
- faire figurer au sein du CA des élus ayant un bon niveau intellectuel afin de bien superviser les activités. D'où une très bonne défense des intérêts des membres.

### **6.2.1. Recommandation de solution liée à la taille du CA**

Il ressort du tableau n°10 de notre analyse, que le CA du PAMECAS a une petite taille. Cependant, notons bien que la taille du CA des IMF évolue en fonction de l'évolution de leurs activités. Ainsi, l'évolution de leurs activités ne devrait pas toutefois être une source d'évolution de la taille de leur CA.

En effet, nous recommandons au CA du PAMECAS d'augmenter sa taille afin de :

- participer mieux à l'amélioration des résultats du PAMECAS ;
- permettre à tous les élus de participer aux prises de décision ;
- permettre une implication de tous les élus dans la bonne marche des activités du PAMECAS ;
- une cohérence dans les décisions prises ;
- une très bonne coordination entre les différentes actions menées.

### **6.2.2. Recommandation de solution inhérente à l'existence d'un comité de nomination**

Pour une bonne gouvernance du CA du PAMECAS, ce dernier ne peut fonctionner correctement qu'avec l'existence des comités. En jetant un regard dans la littérature, les

comités du CA se concentrent sur des questions particulières, assignées par le conseil d'administration et élaborent des propositions qu'ils recommanderont au conseil. Ainsi, ces comités peuvent inciter les élus du PAMECAS à s'impliquer davantage dans les activités de supervision, à améliorer l'interaction entre les membres du CA et le personnel et à faciliter le processus décisionnel du conseil en lui fournissant les renseignements nécessaires pour prendre une décision éclairée.

Cependant, nous notons également l'inexistence d'un comité de nomination au sein du PAMECAS.

Bien que le CA du PAMECAS dispose de quelques comités tels que le comité de crédit etc., nous leur recommandons :

- de créer un nouveau comité qu'est le comité de nomination qui aura pour rôle et responsabilité de :
  - ✓ identifier les nouvelles compétences et caractéristiques énoncés par le conseil d'administration du PAMECAS ;
  - ✓ identifier les directeurs éventuels et recevoir les nominations des autres membres au niveau du conseil d'administration du PAMECAS ;
  - ✓ interviewer les candidats au poste de directeur au nom du conseil et soumettre des recommandations.

### **6.2.3. Recommandation de solution liée au niveau de professionnalisme des élus**

Pour la bonne marche du PAMECAS, il doit avoir une organisation bien structurée afin de bien mener à terme leurs différents objectifs. Cependant, l'atteinte des objectifs nécessite des personnes d'une capacité bien déterminée afin d'éviter la perte de l'image de l'entreprise.

En effet, le conseil d'administration étant l'organe de défense des intérêts des partenaires, il faut des personnes bien déterminées dotées d'une grande capacité intellectuelle pour veiller sur la bonne marche de l'entreprise. Pour s'assurer de leur compétence, il faudra évaluer les administrateurs chaque trimestre pour voir s'il joue effectivement leurs rôles.

Sommes toute, nous recommandons au CA du PAMECAS de faire siéger au sein de cet organe des personnes bien instruites. Autrement dit, des personnes ayant déjà été une fois

nommées directeur dans une IMF, des personnes ayant un BAC+5 au moins et celles ayant au moins 3 ans d'expérience dans la gestion d'une IMF afin de :

- s'exprimer dans un même langage ;
- partager une même vision du PAMECAS ;
- faciliter la prise de décision ;
- défendre correctement les intérêts des partenaires ;
- voir claire dans la gestion faite au sein du PAMECAS.

