



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 1
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE
DUTERIMBERE – IMF SA ET COOPEDU**



Présenté par :

NGAMIJE Delphin

Dirigé par :

Dr. Valérie de BRIEY

**Expert Conseiller
Technique – Microfinance
AQUADEV Central - Africa**

octobre 2009

M0006MAM11

DEDICACE

A Ma mère pour tant d'amour et d'affection,

A mon grand frère,

A mes grandes sœurs,

A mes petites sœurs et,

A tous ceux qui me sont chers,

Ce mémoire est dédié.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord le Seigneur Tout Puissant, pour Son amour et Son plan merveilleux envers moi.

Je remercie sincèrement AQUADEV INTERNATIONAL d'avoir non seulement initié le programme Master Africain en Microfinance qui est un outil important au développement du secteur de la microfinance en Afrique, mais aussi de m'avoir accordé une bourse d'étude sans laquelle je ne pourrais pas accéder à ce programme.

Je remercie du fonds du cœur les membres du Conseil d'Administration de DUTERIMBERE-IMF, SA de m'avoir soutenu financièrement et moralement enfin que je puisse arriver à terme de mes études.

Que tout le corps professoral, les autorités académiques, administratives de CESAG et plus particulièrement Monsieur Moussa YAZI, trouvent également ici, l'expression de ma reconnaissance.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à Dr. Valérie de BRIEY, Directeur de ce mémoire, pour sa patience, sa disponibilité et son soutien inégalable pour la réalisation de ce travail.

Je remercie également Mademoiselle Sophie GAUTHIERS pour son assistance morale, intellectuelle et matérielle afin que ce travail arrive à sa fin.

Que toutes les autorités de la COOPEDU et DUTERIMBERE-IMF, SA plus particulièrement Madame MUREBWAYIRE Denise et Madame UWAMARIYA Pélagie respectivement Gérante de la COOPEDU et Directrice Générale de DUTERIMBERE-IMF, SA trouvent ici mes remerciements pour la précieuse documentation qu'elles ont mises à ma disposition.

Nous ne pouvons pas conclure sans remercier ma chérie MUTUNGE Divine pour ses conseils et prières.

Que Dieu vous bénisse tous !!!

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
AMIR	: Association of Microfinance In Rwanda
ASBL	: Association Sans But Lucratif
BNR	: Banque Nationale du Rwanda
CERISE	: Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poor
COOPEC	: Coopératives d'Epargne et Crédit
COOPEDU	: Coopérative d'épargne et de crédit DUTERIMBERE
CS	: Conseil de Surveillance
DAT	: Dépôts à Terme
DAV	: Dépôts à Vue
DG	: Directrice Générale
FOREDEM	: Fonds de Refinancement et de Développement de la Microfinance
GEC	: Groupe d'Epargne et Crédit
IMF	: Institut de MicroFinance
IRAMA	: Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement
MINECOFIN	: Ministère des Finances et de la Planification Economique
MIX	: Microfinance Information Exchange
N/D	: Non disponible
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
OPA	: Offres Publiques d'Achat
PAR	: Portefeuille à Risque
RAF	: Responsable Administratif et Financier
RMF	: Rwanda Microfinance Forum
ROT	: Responsable des Opérations et Transactions
Rwf	: Rwandese Franc

SA	: Société Anonyme
SARL	: Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SIG	: Système Informatique de Gestion
TEG	: Taux Effectif Global
USD	: United Stat Dollar
WOCCU	: World Council of Credit Unions

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : FONCTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	27
TABLEAU 2: FICHE D'IDENTIFICATION DE DUTERIMBERE-IMF, SA.....	45
TABLEAU 3 : FICHE D'IDENTIFICATION DE LA COOPEDU.....	50
TABLEAU 4 : STRUCTURE DU CAPITAL DE DUTERIMBERE-IMF, SA.....	56
TABLEAU 5 : LISTE DES ÉLUS DE DUTERIMBERE-IMF, SA	58
TABLEAU 6 : LISTE DES ELUS DE LA COOPEDU	64
TABLEAU 7 : REPARTITION DU POUVOIR DE PRISE DE DECISION AU SEIN DE L'IMF, SA	71
TABLEAU 8: REPARTITION DU POUVOIR DE PRISE DE DECISION AU SEIN DE LA COOPEDU.....	77

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : OBJECTIFS STRATEGIQUES D'UNE IMF.....	19
FIGURE 2 : COMPLEMENTARITE ENTRE LES OBJECTIFS D'UNE IMF	20
FIGURE 3 : TENSION ENTRE LES OBJECTIFS.....	21

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : GRILLE D'ANALYSE DE LA PRISE DE DECISION.....	91
ANNEXE 2 : IDENTIFICATION DE L'IMF	92
ANNEXE 3 : FICHE DE RENSEIGNEMENT DES ACTEURS DE PRISE DE DECISIONS...93	
ANNEXE 4 : GUIDE D'INTERVIEW	94
ANNEXE 5 : STATUTS COOPÉRATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBÈRE ..98	
ANNEXE 6 : STATUS DE DUTERIMBERE-IMF, SA	124

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACE</i>	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>ii</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>iii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>v</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES ANNEXES</i>	<i>vii</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i>	<i>viii</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>1</i>
<i>1^{er} Partie : CADRE THÉORIQUE</i>	<i>6</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>7</i>
<i>CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES</i>	<i>8</i>
1.1 Définition de la gouvernance.....	8
1.2 Modèle de Gouvernance.....	9
1.2.1 Modèle shareholder.....	9
1.2.2 Modèle stakeholder.....	9
1.3 Théories contractuelle de la gouvernance.....	10
1.3.1 La théorie des droits de propriétés.....	11
1.3.2 La théorie de l'agence.....	11
1.3.3 La théorie des coûts de transaction.....	11
1.4 Mécanismes de la gouvernance.....	11
1.4.1 Mécanisme interne de la gouvernance.....	12
1.4.2 Mécanisme externe de la gouvernance.....	12
1.5. La gouvernance et le choix de la stratégie.....	13
1.6 Le processus de prise de décision en entreprise.....	14
1.7. Pouvoirs et limites des dirigeants des entreprises.....	15
1.8 Principes de la bonne gouvernance d'entreprise.....	16
<i>CHAPITRE II : GOUVERNANCE DANS LES IMF</i>	<i>18</i>
2.1 Stratégie de la microfinance.....	19
2.1.1 Complémentarités et renforcement mutuel entre les trois objectifs.....	20
2.1.2 Tension entre les objectifs, risque majeurs.....	21
2.2 Statut juridique et son rôle dans la gouvernance des IMF.....	22
2.3. Parties prenantes dans une IMF.....	23
2.4 Organes de la gouvernance dans les IMF.....	24

2.4.1 L'Assemblée Générale	25
2.4.2 Le conseil d'administration	25
2.4.3 Conseil de surveillance et Commissaire aux comptes	28
2.4.4 L'équipe de direction.....	29
2.5 Complémentarité des organes	30
2.6 Pouvoir de décision dans l'IMF	30
2.7 Dysfonctionnement et crises dans l'IMF	31
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	34
1.1 Présentation du cas étudié.....	34
3.2. Modèle d'analyse	35
3.3 Méthode, technique et outils de collecte de données.....	38
3.3.1 Méthodes	38
3.3.2 Techniques	38
3.3.3 Outils de collecte de données	39
2e Partie : CADRE PRATIQUE.....	42
INTRODUCTION	43
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES IMF ETUDIEES.....	44
4.1 DUTERIMBERE-IMF, SA	44
Introduction	44
4.1.1 Historique.....	45
4.1.2 Supervision et contrôle.....	46
4.1.3 Source de financement	46
4.1.4 Organisation	47
4.1.5 Pénétration du marché.....	48
4.1.6 Produits et services.....	48
4.2 COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE (COOPEDU).....	50
Introduction	50
4.2.1 Historique.....	51
4.2.2 Supervision et contrôle.....	51
4.2.3 Source de financement	51
4.2.4 Organisation	52
4.2.5 Pénétration du marché.....	53
4.2.6 Produits et services.....	53
CHAPITRE V : FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE PRISE DE DÉCISIONS.....	55
5.1. DUTERIMBERE-IMF, SA	55
5.1.1 Forme juridique.....	55
5.1.2 Organes de prise des décisions.....	57
5.2. COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE (COOPEDU).....	62
5.2.1 Forme juridique.....	62
5.2.2 Organes de prise des décisions.....	62

<i>CHAPITRE VI : ANALYSE DES MODALITES DE PRISE DE DÉCISION</i>	67
6.1 Introduction	67
6.2 DUTERIMBERE-IMF, SA	67
6.2.1 Vision stratégique.....	67
6.2.2 Système d'information	69
6.2.3 Décisions	70
6.2.4 Exécution.....	72
6.2.5 Contrôle.....	73
6.3 COOPEDU	75
6.3.1 Vision stratégique.....	75
6.3.2 Système d'information	75
6.3.3 Décisions	76
6.3.4 Exécution.....	78
6.3.5 Contrôle.....	79
6.4. SUGGESTIONS	80
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	83
<i>ANNEXE</i>	91
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	125

INTRODUCTION GENERALE

De par le monde, la microfinance s'est révélée être un instrument efficace pour la lutte contre la pauvreté grâce à sa capacité à fournir des services financiers aux populations exclues des systèmes bancaires classiques.

En une trentaine d'années seulement, la microfinance a atteint une échelle remarquable : près de 92 millions de personnes «non bancables» dans le monde ont aujourd'hui accès à des services financiers comme l'épargne ou le microcrédit. Dans un grand nombre de pays, des institutions spécialisées ont été créées pour offrir durablement ces services - il y aurait plus de 10 000 IMF dans le monde à ce jour (BOYE & al, 2006 :17).

Conscient de cette réalité, l'Ex Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) Kofi Annan, a déclaré l'année 2005 : «année internationale du microcrédit». En ce mot : « l'ONU veut galvaniser l'attrait de la microfinance en réaffirmant la capacité de ce secteur à réduire la pauvreté. L'accès massif aux services financiers des populations les plus défavorisées contribue efficacement à la réalisation des objectifs de développement du millénaire» (CAMARA, 2006 : 15).

Avec cette déclaration révolutionnaire, nous assistons aujourd'hui à une forte sensibilisation des bailleurs de fonds, des Etats, des Organisations Non Gouvernementales et, depuis peu, des investisseurs et partenaires privés.

Au Rwanda, les banques commerciales viennent en tête dans le financement de l'économie, du point de vue de la valeur totale du crédit consenti et de l'épargne mobilisée. En effet, la banque nationale du Rwanda, dans sa déclaration de la politique monétaire d'août 2008, estime que les dépôts des banques commerciales s'élevaient à 377,3 milliards de FRW alors que les crédits accordés s'élevaient à 321,3 milliards de FRW, contre 35,272 milliards et 32,266 milliards de FRW respectivement pour les IMFs. Ces chiffres montrent que les banques commerciales

occupent 91% de l'ensemble du financement de l'économie et 91 % dans la mobilisation de l'épargne.

Néanmoins, le taux de bancarisation au niveau national reste toujours bas avec une estimation de 10% de la population qui détient un compte dans l'une ou l'autre institution financière formelle. Aussi faut-il ajouter que la majorité de ces comptes sont ouverts dans des Banques Populaires du Rwanda qui était dans le passé une institution de microfinance mais qui a été transformée en une banque commerciale en décembre 2007. (MINECOFIN, 2007 :2)

Ainsi, il va de soi que les IMFs ont un rôle très important à jouer pour permettre à la majorité de la population d'accéder aux services financiers. En considérant le nombre de déposants et d'emprunteurs, selon MINECOFIN (2007 :2), les IMFs servent actuellement 45% de la population desservie et les banques commerciales, 55%. Seul toutefois 48% de la population rwandaise a accès à des services financiers formels.

Reconnaissant son rôle dans la promotion de l'épargne privée, de l'entrepreneuriat, de la création de l'emploi et du développement socio-économique surtout en milieu rural, le gouvernement rwandais, dans sa Vision 2020, a défini les objectifs à atteindre dans le domaine de la promotion de l'investissement et l'épargne privés et le développement du système financier afin de permettre au Rwanda de devenir un pays à revenu moyen (900\$ par habitant en 2020) et de réduire sensiblement le niveau de la pauvreté. (RMF, 2007 :15)

La politique nationale de la micro finance qui vient d'être adoptée et le développement de la stratégie de mise en œuvre vise à renforcer la coordination des interventions dans le secteur de la Microfinance et améliorer la rentabilité des capitaux investis dans ce domaine (MINICOFIN, 2008 : 92).

En même tant, un fonds d'investissement et de garantie a été mis à la disposition des institutions de microfinance qui interviennent dans le secteur de l'agriculture pour palier en quelque sorte au risque que le secteur présente. Signalons que non seulement plusieurs sensibilisations ont été menées par les autorités administratives auprès des bailleurs de fonds pour financer le secteur,

mais aussi auprès des clients défaillants pour les inciter à rembourser auprès des IMFs dont ils sont redevables.

Malgré tous les efforts, les meilleurs plans élaborés, la réglementation introduite en 1999 et les instructions d'application sur la microfinance intervenues en 2002 et 2003, le secteur de la microfinance reste toujours victime des plusieurs problèmes dont la mauvaise gouvernance. C'est ainsi que, vu sa pertinence et son importance dans la survie des IMF, nous l'avons défini comme problème principal qui sera traité au cours ce travail.

En analysant à fond ce problème de la mauvaise gouvernance des IMFs, nous remarquons qu'ils prennent leurs racines dans l'inexpérience, le conflit d'intérêt entre les dirigeants, les statuts moins clairs en matière du pouvoir de décision des organes ainsi que l'ignorance de la part des propriétaires des IMF. Et par conséquent, 8 institutions ont tombé en faillite en 2006, suivi de 9 autres en 2007, et plusieurs autres survivants continuent actuellement à faire face aux mêmes problèmes.

En ces problèmes résumés en une mauvaise gouvernance d'IMF au Rwanda, les solutions ci-après nous semblent réalistes :

- Formation solide des dirigeants ;
- Clarification de responsabilités ;
- Partage de la mission ;
- Voyage d'étude;
- Prise de la participation claire;
- Politique claire;
- Mandats bien définis des organes;
- distinction les décisions stratégiques et opérationnelles.

Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous avons orienté nos recherches sur la question principale suivante : comment s'exerce la gouvernance dans DUTERIMBERE-IMF, SA et COOPEDU? Et comme la pratique de la gouvernance est trop vaste, nous avons posé les questions spécifiques ci-après qui doivent-nous servir de guide de recherche :

- Existe-il une influence de la personnalité juridique sur la gouvernance au sein d'une IMF?
- Quels sont les rôles et les pouvoirs dévolus à chaque organe de prise de décision ?
- Existe-il une cohérence dans le fonctionnement des organes de prise de décisions ?
- Comment s'exerce le pouvoir de décision dans une IMF ?

Subséquentement, notre sujet s'énonce comme suit : «Analyse de la gouvernance au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA et COOPEDU»

Ce travail vise globalement à analyser la pratique de la gouvernance au sein DUTERIMBERE-IMF, SA et COOPEDU.

Les objectifs spécifiques sont de :

- voir s'il existe une influence de la personnalité juridique des institutions des microfinances sur le mode de fonctionnement des organes de prise de décisions ;
- identifier les forces et/ou les faiblesses des organes de prise de décisions ;
- vérifier la complémentarité éventuelle existant entre les organes de prises de décisions ;
- évaluer l'équilibre du pouvoir entre les organes ;
- voir dans quelle mesure le système de la gouvernance en place permet à l'IMF de réaliser la mission et d'assurer sa pérennité.

Etant donné que la gouvernance des IMF est très vaste et recouvre plusieurs domaines, nous avons limité notre sujet au fonctionnement, à la complémentarité et à la répartition du pouvoir entre les organes de prises de décision.

En termes de l'espace, notre étude se portera sur un échantillon de deux IMF dont DUTERIMBERE-IMF-SA et COOPEDU qui répondent aux différents types de statuts juridiques existant au Rwanda (principalement société anonyme et coopératives d'épargne et de crédit).

Le choix de ce sujet, a été motivé par plusieurs raisons dont la contribution par le biais des recommandations au renforcement du secteur de la microfinance rwandais en général et à DUTERIMBERE-IMF, SA et COOPEDU en particulier.

Mises à part l'introduction, la conclusion et les recommandations, notre travail sera subdivisé en deux grandes parties couvrant six chapitres.

La première partie traitera le cadre théorique de ce travail, subdivisé à cette effet, en trois chapitres dont respectivement la gouvernance des entreprises; la gouvernance des IMF ainsi que l'approche méthodologique.

Pour ce qui est de la seconde partie, il s'agira du cadre empirique de ce travail avec trois chapitres qui se portera à la présentation des IMF étudiées ; le fonctionnement des organes de prise de décisions et l'analyse des modalités de prise de décision.

1^e Partie : CADRE THÉORIQUE

INTRODUCTION

La théorie de la gouvernance est très vaste et complexe raison pour laquelle au cours de cette première partie, il sera question de définir le cadre théorique de ce mémoire. Elle est constituée par trois chapitres dont le premier traite sur la gouvernance des entreprises, le second sur la gouvernance des IMF et le troisième consiste à la présentation des méthodologies utilisées.

CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

1.1 Définition de la gouvernance

Le terme de « gouvernance » est apparu il y a plus d'un demi-siècle chez les économistes américains. Ronald Coase, économiste, publie en 1937 un article, "The Nature of the firm" dans lequel il explique que la firme émerge car ses modes de coordination interne permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché ; la firme s'avère plus efficace que le marché pour organiser certains échanges.

Cette théorie, redécouverte dans les années 70 par les économistes institutionnalistes, et en particulier par Olivier Williamson, débouche sur des travaux qui définissent la gouvernance comme les dispositifs mis en œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la firme est intégrée (hiérarchie) ou contrats, partenariat, usage de normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants. (Mebdoul, 2010 :1)

Le terme « corporate governance », qu'on peut traduire par gouvernance d'entreprises, va ensuite être utilisé dans les milieux d'affaires américains tout au long des années 80. (Holec & al 1999 :10)

Selon ROLAND (2003 :1), «la gouvernance de l'entreprise est l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant, au point que l'on a pu définir la gouvernance comme « le management du management ».

Quant à CHARREAUX (1997 :1), «la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire».

Signalons que la gouvernance inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les

employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large.

1.2 Modèle de Gouvernance

Il existe dans le monde deux grands modèles de gouvernance comme l'indiquent plusieurs auteurs qui ont réfléchi sur le thème de la gouvernance d'entreprise et ils sont très développés dans les pays occidentaux. Ces modèles sont appelés : shareholder et stakeholder.

1.2.1 Modèle shareholder

Le modèle de type " shareholder " est le mode de régulation de référence dans les pays anglo-saxons (PLIHON, 2001 :35). L'objectif à atteindre est la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (c'est-à-dire le profit ou le cours boursier). Dans ces pays, les marchés financiers sont très développés et le capital des firmes est relativement atomisé.

Dans ces conditions, les dirigeants sont contrôlés par les assemblées générales d'actionnaires et surtout par le marché des prises de contrôle (lorsque les firmes ne sont pas suffisamment performantes, les actionnaires minoritaires vendent leurs titres, ce qui fait baisser les cours, et les risques de prises de contrôle hostiles (OPA sont alors croissants). C'est parce qu'ils risquent d'être évincés lors d'une prise de contrôle hostile, et que cette menace est crédible, que les dirigeants sont incités à gérer conformément aux intérêts des actionnaires.

1.2.2 Modèle stakeholder

Avec ce modèle, l'objectif à atteindre est moins la maximisation de la richesse des actionnaires que la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, actionnaires, dirigeants...).

Dans ce modèle, les marchés financiers sont peu développés et le capital des firmes est souvent contrôlé par des actionnaires puissants qui en détiennent une part significative, seuls ou à plusieurs à travers des blocs de contrôle. Ce sont des actionnaires puissants qui protègent les équipes dirigeantes des menaces de prise de contrôle hostiles.

Mais d'autres parties prenantes exercent également un contrôle sur les dirigeants, comme les banques, syndicats, clients et pouvoirs publics. Les dirigeants doivent donc en permanence chercher à ménager les intérêts de ces différentes parties. Ce modèle prend en compte l'intérêt de tous ceux qui participent à l'entreprise et permet de prévenir les comportements opportunistes de certains partenaires. L'entreprise doit en effet satisfaire ces détenteurs d'enjeux au sens littéral.

Il s'agit de tous les acteurs qui sont engagés contractuellement ou non avec l'entreprise : celle-ci a besoin d'eux et ils entendent tirer de leur engagement une rémunération ou une rente. Les stakeholders sont des acteurs nécessaires à la création de valeur ; il faut donc négocier avec chacun d'eux son apport et sa rémunération. Les stakeholders englobent les travailleurs.

Ce modèle favorise la confiance, les valeurs morales et la coopération des salariés ce qui permet de réduire les coûts d'agence, la rotation du personnel. Leur intérêt est que l'entreprise se développe puisque c'est ainsi qu'ils peuvent préserver leur emploi, maintenir et accroître leur rémunération, conduire un parcours professionnel.

Cet intérêt peut converger avec celui des actionnaires, dans la mesure où ceux-ci recherchent le développement de l'entreprise, gage d'enrichissement pour les premiers, de puissance pour les managers. Mais ils peuvent aussi diverger notamment en cas de réduction d'effectif pour préserver la rentabilité du capital, la divergence de la vision, etc. (BRUNHES, 2001 :15)

Dans le cadre de ce travail de mémoire, c'est le modèle stakeholders qui sera développé car nous l'avons jugé plus approprié aux institutions de microfinance.