#### **6.2.4. Recommandation de solution relative à l'existence d'un comité stratégique**

Selon Naciri Ahmed (2011 : 231), le conseil d'administration confie généralement les questions stratégiques à un comité stratégique permanent. Ce comité a pour rôle principal de soutenir le conseil en envisageant des politiques et des options stratégiques et en étudiant les solutions possibles. Ainsi, nous constatons l'inexistence de ce comité au sein du PAMECAS. Ceci étant dit, nous recommandons au conseil d'administration du PAMECAS de mettre en place un comité stratégique dans le cadre de la gestion des risques qui aura pour rôle de :

- superviser l'élaboration de la stratégie du PAMECAS ;
- procéder à l'examen de la planification à long terme et des processus de budgétisation du PAMECAS;
- évaluer les stratégies et recommander celles qu'il estime les plus appropriés pour le PAMECAS;
- s'assurer de l'existence d'un système de gestion et de contrôle des risques organisationnels au sein du PAMECAS.

De même, le comité stratégique qui sera mise en place par le CA du PAMECAS aura pour responsabilité :

- d'entretenir des relations du conseil sur la stratégie entre les séances qui y sont spécifiquement dédiées ;
- de maintenir un dialogue continu avec la direction générale sur les évolutions stratégiques du PAMECAS et prendre l'initiative de demander que l'ensemble du conseil soit formé lorsqu'un sujet devient majeur ;
- de vérifier que la direction générale suit une démarche de réflexion complète et examine toutes les options possibles ;

- de permettre au président du CA du PAMECAS de tester ses idées à intervalles plus rapprochées qu'il ne peut le faire en séance ordinaire ;
- de réunir des experts afin d'examiner l'opportunité des choix stratégiques envisagés par les membres du CA du PAMECAS.

Au nombre des personnes devant faire partie de ce comité, nous recommandons aux dirigeants du PAMECAS de bien vouloir faire siéger :

- le président du conseil d'administration ;
- le directeur général ;
- et 3 élus (administrateurs) indépendants.

### **Conclusion du sixième chapitre**

Les différentes analyses menées nous ont permis de comprendre le fonctionnement de l'organe d'administration et de savoir la manière dont il influe sur la performance du PAMECAS.

Par ailleurs, le fonctionnement de l'organe d'administration permet au PAMECAS d'atteindre ses objectifs.

# **CONCLUSION GENERALE**

Le PAMECAS est une institution de microfinance qui se veut de démocratiser l'offre de ses services financiers aux franges de la population sénégalaise. Il constitue pour les personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté, un appui potentiel pour l'amélioration de leur condition de vie. Certes, la gouvernance étant l'un des problèmes cruciaux auxquelles sont confrontés les IMF, le PAMECAS se veut d'être loin de ce problème qui met en jeu la performance de cette structure. Malgré les hauts potentiels du PAMECAS, il est à noter que ce dernier rencontre quelques problèmes qui ne lui permettent pas d'évoluer convenablement. En effet, pour qu'il préserve sa pérennité, il faut que le PAMECAS revoie son organisation et celle du conseil d'administration, puisque la vie de toute entreprise dépend du comportement des hommes. Ainsi, force est de constater que le secteur de la microfinance est un secteur en pleine évolution et l'on doit privilégier une bonne gouvernance afin de répondre à ses doubles objectifs. Au nombre des plaies béantes du PAMECAS, nous avons constaté que son déclin est aussi causé par les dirigeants d'entreprise.

Alors notre étude penchant sur le thème « **Influence des organes d'administration sur la performance des institutions de microfinance : Cas du PAMECAS** » vient donner plus de précision sur les maux qui peuvent remettre en cause la bonne gouvernance au sein du PAMECAS. Ainsi, face à l'évolution du secteur de la microfinance, il y a premièrement nécessité de repenser le mode de gouvernance et d'expérience des méthodes de gestion qui sont plus acceptables par l'ensemble des parties en présence.

Somme toute, la question d'indépendance des membres et de la taille du conseil d'administration relève d'une grande question d'indépendance de la gouvernance d'entreprise. Il convient alors, que pour l'obtention d'une optimisation judicieuse des ressources, d'œuvrer pour une indépendance totale de cette entité de l'entreprise.