1.3 Théories contractuelle de la gouvernance

Comme l'indique Frank (1997 :14), la gouvernance repose sur l'idée selon laquelle il est indispensable, afin de maximiser la richesse de mettre en place des systèmes susceptibles de résoudre les conflits non prévus dans des contrats initiaux entre les différents stakeholders.

L'entreprise est dans l'obligation d'entretenir des relations avec ses partenaires ou stakeholders. Ces derniers sont des détenteurs de pouvoir et sont la plus part du temps en conflit sur la gestion

et le partage de la richesse. Chacun d'entre eux veut satisfaire ses intérêts indépendamment des autres.

Il est très difficile de prévoir tous les conflits susceptibles de survenir dans le futur, les partenaires de l'entreprise doivent être rassurés sur la manière dont les différents conflits seront résolus plus tard. Raison pour laquelle Benzarti & al (2006:4), propose trois théories contractuelles de la gouvernance permettant l'amélioration de la gestion de l'entreprise :

1.3.1 La théorie des droits de propriétés

Les droits de propriétés peuvent être définis comme étant un droit d'utiliser l'actif de l'entreprise, d'en tirer un revenu et de le céder de manière définitive à un tiers.

La séparation entre ces trois droits diminue l'efficacité. Ainsi, le système de gouvernance cherche à limiter le comportement opportuniste des partenaires de l'entreprise.

1.3.2 La théorie de l'agence

Existence d'une relation d'agence entre agent et principale (le conflit d'intérêt entre actionnaire et dirigeant), d'où existence des coûts d'agences. Pour cela, le système de gouvernance limite les coûts d'agences et les comportements opportunistes des dirigeants.

1.3.3 La théorie des coûts de transaction

La firme existe pour pallier les failles du marché. Le système de gouvernance minimise les coûts de transaction.

1.4 Mécanismes de la gouvernance

Les mécanismes de la gouvernance peuvent être subdivisés en mécanisme interne et externe de la gouvernance :

1.4.1 Mécanisme interne de la gouvernance

Ce mécanisme est défini par :

➤ La participation des dirigeants au capital

En ayant une participation au capital de l'entreprise, les dirigeants ont tendance à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires (Leland et Pyle, 1977).

➤ Les contrats de rémunération incitatifs :

Les régimes d'option utilisée comme contrat de rémunération incitatif constituent une alternative efficace puisqu'en maximisant la valeur des actions de l'entreprise, les gestionnaires maximisent également la valeur de leurs options.

➤ Les investisseurs institutionnels :

Les banques, les compagnies sont des actionnaires qui peuvent mieux contrôler et discipliner les dirigeants.

➤ Les actionnaires dominants :

La présence d'actionnaires majoritaires améliore nettement la surveillance des dirigeants, réduits des coûts d'agence et augmente la valeur de l'entreprise.

➤ Le conseil d'administration :

Théoriquement, Le conseil d'administration doit s'assurer que les décisions prises par les dirigeants servent les intérêts des actionnaires.

1.4.2 Mécanisme externe de la gouvernance

La gouvernance d'une entreprise peut être influencé en externe par :

➤ Le marché du travail :

Un dirigeant qui a enregistré de mauvais résultats par le passé, sera moins sollicité par les entreprises performantes.

➤ Le marché des capitaux :

La réglementation de ces marchés a pour but la protection des actionnaires, à travers son caractère formel de divulgation de l'information, de ce fait, la réglementation des marchés de capitaux vient jouer un rôle de surveillance directe pour les actionnaires.

➤ Le marché des prises de contrôle :

Une prise de contrôle consiste en une offre d'achat des actions de l'entreprise par des investisseurs externes. Patry & al (1995 :17) soutiennent qu'une telle menace de perte d'emploi force les dirigeants à corriger rapidement leurs défaillances.

1.5. La gouvernance et le choix de la stratégie

Selon MAGNAN & al (2000 : 13), le choix stratégique dépend du pourcentage de capital détenu par le dirigeant, de son mode de rémunération, ou encore de la composition du conseil d'administration ainsi que de la nature des contrôles exercés par ce conseil.

La nature de la stratégie est liée au système de gouvernance. Ainsi, il est probable que les choix stratégiques faits par les dirigeants soient contingents à la forme du système de gouvernance et à l'intensité de la pression qu'il exerce.

Les choix du dirigeant s'insèrent dans un ensemble de mécanismes qui les contraignent, en commençant par la conception même des alternatives stratégiques. Cette dernière est, semble-t-il, conditionnée par les contraintes perçues par le dirigeant ; il est vraisemblable qu'elles diffèrent en fonction de la culture nationale, mais également en fonction du type de formation, ou des habitudes sectorielles.

Le changement reste inscrit à l'intérieur de certaines limites qui dépendent du système de gouvernance, notamment national. Ainsi, le choix du type de croissance, externe ou interne, est fonction des règles en vigueur dans le système financier et dans le système légal.

De même, si on peut concevoir une formation du dirigeant à la conduite du changement, celle-ci restera subordonnée aux règles institutionnelles, c'est-à-dire aux règles du jeu qui prévalent dans l'ensemble de l'économie, même si celles-ci évoluent, en particulier sous l'effet de la globalisation (CHARREAUX, 2000:5)

1.6 Le processus de prise de décision en entreprise

Que ce soit une stratégie ou une gestion courante, l'entreprise doit continuellement faire des choix en fonction de ses objectifs parmi plusieurs possibilités d'action. Ces choix sont faits à tous les niveaux de l'entreprise autant pour des choix de stratégie, d'organisation et de gestion courante.

Les décisions sont classées en fonction de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur degré d'incertitude (avenir certain, incertain ou aléatoire), de leur champ d'application (l'entreprise dans son ensemble, une fonction ou un service) et de leur degré de structuration d'un problème (pas forcément identifiable, ce qui suppose une analyse préalable permettant de structurer le problème avant d'envisager des solutions possibles).

En fonction de ces caractéristiques de décision, il a pu être défini 3 niveaux de décisions, les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions opérationnelles (classées par ordre décroissant d'importance).

Les décisions stratégiques engagent l'avenir de l'entreprise en choisissant les objectifs de politique générale, les activités, les marchés, les manœuvres et les armes stratégiques.

Les décisions administratives en cohérence avec les décisions stratégiques, elles concernent un type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Ces décisions ont une forte implication pour l'entreprise mais moindre que les décisions stratégiques.

Les décisions opérationnelles rendent opérationnelles les options stratégiques et les choix d'organisation comme la détermination des plannings et des niveaux de production, la définition des prix, l'élaboration des politiques de marketing... Ces décisions sont plus fréquentes, plus répétitives et moins risquées du fait de leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives. (Doc-Etudiant, 2010 :7)

1.7. Pouvoirs et limites des dirigeants des entreprises

Quelles que soient les difficultés pour définir exactement et circonscrire cette catégorie d'acteurs, c'est elle qui polarise l'attention dans un système de gouvernance.

Selon Perez (2004 :1), les dirigeants d'une organisation finalisée (société commerciale, établissement public, association à but non lucratif...) s'expriment et agissent « au nom » de cette organisation. A ce titre, ils peuvent signer des contrats, acheter et vendre, faire des opérations financières, embaucher et licencier... Ils disposent pour cela de moyens financiers, matériels et humains qui peuvent être considérables, souvent démesurés par rapport à ceux dont ils disposaient à titre privé. Les questions relatives à leur nomination comme « mandataires sociaux » et aux conditions d'exercice et de contrôle de leurs mandats sont, par là, légitimes.

Un système de gouvernance comprend divers éléments constitutifs que l'on peut, en simplifiant, regrouper en trois séries de composantes : des structures, des procédures, des comportements.

Les structures mobilisées par les systèmes de gouvernance sont variées. Certaines sont propres à l'organisation concernée : assemblée générale, conseil d'administration, comités *ad hoc* (par exemple pour suivre les nominations des dirigeants et leur rémunération), etc. D'autres sont externes et interviennent sur la base de missions contractuelles (auditeurs comptables, agences de notation) ou dans le cadre de missions d'intérêt général (autorités de régulation).

Quant aux procédures, elles sont également très diverses et plus ou moins explicitées dans des codes ou des recueils (plan comptable) s'imposant aux acteurs. Elles peuvent concerner tant les modalités de collecte et de diffusion de l'information utile sur le fonctionnement des entités que les voies et moyens pour effectuer telle ou telle opération (par exemple, une fusion avec une autre entreprise). L'ensemble structures-procédures définit le contenu institutionnel du dispositif de gouvernance des entreprises.

Enfin, les comportements complètent le diptyque précédent en lui apportant une dimension fondamentale, sans laquelle il resterait, pour l'essentiel, formel. Leurs « bonnes pratiques », leur déontologie ou, à l'opposé, leur absence de scrupules et leurs déviations ont une part majeure dans l'efficacité des systèmes de gouvernance, à l'instar de tout système humain.

1.8 Principes de la bonne gouvernance d'entreprise

Dans chaque organisation ou système, il existe des principes communs de gouvernance au-delà de la diversité des cultures, des activités, milieux ou des échelles. Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi les cinq principes proposés par le club de réflexion de la majorité présidentielle, reconnu sous le nom de club89, comme fondement de la bonne gouvernance d'une entreprise :

- ✓ **La transparence** : lorsqu'il y a de la transparence dans la gestion et dans l'information, les risques d'abus sont considérablement réduits et les décisions prises ont une forte probabilité d'avoir un impact positif pour l'institution ;
- ✓ **La compétence des organes de prise de décisions** : pour une bonne gouvernance, il est impératif que les dirigeants et les administrateurs soient compétents, disponibles, intègres et responsables. Ceci a un rôle très important pour l'indépendance et la complémentarité des organes de prise de décisions ;
- ✓ **La vision stratégique** : la bonne gestion de l'entreprise implique une vision stratégique de long terme plutôt que sur des considérations immédiates. Les considérations financières de court terme ne doivent pas occulter la nécessité de prendre en compte toutes les parties prenantes à la vie de l'entreprise et à son succès, les « stakeholders ».
- ✓ **L'implication des actionnaires ou membres** : les actionnaires ou les membres doivent être respectés et impliqués dans les problématiques de l'entreprise. L'actionnaire est en définitif le propriétaire de l'entreprise et il doit jouer pleinement son rôle. Il doit s'impliquer en s'informant, en interpellant les dirigeants et les administrateurs, en donnant son avis sur les choix de l'entreprise.
- ✓ **L'implication des salariés** : rien ne peut marcher dans l'entreprise sans ou contre les salariés et le succès de l'entreprise repose sur ses salariés. Raison pour laquelle ils doivent être impliqués le plus possible dans l'entreprise.

Conclusion

La gouvernance d'une entreprise est une combinaison du cadre légal et institutionnel ainsi que ces parties prenantes ce qui exige un espace des débats pour encadrer les actions de la direction. Nous prônons donc la libre expression des administrateurs, des actionnaires, des salariés et des tiers.

Ceci est essentiel car la libre expression est indispensable à l'élaboration et au contrôle de la stratégie de l'entreprise, ainsi qu'à la dénonciation d'abus ou excès commis par certains. Il faut cependant que les acteurs de la gouvernance de l'entreprise évitent que cette liberté d'expression, dans la conduite des affaires de l'entreprise, soit un facteur de blocage ou soit utilisée en violation de certaines règles fondamentales de la déontologie ou de la confidentialité.

CHAPITRE II : GOUVERNANCE DANS LES IMF

Une gouvernance efficace est une condition essentielle pour qu'une institution financière opère selon des pratiques saines et sûres. A cet égard, le conseil d'administration et la direction jouent un rôle fondamental car ils définissent les politiques, les mettent en œuvre et s'assurent qu'elles sont respectées. Ils sont également déterminants pour façonner les valeurs et la « culture » d'une institution, notamment sa capacité à innover, s'adapter, évoluer et se développer. (Nations Unies, 2006 : 78)

La gouvernance revêt manifestement plus d'importance pour les institutions financières que pour d'autres entreprises, étant donné leur rôle primordial d'intermédiation financière au sein de l'économie, leur mission de protéger les fonds des déposants et la gravité des conséquences potentielles d'une mauvaise gouvernance.

Les institutions financières peuvent en effet perdre d'importantes sommes d'argent en un laps de temps réduit lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes tels que la fraude. Une faible gouvernance peut également entraîner une perte de confiance de la part des clients et des financeurs (BIS, 2006, p. 6).

La gouvernance est un élément de la viabilité institutionnelle mais peut influencer sur la viabilité sociale. Le mot a surtout été utilisé pour juger la qualité politique des états ou des entreprises. Il est maintenant utilisé dans la microfinance, mais souvent dans un sens restrictif : il désigne alors la qualité des rapports entre conseils d'administration et managers.

Il est préférable de l'utiliser dans un sens plus large, celui de "l'art de gouverner". Ceci concerne notamment, comme l'indique le compte rendu du GTZ/IRAM (2001 :9), les capacités de :

- ✓ définir les grandes orientations, le " cap " (notamment le public concerné, les produits financiers et le type d'institution).
- ✓ coordonner les acteurs, les moyens, les activités pour atteindre les objectifs visés. Ceci concerne donc à la fois la qualité de l'organisation (répartition des fonctions, système comptable et d'information, degré de décentralisation, systèmes d'incitation, gestion des ressources humaines...) et une certaine atteinte de la viabilité sociale.

- ✓ s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement,
- ✓ prévenir et surmonter les crises.

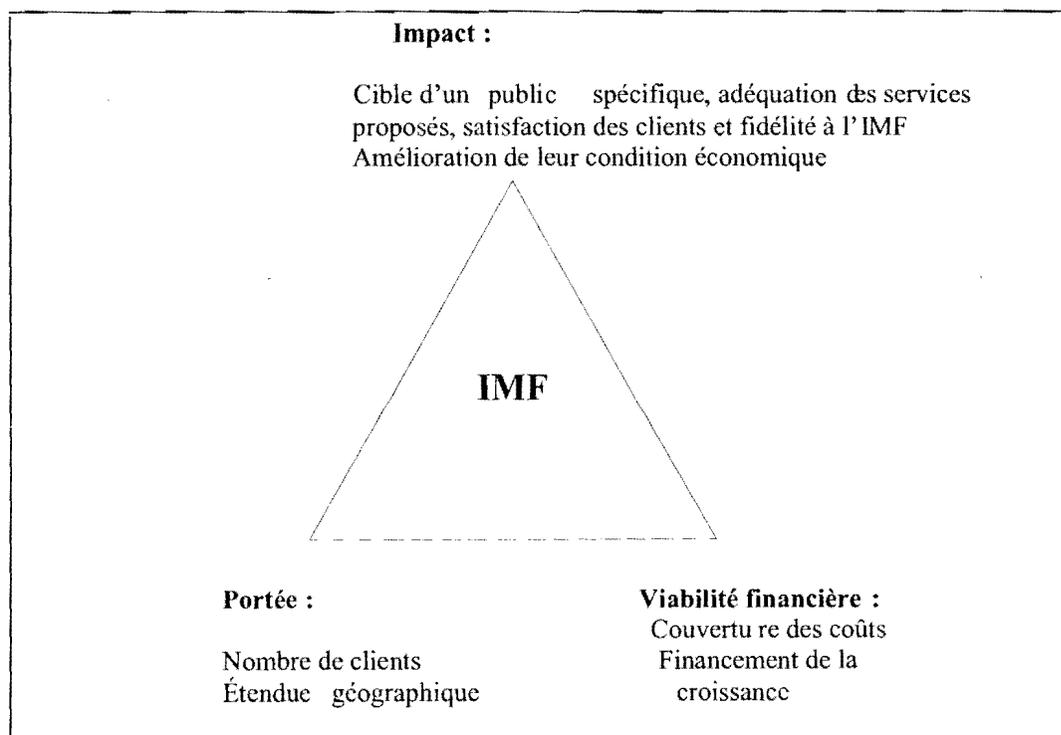
2.1 Stratégie de la microfinance

De part sa nature, une IMF est appelée à concilier trois grands objectifs stratégiques :

- La portée : atteindre un nombre important de clients ;
- L'impact : apporter à chaque client un service correspondant à ses besoins lui donnant satisfaction, tout en maintenant un ciblage spécifique ;
- La viabilité : construire une organisation viable sur tous les plans pour être apte à continuer dans la durée.

Dans le schéma ci-dessous, le triangle représente l'IMF, et chaque angle étant l'un de ses objectifs stratégiques : portée, impact, viabilité

Figure : objectifs stratégiques d'une IMF



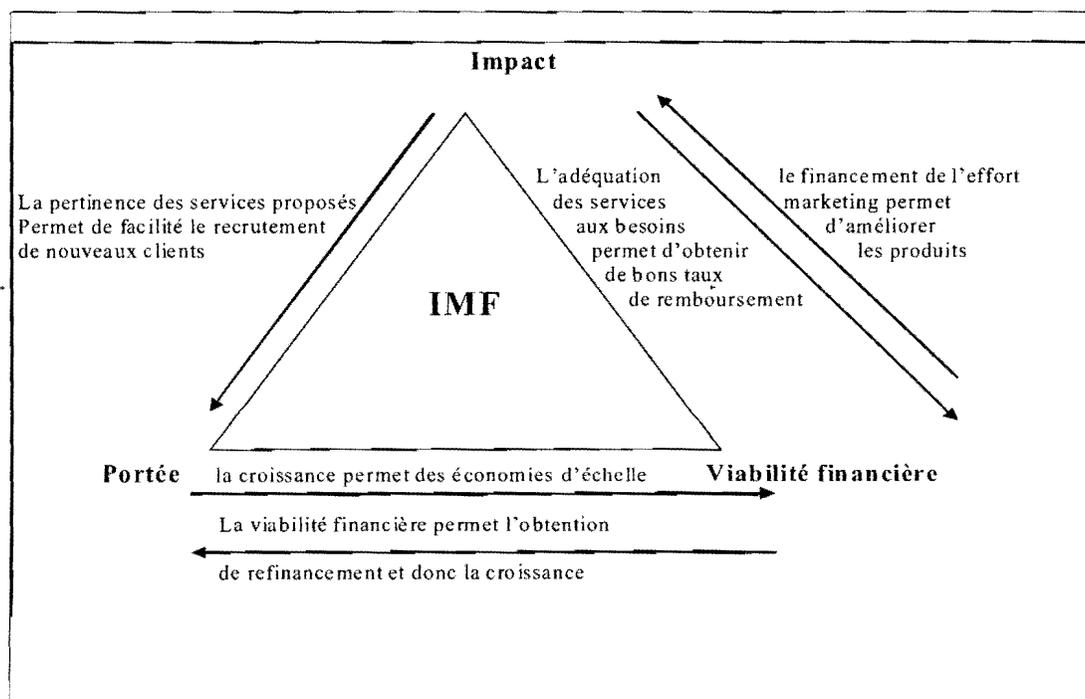
Source : Manfred Zeller et Richard L. Meyer(2002)

2.1.1 Complémentarités et renforcement mutuel entre les trois objectifs

La figure qui suit fait bien apparaître les complémentarités entre les objectifs stratégiques :

- Si l'impact sur les clients est bon, un nombre croissant de personnes souhaitera devenir client, d'où une progression de la portée ;
- Un impact satisfaisant signifie que les micro-entreprises des clients se portent bien, ce qui se traduit par de fortes volontés et capacités à rembourser les microcrédits ;
- Cette croissance permettra des économies d'échelle (coûts opérationnels inférieurs par montant prêté), renforçant la viabilité financière ;
- La bonne santé financière permettra d'accéder à des financements et donc en retour, d'accentuer la croissance ;
- Les résultats financiers favorables permettront aussi de financer des efforts d'amélioration des produits ou de lancement de nouveaux produits, améliorant l'impact.

Figure : Complémentarité entre les objectifs d'une IMF

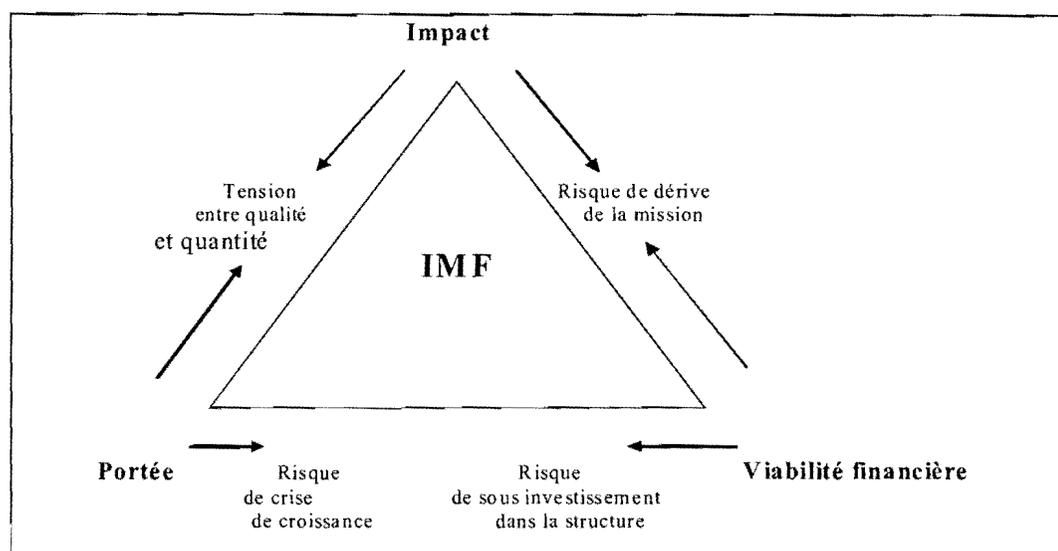


Source : Manfred Zeller et Richard L. Meyer(2002)

2.1.2 Tension entre les objectifs, risque majeurs

La coexistence des trois objectifs stratégiques peut aussi être source de tensions ou de risques comme le montre la figure ci-après:

Figure : Tension entre les objectifs



Source : Manfred Zeller et Richard L. Meyer(2002)

- La priorité donnée à la portée, et donc à la croissance quantitative, peut se faire au détriment de la qualité du service rendu et donc de l'impact ;
- Si la priorité est donnée à la croissance (pour elle-même et/ou pour atteindre la viabilité financière) mais que, dans le même temps, les efforts de structuration de l'IMF (formalisation des procédures, formation des équipes...) sont insuffisants, une crise de croissance est probable, entraînant une perte de contrôle de l'organisation et une dégradation des taux de remboursement ;
- Enfin, si la priorité est donnée à l'atteinte de la viabilité financière, la tentation risque d'être forte et de privilégier des prêts de montants de plus en plus élevés à des clients de moins en moins pauvres. Il y a là un risque d'échec de cette stratégie, qui pourrait ne pas correspondre au savoir-être de l'IMF.