# ANNEXES

## Annexe 1: Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Master Audit et Contrôle de Gestion au Centre Africain des Etudes Supérieures de Gestion (CESAG), nos travaux de recherche porte sur l'influence du conseil d'administration sur la performance des institutions.

Ainsi, votre institution a servi de cadre de nos recherche à travers le thème : « Influence des organes d'administration sur la performance d'une institution de microfinance : Cas du PAMECAS ».

Votre contribution est d'une importance très capitale pour la finalisation de ce travail.

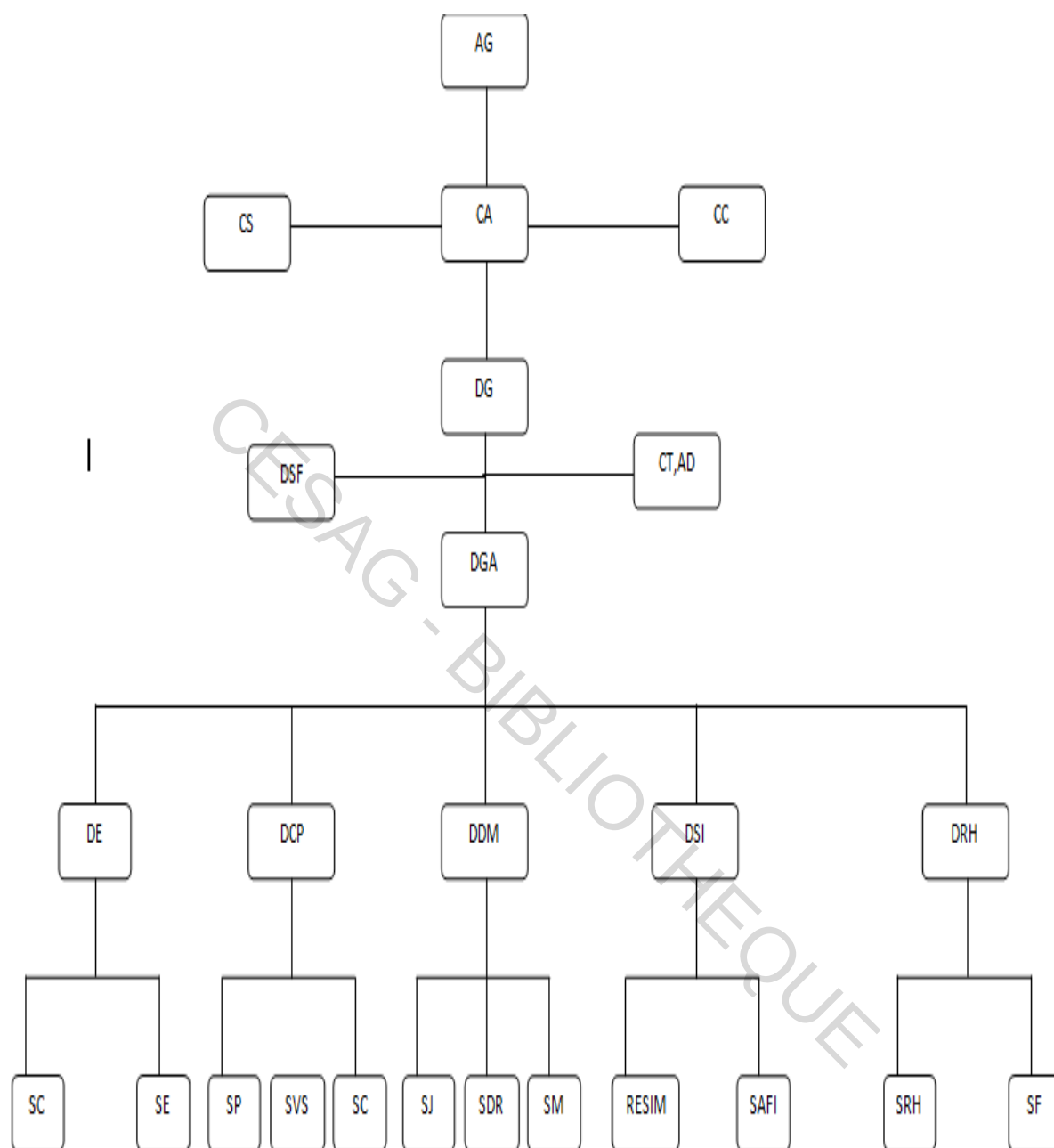
A cet effet un questionnaire a été conçu à l'endroit du Conseil d'Administration (CA) de l'UM PAMECAS et nous vous prions d'y accorder quelques minutes de votre précieux temps à travers vos réponses. Nous vous garantissons la confidentialité des informations suivantes :