Ces trois objectifs stratégiques sont liés à la nature de la microfinance et peuvent être déterminants pour sa pérennité ou alors sa disparition. Tout dépend notamment de sa vision stratégique claire et d'une organisation transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs directs, bref de la bonne gouvernance.

2.2 Statut juridique et son rôle dans la gouvernance des IMF

Le statut juridique permet de déterminer qui a la propriété de l'institution. Comme l'indique CERISE-IRAM (2005:19), une institution de microfinance peut avoir différents statuts juridiques entre autres :

- **Projets** : ce sont des institutions non reconnues, au stade de la création et ayant un statut de projet de développement le plus souvent financées directement par des bailleurs de fonds ;
- **Associations/ONG** : Organisations à but non lucratif, ce type d'institutions ne peut pas collecter d'épargne. Dans les cas où la collecte existe, c'est une tolérance en l'absence de cadre juridique pour la microfinance ;
- **Mutuelles/coopératives** : ce sont des institutions créées à l'initiative de la population et dont les propriétaires sont les bénéficiaires directs des services d'épargne et de crédit proposés ;
- **Sociétés anonymes** : ce sont des Sociétés avec une composition du capital très variable selon les situations en fonction de l'origine des capitaux et de la motivation des investisseurs ;
- **Institutions publiques** : elles sont reconnues comme Banque d'Etat et appartiennent à l'Etat ou aux gouvernements locaux. Elles peuvent être une société anonyme avec des actionnaires publics, dans certains cas elles sont gérées par la loi bancaire, dans d'autres elles relèvent de lois spécifiques (ex. : les banques de développement).

Le choix du statut juridique est déterminant pour le type d'organisation, les modalités de prise de décision et donc pour la gouvernance de l'institution. Les statuts principalement rencontrés sont caractérisés par un niveau de formalisation plus ou moins important.

Signalons aussi que la motivation qui est derrière un choix est aussi importante pour comprendre la démarche et les contraintes éventuelles de l'institution.

Selon CERISE-IRAM (2005 :22), le choix du statut d'une IMF peut être fondé sur les raisons ci-après :

- **Le niveau de formalisation et l'âge de l'institution** : le statut de projet ou d'ONG est souvent un statut provisoire en amont de l'institutionnalisation.
- **Les contraintes légales** : le choix du montage institutionnel sera étroitement lié au cadre légal encadrant ou non la profession. En effet on distingue les pays ayant un cadre légal spécifique pour la microfinance et ceux pour lesquels rien n'existe. Parmi les pays ayant un cadre légal spécifique, on distingue ceux pour lesquels le choix reste ouvert entre les différents statuts (société, coopérative, association..) et ceux où le choix est très restrictif et imposé par les textes. Comme c'est le cas pour le Rwanda.
- **Le niveau de structuration sociale** : la cohésion du groupe notamment des bénéficiaires va orienter vers une structure plutôt de type coopérative avec une large base sociale si ces derniers ont participé directement à la mise en place de l'institution.
- **La structuration du financement** : selon les sources de revenus, la possibilité ou non de collecter l'épargne ou au contraire la nécessité de faire appel à des investisseurs extérieurs va influencer le choix entre les différents statuts juridiques possibles.
- **Le rôle de l'Etat** : en fonction du rôle joué par l'Etat et de sa place dans le capital on s'orientera plutôt vers une structure de type privée ou publique.

2.3. Parties prenantes dans une IMF

Le succès à long terme d'une institution dépend de sa capacité à gérer ses relations avec toutes les parties prenantes et à les encourager à investir dans des ressources spécifiques de l'entreprise.

Les parties prenantes varient d'une institution à une autre selon ses activités, sa nature et sa stratégie. Mais dans les institutions de microfinance, on y trouve le plus souvent, les salariés, les élus, les clients, les actionnaires, la population locale, les membres, les pouvoirs publics, etc.

Il est à noter que l'ensemble des acteurs identifiés ci-dessus, pour une bonne gouvernance, doivent être représentés directement dans les organes de prise de décisions (conseil d'administration, bureau, comité de gestion, assemblée générale, etc.).

2.4 Organes de la gouvernance dans les IMF

Trop souvent, dans les institutions de microfinance, les promoteurs ou les visionnaires n'ont pas les compétences ou pas la possibilité pour des motifs divers (manque de temps, éloignement géographique, etc.) de superviser le personnel, négocier avec les investisseurs ou former des successeurs.

Pourtant, l'institution a besoin d'un gestionnaire professionnel qui ait les qualifications requises pour gérer et accompagner le développement des activités, et ces qualifications diffèrent des talents nécessaires pour lancer une entreprise et promouvoir une vision.

C'est pourquoi, ces promoteurs vont déléguer la conduite des activités quotidiennes de l'IMF à un gestionnaire professionnel.

Une fois le gestionnaire professionnel en place, il met des structures en place, des politiques et des procédures. Mais l'institution qui se développe a besoin d'être gouvernée via un système de poids et contrepoids, de sorte que le gestionnaire ne détienne pas un pouvoir excessif. Pour satisfaire ce besoin, il est mis en place au sein des institutions plusieurs organes de prise de décisions et de surveillance. Les organes ci-après sont les plus fréquents dans les institutions de microfinance :

- Assemblée Générale ;
- Le Conseil d'administration ;
- Conseil de surveillance ou commissaire aux comptes;
- L'équipe de direction ;
- Commission de crédit ou (comités de crédit) ;

Bien que l'institution puisse avoir plusieurs organes de prise de décisions, il est à souligner que les organes qui ont un rôle particulièrement important dans les décisions stratégiques et opérationnelles sont :

2.4.1 L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême d'une institution de microfinance. Elle comprend les membres fondateurs et les membres adhérents ayant rempli leurs obligations envers l'institution. Elle est convoquée généralement une fois l'an en Assemblée Générale Ordinaire. Et cela après la clôture de l'exercice fiscal. Les membres peuvent également se réunir en Assemblée Générale extraordinaire sur convocation du Conseil d'Administration ou à la demande de la majorité absolue (50% + 1).

Elle a comme rôle d'approuver, modifier et amender le statut dans le respect de la loi ; de voter les membres du conseil d'Administration, de Surveillance et de Commission crédit ; d'affirmer ou d'infirmer les rapports, le bilan et le compte d'exploitation et enfin de résoudre tous les problèmes dont le conseil d'Administration se sent incompétent. (LUSAKU, 2009 :20)

2.4.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration, à travers la direction, aide l'institution à remplir sa mission et protège ses actifs au cours du temps. Le conseil d'administration a pour mission de contrôler et d'orienter l'équipe de direction de l'institution, et exerce cette fonction au nom des propriétaires de l'organisation. Dans les sociétés à but lucratif, ces propriétaires sont représentés par les actionnaires et ce dernier nomme le conseil d'administration comme organe de supervision et d'orientation. Mais dans le cas des institutions à but non lucratif, l'absence de la propriété du capital rend l'efficacité des mécanismes de contrôle difficile.

■ Composition du conseil d'administration

Comme l'indique CGAP (1997: 3), le conseil d'administration devrait se composer de personnes ayant des compétences diverses, en particulier dans les domaines financier et juridique ainsi qu'en matière de gestion, de manière à pouvoir diriger efficacement les cadres supérieurs de l'entreprise et procéder à un examen critique des plans et des rapports de la direction.

Pour la composition du conseil d'administration, ALEXANDRE et al (2000 :17) propose trois aspects majeurs pour l'efficacité des conseils d'administration :

- La composition des administrateurs internes et externes ;
- un pourcentage de capital détenu par les administrateurs ;
- la nature diversifiée selon les qualifications des administrateurs (financiers, institutionnels, juristes ou autres).

Le premier aspect fait référence à l'indépendance des administrateurs par rapport aux dirigeants. Le deuxième met en relief les incitations des actionnaires à remplir leurs fonctions de contrôleur. Enfin, la troisième proposition concerne la compétence des administrateurs.

■ Fonction du conseil d'administration

La fonction du conseil d'administration consiste à déterminer les orientations de l'activité de la société et veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires, le conseil d'administration peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la société.

Le tableau ci-après dégage les domaines principaux de responsabilités et tâches du conseil d'administration.

Tableau : fonctions du conseil d'administration

Domaine principal de responsabilité	Tâches du conseil
Responsabilisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les directeurs compétents • Établir des objectifs clairs et mesurables • Suivre la performance • Faire face aux faiblesses
Planification stratégique et élaboration des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des données pour planifier l'évolution stratégique • Guider la mise en place des politiques • Guider la définition et la mise en œuvre des solutions
Autorégulation	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une continuité • Renouveler le leadership • Procéder à une auto-évaluation

Source: Rachel Rock & al. (1998)

■ Niveau d'engagement du conseil d'administration

Compte tenu de la participation du conseil d'administration à la gouvernance de l'institution, on distingue quatre catégories du conseil (Rock et al, 1998 : 9) :

- ❖ **le conseil de validation**, qui exerce trop peu de contrôle sur la direction ;
- ❖ **le conseil actif**, qui peut avoir une fonction de gouvernance efficace, mais qui peut au contraire exercer trop de contrôle sur la direction ;

- ❖ **le conseil de représentation**, qui, à un degré moindre que le conseil actif, joue un rôle en établissant des liens clés entre l'institution et les secteurs commercial, bancaire et gouvernemental ;
- ❖ **le conseil mixte**, est le conseil dont les membres fournissent une aide active pour traiter les questions stratégiques et établir les liens clés mentionnés ci-dessus.

Manifestement, un conseil dit « de validation » ne remplit pas son rôle efficacement. De la même manière, les conseils dans lesquels tous les administrateurs relèvent d'un des deux autres types – actif ou de représentation – sont également limités dans leur capacité à gouverner l'institution.

Un mélange d'administrateurs pouvant satisfaire collectivement les besoins de gouvernance de l'institution d'une manière efficace constitue la meilleure option pour une gouvernance de qualité. Toute institution devrait donc tendre vers le modèle de conseil mixte.

Quelle que soit la nature du conseil émergent dans une institution, ses fonctions en tant que « corps gouvernant » ne varient pas.

2.4.3 Conseil de surveillance et Commissaire aux comptes

Il a le rôle de contrôle de l'équipe de direction et veille à la bonne gestion de la société. Il doit se réunir au moins tous les trois mois. Il fait aussi des observations sur les agissements de l'équipe de direction.

Le conseil de surveillance est élu par l'assemblée générale pour une durée de 3 ou 6 ans. Grâce aux rapports remis tous les trimestres, le conseil de surveillance peut demander à tout moment à l'équipe de direction des éclaircissements en rapport avec la gestion quotidienne de l'institution.

Les membres du conseil de surveillance ne sont pas responsables envers la société ou les tiers des fautes de gestion. Néanmoins, les membres du conseil de surveillance sont responsables de leurs fautes personnelles dans l'exercice de leur mandat.

C'est essentiellement pour des raisons techniques que sont apparus les commissaires aux comptes en 1863, (V. Hamel, 1867 :1335) les commissaires aux comptes : les difficiles problèmes posés par la comptabilité des sociétés anonymes nécessitaient l'intervention de spécialistes capables d'éclairer utilement l'assemblée des actionnaires. Cette dernière, pensait- on déjà, n'est pas en mesure d'assumer efficacement le contrôle comptable.

L'apparition du conseil de surveillance, organe spécialisé dans le contrôle, pourrait sembler de nature à faire disparaître ce fondement de l'existence des commissaires aux comptes. Il entre tout à fait dans la vocation du conseil d'assister d'éclairer l'assemblée dans son appréciation de la gestion.

Malgré cela, les commissaires aux comptes existent dans la société anonyme. Ils semblent même y avoir avec le directoire les mêmes rapports qu'avec le conseil d'administration dans la société de type classique. Et les textes sont fort peu modifiés en fonction du conseil de surveillance, quoique sa présence ne puisse qu'influencer sur la répartition de tâches de contrôle.

En effet, le conseil de surveillance est investi de la compétence la plus étendue en matière de contrôle : son travail vise la totalité de l'activité du directoire, alors que les commissaires sont limités au domaine comptable ou à certains actes particuliers. A l'intérieur de la société, le terrain de chasse du conseil de surveillance est plus vaste que celui des commissaires. Mais, dans la partie commune, ils seront amenés à collaborer, étant donné la puissance qui représente la fonction directe de gestion.

2.4.4 L'équipe de direction

Au sein d'une IMF on trouve typiquement une équipe de direction, comprenant plusieurs directions (direction administrative et financière, audit interne, direction du réseau, direction des ressources humaines...) sous la supervision d'un directeur général. Dans plusieurs IMF, cette équipe de direction constitue un comité de gestion qui a le rôle d'assurer la gestion quotidienne et de mettre en pratique les orientations stratégiques.

2.5 Complémentarité des organes

L'aptitude de chaque administrateur à travailler en collaboration avec ses homologues, afin d'établir un véritable équilibre entre les responsabilités stratégiques et opérationnelles, est fondamentale pour assurer une bonne gouvernance.

Selon Rock et all (1998 :7), la gouvernance est effective si le conseil d'administration est capable d'une part de conseiller les directeurs sur les questions stratégiques, et d'autre part de contrôler l'application par la direction du plan stratégique convenu.

La direction, de son côté, assume une autorité opérationnelle et garantit que le programme d'activités de l'institution va dans le sens convenu en accord avec le conseil d'administration. L'interaction entre le conseil et la direction est axée sur la relation entre stratégie et opérations, le conseil basant son discours sur la stratégie conjointement définie avec la direction, et la direction garantissant que les opérations sont mises en œuvre avec efficacité.

Ces deux ensembles de priorités sont nécessaires pour régir avec succès une institution sur le court et le long terme. Le défi de la gouvernance est donc d'exploiter les points de vue et les expériences du conseil et de la direction pour maximiser leur contribution générale à la performance de l'institution.

2.6 Pouvoir de décision dans l'IMF

Les acteurs de la gouvernance, définis comme ceux qui ont une influence sur la stratégie, incluent les administrateurs et dirigeants de l'IMF. Selon Boyé et all (2006 :80), analyser la gouvernance, c'est comprendre le rôle de chaque acteur dans la pratique.

L'analyse permet de dire si la répartition des rôles est suffisamment claire. Il est essentiel de bien distinguer le rôle de ceux qui prennent les décisions stratégiques (en particulier, le conseil d'administration) du rôle de ceux qui les appliquent (l'équipe de direction de l'IMF). Toute

confusion entre ces deux rôles est source de conflits et d'inefficacité. Une relation de travail étroite doit s'établir entre le président du conseil d'administration et le directeur général.

Une décision importante doit résulter d'une stratégie d'ensemble et d'une analyse spécifique. On peut ainsi parler d'une « chaîne de décisions » qui consiste à :

- ✓ préparer la décision et alimenter le contrôle (ce qui suppose l'accès à l'information) ;
- ✓ prendre une décision ;
- ✓ mettre en œuvre la décision ;
- ✓ contrôler son application.

Une analyse approfondie de la gouvernance suppose d'analyser la chaîne de décision correspondante.

2.7 Dysfonctionnement et crises dans l'IMF

Comme toute organisation, une IMF peut-être amenée à connaître des crises qui affectent ses résultats, sa croissance et sa cohésion. Plusieurs IMF ont été soumises à des crises de croissance suite à des périodes de développement trop rapide. De telles crises résultent d'une dégradation des taux de remboursement qui n'est que le symptôme d'une perte de qualité des services proposés et d'une moindre capacité à contrôler l'activité.

A part la crise de croissance, les IMF peuvent être sujettes à d'autres crises. A titre d'exemple : Dans les coopératives, il peut exister entre « membres emprunteurs nets » et « membres épargnants nets » une situation d'aléa moral, (Branch et Baker, 1998). Les premiers poussent plutôt la coopérative vers des politiques plus risquées pour sa viabilité financière, visant, par exemple, une pression à la baisse des taux d'intérêt (CGAP, 2005). Tandis que les seconds ont une vision de plus long-terme car ils sont plus attentifs aux degrés de solvabilité et de liquidité de la coopérative dont dépend leur épargne.

Cependant, leurs positions peuvent s'avérer trop conservatrices et prôner une politique de crédit trop restrictive. Ce conflit est important puisque, dans les coopératives, tous les membres ont les mêmes droits et pouvoir d'influence. La situation optimale est sans doute l'équilibre entre ces deux catégories.

Les membres, même les élus, étant souvent issus du monde rural et faiblement alphabétisés, n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour assurer un véritable contrôle de l'organisation (Branch et Baker, 1998). La relation d'agence entre les membres et les dirigeants peut entraîner deux types de comportements opportunistes des dirigeants.

Premièrement ils peuvent orienter les dépenses en fonction de leurs préférences (théorie des « *expense preferences* »), deuxièmement, ils peuvent gérer l'institution en vue de s'assurer une place sur le long terme (théorie de « *l'enracinement des dirigeants* »).

Un autre type de conflit entre les membres des coopératives et les élus peut se manifester par un comportement opportuniste des élus qui peuvent servir leurs intérêts personnels plutôt que ceux de l'ensemble des sociétaires (Rock, Otero et Saltzman, 1998).

Cette problématique est moins présente dans le cas des sociétés à actionnariat car les intérêts des membres élus du Conseil d'Administration et de l'ensemble de l'actionnariat convergent naturellement vers la maximisation du profit (Pellervo, 2000). Reste toutefois à vérifier si cela se vérifie dans les IMF de type «sa».

Le caractère diffus de la propriété de la coopérative (Chao-Béroff et al. 2000) et les problèmes de communication et de circulation de l'information entre les élus et les membres (Wampfler, Mercoiret, 2002) exacerbent le problème du contrôle des dirigeants rendent difficile l'exercice d'une bonne gouvernance.

Il existe plusieurs sortes des crises qu'on rencontre dans les IMF mais ce qui est important c'est la capacité de l'institution à réagir avec rapidité. Et pour y arriver, il faut avoir au sein de l'organisation des instances capable de prendre et faire appliquer les décisions, parfois impopulaires. Il faut donc s'interroger de préférence avant qu'une crise ne survienne sur :

- ❖ les acteurs susceptibles de révéler les dysfonctionnements ;
- ❖ leurs sources d'information ;
- ❖ les procédures pouvant conduire à une solution.

Conclusion

Départ son choix institutionnelle, son histoire, sa taille ainsi que son cadre légal, une IMF différent d'une autre. Raison pour laquelle, il n'existe pas un modèle de gouvernance optimal pour une IMF. Chacune construit une gouvernance reflétant son image, ses objectifs, son histoire et son contexte. Cependant, les grands principes cités ci-haut sont nécessaires à la solidité de la gouvernance.

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Le présent chapitre est consacré à la présentation de l'étude de cas, du modèle d'analyse, des méthodes et techniques, ainsi que des outils de collecte de données.

1.1 Présentation du cas étudié

Selon l'arrêté Ministériel en rapport avec la loi rwandaise de la microfinance (2009 :15), les institutions de microfinance sont subdivisées en quatre grandes catégories ci-après :

✓ institutions de micro finance informelles

Les institutions de micro finance informelles sont celles qui sont constituées sous forme de tontines sous toutes leurs variantes et qui n'opèrent que sur base des cotisations qui leur sont versées par leurs membres. Elles ne requièrent aucune forme juridique ni agrément de la Banque Centrale pour l'exercice de leur activité...

✓ institutions de micro finance ayant la forme juridique d'une coopérative d'épargne et de crédit

Cette catégorie est constituée des institutions de micro finance ayant la forme juridique d'une coopérative d'épargne et de crédit dont la valeur des dépôts collectés est inférieure à un seuil fixé par règlement de la Banque Centrale. La Banque Centrale précise par voie de règlement, un régime spécial allégé des normes prudentielles applicables à cette catégorie. Ces institutions ne peuvent avoir plus d'un point de service.

✓ institutions de micro finance collectant les dépôts du public

Elle est constituée des institutions de micro finance collectant les dépôts du public, ayant adopté la forme juridique de société anonyme. Elle est également constituée des coopératives d'épargne et de crédit de niveau supérieur dont le volume de dépôts collecté par cette dernière atteint ou dépasse le seuil fixé par la Banque Centrale. Cette catégorie est tenue de respecter toutes les règles de gestion et les normes prudentielles définies par la BNR.

✓ **institutions de micro finance qui ne collectent pas les dépôts du public.**

La Banque Centrale précise par voie de règlement, un régime spécial allégé des normes prudentielles applicable à cette catégorie. Les institutions rentrant dans cette catégorie peuvent fonctionner comme les sociétés anonymes ou sociétés à responsabilité limitée.

Départ cette qualification, les IMF qui nous ont servie de cas pratiques, ressortent des catégories 2 et 3. Ci-après les IMF :

- DUTERIMBERE-IMF,SA
- COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE.

3.2. Modèle d'analyse

Nos analyses ont porté sur deux niveaux : les textes et les pratiques ; les modalités de prise de décision théoriques et réelles afin de dégager les décalages entre ces deux niveaux. En suite, nous avons repéré la diversité des acteurs intervenant dans le processus de prise de décisions, leurs indépendances et leurs complémentarités.

Nous nous sommes basé sur deux approches d'analyse de la gouvernance dans une institution de microfinance proposée par Pierret et Doligez (2005 :17).

Par l'approche systémique, nous avons développé une analyse autour du « système de gouvernance ». Par cette approche, nous avons analysé le processus de prise de décision en partant de la vision de l'IMF jusqu'au contrôle en passant par le système d'information, la prise de décision ainsi que l'exécution. Cette approche nous a permis de comprendre la gouvernance des IMF étudiées et leurs faiblesses.

Quant à l'approche partie prenantes, elle nous a permis d'analyser les comportements, le niveau de l'Indépendance et la compétence des acteurs concernés.

Le Comité CERISE (2003 :45) élargit l'analyse de la gouvernance à l'ensemble des acteurs en jeu -salariés, dirigeants, clients, investisseurs, partenaires financiers, organisations professionnelles, pouvoirs publics, etc.- et des dispositifs ou formes d'organisations destinés à «

gouverner » -systèmes comptables et d'information, processus de décision et modes de coordination, systèmes de contrôle internes et externes, etc

A travers cette approche, nous avons mis en évidence les rôle des acteurs notamment en terme de pouvoir à travers une analyse croisée des différentes décisions prises au sein de l'institution (opérationnelles et stratégiques) et des acteurs internes ou externes à l'institution.

Signalons que, dans le cadre de notre travail, nous nous sommes limités qu'aux acteurs directs et en internes car il nous a été difficile de contacter tout les acteurs en externe.

Noter également que nos analyses se sont appuyées sur le « guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance » qui a été établi et testé par CERISE et IRAMA.

Au regard du premier objectif qui consiste à voir s'il existe une influence de la personnalité juridique des institutions de microfinance sur le mode de fonctionnement des organes de prise de décisions, nous avons cherché la réponse aux trois questions clé :

✓ **Quel est le statut juridique de l'institution ?**

Cette question nous a permis de déterminer qui a la propriété de l'institution et qui a le pouvoir de décision. L'analyse des textes organiques (notamment les statuts) nous a aidés à identifier les différents organes de décision et leur rôle respectif.

✓ **Qu'est-ce qui a motivé ce choix ?**

Cette analyse de la motivation qui a conduit au choix du statut juridique nous a permis de comprendre la démarche et les contraintes éventuelles de l'institution.

✓ **Qui sont les propriétaires des capitaux ?**

Connaître le propriétaire c'est connaître l'origine des ressources mises à la disposition de l'institution, cela permet de dégager la place des fonds propres par rapport à des apports extérieurs et ainsi de repérer les acteurs influents au delà des propriétaires officiels de l'institution.

Concernant le deuxième objectif, relatif à la vérification de la complémentarité et l'indépendance éventuelle existant entre les organes de prise de décisions, nous avons utilisé la fiche en annexe de renseignements des membres du conseil d'administration, les entretiens avec les membres des organes de prise de décision et aussi nous avons consulté les procès verbaux des réunions.

Quant au troisième objectif qui consiste à évaluer l'équilibre du pouvoir entre les organes, nous avons utilisé la grille d'analyse de prise de décision développée par CERISE-IRAM et aussi les interviews, les entretiens, les consultations des procès verbal, pour répondre aux questions ci après :

➤ **Quels acteurs pour quelles instances ?**

Après avoir dressé une liste des différents acteurs intervenant dans la vie de l'institution en distinguant les acteurs internes et leur niveau d'influence, nous avons distingué ceux qui sont représentés directement dans les instances (conseil d'administration, bureau, comité de gestion, assemblée générale, etc.).

➤ **Quels acteurs pour quelles décisions ?**

Connaissant les profils des acteurs et leur représentation dans les instances, nous avons analysé le rôle de chacun dans le processus de prise de décision en distinguant les décisions d'ordre stratégique et les décisions relevant de la gestion. Sur la base des informations collectées à ce stade, nous avons qualifié pour chaque institution la typologie des formes d'exercice du pouvoir.

Le tableau en annexe portant sur la grille d'analyse de la prise de décision, nous a permis de comprendre au delà des procédures et statuts comment sont répartis les pouvoirs de décision et la participation des différents acteurs ainsi que de vérifier la séparation des tâches entre les organes de prise de décision.

3.3 Méthode, technique et outils de collecte de données

Lors de la collecte des données, plusieurs méthodes, techniques et outils ont été utilisés afin qu'elle soit complète et objective.

3.3.1 Méthodes

D'après GRAWITZ. M, (2006 :318), la méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

La méthodologie utilisée dans la présente étude est basée sur l'étude de cas, essentiellement centrée sur l'approche participative des acteurs. Deux cas ont retenu notre attention d'autant plus que nous avons pu trouver les données sans difficulté. C'est celui de COOPEDU et de DUTERIMBERE-IMF, SA.

◆ Méthode descriptive

Cette méthode nous a permis de faire une brève description des IMF cibles.

◆ Méthode systémique

Cette méthode nous a permis d'analyser le système organisationnel des IMF dans la prise de décision.

3.3.2 Techniques

La technique est définie comme étant l'ensemble de moyens et de procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur le sujet de recherche (Rwigamba 2000 :17).

➤ **Technique documentaire**

Elle est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est écrit ayant une liaison avec le domaine de notre recherche. Nous avons consulté les procès verbaux des réunions des organes de prises de décisions, les statuts, les règlements d'ordre intérieur, les manuels de procédures ainsi que les politiques d'octroi de crédit et d'épargnes. Elle nous a permis également de trouver les théories sur la microfinance et sur la gouvernance dans les ouvrages, les articles, les mémoires, les rapports, et autres documents de référence.

➤ **Technique d'entretien semi-dirigé**

Cette technique nous a permis de recueillir des informations et explications sur le fonctionnement interne des IMF. Nous avons eu des entretiens avec l'équipe de direction, les membres du conseil d'administration, le chef des agences ainsi que les Gérants avec pour objet de trianguler l'information collectée.

Tout en ayant en tête un guide d'entretiens, nous avons veillé à instaurer un climat de confiance de façon à permettre aux personnes interrogées de s'exprimer librement.

3.3.3 Outils de collecte de données

Les outils de collecte de données nous ont permis de rassembler les données de manière synthétique et objective. Ils nous ont servi pour la présentation des IMF au niveau de chapitre quatre. Il nous a aidés à dégager la taille des IMF, leur statut et leurs performances financière.

❖ **Guide d'entretien**

Le guide récapitule l'ensemble des questions que nous avons posées aux différents membres des IMF pour collecter et valider les données. Ce guide est repris en annexe. Ces questions nous ont permis de rapprocher les informations contenues dans les documents et leur pratique ; les

orientations stratégiques qui ont pris le dessus notamment entre la portée/viabilité financière/et l'impact.

Conclusion

Le choix de l'étude de cas, du modèle d'analyse, des méthodes et techniques, ainsi que des outils de collecte de données a été déterminant dans l'orientation de notre recherche et les résultats obtenus. Dans ce chapitre, nous avons pu présenter les démarches poursuivies depuis la collecte, l'analyse ainsi que l'interprétation des informations collectées.

Signalons que c'est ce troisième chapitre qui termine la première partie qui traite le cadre théorique de ce mémoire. Au cours de cette partie, nous avons pu définir les concepts clés ainsi que les notions sur la gouvernance.

2e Partie : CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

La deuxième partie traitera le cadre pratique de ce mémoire. Au cours de cette partie, il sera présenté les analyses en rapport avec la gouvernance des IMF étudiées, les résultats, les conclusions ainsi que les suggestions.

Mais Avant d'entamer les analyses proprement dites, nous allons d'abord procéder à la présentation des IMF étudiées.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES IMF ETUDIEES

Le présent chapitre consiste à présenter les IMF étudiées en décrivant leurs historique, propriétés, sources de financement, organisations, pénétration du marché ainsi que les types des produits et services offerts.

Comme nous l'avons mentionné dans la partie précédente, les institutions que nous avons prises comme cas pratiques sont :

- DUTERIMBERE-IMF, SA ;
- COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE (COOPEDU)

Signalons que ces deux institutions ont été créées par Duterimbere ASBL qui est une ONG locale qui a comme mission de promouvoir l'entrepreneuriat féminin afin de monter plus de particulièrement comment la nature juridique d'une institution pour avoir des répercussions sur les mécanismes de gouvernance mis en place.

4.1 DUTERIMBERE-IMF, SA

Introduction

DUTERIMBERE-IMF SA a été créée en mars 2004 afin de continuer les activités de microfinance de l'ONG DUTERIMBERE ASBL suite à la réglementation de la Banque Nationale du Rwanda (BNR) qui interdit depuis 2002 aux ONG d'exercer des activités de microfinance.

DUTERIMBERE ASBL, jusqu'à 2009 était majoritaire à 95% de DUTERIMBERE-IMF SA, qui est présente au Rwanda dans les provinces du Nord, Sud et de l'Est à travers cinq agences (Huye, Muhanga, Musanze et Nyagatare) et offre ses services de crédit et d'épargne essentiellement aux femmes actives (commerçantes, agriculteurs, etc.) selon la méthodologie des groupes solidaires.

Suivant le tableau ci-dessous, en juin 2009, DUTERIMBERE-IMF SA avait un encours de crédit de 1 290 633 292 Rwf pour 14 616 clients emprunteurs contre 34 784 épargnant représentant l'encours de dépôts de 570 447 661Rwf.

Tableau : Fiche d'identification de DUTERIMBERE-IMF, SA

Nom de l'IMF:	DUTERIMBERE-IMF, SA	Mois et année des données fournies:	30-juin-09
Statut Juridique	SOCIETE ANONYME		
Année de début d'activité:	2004		
Nombre d'emprunteurs actifs:	14 616	Nombre d'épargnants actifs:	34 784
Nombre de membres (si applicable) :			
Nombre de salariés :	56		
Encours brut de crédit (en US\$):	2 244 580		
Épargne (en US\$):	992 083		
Total actif (en US\$):	2 676 951		
Rentabilité des actifs (%):	7,7		
Ratio des charges financières (%):	0,07		
Ratio de charges d'exploitation (% du portefeuille moyen):	20,2		
Ratio de dotation aux provisions pour créances douteuses (%):	3		
Ratio d'abandon des créances (%):	0,1		
Autosuffisance opérationnelle (%):	137,2		
Portefeuille à risque à 30 jours :	5,3	à 90 jours :	0

Source : élaboré par nous même sur base données des états financiers de COOPEDU

4.1.1 Historique

L'historique des activités de microfinance au sein de DUTERIMBERE remonte aux années 1987 avec la création même de DUTERIMBERE ASBL. Même si DUTERIMBERE ASBL n'octroyait pas de prêt direct dans ses débuts, elle passait par les Banques Populaires dans lesquelles elle avait déposé un fonds de garantie pour permettre aux femmes qui n'avaient pas de garantie matérielle, mais qui avaient des projets consistants d'accéder aux crédits.

Depuis 1991, DUTERIMBERE ASBL a commencé à donner des crédits directs pour permettre aux femmes d'accéder au crédit en grand nombre. Les crédits ont été octroyés en premier lieu dans les 3 provinces du pays à savoir : Kigali, ex-Kibungu et ex-Butare. De 1995 à 1996, l'activité d'octroi des crédits a touché toutes les provinces du Pays et a connu une expansion rapide.

Afin de pouvoir continuer à offrir des services financiers de proximité en conformité avec les meilleures pratiques de la micro finance et l'instruction n° 06/2002 de la Banque Nationale du Rwanda relative à la réglementation des activités de micro finance, DUTERIMBERE ASBL a créé une institution de micro finance, DUTERIMBERE – IMF, S.A qui a obtenu l'agrément définitif de la Banque Nationale du Rwanda le 15 septembre 2005.

Lors du lancement officiel de DUTERIMBERE - IMF, S.A qui a eu lieu le 6 mars 2004, son capital social était de 100.000.000 frs dont 95% des actions était détenues par DUTERIMBERE ASBL et les 5% étaient détenus par les autres actionnaires membres de DUTERIMBERE ASBL. C'est en 2007 que DUTERIMBERE – IMF, S.A a augmenté son capital pour ce conformer à l'instruction de la BNR qui avait exigé aux IMF ayant la forme juridique de la société anonyme d'avoir un capital minimum de 300 0000 0000 Rwf.

4.1.2 Supervision et contrôle

DUTERIMBERE-IMF SA doit envoyer ses états financiers trimestriels à la BNR dans le cadre de la supervision. A la fin de l'année, elle doit faire certifier ses états financiers par les commissaires aux comptes externes agréés par la BNR et celui-ci ne doit pas dépasser trois exercices.

Signalons qu'à part le contrôle externe, l'instruction de la BNR exige un système de contrôle interne appréciable et un auditeur interne qui doit produire chaque année un rapport adressé au conseil d'administration avec une copie à la banque centrale.

4.1.3 Source de financement

L'IMF finance ses activités principalement grâce à ses fonds propres (57% en juin 2009) et à l'épargne de ses clients (37%). Les autres 6% sont composés de dette à court terme contractés

auprès des fournisseurs des services. En conséquence, les banques commerciales n'exercent vraisemblablement pas d'influence sur les activités entrepris par DUTERIMBERE-IMF, SA.

Les fonds propres sont composés du capital social dont DUTERIMBERE ASBL détient 95% du capital social de DUTERIMBERE-IMF SA et les 5% restants sont détenus par des membres de l'ASBL. Ce capital représentait, au 30 juin 2009, 43% des sources de financement totales de l'IMF contre les subventions de 51% et le report à nouveau et le résultat encours représentant un pourcentage de 6% restant. L'importance du capital détenu par DUTERIMBERE ASBL laisse présupposer un pouvoir plus important exercé par ce stakeholder.

Pour respecter la nouvelle exigence de la BNR relative au niveau minimum de capitalisation de 300 M FRw, Trocaire a accepté, en décembre 2007, de céder une partie de ses subventions (autour de 115 K USD) à l'ASBL, actionnaire majoritaire de l'IMF, afin que celle-ci les rétrocède à DUTERIMBERE-IMF SA sous forme de capital social.

Terrafina a aussi transféré une partie de ses subventions (près de 324 K USD) à DUTERIMBERE ASBL mais sous forme des actions de catégorie B qui sont les actions qui ne génèrent pas de dividendes et qui ne donnent pas droit au vote. En cas de leurs sessions, il est envisagé que ça doit être à leur valeur nominale et sans intérêt.

4.1.4 Organisation

Comme nous l'avons vu dans notre 1er chapitre, la structure d'une IMF peut avoir une influence sur la répartition du pouvoir de décision.

DUTERIMBERE-IMF SA est organisée en trois niveaux:

- ✓ Le siège qui basé à Kigali. Son équipe consolide les informations des cinq agences, établit les états financiers, s'occupe du recrutement et de la formation du personnel, supervise les agences, mobilise les financements, collabore avec les partenaires externes (gouvernements, banques, bailleurs, etc.). Enfin, elle entreprend les innovations de produits et les améliorations des manuels de procédures afin de les soumettre au conseil d'Administration pour approbation.

- ✓ **Les agences** qui sont responsables de la promotion des services de l'IMF, de la formation des clients et du suivi du portefeuille. Les approbations de prêts se font au niveau de chaque agence par une commission de crédit. Chaque agence dispose de son propre compte bancaire dont les signataires sont le gérant et le Représentant régional de l'ASBL.
- ✓ **Les guichets** (points de service) Duterimbere comptent actuellement treize guichets permanents gérés par des Agents de Crédits. A part ces guichets permanents, il existe aussi, au sein de ladite institution, des guichets mobiles qui n'ouvrent qu'une à deux fois par semaine. Les guichets permettent à l'IMF d'être plus présente au niveau de certaines localités isolées, permettant aux clients d'obtenir sur place leurs prêts, d'effectuer leurs remboursements et de faire les opérations de dépôts et de retrait.

L'information comptable et sur le portefeuille est traitée sur Excel mais depuis le mois de juin 2009, certaines branches ont commencé à utiliser le logiciel Adbanking et le processus continue dans les autres branches.

4.1.5 Pénétration du marché

DUTERIMBERE-IMF SA est présente dans quatre provinces du Rwanda à travers ses agences basées à Kigali, Huye, Muhanga, Musanze et Nyagatare. Il est prévu que l'IMF ouvre une autre agence à Kigali dès l'approbation de la demande déposée auprès de la BNR.

4.1.6 Produits et services

- ❖ Les crédits solidaires sont destinés à des groupes de 5 personnes. Le taux d'intérêt est de 24% constant par an pour une durée entre 6 et 8 mois. Les remboursements sont bimensuels pour les prêts commerciaux et en 2 tranches pour les prêts agricoles. Ce prêt nécessite des frais de gestion de 1,18% du montant accordé et une épargne obligatoire de 20% du montant accordé, dont 10% au cours du remboursement. Enfin, il existe un système de progressivité dans l'octroi des crédits, divisé en 6 cycles de prêts allant de 90 USD à 450 USD.

- ❖ Les crédits Femmes entrepreneurs sont des prêts individuels à 18% d'intérêt constant par an pour une durée entre 12 et 18 mois. Les remboursements sont mensuels et les bénéficiaires doivent aussi payer des frais de gestion de 1,18%, notifier la garantie matérielle et payer une assurance protection crédit dans une société d'assurance. En outre, il est nécessaire de verser une épargne obligatoire de 20% dont 10% durant le remboursement du prêt. Il existe aussi un système de progressivité dans l'octroi du crédit, articulé en 4 cycles de prêts allant de 550 USD à 1850 USD.
- ❖ Les produits d'épargne sont les dépôts à vue (DAV), les dépôts à terme (DAT) et le dépôt nantissement lié à l'octroi de crédit. Les DAT sont d'un montant minimum de 90 USD sur au moins 3 mois, rémunérés entre 4,5% et 8% en fonction de la durée et du montant du dépôt.

4.2 COOPERATIVE D'ÉPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE (COOPEDU)

Introduction

Comme le tableau ci-après nous le montre, la coopérative d'épargne et de crédit Duterimbere (COOPEDU) a été créée en 1997 par l'ONG Duterimbere ASBL dans le cadre de sa mission de promotion de l'entrepreneuriat féminin au Rwanda en transférant à la COOPEDU son service d'épargne et de crédit avec 419 membres fondateurs.

Tableau : fiche d'identification de la COOPEDU

Nom de l'IMF: COOPEDU	Mois et année des données fournies: 30-juin-09
Statut	
Juridique COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT	
Année de début d'activité: <u>1997</u>	
Nombre d'emprunteurs actifs: <u>1122</u>	Nombre d'épargnants actifs: <u>11566</u>
Nombre de membres (si applicable): <u>11566</u>	
Nombre de salariés : <u>46</u>	
Encours brut de crédit (en US\$): <u>2 723 288</u>	
Epargne (en US\$): <u>2 457 084</u>	
Total actif (en US\$): <u>3 677 211</u>	
Rentabilité des actifs (%): <u>5,1</u>	
Ratio des charges financières (%): <u>0,07</u>	
Ratio de charges d'exploitation (% du portefeuille moyen): <u>9,2%</u>	
Ratio de dotation aux provisions pour créances douteuses (%): <u>1,4</u>	
Ratio d'abandon des créances (%): <u>N/D</u>	
Autosuffisance opérationnelle (%): <u>174,4</u>	
Portefeuille à risque à 30 jours : <u>N/D</u> à 90 jours : <u>N/D</u>	

Source : élaboré par nous même sur base données des états financiers de COOPEDU.

La COOPEDU exerce ses activités dans la ville de Kigali et sa banlieue ; au 30 juin 2009, elle comptait 11 566 membres pour un encours d'épargne de 1 412 823 477 Rwf et un encours de crédits de 1 565 890 728 Rwf pour 1 122 emprunteurs.

4.2.1 Historique

La Coopérative d'Épargne et de Crédit Duterimbere (COOPEDU) a été créée le 15 juin 1997. L'idée de création de cette coopérative est venue de Duterimbere a.s.b.l. qui, dans l'accomplissement de sa mission de promotion de l'entrepreneuriat féminin au Rwanda, avait initié un programme d'épargne et de crédit en son sein.

L'évaluation de ce programme a été accompagnée de la réalisation d'une étude de faisabilité d'une coopérative, qui a montré que les services d'épargne et de crédit, initialement exécuté par l'ASBL, seraient plus efficaces et efficients, s'ils étaient exécutés au sein d'une institution coopérative indépendante plutôt au travers d'un programme d'épargne et de crédit d'une association sans but lucratif. C'est ainsi que Duterimbere ASBL a décidé d'être la principale promotrice de la coopérative.

La mission assignée à la COOPEDU par ses fondateurs est la promotion de l'entrepreneuriat de la population à faibles revenus en général et la population féminine en particulier, par la mobilisation de leur épargne et l'octroi des crédits à leurs projets générateurs de revenus.