- 1- Ou vous vous situez dans la hiérarchie ?
  - a- Sommet stratégique
  - b- Sommet opérationnel
  - c- Entre les deux
- 2- Quelle est votre ancienneté à ce poste ?
  - a- Inférieur à 3ans
  - b- Entre 3ans et 10 ans
- 3- Quel est le canal de circulation de l'information ?
  - a- Canal formel
  - b- Canal non formel
  - c- Je ne sais pas
- 4- Comment êtes-vous informé des décisions de la Direction Générale ?
  - a- Note administrative
  - b- Dans la mise en œuvre
  - c- Canal informel
- 5- L'organe dirigeante dans la mise en œuvre de décision exprime une certaine ?
  - a- Indépendance
  - b- Dépendance
  - c- Rien

- 6- Avez-vous un manuel de procédure ?
- a- Oui ; est-elle respectée
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 7- Quelle est le niveau de compétence des élus (administrateurs) ?
- a- Bon (BAC+7)
  - b- Moyen (BAC+5)
  - c- Faible (BAC)
- 8- Quelle est la fréquence de la tenue des sessions du conseil d'administration ?
- a- ordinaire
  - b- extraordinaire
  - c- régulière
- 9- Qui définit la politique générale de l'entreprise ?
- a- La direction générale
  - b- Le conseil d'administration
  - c- Autre.
- 10- Comment le Conseil d'Administration est mis au courant des activités de la PAMECAS ?
- a- La Direction Générale
  - b- Le Ministère de tutelle
  - c- Je ne sais rien
- 11- Est-ce que les dirigeants se conforment aux règles de procédure en matière d'orientation de l'entreprise ?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 12- Les choix stratégiques du président sont-ils validés par le Conseil d'Administration?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 13- Est-ce que les élus (administrateurs) ont une connaissance de la mission qui leur est dévolue ?
- a- Oui

- b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 14- Quelle est la nature du Conseil d'Administration ?
- a- Rôle de conseil
  - b- Rôle de discipline
- 15- Le Conseil d'Administration a-t-il la possibilité réelle de révoquer les dirigeants ?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 16- Est-ce que les trois pouvoirs (exécutif-législatif-judiciaire) sont indépendants ?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 17- Quelle est la taille du conseil d'administration ?
- a- Inférieur à 7
  - b- Entre 7 et 9
  - c- Supérieur à 9
- 18- Est-ce que le conseil d'administration dispose d'un comité de nomination ?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 19- Existe-t-il un système d'alerte au sein du PAMECAS ?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas
- 20- Existe-t-il un comité stratégique au sein du conseil d'administration ?
- a- Oui
  - b- Non
  - c- Je ne sais pas