4.2.2 Supervision et contrôle

Étant une institution soumise aux règles prudentielles, la COOPEDU est supervisée par la Banque Nationale du Rwanda à travers les commissaires aux comptes externes agréé par la BNR. En interne, elle est contrôlée par le conseil de surveillance au moins trois fois l'an et son rapport est destiné au Conseil d'administration et à l'Assemblée Générale. Quant à l'auditeur interne, le contrôle est quotidien et adressé directement à la Gérante.

4.2.3 Source de financement

La structure de financement de la COOPEDU est dominée par l'épargne qui couvre 77% de son financement et les fonds propres qui comptent pour 22%. Toutefois, étant donné la structure de coopérative, les épargnants sont à la fois les propriétaires du capital de l'institution. En théorie, ceux-ci devraient donc exercer le contrôle sur l'institution.

Nous avons cependant vu dans la partie théorique consacrée à la gouvernance que la structure des coopératives soulève différents problèmes de gouvernance liés tout à la fois à des problèmes d'asymétries d'informations, de compétences des élus et de caractère diffus de la propriété. Nous verrons ce qu'il en est pour COOPEDU à l'issue de ce travail de mémoire.

La COOPEDU est bénéficiaire de plusieurs subventions, lignes de garanties et de programmes d'assistance technique depuis sa création. Une subvention du ministère du genre et de la promotion de la femme de 72 M FRW (125 K USD) a été reçue en 2000 dont 42 M FRW restitués en 2003 après le lancement des produits crédit femme entrepreneur (CFE) et Groupe d'épargne et crédit (GEC), et une autre de RABOBANK pour l'acquisition d'ordinateurs d'un montant de 3,2 M FRW a été reçue en 2004.

4.2.4 Organisation

La COOPEDU est organisée à deux niveaux :

- **Le siège**

Situé à Kiyovu à Kigali, le siège consolide non seulement l'information comptable et du portefeuille de crédit des quatre agences, mais aussi s'occupe du recrutement, de la formation et de la supervision des agences.

Il met en application les stratégies définies par le CA et entretient les relations avec les partenaires externes (gouvernements, banques, organes de supervision, etc.). La COOPEDU exerce ses activités dans la ville de Kigali ce qui permet au siège d'avoir un suivi rapproché des agences mais aussi une centralisation des décisions.

- **Les quatre agences** (Kanogo-siège, Nyabugogo, Remera et Centre ville)

Elles sont les véritables centres d'exploitation ; elles sont chargées de mettre en œuvre la politique commerciale de la coopérative. Le processus de sélection des demandes de crédits et la préparation des dossiers se fait au niveau de chaque agence et des comités de crédits internes sont tenus au niveau de chaque agence dont les montants ne dépassent pas 2 M FRW (3 636 USD).

Ces comités internes sont présidés par la gérante de COOPEDU assistée par le responsable juridique.

Contrairement à DUTERIMBERE-IMF, SA, on peut constater que l'avis de la Gérante est donc requis pour toute décision de crédit, attestant son plus grand pouvoir décisions.

Les journaux sont vérifiés en fin de journée avec les arrêtés de caisse. Toutes les opérations sur les dépôts à vue des clients sont contrôlées par un auditeur qui procède à une seconde saisie sous Excel.

Les comptables des agences préparent les états financiers à partir des journaux comptables et du fichier du portefeuille préparé par les agents de crédits en fin de mois. Les états financiers des agences sont envoyés avant le 10 de chaque mois au siège pour consolidation.

4.2.5 Pénétration du marché

Le champ d'actions de COOPEDU couvre la ville de Kigali et l'ancienne province de Kigali rurale. Avec ses quatre agences dans la ville de Kigali, la COOPEDU a une part de marché de 1,6% de l'ensemble des crédits octroyés par le secteur de la microfinance dans le pays et 1,7% des dépôts. L'agence Kanogo au siège est la première qui a été ouverte, elle se situe à Kiyovu dans le secteur Mihima. La seconde est Nyabugogo, district de Nyarugenge, la troisième Remera, district de Gasabo et la quatrième située au centre ville ouverte en mars 2006.

4.2.6 Produits et services

La COOPEDU offre une gamme de produits d'épargne et de crédit à ses membres :

- ❖ Les Crédits Ordinaires (CO) c'est un crédit pouvant aller jusqu'à un montant maximum de 10 M FRW (18 K USD) pour une durée de un à trois ans au taux d'intérêt dégressif de 20% avec des remboursements mensuels. Ces prêts sont garantis par des biens immobiliers qui sont considérés comme non bancables par les banques classiques. Une commission de 1% est perçue à la mise en place du prêt ; des pénalités de retard de 2,7% par mois sont appliquées sur les sommes dues. Le TEG pour les CO varie de 21,5% à 23%.
- ❖ Les Crédits Femmes Entrepreneurs (CFE) d'un montant maximum de 2M Frw (3,6 K USD) destinés aux femmes microentrepreneurs et commerçantes ; ces prêts sont octroyés

au taux de 13% l'an flat pour une durée de 12 mois. Des garanties mobilières sont requises ainsi qu'un apport personnel de 30% et une épargne progressive de 20% sur la durée du prêt. En cas de retard de paiement, une pénalité de 3% par mois est appliquée sur les montants dus. Le TEG pour les CFE est autour de 175% en prenant en compte l'épargne nantie et non rémunérée.

- ❖ Les Crédits aux Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) d'un montant maximum de 2M Frw (3,6 K USD) par groupement et d'une durée maximale de 12 mois ; ces prêts sont octroyés au taux de 13% l'an flat avec une pénalité de retard de 3% par mois sur les sommes dues. Un apport de 5% est requis pour les prêts inférieurs à 100 000 Frw (180 USD) et une épargne progressive de 10%. Pour les prêts supérieurs à 180 USD, un apport de 10% est demandé ainsi qu'une épargne progressive de 20%. Les remboursements sont hebdomadaires et la solidarité du groupe constitue la garantie. Cependant en 2008, la COOPEDU a souhaité renforcer cette garantie en demandant l'engagement des conjoints ou une garantie mobilière. Le TEG pour les GEC est d'environ 50%.
- ❖ Les dépôts à vue qui ne sont pas rémunérés. Ils sont composés de l'épargne à vue des membres.
- ❖ Les dépôts à terme de 3 à 12 mois sans limite de montants à placer. Les taux varient de 6% à 11% en fonction du montant et de la durée.

CHAPITRE V : FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE PRISE DE DÉCISIONS

Le présent chapitre a comme objet d'analyser l'influence existant entre la personnalité juridique et le mode de gouvernance et d'identifier les forces et/ou les faiblesses des organes de prise de décision ainsi que la complémentarité pour les institutions étudiées.

5.1. DUTERIMBERE-IMF, SA

5.1.1 Forme juridique

La gouvernance dépend du modèle institutionnel initial et des règles adoptées qui évolueront ensuite au gré des acteurs et de la façon dont ils joueront le rôle qui leur aura été dévolu, dans un contexte socio-économique donné (Brigitte Laydeker, 2002). D'où l'intervention de la forme juridique et des statuts adoptés initialement par les membres fondateurs.

La législation rwandaise en vigueur laisse aux IMF la latitude dans ce domaine. Ainsi, il leur est donné la possibilité de se constituer en société commerciale SA, en coopérative ou en SARL.

Comme nous l'avons signalé précédemment, DUTERIMBERE-IMF, SA a été créée par DUTERIMBERE ASBL avec un petit nombre d'actionnaires. A l'origine, DUTERIMBERE ASBL était en possession d'une part du capital de plus de 95 000 000 Frw représentant un pourcentage de 95%, qui lui permettait de contrôler l'institution.

Voulant diversifier les actionnaires et augmenter le capital de la société, DUTERIMBERE ASBL a vendu une partie de ses actions. Le tableau ci-après nous montre les détails de la nouvelle structure de propriété de l'IMF :

Tableau : Structure du capital de DUTERIMBERE-IMF, SA

N°	ACTIONNAIRES/ REGION	ACTIONNAIRES	MONTANT	%
ACTIONS A				
1	MUHANGA	15	2 100 000	1%
2	NYAGATARE	11	1 500 000	1%
3	KARONGI	2	200 000	0%
4	HUYE	6	1 700 000	1%
5	NYAMAGABE	3	400 000	0%
6	RUSIZI	7	900 000	0%
7	GICUMBI	6	800 000	0%
8	MUSANZE	8	800 000	0%
9	RWAMAGANA	5	800 000	0%
10	KIGALI	28	10 900 000	5%
11	DUTERIMBERE ASBL	1	183 300 000	90%
S/T Actions A			203 400 000	100%
S/T ACT B	DUTERIMBERE ASBL		175 964 883	100%
TOTAL		92	379 364 883	

Sources : élaboré par nous même sur base du statut et états financiers juin 2009

Comme nous l'avons souligné au chapitre 4, les actions de type A sont les seules à avoir le droit de vote et au dividende. Et de ce tableau, DUTERIMBERE-ASBL en possède plus de 90%. Ce qui traduit le pouvoir de contrôle qu'elle détient au sein de cette institution.

Le choix de cette forme juridique permet à DUTERIMBERE-ASBL la possibilité d'exercer un contrôle dont elle n'avait pas pu bénéficier au sein de la COOPEDU. Concernant les procès verbaux des AG, nous avons constaté que les actionnaires sont impliqués dans les problématiques de l'IMF. Et leur rôle de propriétaire est joué pleinement. Il s'implique en s'informant, en interpellant les dirigeants et les administrateurs, et en donnant leur avis sur les choix de l'entreprise.

Ce qui nous a amené à conclure que le principe d'implication des actionnaires est respecté au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA.

5.1.2 Organes de prise des décisions

L'Assemblée Générale.....

L'AG de DUTERIMBERE-IMF, SA regroupe l'ensemble de tous les actionnaires, ils se réunissent une fois l'an comme souligné dans le chapitre quatre. Au cours de cette année 2009, il y a eu deux AG dont une extraordinaire et l'autre ordinaire. Le 1^{ère} a eu lieu en janvier et avait comme objectif de modifier les statuts et de nommer le Président du Conseil d'Administration. Le taux de participation de cette AG était de 83,5%.

Le 2^{ème} AG qui était ordinaire s'est réunie le 28 juin 2009 avec un taux de participation de 61% elle avait pour objet l'examen et l'adoption du procès verbal de l'AGO passé ; le suivi des recommandations ; l'analyse du rapport d'activités de 2008 et la situation du portefeuille de crédit au 31 mai 2009 ainsi que l'analyse du rapport de contrôle externe ; enfin l'examen et l'adoption du plan d'action et budget 2009.

Conseil d'Administration

Selon Rock, Otero et Saltzman (1998), « la gouvernance est le processus par lequel le conseil d'administration, à travers la direction, aide l'institution à remplir sa mission et protège ses actifs au cours du temps ». Le conseil d'administration est donc un poteau d'attache essentiel pour la croissance des IMF.

Comme le tableau ci-après le montre, DUTERIMBERE-IMF, SA a un Conseil d'Administration disposant d'une bonne compétence en gestion, en droit et aussi dans domaine bancaire.

Tableau : Liste des élus de DUTERIMBERE-IMF, SA

N°	Nom et prénom	qualification	Rôle	début du mandat	Nombre de Renouvellement
1	Uwimana Bora	Gestionnaire	Présidente du CA (déléguée par DUTERIMBERE ASBL)	2009	0
2	KABEGA Emilienne	Sociologue	1e vice Présidente du CA	2004	1
3	MUKABIRASA Rose	Gestionnaire	2e Vice Présidente du CA	2004	1
4	KAYIGANWA Françoise	Juriste	Représentant légale de (DUTERIMBERE ASBL)	2004	1
5	MUKAKIGERI Anne Marie	Economiste	Administrateur	2006	0
6	NGERAGEZE Bernard	Juriste	Administrateur	2008	0
7	NYONI Lambert	Banquier	Administrateur	2008	0
8	MUKESHIMANA Dative	Economiste	Secrétaire E. DUTERIMBERE ASBL	2007	0
9	UWAMARIYA Pélagie	Gestionnaire	DG DUT IMF SA	2008	0

Source : Élaboré par nous même sur base des données de DUTERIMBERE-IMF, SA

Néanmoins, ils ont besoin de renforcement de capacités dans le domaine de la microfinance car, depuis la création de l'institution, il n'y a que deux membres du CA qui ont reçu une formation dans le domaine de la microfinance. Et comme il ressort des procès verbaux, le suivi financier actuel se limite souvent à un suivi budgétaire et une analyse de l'autonomie financière de l'IMF. En vue d'améliorer les performances financières de DUTERIMBERE-IMF SA, d'autres ratios de performance doivent être analysés et utilisés comme indicateurs de performance.

De part son fonctionnement, le conseil d'Administration de DUTERIMBERE-IMF, SA peut être catégorisé de conseil actif. Il est beaucoup impliqué dans la gestion de l'IMF. Il va au delà de ce qui est communément observé au sein des SA, car il a aussi un rôle de gestionnaire en participant aux recrutements et évaluations du personnel (jusqu'au niveau des agents de crédits et guichetiers) et en signant tous les chèques émis par l'équipe de direction quel que soit le montant.

Ajoutons aussi le retour de certaines activités du plan d'action annuel dans le CA pour l'autorisation d'exécution, alors que le plan d'action et le Budget ont été approuvés par le CA. Cette double intervention du CA est partiellement due à une faiblesse qui existe au niveau du manuel des procédures administratives et financières. Tout ceci réduit le niveau de responsabilisation de l'équipe de direction dans la gestion de l'IMF.

Signalons aussi que cette situation entraîne en permanence un conflit dans la prise de décision entre le CA et la direction et crée une lenteur dans la prise de décision. D'après les entrevues de certains membres, pour eux, ce contrôle est important pour se rassurer du fonctionnement de l'institution surtout que lorsqu'il y a un problème au sein de l'institution, la Banque Nationale du Rwanda s'adresse directement ou indirectement au CA.

Cette justification nous est apparue non fondée car on peut toujours suivre l'évolution de l'institution sans toutefois s'impliquer dans sa gestion quotidienne. Surtout qu'il existe, au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, un système de contrôle interne bien clair; le contrôleur interne produit un rapport chaque mois qui est également adressé au CA.

Cette manque de séparation des fonctions entre le CA et la direction, nous a amené à conclure qu'au sein de l'IMF, on n'applique pas le principe très important de la bonne gouvernance qui consiste à l'indépendance et la complémentarité des organes de prise de décisions.

Pour une balance dans la prise de décision, comme Roch et al. (1998) le disent, «le conseil d'administration est fondé à contrôler et à orienter l'équipe de direction de l'institution », et à son tour, la direction exécute les stratégies et les orientations formulées par le CA.

Comité de gestion

L'équipe de direction a la responsabilité d'assumer les activités quotidiennes de l'institution. Cette équipe doit être forte et compétente car c'est elle l'organe opérationnel de l'institution et représentant l'ensemble du personnel devant le conseil d'administration. Elle joue un rôle clé dans la réussite à long terme de l'institution.

Pour ce qui est de l'équipe de direction de DUTERIMBERE-IMF SA, d'après les rapports des audits externes et du rating, elle est motivée mais présente des faiblesses dans la gestion opérationnelle et financière de l'institution.

Signalons que la performance de l'équipe de direction est affectée par le déficit en personnel aussi bien au niveau du siège que des agences et par l'utilisation d'un système manuel pour la production de l'information comptable et sur le portefeuille.

Bien que l'institution ait bénéficié de plusieurs formations de la part des bailleurs, signalons qu'elle ne sait pas les capitaliser suite à un taux trop élevé de la rotation du personnel. Ces départs sont dus d'une part à la distance qui existe entre le personnel et l'équipe de direction et de l'équipe de direction du CA et d'autre part à la rémunération qui est légèrement faible par rapport à la concurrence.

Comité de Crédit

Au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA les approbations de prêts se font au niveau de chaque agence par une commission de crédit composée du Responsable des Opérations et Transactions qui en est le Président, du gérant, des Agents de Crédit ayant les dossiers à étudier et du Représentant régional de DUTERIMBERE asbl.

Auparavant, l'institution invitait les autorités locales pour participer à cette commission de crédit. Cette stratégie était avantageuse pour l'institution car, en cas de non remboursement, l'institution bénéficiait du soutien des autorités publiques dans les recouvrements forcés. Voulant savoir les

causes d'arrêt de cette stratégie, différentes raisons nous ont été indiquées entre autres le manque de disponibilité de la part des autorités et l'oubli de les inviter etc.

Signalons aussi que le Responsable des Opérations et Transactions qui est le Président de la commission est toujours absent dans la commission sous prétexte de manque de temps. Ceci représente un risque, pour l'institution, de non respect de la politique de crédit.

Commissaires aux comptes

Deux contrôles jusque là ont été effectués par les commissaires aux comptes, la raison en est que, selon un des commissaires, les membres de commissaires n'étaient pas disponibles. Quant à la directrice, elle nous a dit que les travaux de commissaires aux comptes coutent cher pourtant, l'institution dispose d'un contrôleur qui effectue les contrôles réguliers. En plus, la BNR exige d'autres contrôles pour certifier les états financiers.

Ces arguments, nous ont poussé à croire que les fonctions de cet organe ne sont pas bien comprises au sein de l'IMF et cela pour les raisons suivantes :

- Etant un organe élu par l'AG et figuré dans le statut de l'institution, il doit être obligé de remplir son rôle ;
- Le contrôleur interne ne peut pas remplacer les commissaires aux comptes car, étant présent régulièrement dans l'institution, certaines situations peuvent lui échapper, suite à la routine du travail que les commissaires aux comptes peuvent déceler par leurs expérience ;
- Les commissaires externes recommandés par la BNR, interviennent pour la vérification et la certification des états financiers seulement.

Raisons pour lesquelles, nous avons conclu que cet organe ne remplit pas correctement son rôle bien qu'important au sein de l'institution.

5.2. COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE (COOPEDU)

5.2.1 Forme juridique

Étant une coopérative, la COOPEDU appartient à l'ensemble de ses membres sans tenir compte du nombre des parts sociales. Et DUTERIMBERE ASBL membre fondateur, agit aujourd'hui au même titre et avec la même influence que les autres membres. Elle n'est représentée dans aucun organe. Actuellement, l'institution ne compte plus que la subvention en équipement de 42 millions de francs rwandais apportée par WOCCU.

Selon la Gérante, cette situation épargne COOPEDU d'influence externe dans sa prise de décision et lui permet de mobiliser ses propres fonds. Bien qu'important d'une part, d'autre part cela constitue un handicap dans le principe de la propriété de l'IMF puisqu'on constate l'absence du suivi et de contrôle de la part des membres-propriétaires de l'institution.

5.2.2 Organes de prise des décisions

L'Assemblée Générale

Selon ses statuts, l'Assemblée Générale de la COOPEDU est composé de 200 membres délégués venant de toutes les branches de la COOPEDU. Ce nombre représente actuellement 2% de tous les membres.

Comme nous l'avons constaté en pratique, ces membres ne sont pas délégués par les autres membres mais plutôt sélectionnés par le personnel sur la base de critères non écrits. Ce qui constitue un risque d'aléa moral qui peut être la non invitation de membres qui divergent de point de vue avec la gérance ou tout simplement avoir certaines complaisances dans la sélection des membres.

Comme stipulé dans le rapport de rating d'avril 2008, l'AG de la COOPEDU, ne remplit pas tous ses rôles ; elle n'est pas impliquée dans le choix des auditeurs externes ou de leur révocation et la tenue des deux réunions annuelles légales n'est pas respectée.

Notons que lors de l'invitation à l'Assemblée Générale, les documents constituant l'ordre du jour ne sont pas envoyés aux membres. Ce qui pourrait réduire le pouvoir de cette dernière à la prise de décision. Concernant le taux de participation, lors du dernier AG il a été de 79% soit 158 membres sur 200 invités.

Conseil d'Administration

A travers les entrevues et les fouilles des documents, nous avons constaté qu'au sein de la COOPEDU le conseil d'administration fait entièrement confiance à la gérance. En conséquence, nous avons jugé ce conseil de validation. Elle n'exerce pas de contrôle sur la direction, il n'existe pas de mécanisme de contrôle que le CA utilise pour contrôler la gérance de la COOPEDU.

L'auditeur interne ne rend compte qu'à la Gérante et son contrôle ne porte pas sur les décisions stratégiques. Quant au Conseil de Surveillance, son rapport n'est que annuel et s'adresse directement à l'AG.

Ce qui nous a amené à conclure que le CA ne remplit pas correctement son rôle de contrôle. Ce constat est d'ailleurs partagé par la Gérante qui nous a informé qu'elle compte, suggérer des rencontres de collaboration entre le CA et le CS.

Autres faiblesses que nous avons pu relever :

- Le CA se rencontre régulièrement mais les réunions ne sont pas toujours suivies de procès verbaux et les décisions ne sont pas toujours formalisées ce qui limite le suivi de leur application;
- L'ordre du jour du CA se prépare sans tenir compte des avis du personnel;

Concernant la composition de l'organe, nous avons constaté qu'il y a certaines faiblesses suite à l'absence d'un juriste et d'un banquier. Ci-après le tableau des membres du CA :

Tableau : Liste des élus de la COOPEDU

N°	Nom et prénom	qualification	Rôle	début du mandat	Nombre de Renouvellement
1	UWAGIRISA Rose	Gestionnaire	Présidente du CA	2005	1
2	NDUWAYEZU Léon	A0	Administrateur	2007	0
3	MUKANKUSI Venantie	n/d	Administrateur	2006	0
4	MUTETELI Joyeuse	Business et Administration	Administrateur	2007	0
5	MUKARUSHEMA Thérèse	A 2	Administrateur	2005	1
6	MUJAWAMALIYA Berthe	n/d	Administrateur	2006	0
7	MBONIMPA Benoit	n/d	Adminis	2005	1
8	MUKAKAMALI Gorhette	n/d	Administrateur	2005	1
9	SAYINZOGA Jean	n/d	Administrateur	2005	1

Source : élaboré par nous même sur base du statut de la COOPEDU

A part certains membres qui ont déjà une longue expérience dans le secteur de la microfinance, plusieurs n'ont pas encore bénéficié de formation en microfinance. Et comme nous l'a souligné un membre du CA cela est un handicap car le plus souvent, les états financiers sont compris difficilement.

Gérance

Dans une institution, la gérance doit avoir la capacité de gérer les ressources humaines de l'institution, de s'assurer de la productivité, de la performance et de l'évolution du personnel. Il revient également au Gérant d'assurer un bon maintien de la solvabilité financière de l'institution. Au sein de la COOPEDU, nous avons constaté que la Gérante est compétente et expérimentée surtout qu'elle vient de passer plus de 10 ans dans le secteur de microfinance avec plusieurs formations dans le domaine.

L'équipe de direction élargie aux chefs d'agence prétend se réunir deux fois par mois, mais les réunions ne sont pas formalisées par des procès verbaux. A cet effet, nous n'avons constaté que deux procès verbaux et qui sont trop synthétiques.

Pour ce qui est de la préparation de l'ordre du jour du CA, nous avons remarqué qu'elle n'est pas préparée par l'équipe de direction mais plutôt par la Gérante et le bureau du CA. Ceci constitue un risque de non participation du personnel aux décisions du CA.

L'ensemble du personnel bénéficie d'un bon climat qui permet des échanges continus avec une certaine cohésion et de part les entrevues avec les chefs d'agence, nous avons constaté entre eux un sentiment de satisfaction du leadership.

Comité de Crédit

Le comité de crédit est l'unique organe qui se prononce sur le refus ou l'acceptation d'un dossier. Le comité de crédit est composé de manière générale d'un groupe restreint de personnes spécialisées dans les différents secteurs de la banque (engagement, risque, gestion...).

Ces personnes après étude des dossiers émettent un avis favorable ou défavorable, elles peuvent aussi ajourner un dossier pour avoir des informations complémentaires sur les clients qui pourra alors repasser en comité de crédit pour une deuxième consultation.

Au sein de la COOPEDU, le processus de sélection des demandes de crédits et la préparation des dossiers se fait au niveau de chaque agence et des comités de crédits internes sont tenus au niveau de chaque agence pour un minimum de 10 dossiers dont les montants ne dépassent pas 2 M FRW (3 636 USD). Les comités internes sont présidés par la Gérante de COOPEDU assistée par le responsable juridique. Les agents de crédit dont les dossiers sont examinés participent au comité.

Toutefois, pour accroître la fréquence des comités internes, la direction de la COOPEDU a décidé de ne plus attendre d'avoir 10 dossiers mais de tenir régulièrement les comités, une fois par

semaine, à partir de mai 2008. Les crédits dont les montants sont supérieurs à 3 636 USD sont présentés au CC composé de 4 membres qui se réunissent au siège une fois par mois.

Conseil de Surveillance

Comme le définit le dictionnaire juridique, le Conseil de surveillance est un organe permanent au sein d'une institution composé d'actionnaires ou des membres dont la fonction est de contrôler les actes du Directoire et d'accorder les autorisations préalables dans le cas où la loi, ou les statuts de la société l'exigent.

Au sein de la COOPEDU nous avons constaté que le conseil de surveillance se réunit de manière irrégulière et en 2007, aucun n'a été tenu. Voulant savoir la raison, nous avons approché l'un des membres et il nous a expliqué que c'est dû au non disponibilité des membres. Ce qui n'est pas du tout justifié.

Conclusion

Concernant le fonctionnement des organes de prise de décision, nous avons constaté qu'au sein de la DUTERIMBERE-IMF, SA le conseil d'administration est un conseil actif tandis qu'au sein de la COOPEDU, il est un conseil de validation. Et tous les deux constituent un handicap à la gouvernance. Le premier crée des dysfonctionnements et le second engendre des faiblesses dans le contrôle et le suivi. D'où l'absence de complémentarité des organes de décision.

CHAPITRE VI : ANALYSE DES MODALITES DE PRISE DE DÉCISION

6.1 Introduction

Si la bonne gouvernance repose sur la capacité des organes et leur compétence dans la prise de décision, la qualité de prise de décisions à son tour dépend du système, mise en place permettant de traiter et de diffuser l'information de manière complète, fiable et rapide; avec des espaces de discussion et de débat pour la résolution des conflits.

Selon CERISE (2003 : 24), les processus de prise de décision peuvent être résumés en cinq étapes ci-après :

- Vision stratégique;
- Système d'information;
- Décisions;
- Exécution;
- Contrôle.

Au cours de ce chapitre, nous allons développer ces points en rapprochant les pratiques dans la COOPEDU et DUTERIMBERE-IMF, SA avec les théories de la bonne gouvernance que nous avons développées dans la revue de la littérature.

6.2 DUTERIMBERE-IMF, SA

6.2.1 Vision stratégique

La vision stratégique d'une institution se compose de ses principes directeurs et de son orientation générale. Elle est le plus souvent à l'origine de la création de l'institution. Elle comprend à la fois la définition du public cible, la couverture géographique, l'offre de services financiers et le type d'organisation.

Pour ce qui est de DUTERIMBERE-IMF, SA, ses objectifs stratégiques sont de :

- Offrir des services appropriés permettant de mobiliser et sécuriser l'épargne du groupe cible;

- Faciliter l'accessibilité au crédit en offrant au groupe cible des services adaptés à ses besoins;
- Assurer la pérennité de l'institution en alliant professionnalisme et diversification des ressources financières.

Ses objectifs stratégiques sont repris dans le plan d'affaires de 4 ans (2006-2009) qui est le deuxième après la révision de la mission et les objectifs. Ce plan d'affaires a été élaboré de manière participative par un consultant externe avec l'organe du CA ainsi que l'équipe de direction élargie aux gérants des branches, et cela, sur base de l'analyse des forces et faiblesses de l'IMF et une consultation de l'environnement économique et réglementaire. Ce plan comporte un ensemble d'objectifs pertinents avec des projections financières bien que ne sont pas réalistes en termes de potentiel du marché.

Dans l'ensemble, les objectifs arrêtés par le plan d'affaires (encours de crédit, rentabilité financière, augmentation du nombre d'agences, etc.) n'ont pas été atteints en raison de plusieurs facteurs dont les plus importants sont le manque de ressources financières et les difficultés rencontrées dans la gestion du portefeuille de crédits.

DUTERIMBERE-IMF, SA dispose de plans opérationnels annuels conçus de façon concertée par l'équipe de direction et les gérants et validés par le CA. Les plans sont élaborés à partir du plan d'affaires en prenant en compte de certains retards accusés dans la réalisation des objectifs initiaux du plan. Les plans opérationnels sont accompagnés de budgets qui sont suivis aussi bien par l'équipe de direction que par le CA.

Toutefois, l'IMF accuse souvent des dépassements de budgets qui entraînent des révisions budgétaires en juin de chaque année. Le suivi des objectifs financiers et de la portée sont bien suivis au sein de l'institution mais pas celles de l'impact sauf quelques enquêtes de la part de bailleurs qui ne sont même pas exploitées par l'institution. Pourtant l'exploitation de ce dernier peut constituer une force pour l'institution surtout dans le domaine du marketing.

6.2.2 Système d'information

Affirmer que la maîtrise de l'information constitue un des facteurs clés du succès ou de l'échec d'une entreprise peut aujourd'hui sembler relever de la banalité. Il n'en demeure pas moins que cela recouvre une réalité profonde. (Laydeker, 2002 :1).

Au sein de DUTERIMBERE-IMF SA, l'infrastructure informatique est limitée aussi bien au niveau du siège que des agences. Le système quasi manuel de traitement de l'information comptable et sur le portefeuille affaiblit considérablement la qualité de l'information, rendant sa création longue et fastidieuse et affectant la remontée de l'information des agences vers le siège.

Ce qui constitue une handicap du système de gouvernance de DUTERIMBERE-IMF, SA. Car une bonne décision doit être prise sur base d'une information fiable et au bon moment. Au sein de cette institution, il faut compter au moins 45 jours pour avoir une information consolidée. De plus, les vérifications faites par les gérants sur les agents de crédit et le Responsable des opérations et transactions sur les agences ne sont pas suffisamment régulières. Une grande partie des vérifications de l'information se fait durant les contrôles de clôture de fin d'exercice. D'où la faible qualité de l'information sur laquelle est basé la décision.

Toutefois, il existe toujours de petits écarts entre l'information comptable et celle du portefeuille de crédit et entre celle présentée sur les fiches des clients et celle des agences. L'IMF produit des indicateurs de suivi du portefeuille pertinents (PAR par agencé et agents de crédit, répartition du portefeuille par secteur et genre, etc.). Néanmoins, il faut souligner que certains indicateurs produits (coût par emprunteur, productivité des agents de crédit, etc.) ne sont pas encore assez utilisés par le CA et l'équipe de direction ce qui affecte considérablement les décisions prises par les instances.

De plus, il est aussi nécessaire d'améliorer la lisibilité et la disponibilité des états financiers, bien que certains d'entre eux soient audités, car il existe de petits écarts entre les comptes de l'actif et du passif et les écritures comptables ne sont pas toujours bien expliquées. Enfin, la sécurité de l'information n'est pas encore assurée:

- Le système de sauvegarde de l'information papier et informatisée n'est pas encore correctement formalisé, des pertes de données ont déjà été expérimentées dans le passé;
- Il n'existe pas un système de mot de passe au niveau des ordinateurs et fichiers.

Comme le SIG produit les rapports qui ne sont pas fiables et partiels, cela constitue à long terme un risque, pour DUTERIMBERE-IMF, SA, de la déviation de sa mission car il est impossible de suivre la réalisation de la mission.

Toutefois, l'informatisation est en cours d'exécution et aujourd'hui l'IMF compte deux agences informatisées et deux autres sont en cours. Ceci permettra à l'équipe de direction et au CA d'avoir accès aux informations fiables et à temps enfin de prendre les bonnes décisions et au bon moment.

6.2.3 Décisions

Toute décision suppose une phase d'élaboration basée sur les informations disponibles et la connaissance de l'environnement et de ses évolutions. Le niveau de prise de décision sera plus ou moins centralisé en fonction de la structure de gouvernance.

Avec la nouvelle réglementation de la BNR en 2002, la forme institutionnelle de type SA choisie par DUTERIMBERE-ASBL pour continuer ses activités de microfinance est la plus appropriée, parmi celles permises par la BNR, car elle a permis à l'IMF de préserver ses principaux acquis (gestion conjointe des quatre agences de crédit et d'épargne, possibilité d'extension du réseau, disposer d'une majorité dans la prise de décision, etc.) pour atteindre ses objectifs.

L'équipe d'agence qui est dirigée par un Gérant, prend les décisions d'octroi de crédit, la promotion des services d'épargne, la gestion du personnel ainsi que les activités de la formation des clients et du suivi du portefeuille.

Les approbations de prêts se font par une commission de crédit composée du Responsable des Opérations et Transactions qui est le Président, du gérant, des Agents de Crédits et du Représentant régional de l'ONG DUTERIMBERE.

Chaque agence dispose de son propre compte bancaire dont les signataires sont le gérant et le Représentant régional de l'ONG. Ils ont leur propre budget et leur plan d'activité annuel. Pour toute activité qui sort du cadre prévu dans le plan, ils doivent attendre l'approbation du Siège.

Quant à l'équipe de direction, elle consolide les informations des quatre agences. Elle établit les états financiers, les analyse et les soumette au CA. Il prépare la décision du recrutement et de la formation du personnel, supervise les agences, mobilise les financements, collabore avec les partenaires externes (gouvernements, banques, bailleurs, etc.). Enfin, elle entreprend les innovations de produits et élabore les manuels de procédures.

Le tableau ci-après pour dégage la répartition du pouvoir de décision. :

Tableau : Répartition du pouvoir de prise de décision au sein de l'IMF, SA

	ACTEURS	ACTEURS INTERNES			
	DECISION	AG	Élu(e)s	DG	Salarié
Choix stratégique	Vision (public cible, services financiers...)	x	x	x	x
	Implantations géographiques des caisses et points de distribution (l'implantation du guichet de Kimironko, de Nyanza, de Kayonza ainsi que de Rukomo)		x		
	Rythme de croissance/Volume d'activité et développement de nouveaux produits (introduction de produit warrantage ; femme entrepreneur et leasing)		x		
	Choix/nomination du directeur		x		
	Affectation des résultats (le résultat de l'exercice 2009)	x			
	Choix de l'auditeur externe		x		
	Recrutement Personnel non Cadre		x		
Choix de gestion	Passation du Marché			x	x
	Octroi de crédit				x
	Sanction du Personnel non cadre		x		
	Évaluation du personnel		x	x	
	Affectation du personnel		x		

Source : élaboré par nous même sur base des rapports, PV des réunions et des entretiens.

Ce tableau nous indique comment le pouvoir de prise de décision est reparti au sein de DUTERIMBERE-IMF SA. Les décisions sont réparties sur deux plans. Sur le plan stratégique et sur le plan opérationnel ou de gestion.

Comme nous l'avons vu aux chapitres précédents, les décisions stratégiques sont du ressort de la responsabilité des actionnaires et des élus de l'institution. Et les décisions d'ordre opérationnel reviennent aux salariés. Du tableau précédent, il est visible que ce principe n'est pas respecté car il y a certaines décisions d'ordre opérationnel qui sont prises par les élus.

En conséquence, il existe le plus souvent dans le processus de prise de décisions certains disfonctionnement suite aux conflits entre la Direction et le CA. La source étant le plus souvent due au non respect, de la part du CA, des procédures prévues dans les manuels.

6.2.4 Exécution

La mise en œuvre des décisions repose à la fois sur les acteurs et leurs compétences ainsi que sur les moyens dont ils disposent. La prise de décisions n'est pas suffisante, encore faut-il ensuite pouvoir traduire la décision en actions. C'est cette transformation de la décision en activités qui relève de l'exécution.

Les ressources humaines sont au centre d'exécution dans une institution, raison pour laquelle la bonne gouvernance a comme rôle de mettre en cohérence les décisions prises et les moyens humains pour les mettre en œuvre.

Ainsi, au sein de DUTERIMBERE-IMF SA, la gestion des ressources humaines est loin d'être professionnelle. Les Gérants des branches ainsi que le DAF de l'institution ont un grand besoin de la formation en gestion du personnel.

Un plan de formation a été élaboré en 2007 pour tout le personnel et le CA pouvant permettre le renforcement du niveau du personnel. Mais, il n'a jamais été exécuté. Les formations qui se font ne respectent pas le plan et ne sont pas même capitalisées. Actuellement le chargé du personnel n'est pas en mesure de savoir qui a été formé et en quoi. Aucune fiche du personnel récapitulant les identifications de manière générale et le suivi de compétence n'est conçu à cet effet.

En 2008, plusieurs formations ont été organisées dans plusieurs domaines par le bailleur de fonds Trocaire, mais plusieurs de personnes formées ont démissionné et celles qui sont encore dans l'institution ne les ont pas suivies.

Les recrutements des agents de crédit se font toujours mais les postes vacants ne sont pas toujours comblés suite au taux de rotation élevé qui évolue entre 30 à 40%. Voulant savoir ce qui est à l'origine de ce mouvement, le Gérant de la branche nous a expliqué que c'est suite à la démotivation du personnel. Celui-ci travaille beaucoup et est mal payé comparativement au secteur.

Les évaluations du personnel sont annuelles et basées sur des aspects pertinents (polyvalence, indépendance, compétence, etc.) mais ils manquent encore des critères quantitatifs pour mieux apprécier la contribution des employés de façon plus objective.

Selon la Directrice, la formule d'évaluation est en train d'être changée en se basant sur des aspects plus quantitatifs. Mais il sera en application après avoir fini l'informatisation car en système manuel il est difficile de la mettre en application.

Le niveau de la motivation du personnel est trop faible et aucune initiative pour renforcer le moral des employés n'a été entreprise. Par conséquent une perte énorme du personnel qualifié et ayant déjà intégré la culture de l'institution a été observée.

6.2.5 Contrôle

La chaîne de décision se termine par le contrôle, élément déterminant et garant d'une bonne gouvernance. On peut là aussi distinguer le contrôle sur les activités de gestion (équilibre financier, détournement, remboursement, etc.) et le contrôle des orientations stratégiques (poursuite de la mission, rythme de croissance, etc.).

La chaîne de contrôle de l'institution démarre au niveau de l'autocontrôle fait par le caissier pour se terminer au niveau du contrôle externe exercé par les organes de surveillance.

DUTERIMBERE IMF SA a une culture de la gestion de certains risques opérationnels auxquels l'institution est exposée (fraudes). Toutefois, cette culture n'est pas encore suffisamment efficace pour raisonnablement limiter la majeure partie des risques opérationnels et financiers.

L'IMF dispose de plusieurs manuels de procédures (administratif et financier, crédit, audit interne, RH) qui ont pour la plupart été élaborés avant le démarrage officiel des activités de crédit en se basant sur les manuels de l'ONG dont le fonctionnement et les risques sont différents de ceux d'une SA.

Les procédures sont généralement respectées au niveau du siège mais des dysfonctionnements existent au niveau des agences où la supervision des gérants est limitée: les PV de caisse ne sont pas toujours contrôlés par les gérants et les procédures de crédit ne sont pas toujours respectées dans le remplissage des dossiers de crédit et la signature des clients.

La séparation des tâches reste une faiblesse au sein des agences et constitue un risque de fraudes ou détournements :

- les gérants autorisent les charges, approvisionnent les caisses, signent les chèques et sont aussi comptables et font partie de la commission de crédit ;
- les agents de crédits rattachés aux guichets mobiles effectuent aussi bien la sélection des clients et les déboursements que la collecte des remboursements, car les guichets interviennent souvent dans des zones isolées des agences.

Certaines fraudes commises au niveau des agences ont pu être détectées assez rapidement et des mesures ont été prises par le siège (renvoi, et actions judiciaires). Toutefois, bien que la qualité de l'information soit relativement acceptable, le dispositif actuel pour la création de l'information rend l'IMF vulnérable aux erreurs et fraudes.

Il existe un département d'audit interne et un manuel des procédures sur le contrôle interne. Le département effectue des missions assez régulièrement (une fois par mois) sur différents aspects comptables et sur le portefeuille et produit des rapports.

Les recommandations sont ensuite transmises au CA, à la DG et aux gérants. Enfin, un suivi de ces recommandations est effectué. Toutefois, l'indépendance de l'Auditeur n'est pas encore complètement garantie. Bien que l'organigramme de l'IMF indique que l'Auditeur est rattaché au CA, il dépend en réalité plus de l'équipe de direction tout en ayant un contact régulier avec le CA. De même, le fait qu'il partage le même bureau avec les autres membres de l'équipe de direction (RAF et ROT) affaiblit la pertinence de sa fonction.

Des missions d'évaluations complémentaires sont effectuées par les auditeurs externes et certains bailleurs de l'IMF, ceci permet de pallier légèrement les faiblesses précédemment citées. Ces missions sont cependant seulement effectuées sur une base ponctuelle (annuelle ou plus longue).

6.3 COOPEDU

6.3.1 Vision stratégique

Plusieurs IMF se fixent des objectifs nobles sans toutefois mettre en place un mécanisme de suivi, ni d'actions en œuvre pour réalisation. Certaines IMF n'ont même pas d'objectif et d'autres en ont mais dans les documents seulement car personne dans l'institution ne peut vous en parler. C'est le cas de COOPEDU. Dans nos recherches nous n'avons pas trouvé les objectifs de l'institution et personne n'était pas à mesure de nous en parler.

La planification de cette institution est axée sur le court terme. En effet la coopérative n'a pas de plan stratégique à moyen terme, ce qui limite la visibilité sur la stratégie de la coopérative et est à l'origine de certains problèmes dans les orientations stratégiques, les priorités dans la gestion et le suivi des activités

6.3.2 Système d'information

Le système d'information de gestion de la COOPEDU a été informatisé depuis l'année 2008. Le logiciel ADBanking a été choisi. Ce qui lui a permis d'améliorer la qualité de ses informations

bien que ces dernières sont encore brutes car jusque là aucun autre traitement ne se fait pour des raisons d'analyse.

Le logiciel produit plusieurs rapports mais au niveau de la Gérance ce sont les états financiers seulement qui sont exploités et cela, à notre avis, suite aux exigences de la BNR. Raison pour laquelle il nous a été difficile de conclure si le SIG de la COOPEDU fournit les indicateurs de résultats attendus ou pas d'autant plus que l'institution n'a pas de plan d'affaires.

Bien qu'informatisé, le fait que les informations produites ne sont pas exploitées à fonds pour suivre l'évolution de l'institution en rapport avec ses objectifs et sa mission, cela peut l'entraîner à la déviation par rapport à ses objectifs initiaux ou alors à la disparition.