## Annexe 2: Organigramme du PAMECAS



Source : manuel de procédure du PAMECAS

# **BIBLIOGRAPHIE**

1. ADRIEN Payette (1988), *Efficacité des gestionnaires et des organisations*, Edition Presses de l'Université du Québec, Québec 310 pages.
2. ALAIN Finet (2009), *Gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers*, Edition De Boeck Supérieur, Paris, 216 pages.
3. ALPHA Ouédraogo et Dominique Gentil (2009), *La microfinance en Afrique de l'Ouest : Histoires et innovations*, Edition Karthala, Paris, 310 pages.
4. AUTISSIER David & al (2008), *Mesurer la performance d'un système d'information*, Edition d'organisation, Paris, 216 pages.
5. BOISVERT Hugues (1995), *Le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée*, Edition du Renouveau Pédagogique Inc., Canada, 65 pages.
6. BRILMAN Jean (2001), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3e édition, Editions d'Organisation, Paris, 521 pages.
7. CABANE Pierre (2013), *Manuel de gouvernance d'entreprise-missions et fonctionnement des conseils-meilleures pratiques de gouvernance- rôles des administrateurs*, Edition EYROLLES, Paris, 252 pages.
8. CHANDLER A.D. (1992), *Organisation et performance des entreprises : Tome 1*, Editions de l'organisation, Paris, 429 pages.
9. CHARREAUX Gérard (1997), *Le gouvernement de l'entreprise*, Edition Economica, Paris, 540 pages.
10. CHRISTINE Collette et BENOIT Pigé (2008), *Economie sociale solidaire*, Dunod, Paris, 160 pages.
11. CROZET Daniel & MARTORY Bernard (2002), « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Edition Dunod, Paris, 165 pages.
12. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion*, vol.1, Ellipses Edition Marketing, Paris, 224 pages.
13. DELAVALLEE, Eric ; JOLY, Elsa et YOLDJIAN, Anne (2002), *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation, Paris, 11 pages.
14. DELHON Bugard & al (2013), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Edition Eyrolles, Paris, 197 pages.

15. DEVILLARD Olivier et REY Dominique (2007), *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise : la culture d'entreprise, facteur de différenciation et de compétitivité*, Edition Groupe Les Echos, Paris, 120 pages.
16. DEYRIEUX André (2003), *Système d'information : nouvel outil de stratégie*, Edition Maxima, Paris, 186 pages.
17. DUPUICH Françoise (2012), *Regards croisés sur la responsabilité sociale de l'entreprise*, Edition l'Harmattan, Paris, 64 pages.
18. EVERAERE Christophe (1997), *Management de la flexibilité*, édition Economica, Paris, 203 pages.
19. FRANCOIS Doligez, FRANCOIS SeckFall et MANSA Oualy (2012), *Les expériences de microfinance au Sénégal*, Edition CRES KARTHALA, Paris, 203 pages.
20. GAUTHIER Benoît (2008), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Presses de l'Université du Québec, Québec, 767 pages.
21. GOHIER Christian et LAURIN Suzanne (2001), *La formation fondamentale : un espace à redéfinir*, Edition Logiques, Québec, 37 pages.
22. GUY Le Boterf (2006), *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence*, 4<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, Editions d'Organisation, Paris, 272 pages.
23. IFA (2008), *La gouvernance des associations et fondations : Etat des lieux et recommandations*, Edition d'organisation, Paris, 180 pages.
24. ISAAC Henri ; KALIKA Michel ; LEDRU Michel ; BEYOU Claire et JOSSERAND Emmanuel (2003), *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise*, Edition Liaison, Paris, 132 pages.
25. KAPLAN Robert et NORTON David (2003), *Le tableau de bord prospectif*, 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, 311 pages.
26. LANGLOIS Georges et MOLLET Michèle (2000), *Analyse comptable et financière*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Fourcher, Paris, 238 pages.
27. LEROY Michel (1999), *Gestion de la trésorerie*, Edition Eyrolles, Paris, 144 pages.