6.3.3 Décisions

Le processus de prise de décision au sein de la COOPEDU est concentré sur les acteurs internes de l'institution. Comme le montre le tableau ci-après :

Tableau : Répartition du pouvoir de prise de décision au sein de la COOPEDU

	ACTEURS	ACTEURS INTERNES			
	DECISION	AG	Élu(e)s	Gérante	Salariés
Choix stratégique	Vision (public cible, services financiers...	x			
	Implantations géographiques des caisses et points de distribution (guichet de Gisozi et de Nyabugogo)		x		
	Rythme de croissance/Volume d'activité et développement de nouveaux produits (produit Groupe d'Épargne et Crédit)		x		
	Choix/nomination du Gérant (2 fois de puis la création de la coopérative)		x		
	Affectation des résultats (décision prise toujours lors de l'AG)	x			
	Choix de l'auditeur externe			x	
	Choix de gestion	Recrutement Personnel non Cadre		x	
Passation des Marchés				x	
Octroi de crédit			x	x	x
Sanction du Personnel non cadre				x	
Évaluation du personnel				x	
Affectation du personnel			x		

Source : élaboré par nous même sur base des rapports, PV des réunions et des entretiens.

Ce tableau montre combien le pouvoir de prise de décision est centralisé sur les élus ainsi que la Gérance. Les Chefs de département ainsi que les Chef d'agence n'ont pas de pouvoir de décision. Ils peuvent uniquement émettre des propositions à la Gérante et celle-ci décide.

Lorsqu'il s'agit de grandes décisions comme l'informatisation, le plus souvent le conseil d'administration nomme une commission composée de quelques membres du CA, la Gérante et le juriste de l'institution.

Comme nous l'a souligné la Gérante, il revient au Conseil d'Administration de décider et d'exécuter l'activité de recrutement, de placements et les emprunts auprès des institutions bancaires, l'ouverture de Guichets ainsi que les achats des immobiliers.

Mais c'est à la Gérante de recruter les auditeurs externes et de passer aussi les marchés qui n'engagent pas des fonds importants. Signalons qu'ici, il n'est déterminé nulle part le plafond à ne pas dépasser.

6.3.4 Exécution

La gestion des ressources humaines dans la COOPEDU est purement administrative. Il n'y a pas de gestion prévisionnelle et stratégique du personnel. Une évaluation sommaire du personnel a été effectuée en 2007 mais cela n'a pas permis d'établir d'une manière claire les performances des employés.

La COOPEDU compte aujourd'hui 46 personnes mais personne ne s'occupe de sa gestion. Aucun manuel des procédures du personnel sauf une note de service qui décrit les fonctions de chaque poste.

Le niveau des salaires est relativement faible. Et comme la Gérante nous l'a exprimé, il y a eu des propositions d'augmentation qui avaient été soumises au Conseil d'Administration, mais il n'y a pas eu d'approbation.

Le personnel de support a un réel besoin de formation mais aucun plan de formation n'a encore été élaboré. Toutefois, selon nos entrevues, les employés sont en majorité attachés à la coopérative.

Concernant la politique de la motivation, la COOPEDU offre à ses employés le 13^e mois lorsqu'elle réalise un bénéfice. Avant de lancer un appel d'offre d'emplois, elle vérifie d'abord si en interne, personne ne peut pas assumer le poste en question. Et cela sur les critères de compétence et de l'expérience.

6.3.5 Contrôle

Comme nous l'a expliqué la Gérante, la COOPEDU a un manuel de procédures qui date de 2003 et qui n'est pas utilisé. Les pratiques de travail ne sont donc pas standardisées et le contrôle des opérations, quoique systématique, présente des faiblesses :

- Les opérations de caisse sont bien contrôlées et les contrôles sont généralement bien formalisés mais des erreurs de saisie ou d'imputation sont régulièrement relevées,
- Les rapprochements bancaires ne sont pas effectués,
- Il n'y a pas de procédure écrite pour l'approvisionnement des caisses en espèces ni de plafonds pour les sommes à conserver au niveau des caisses secondaires,
- La gestion des clés du coffre est réglementée par une note de service datant de 2006 mais celle-ci n'est pas toujours suivie et le coffre se trouve à un endroit accessible à l'ensemble du personnel.

Malgré les contrôles effectués, certaines erreurs ne sont pas décelées par le contrôle interne ; les missions d'audit interne permettent de faire les corrections nécessaires sans toutefois pouvoir garantir l'absence totale d'erreurs.

L'audit interne dépend de la gérance et est dirigé par un auditeur expérimenté assisté de deux auditeurs juniors mais ceux-ci se limitent au contrôle des dépôts à vue.

L'audit interne ne couvre pas tous les risques, il se limite à des missions d'investigation et à un audit des opérations. Les missions sont plus axées sur des fautes constatées, des erreurs à élucider mais pas sur un contrôle global de l'application des procédures et de bonnes pratiques.

La COOPEDU est fortement exposée au risque de fraudes au niveau des opérations de caisse. Plusieurs malversations ont déjà été commises en 2007 ; il s'agit de faux en écritures sur les fiches clients et de retraits frauduleux. Ces fraudes ont été sanctionnées mais les risques sont toujours élevés.

Par ailleurs, le suivi dans la mise en applications des recommandations du CA n'est pas effectué et l'identification de nouveaux risques commerciaux, légaux, et de sécurité est à renforcer.

L'audit interne ne fait pas un reporting direct au CA, c'est à la gérance qu'il rend compte. Ce qui nous prouve que le CA de la COOPEDU ne remplit pas bien ses fonctions d'organe de supervision. Les rapports d'audit externe sont assez détaillés et renforcent l'audit interne mais le suivi des recommandations n'est pas formalisé dans un plan d'actions validé par le CA et il faut attendre l'Assemblée Générale pour exploiter leur rapport.

6.4. SUGGESTIONS

Compte tenu des résultats de notre recherche et des principes de la bonne gouvernance, les suggestions suivantes sont formulées en vue d'améliorer la pratique de la gouvernance au sein des au sein de la DUTERIMBERE-IMF, SA et de la COOPEDU :

a) DUTERIMBERE-IMF, SA

Pour améliorer la gouvernance de DUTERIMBERE-IMF, SA, les points ci-après doivent être améliorés :

- l'implication du CA doit se limiter aux cadres stratégiques et le contrôle de l'IMF ;
- les capacités de l'équipe de direction doivent être renforcées surtout dans la gestion financière et du personnel ;
- le conseil de surveillance doit être régulier et avec le rapport de chaque contrôle ;
- l'institution doit intégrer dans son système les indicateurs mesurant les performances et l'impact social ;
- le processus d'informatisation doit être accéléré enfin de couvrir toute l'institution ;
- la séparation du pouvoir de la prise de décision doit être bien définie entre le conseil d'Administration et l'équipe de direction tant dans les manuels que dans la pratique ;
- la gestion du personnel doit être renforcée en créant pour chacun une fiche de suivi de performance. Il faut améliorer aussi le climat de travail et motiver le personnel ;
- le système de contrôle interne doit être revu en s'adaptant ainsi au système informatique de gestion qui est actuellement informatisé.

b) COOPEDU

- l'institution doit, à chaque fois qu'il y ait une Assemblée Générale, inviter tous les membres et si c'est impossible, établir des critères clairs et objectifs pour la représentation ;
- le CA doit s'impliquer d'avantage dans le fonctionnement de la coopérative et surtout effectuer des contrôles réguliers ;
- la préparation des points à l'ordre du jour du CA doit impliquer le comité de gestion élargi afin de maximiser la participation de tout le personnel à la prise de décision ;
- la Gérance doit respecter la tenue des réunions de comité de gestion et tenir le PV de manière régulière afin de pouvoir faire le suivi des décisions prises ;
- le conseil de surveillance doit effectuer ses contrôles afin d'assurer à l'AG de la maîtrise des risques ;
- l'institution doit élaborer le plan d'affaires avec des objectifs clairs et quantifiables ;
- L'institution doit pousser d'avantage les analyses des informations produites par le logiciel afin de pouvoir bien orienter les décisions ;
- Il faut Professionnaliser la gestion du personnel ;
- Il faut améliorer le système de contrôle interne en offrant une indépendance à l'auditeur et en renforçant son champ d'application.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre étant d'étudier dans quelle mesure le système de la gouvernance en place permet à l'IMF de réaliser sa mission et d'assurer sa pérennité, nous avons analysé le processus de prise de décision en partant par la vision jusqu'au contrôle. Et cela nous a conduits aux conclusions ci-après :

- ✓ A DUTERIMBERE-IMF, SA, la vision est bien claire et de long terme seulement il y n'a pas un suivi systématique de la mission sociale. Au niveau de la COOPEDU, il y n'a pas de vision ni de plan stratégique ;
- ✓ Au niveau du système d'informatisation, nous avons constaté qu'au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, le système est encore manuel ce qui entraine une détérioration de la qualité de l'information et leur disponibilité en temps opportun.

Concernant la COOPEDU, le système est informatisé mais l'institution n'exploite pas encore l'information à fonds ;

- ✓ La prise décision est participative au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, mais il y a encore un problème au niveau de la répartition des décisions entre les élus et la gérance. Et cela est source de conflits. Au niveau de la COOPEDU, le pouvoir de décision est concentré au niveau de la Gérance et le CA. La préparation de la décision n'est pas participative ;
- ✓ Le personnel de DUTERIMBERE-IMF, SA, n'est pas bien géré, il est démotivé et cela peut avoir un impact sur l'exécution de décisions. Au sein de la COOPEDU, le personnel est satisfait mais leur gestion n'est pas professionnelle et au fur et à mesure qu'il augmente, ça peut créer un problème à l'institution ;
- ✓ Le système de contrôle de DUTERIMBERE-IMF, SA est bien en place, les activités opérationnelles et stratégiques sont bien suivies et contrôlées car à la fin de chaque semestre il existe une révision budgétaire et l'évaluation des objectifs fixés, mais il existe certaines irrégularités au niveau du contrôle journalier et aussi des commissaires aux comptes. Au sein de la COOPEDU, le système de contrôle interne présente un problème surtout au niveau de l'auditeur interne qui ne couvre pas tous les risques et son rapport ne s'adresse qu'à la Gérante. Il n'y a pas d'objectifs stratégique ni de plan d'action, ce qui rend encore le contrôle plus difficile voir impossible. Au niveau de l'audit externe, signalons les irrégularités du Conseil de surveillance et le recrutement par la Gérante des commissaires aux comptes agréés par la BNR pour la certification.

CONCLUSION GENERALE

Reconnaissant leurs rôles dans la promotion de l'épargne privée, l'entrepreneuriat, la création de l'emploi et le développement socio-économique surtout en milieu rural, les institutions de microfinance se doivent d'être pérennes. Or comme l'indique CERISE (2002 :6), l'histoire récente de la microfinance fournit des exemples de réussites dans l'autosuffisance financière mais reste émaillée aussi de crises et de faillites.

La pérennité des IMF requiert non seulement la pérennité financière et l'adaptation aux cadres juridiques existants, mais aussi une vision stratégique claire et une organisation transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs directs. (CERISE, 2002 :6); d'où la bonne «gouvernance».

Depuis les années 2006 jusqu'à présent, il s'est déclenché une crise dans le secteur de la microfinance au Rwanda qui a conduit à la faillite de plusieurs IMF, et bon nombre en souffrent encore. Parmi les causes majeures de cette crise, la mauvaise gouvernance y figurait.

C'est ainsi qu'en voulant contribuer au renforcement du secteur de la microfinance rwandais en général et aux institutions de microfinance étudiées en particulier, nous avons choisi d'orienter notre travail de fin de cycle de master en microfinance sur la gouvernance des institutions de microfinance au Rwanda.

Subséquentement, notre travail avait comme sujet l' « analyse de la gouvernance de DUTERIMBERE-IMF, SA et COOPEDU ».

Rappelons qu'au début du travail, nous nous sommes posé les questions suivantes qui nous ont servi de guide dans nos recherches :

- ✓ Existe-il une influence de la personnalité juridique sur la gouvernance au sein d'une IMF?
- ✓ quels sont les rôles et les pouvoirs dévolus à chaque organe ?
- ✓ existe-il une cohérence dans le fonctionnement des organes de prise de décisions ?
- ✓ comment s'exerce le pouvoir de décision dans une IMF ?

Voulant répondre à ces questions, nous avons subdivisé notre travail en deux grandes parties regroupant chacune trois chapitres :

La première partie portait sur la revue de la littérature. A son premier chapitre, nous avons passé en revue la généralité de la microfinance à savoir : les définitions de concepts clés, l'historique de la microfinance à travers le monde et au Rwanda ; le paysage actuel de la microfinance ; les acteurs intervenant dans le secteur de la microfinance ; la structure des institutions de microfinance ; le fonctionnement des IMF et en fin les stratégies de la microfinance.

Dans le deuxième chapitre, nous avons passé en revue la théorie sur la gouvernance des IMF. Ici nous avons défini les concepts clés de la gouvernance ; les modalités de la gouvernance, les principes de la bonne gouvernance ; en suite nous avons donné les aspects de la gouvernance tel que : le statut juridique et son rôle dans la gouvernance ; la partie prenante dans les IMF ; les organes de gouvernance des IMF ; la complémentarité des organes ; le pouvoir de décision dans les IMF ainsi que les dysfonctionnements et les crises dans les IMF.

Dans le troisième chapitre, nous avons défini les différentes méthodologies de recherches que nous avons utilisées au cours de notre travail. Nous avons présenté le champ général de la recherche ; défini la problématique de la recherche et les méthodes, techniques et outils de collecte de données ainsi que le grille d'interprétation.

Les chapitres quatre, cinq et six, ont porté sur les cas pratiques de ce travail. Au chapitre quatre, nous avons présenté les institutions étudiées et leurs organes.

Le chapitre cinq traité le fonctionnement des organes de prise de décisions. Après avoir présenté la motivation du choix de la forme juridique et son impact dans la prise de décision, nous avons présenté chaque organe en montrant son fonctionnement tout en dégageant les écarts existant entre ce qui est prévu dans les statuts, politiques et manuels et ce qui se fait dans la pratique.

Le chapitre six a porté sur l'analyse du pouvoir de prise de décision. A ce stade, nous nous sommes focalisés sur le processus dans la prise de décisions en passant par la vision et les stratégies ; le système d'informatisation ; la prise de décision ; la mise en exécution de décisions

ainsi que le contrôle. L'idée principale était de diagnostiquer la gouvernance des IMF à travers le processus de décision.

Comme il ressort de ces chapitres, ce travail de recherche nous a conduits aux résultats ci-après :

1. La personnalité juridique d'une institution a une influence sur sa gouvernance car, comme nous l'avons constaté, le mode de fonctionnement d'une institution est notamment lié à son statut et sa politique. Et cette ligne de conduite diffère selon la forme juridique choisie.

En forme coopérative, qui reconnaît le principe d'une personne, une voix sans tenir compte du montant de l'apport, le pouvoir de décision est dilué parmi tous les membres. Ce qui demande un certain niveau de maturité des membres pour faire un bon choix des élus afin que ces derniers puissent maintenir la vision et la mission initiale de la coopérative et représenter leurs intérêts.

Or, comme nous l'avons constaté, le sort de la COOPEDU est entre les mains du Conseil d'Administration et de la Gérance. L'Assemblée Générale représente un risque des manipulations basées sur le choix de la Gérance pour représenter les autres membres puisque les membres sont choisis au niveau du guichet par le personnel de l'institution et sans critères écrits ni objectifs.

De l'autre côté, au sein des institutions de forme juridique de type société anonyme, le pouvoir de prise de décision est fonction des parts sociales des membres. Au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA bien que l'ASBL détient 90% du capital, pour les autres actionnaires, le 10% restant est toujours significatif pour eux et constitue une source de motivation pour suivre de près les activités de l'institution. Certains actionnaires possèdent plus d'un million et la part la plus faible est de 100 000 Rwf contrairement au sein de la COOPEDU où tout le monde ne détient que 10 000 Rwf.

Cette affirmation est encore renforcée par le fait que DUTERIMBERE ASBL après qu'elle ait créé COOPEDU, rapidement elle s'est retrouvée sans influence et ses

décisions ont perdu du poids. D'où le risque de déviation de la mission initiale, qui a conduit l'ASBL à créer à nouveau une autre IMF mais cette fois-ci avec la forme juridique de SA au sein de laquelle elle possède actuellement plus de 90% des parts sociales. Cette position lui permet de contrôler l'institution et de faire passer plus facilement ces décisions.

2. Concernant les rôles et les pouvoirs dévolus à chaque organe, nous avons constaté un écart pour certains organes entre les textes organiques et ce qui se pratique. Ces écarts créent certaines incohérences entre les organes et manque de complémentarité :

❖ Conseil d'Administration

Au sein de la COOPEDU, le CA ne remplit pas correctement sa fonction de contrôle ; les membres se rencontrent régulièrement mais les réunions ne sont pas toujours suivies de procès verbaux et les décisions ne sont pas toujours formalisées ce qui limite le suivi de leur application; leur ordre du jour se prépare sans tenir compte des avis du personnel; dans la composition du CA, il n'y a aucun banquier ni juriste. Ce qui nous a conduit à qualifier ce CA de validation.

Au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, le CA présente certaines faiblesses surtout au niveau de l'implication dans la gestion opérationnelle de l'IMF. Car au delà de son rôle stratégique, il a aussi le rôle de gestionnaire en participant aux recrutements et évaluations du personnel (jusqu'au niveau des agents de crédits et guichetiers) et en signant tous les chèques émis par l'équipe de direction quel que soit le montant. Raison pour laquelle nous l'avons qualifié de CA actif.

Entre ces deux extrêmes, il faut rechercher la position optimale qui est le conseil mixte comme nous l'avons souligné au chapitre deux qui est le conseil dont les membres fournissent une aide active pour traiter les questions stratégiques et établir des liens clés entre l'institution et les secteurs commercial, bancaire et gouvernemental.

❖ **Gérance/Direction**

Au sein de la COOPEDU, nous n'avons pas trouvé une équipe de Direction au vrai sens du mot. La Gérante semble prendre les décisions seule et même les chefs de département ne remplissent pas cette fonction car tout est centralisé au niveau de la Gérante.

Pour ce qui est de l'équipe de direction de DUTERIMBERE-IMF SA, elle présente des faiblesses dans la gestion opérationnelle et financière et du personnel de l'institution. Les chefs de département ainsi que la direction n'ont pas encore la capacité d'approfondir leurs analyses et aussi de savoir comment gérer et capitaliser les formations du personnel. Leur latitude d'action est affaiblie par le CA.

❖ **Conseil de Surveillance/commissaires aux comptes**

Au sein de ces deux institutions, cet organe n'est pas fonctionnel. Dans la COOPEDU, nous avons constaté que le conseil de surveillance se réunit de manière irrégulière et en 2007, aucune n'a été tenue.

Au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, nous avons constaté que deux rapports de contrôle après cinq ans d'existence.

3. Concernant le processus de la prise de décision.

❖ **Vision stratégique**

Au sein de la COOPEDU, nous n'avons pas trouvé les objectifs de l'institution et personne n'était en mesure de nous en parler. Sa planification est axée sur le court terme plus que sur le moyen terme. Il n'y a pas de plan stratégique à moyen terme, ce qui entraîne sans doute le manque de la visibilité d'intérêt pour les membres; la difficulté de la délégation de l'opérationnel à l'équipe de direction et donc la difficulté d'exercer le contrôle.

Pour ce qui est de DUTERIMBERE-IMF, SA, la faiblesse que nous avons pu relever se situe au niveau de dépassements des budgets et du suivi de l'impact social. Ce qui représente le risque de déséquilibre entre les trois objectifs stratégiques de l'IMF.

❖ **Système d'information**

Bien qu'informatisé les informations générées au sein de COOPEDU ne sont pas exploitées pour bien orienter les décisions. On ne calcule et analyse pas les ratios, sauf les états financiers et aucun rapport n'est produit pour le CA.

Au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, le système est encore manuel ce qui entraîne un certain retard dans la production des rapports avec une qualité affaiblie et certaines écarts entre les chiffres.

❖ **Décisions**

La prise décision est participative au sein de DUTERIMBERE-IMF, SA, et au sein de cette institution, nous avons observé le plan d'actions annuel suivi de plan d'activité mensuel avec les timesheet qui permet de faire le suivi des objectifs fixés. Mais il y a encore un problème au niveau de la répartition des tâches entre l'équipe de direction et le CA. Et cela peut être source des conflits.

Au niveau de la COOPEDU le pouvoir de décision est concentré au niveau de la Gérance et le CA. La préparation de la décision n'est pas participative et les objectifs poursuivis sont à court terme ;

❖ **Exécution**

Le personnel de DUTERIMBERE-IMF, SA, n'est pas bien géré, il est démotivé et cela peut avoir un impact sur l'exécution de décisions. Au sein de la COOPEDU, le personnel est satisfait mais leur gestion n'est pas professionnelle et au fur et à mesure qu'il augmente, ça peut créer un problème à l'institution.

❖ **Contrôle**

Le système de contrôle de DUTERIMBERE-IMF, SA est bien en place, les activités opérationnelles et stratégiques sont bien suivies et contrôlées car à la fin de chaque semestre il

existe la révision budgétaire et l'évaluation des objectifs fixé, mais il existe certaines irrégularités au niveau du contrôle journalier et aussi des commissaires aux comptes.

Au sein de la COOPEDU, le système de contrôle interne présent un problème surtout au niveau de l'auditeur interne qui ne couvre pas tous les risques et son rapport ne s'adresse qu'à la Gérante. Pas d'objectifs stratégiques ni de plan d'actions, ce qui rend encore le contrôle difficile voir impossible. Au niveau de l'audit externe, signalons les irrégularités du Conseil de surveillance et le recrutement par la Gérante des commissaires aux comptes agréés par la BNR pour la certification.