28. LORINO Philippe. (1997), « *Méthodes et pratiques de la performance* », 3<sup>ième</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 519 pages.
29. MAATI Jérôme (1999), *Gouvernement d'entreprise*, Edition De Boeck, Paris, 293 pages.
30. MACHESNAY (1991), « *Economie d'Entreprises* », Edition Eyrolles, Paris, 109 pages.
31. MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed (2003), *Lexique de gestion*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 523 pages.
32. MINTZBERG Henri (2003), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 150 pages.
33. NACIRI Ahmed (2011), *Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire*, Edition Presses de l'Université du Québec, Québec, 181 pages.
34. ORSONI Jacques, HELFER Jean Pierre et KALIKA Michel (2006), *Management : stratégie et organisation*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, 339 pages.
35. VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Presses de l'université du Québec, Québec, 472 pages.
36. PLOIX HELENE (2003), *Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise*, Edition village mondial, Paris, 160 pages.
37. QUIRY Pascal et LE FUR Yann (2008) et VERNIMMEN Pierre, *Finance d'entreprise*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 1085 pages.
38. SAVOYAT Bruno (2006), « *les secrets de l'efficacité : faire plus en moins de temps* », édition Maxima, Paris, 145 pages.
39. SILEM ALBERTINI Jean Marie (1989), *Lexique d'économie*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 89 pages.
40. SORNET Jacques (2012), *Système d'information de gestion : conception et organisation en 20 fiches*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 160 pages.
41. THOUMIEUX Xavier (1996), *Le LBO : acquérir une entreprise par effet de levier*, Edition Economica, Paris, 112 pages.

## ARTICLES

42. JENSEN M.C. (1993), The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of finance*, Vol. 48 (3): 831-881.

43. LAURENT Lhériau, (2009), Précis de la réglementation de la microfinance, n°45 : 359.

## RAPPORT

44. RAPPORT BOUTON (2002), *pour un meilleur gouvernement des entreprises côtées*, Paris, 28 pages.
45. RAPPORT VIENOT Marc (1995), *le conseil d'administration des sociétés côtées*, Paris, 17 pages.
46. RAPPORT VIENOT Marc (1999), *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*, Paris, 9 pages.

## WEBOGRAPHIE

47. AFMIN (2002), PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE NORMES ET D'INDICATEURS DE PERFORMANCE COMMUNS, *indicateurs de performance et définitions convenues*, 7 pages, [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication\\_files/file\\_indicateursdeperformance.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication_files/file_indicateursdeperformance.pdf).
48. BOURSE DE LUXEMBOURG (2013), *Gouvernance d'entreprise, Les X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg*, 3e édition-version révisée, 20 pages, [http://www.ecgi.org/codes/documents/10\\_principles\\_lux\\_may2013\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/10_principles_lux_may2013_fr.pdf).
49. COUNCIL OF MICROFINANCE EQUITY FUNDS (2012), *la gouvernance d'entreprise dans les institutions de microfinance*, 29 pages, [http://fieccouncil.com/wp-content/uploads/2014/03/Governance-Guidelines\\_2012\\_FR.pdf](http://fieccouncil.com/wp-content/uploads/2014/03/Governance-Guidelines_2012_FR.pdf).
50. FIDA (1999), *la bonne gouvernance : une mise au point*, Soixante-septième session, Rome, 10 pages, <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/f/EB-99-67-INF-4.pdf>.
51. MICRORATE (2003), *Indicateurs de performance pour les institutions de microfinance, Guide technique*, 2ième édition, Washington, 49 pages, [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1146727110980\\_Performance\\_indicators\\_for\\_MFIs\\_FR.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1146727110980_Performance_indicators_for_MFIs_FR.pdf).
52. BEYE Papa (2009), *Étude sur les transferts d'argent au Sénégal*, Working Paper 4, 34 pages, <http://www.cespi.it/AFRICA-4FON/wp4%20BAYE.pdf>.
53. RESEAU DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BURUNDI (RIM) (2010), *rapport sur les indicateurs de performances des établissements de*

*microfinance membres du RIM,* 27 pages,  
[http://www.rimburundi.org/pdf/rapport\\_indicateurs\\_2010.pdf](http://www.rimburundi.org/pdf/rapport_indicateurs_2010.pdf).

54. ULCC (2007), *Gouvernance et Corruption en Haïti, Résultats de l'Enquête Diagnostique sur la Gouvernance*, Haïti, 143 pages.  
<http://siteresources.worldbank.org/INTHAITI/Resources/RAPPORT.pdf>.

CESAG - BIBLIOTHEQUE