Nous ne prétendons cependant pas avoir épuisé tous les aspects relatifs à l'analyse de la gouvernance, mais plutôt nous invitons d'autres chercheurs à nous compléter en élargissant ces analyses de la gouvernance à d'autres IMF au Rwnada.

.....

.....

ANNEXE

Annexe : Grille d'analyse de la prise de décision

	ACTEURS	MEMBRES/CLIENT(E)S		SALARIE(E)S		ACTEURS EXTERNES		
	DECISION	Membres ou client(e)s AG	Elu(e)s	Directrice/Directeur	Cadres	Bailleurs de fonds/Financeurs	Assistance technique/appui technique externe	Etat/Autorités bancaires
Choix stratégique	Vision (public cible, services financiers...)							
	Implantations géographiques des caisses et points de distribution							
	Rythme de croissance/Volume d'activité et développement de nouveaux produits							
	Choix/nomination du directeur							
	Taux d'intérêt							
	Grille des salaires							
Choix de gestion	Offre de produits financiers							
	Octroi/modalités de remboursement							
	Affectation des résultats							

Source : CERISE (2005 : 19)

Annexe : Identification de l'IMF

Nom de l'IMF:	
Statut Juridique	
Année de début d'activité:	Mois et année des données fournies:
Nombre d'emprunteurs actifs: _____	Nombre d'épargnants actifs: _____
Nombre de membres (si applicable): _____	Nombre de salariés :
Encours brut de crédit (en US\$):	
Epargne (en US\$): _____	
Total actif (en US\$): _____	
Rentabilité des actifs	
Ratio des charges financières	
Ratio de charges d'exploitation (% du portefeuille moyen):	
Ratio de dotation aux provisions pour créances douteuses (%): _____	
Ratio d'abandon des créances Qet5y7i9- Cryi0OI9y753	
Autosuffisance opérationnelle (%): _____	
Portefeuille à risque à 30 jours : _____ à 90 jours : _____	

Source : Mixmarket

Annexe : Fiche de renseignement des acteurs de prise de décisions

N°	Nom et prénom	qualification	Rôle	début du mandat	Nombre de mandats

Source : élaboré par nous même

Annexe : Guide d'interview

Questions de recherches

- Existe-il l'influence de la personnalité juridique sur la gouvernance de Duterimbere ?
- quels sont les rôles et les pouvoirs dévolus à chaque organe ?
- existe-il la cohérence dans le fonctionnement des organes de prise de décisions ?
- comment s'exerce-il le pouvoir de décision dans une IMF

Objectifs spécifiques

- voir s'il existe une influence de la personnalité juridique des institutions des microfinances sur le mode de fonctionnement des organes de prise de décisions.
- Identifier les forces et/ou les faiblesses des organes de prises de décisions.
- Vérifier la complémentarité éventuelle existant entre les organes de prises de décisions ;
- analyser les modalités de la gouvernance pour identifier les facteurs positifs et les contraintes à la bonne gouvernance.

CHAPITRE 5 : FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE PRISE DE DÉCISIONS

Forme juridique

- Quel est le statut juridique de l'institution ?
- Qu'est-ce qui a motivé ce choix ?
- Qui sont les propriétaires des capitaux ?

Les acteurs et leurs compétences

- Quels sont les acteurs en présence ?
- Quels acteurs pour quels organes ?

- Quels acteurs pour quelles décisions ?

Les organes et leurs rôles dans la prise de décisions

- Quels sont les organes et leurs attributions ?
- Quelles sont les attributions du Gérant ?
- Quelles sont les liens existe-t-il entre les organes ?
- Quelles est la complémentarité des organes de prise de décision ?
- Le processus regroupe-t-il tous ceux qui ont un rôle à jouer dans la gouvernance ? Les décisions sont-elles en accord avec la mission ?
- Les organes de gouvernance sont-ils compétents ? impliqués ? responsabilisés ?
- Le processus permet-il la réactivité ?
- Les décisions sont-elles bien communiquées ?
-

CHAPITRE 6 : ANALYSE DU POUVOIR DE DÉCISION

Vision stratégique

- L'institution a-t-elle une vision stratégique (choix explicites quant au public cible, produits financiers, couverture géographique, spécificité de l'organisation, etc.) ?
- Ces choix stratégiques sont-ils formalisés explicitement dans les textes organiques ? Lesquels ?
- Ces choix sont-ils concrétisés dans le plan d'affaires ?
- Comment se traduisent ces choix dans les activités de l'institution ?
- Y a-t-il cohérence entre les différents objectifs et les moyens mis en œuvre ?
- Ces choix sont-ils connus et partagés par l'ensemble des acteurs impliqués dans l'institution ?
- Les choix sont-ils faits en cohérence avec le contexte de l'institution (concurrence, contexte économique, viabilité sociale, etc.) ?

Système d'information

- quelle est l'information recueillie (comptable, suivi des transactions financières, suivi évaluation, impact), à chaque niveau de l'institution ? Sous quelle forme ? Par qui l'information est-elle produite ?
- L'information porte-t-elle uniquement sur l'institution ou aussi sur l'environnement ?
- Quelle est l'opérationnalité de l'information ? Est-elle bien ciblée ?
- Quelle est la fiabilité de l'information ? Est-elle rapidement disponible ?

- Qui a accès à l'information ? (A quel rythme ? Pour quelle information ?)
- Comment est utilisée l'information (stratégie, prévision, contrôle) ?

Décisions

- Quels sont les processus de prise de décision ? Sont-ils formalisés, simples, acceptés de tous ? Sont-ils suivis ?
- A quel niveau sont prises les décisions ? Quelles types de décisions (stratégiques, opérationnelles, de gestion) ? Pour quelles raisons ces niveaux de décisions ont ils été choisis ?
- Quelle est la cohérence entre le niveau de décision, les acteurs/organes impliqués et le contenu de la décision ?
- Quels sont les conflits d'intérêts potentiels ? Comment sont-ils pris en compte ?
- Comment construire des compromis et arriver à des visions conjointes ?
- Quelle est la responsabilité des acteurs pour les décisions prises ? Les décisionnaires sont-ils évalués pour leur capacité d'orientation, comment, par qui ?

Exécution

- Quels sont les moyens humains disponibles ? Quel est le niveau de formation lors du recrutement ?
- Quels sont les outils de promotion des ressources humaines et de gestion des compétences ? Existe-t-il un plan de formation ? Quel est le style de formation existant (descendante, en cascade, purement technique, capacité d'analyse) ?;
- Quels sont les outils de motivation/d'incitation positives (rémunération, promotion, primes, perspectives de carrière) et négatives (sanctions) pour la mise en œuvre des décisions ?
- Quels sont les moyens techniques et financiers dont dispose l'institution ? Ces moyens sont-ils cohérents par rapport aux décisions et à la stratégie de l'institution ?
- Quels sont les outils de programmation et de suivi des décisions ? Comment se fait, en interne, l'articulation entre les décideurs et les exécutants de la décision ?

Contrôle

- Quel est le système de contrôle (interne et externe), du caissier aux autorités bancaires?
- Qui est le « contrôleur en dernier recours » ?

- Quelle est la capacité de l'institution à détecter les failles et à anticiper les risques ?
 - Quel système de veille est mis en place par l'IMF ?
 - Quelles sont la légitimité, la compétence et la régularité du contrôle interne ?
 - Quelle est la cohérence des niveaux hiérarchiques dans la réalisation des contrôles ?
 - Quelles sont l'indépendance, la légitimité, la compétence et la régularité du contrôle externe ?
-

Annexe : STATUTS COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT DUTERIMBERE

« COOPEDU »

STATUTS

Nous, membres délégués à la 8^{ème} Assemblée Générale Ordinaire de la Coopérative d'Épargne et de Crédit Duterimbere « COOPEDU» du 31 Août 2008;

Vu que la législation sur l'organisation des sociétés coopératives a été modifiée, que dès lors certaines dispositions dans les statuts actuels de la COOPEDU doivent être soit modifiées soit supprimées en vue de les actualiser avec la nouvelle législation;

Vu la nécessité de réviser les statuts actuels en vue d'instituer et de consolider des institutions plus proches aux membres afin qu'ils soient mobilisés à s'adonner plus à l'accomplissement de leurs devoirs ;

Afin que la COOPEDU puisse donner à ses membres de meilleurs services dans lesquels ils ont participé en vue d'une gestion saine ;

Vu la loi n° 502007 du 18 Septembre 2007 portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda ;

Vu la loi n° 08/99 du 18 août 1999 portant réglementation des banques et autres établissements financiers;

Avons convenu la révision des statuts de la COOPEDU comme suit :

CHAPITRE PREMIER : Création de la Coopérative

Article 1 : Création de la Coopérative

Conformément à la réglementation en vigueur portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives, les signataires aux présents statuts ainsi que ceux qui y adhéreront plus tard, révisent les statuts de la Coopérative d'Épargne et de Crédit Duterimbere « COOPEDU » en sigle.

Article 2: Dénomination

La dénomination de la Coopérative devient « Coopérative d'Épargne et de Crédit Duterimbere », « COOPEDU » en sigle ; au lieu de « Coopérative d'Épargne et de Crédit Duterimbere-Kigali », « COOPEDU-Kigali » en sigle.

Article 3: Siège social

Le siège social est établi à Kigali.

Article 4: Zone d'activité

La COOPEDU exercera ses activités sur tout le territoire national du Rwanda et à l'extérieur du Rwanda dans les pays membres de la Communauté des pays de l'Afrique de l'Est ainsi que dans d'autres organisations internationales auxquelles le Rwanda a adhéré sur décision de l'Assemblée Générale. Cette région d'activité pourra être étendue ou modifiée sur décision de l'Assemblée Générale.

Article 5: Objet social

La COOPEDU a pour objet:

- collecte et bonne gestion du patrimoine des membres;
- promouvoir l'esprit coopératif et d'entraide entre les membres;
- investissement des fonds dans des projets par le biais du crédit ;
- en particulier, aider les femmes entrepreneurs sans moyens suffisants à accéder au crédit leur permettant de se développer;
- promouvoir l'éducation en matière économique, sociale et de solidarité entre les membres.

L'objet social de la COOPEDU peut être modifiée sur décision de l'Assemblée Générale ;

Article 6: Durée

La Coopérative d'Épargne et de Crédit Duterimbere «COOPEDU» est constituée pour une durée indéterminée. Elle continuera d'exister aussi longtemps qu'elle ne sera pas dissoute ou fusionnée avec une autre Coopérative sur décision de l'Assemblée Générale.

CHAPITRE II: Des membres

Article 7: Adhésion

Pour être membre de la Coopérative, l'adhérent doit:

1. Être âgé d'au moins 16 ans ou être un mineur émancipé;
2. Résider, travailler ou avoir des activités génératrices de revenus dans les limites territoriales des activités de la COOPEDU;
3. Ne pas s'adonner indirectement ou directement aux activités concurrentes à celles de la COOPEDU;
4. Avoir souscrit et libéré la part sociale conformément au prescrit de l'article 17 des présents statuts.
5. S'engager à collaborer avec la COOPEDU pour tout ou partie des opérations tel que prévus par les statuts.
6. Être admis par l'Assemblée Générale des membres de la COOPEDU. La demande d'adhésion est adressée au Conseil d'Administration.

Nul ne peut être membre de la COOPEDU si son apport au capital social et ses activités dans la COOPEDU ne sont pas de même nature que ceux des autres membres. De même, ne peut pas être membre de la COOPEDU toute personne ayant commis les infractions de détournement de fonds publics, de vol, de corruption, d'abus de confiance, d'émission des effets sans provision, de falsification de documents et tout acte frauduleux ou malhonnête punissable pénalement ainsi que ceux qui ont des crédits en souffrance ou qui en ont eu y compris dans d'autres établissements financiers.

Tout membre de la COOPEDU a droit à :

- (a) Assister aux réunions de l'Assemblée Générale, voter et participer dans la prise des décisions;
- (b) Elire et être élu dans tous les organes de la COOPEDU conformément à la législation en vigueur sur les sociétés coopératives ainsi que les statuts de la Coopérative;
- (c) Etre informé de la situation économique et financière de la Coopérative;
- (d) Recevoir des intérêts sur les parts sociales et ristournes;
- (e) Bénéficier des activités de la Coopérative;
- (f) Participer dans toutes les activités de la Coopérative;
- (g) Recevoir toute information utile relative à la Coopérative, y compris les statuts, les procès-verbaux des Assemblées Générale ainsi que des autres réunions, des rapports annuels comptables ainsi que d'autres documents de la Coopérative ;
- (h) Cesser d'être membre de la COOPEDU;
- (i) Réclamer une partie sur le Fonds de réserve légale au moment de son retrait ou de son expulsion à la COOPEDU ; ou en cas de fusion, de liquidation ou de transformation de la COOPEDU;
- (j) Désigner un représentant;
- (k) Suggérer et faire toute chose pouvant permettre à la COOPEDU de réaliser son objet.

Les obligations du membre de la COOPEDU :

- (a) Respecter les statuts et décisions prises par les organes compétents de la Coopérative conformément à la législation en vigueur sur les sociétés Coopératives et autres règles établies par la Coopérative ;
- (b) Libérer sa part sociale et s'acquitter de toute autre contribution prévue par le règlement de la Coopérative;
- (c) Accomplir toute tâche lui assignée par la Coopérative de façon exemplaire et sans y poursuivre aucun intérêt personnel ;
- (d) Payer toutes les dettes qu'il a envers la Coopérative s'il cesse volontairement d'être membre, s'il est exclu ou en cas de faillite de la Coopérative, selon les statuts de la Coopérative.

Article 8: Fin de qualité de membre

La qualité de membre prend fin :

- a) Départ volontaire d'un membre notifié au Conseil d'Administration et approuvé par l'Assemblée Générale;
- b) Décès du membre;
- c) Exclusion du membre sur décision de l'Assemblée Générale pour l'une des raisons suivantes:
 1. Avoir un retard de 360 jours ou plus dans le remboursement des crédits de la COOPEDU ou tout autre établissement financier ;

2. Etre condamné pour détournement de fonds publics, de vol, de corruption, d'abus de confiance, d'émission des effets sans provision, de falsification de documents et tout acte frauduleux ou malhonnête punissable pénalement.
3. Etre condamné pour crime;
4. Faire toute acte de nature à nuire aux intérêts de la COOPEDU ou contraire à ses objectifs ;
5. Donner sciemment des informations fausses; comme par exemple celles en rapport avec les garanties lui appartenant ou appartenant à toute autre membre qui sollicite un crédit ;
6. Protéger ou couvrir un membre d'un des organes, Gérant, employé ou membre coupable de comportement frauduleux ;
7. Défaillance aux obligations statutaires d'un membre;
8. Lorsque l'une ou l'autre condition exigée pour être membre n'est plus remplie.

Le membre concerné dans par les dispositions de l'alinéa c) ci-dessus doit être immédiatement suspendu par le Conseil d'Administration jusqu'à la plus prochaine Assemblée Générale de la COOPEDU qui constate que l'une des conditions d'exclusion est remplie et prononce l'exclusion à la majorité des deux tiers (2/3).

Le Conseil d'Administration peut suspendre temporairement les droits d'un membre pour une période de 3 mois dans les cas suivants :

- a) Retard de remboursement du crédit de plus de 90 jours;
- b) Défaillance aux obligations statutaires d'un membre.

La qualité de membre sera récupérée une fois ses engagements honorés et ses obligations remplies. A défaut de le faire pendant une durée de 3 mois, le Conseil d'Administration le suspendra définitivement en attendant la décision finale de l'Assemblée Générale de la COOPEDU sur son exclusion définitive.

Article 9: Du retrait de la Coopérative

Tout membre a droit de se retirer de la COOPEDU à tout moment en adressant une notification écrite au Conseil d'Administration qui la communiquera à son tour l'Assemblée Générale.

Toute personne qui désire cesser d'être membre de la COOPEDU le fait par demande écrite adressée au Conseil d'Administration contre accusée de réception. Le Conseil d'Administration doit répondre à cette demande jusqu'à l'expiration d'une durée de 6 mois. Passé ce délai la demande sera réputée acceptée.

Article 10: Exclusion

1. A la demande d'un membre, un membre peut être exclu de COOPEDU s'il est établi qu'il ne veille pas aux intérêts de la Coopérative, s'il ne remplit pas ses obligations, ne respecte pas les statuts ou les décisions de l'Assemblée Générale ou du Conseil d'Administration de la Coopérative.
2. La décision d'exclure un membre est prise par l'Assemblée Générale avec une majorité des $\frac{3}{4}$ des votes et après avoir entendu la défense du membre concerné.
3. Néanmoins, le Conseil d'Administration peut suspendre temporairement un membre en attendant la décision de l'Assemblée Générale. Cette suspension temporaire ne peut être prononcée pour une durée supérieure à 6 mois.
4. Le membre exclu ne peut ni participer ni voter dans l'Assemblée Générale, ni y prendre la parole.
5. Le procès-verbal de la réunion dans laquelle l'exclusion ou la suspension temporaire a été prononcée doit mentionner tous les faits qui ont motivé cette décision. La décision d'exclusion ou de suspension temporaire doit être communiqué au membre concerné.

Article 11: Remboursement des parts sociales

Tout membre qui cesse volontairement d'être membre ou qui est exclu a droit à être remboursé de sa part sociale dans une durée n'excédant pas 12 mois, après déduction de la réduction éventuelle du capital sociale ainsi que de ses dettes envers la Coopérative ainsi que sa part dans les dettes contractées par la Coopérative pendant qu'il était membre.

Néanmoins, le membre exclu a droit à la totalité des fonds épargnés. Il peut retirer ces fonds immédiatement après la décision qui prononce son exclusion mais en tenant compte d'autres conventions éventuelles entre lui et la COOPEDU. Il a en outre le droit de percevoir des dividendes sur sa part sociale chaque fois qu'il en sera ainsi décidé par l'Assemblée Générale avant le remboursement de la part sociale.

Il a également droit à recevoir sa ristourne s'il y a lieu pendant l'exercice concerné et s'il est parmi les membres sélectionnés à cet effet par l'Assemblée Générale.

Article 12: Succession du membre

En cas de décès d'un membre de la COOPEDU, ses successeurs peuvent demander à l'Assemblée Générale que l'un d'eux soit admis comme membre dans la place du *deujus*. La demande est faite par écrit et par le biais du Conseil d'Administration.

Les dispositions de l'article 11 des présents statuts concernent également les successeurs d'un membre décédé.

Article 13 : Les documents à conserver au siège de la Coopérative

Le Conseil d'Administration, et en particulier son Secrétaire, est responsable de la conservation des documents suivants:

1. Les statuts de la Coopérative et le règlement d'ordre intérieur
2. Le livre dans lequel les décisions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale sont consignées ainsi que celui dans lequel les rapports du Conseil d'Administration sont consignés.

Le Gérant de la COOPEDU est responsable des écritures dans le livre des membres, dans lequel il est écrit:

- Le nom et adresse du membre, la date d'adhésion, la date de démission, d'exclusion ou de décès ;
- Le nombre des parts sociales des membres;
- Les fonds versés et retirés par chaque membre ;

Tous ces livres sont gardés au siège de la Coopérative.

Chaque membre a droit de consulter ces livres sur autorisation et en présence du responsable de leur garde.

CHAPITRE III : Du patrimoine

Le patrimoine de la Coopérative est composé:

- a) Les cotisations des membres arrêtées par l'Assemblée Générale;
- b) Les parts sociales des membres;

- c) Toutes autres parts additionnelles souscrites et libérées;
- d) Tout bénéfice net non distribuée à verser dans un fonds créé conformément à la législation sur les sociétés coopératives y compris le fonds de réserve;
- e) Le fonds de réserve;
- f) Les dons et autres contributions légalement obtenus de l'Etat, des privées ou d'autres bailleurs;
- g) Les prêts octroyés à la Coopérative par les membres, d'autres sociétés coopératives, des banques et autres institutions financières publiques ou privées;
- h) Les dépôts des membres ou des autres sociétés coopératives;
- i) Toute autre contribution au capital social par les membres de la Coopérative conformément aux présents statuts;
- j) Les ristournes à l'émission des parts sociales.

Article 14 : Du capital social

Le capital social de la Coopérative est constitué des parts sociale souscrites par les membres. Ces parts sont inscrits sur les noms personnels des personnes qui les ont souscrites, elles ne peuvent ni être réduites ni être vendues, mais peuvent être cédées à un tiers sur autorisation de l'Assemblée Générale.

Article 15 : Les fonds épargnés par les membres

Seuls les membres peuvent épargner leurs fonds dans la COOPEDU. Les opérations d'épargne sont régies par le règlement d'ordre intérieur de la COOPEDU. De même, seuls les membres peuvent obtenir des crédits de la COOPEDU. La limite des crédits à octroyer est déterminée par les règles régissant les crédits.

Article 16 : Investir et placer les fonds de la Coopérative

La COOPEDU peut investir ou déposer ses fonds :

- 1) Dans les banques d'épargne;
- 2) Dans d'autre coopératives où elle a des parts sociales;
- 3) Dans toute autre banque agréée selon la loi régissant les banques ;
- 4) Dans la réserve de toute autre institution financière légalement reconnue, établie au Rwanda, ou d'une autre manière approuvée par une résolution d'une Assemblée Générale de la COOPEDU.

Le Conseil d'Administration ne peut en aucun cas investir les avoirs de la Coopérative sans l'accord exprès des membres. Au moment d'investir les actifs de la Coopérative, le Conseil d'Administration doit s'assurer de la liquidité et des aspects de sécurité des investissements.

Article 17 : La part sociale individuelle

Chaque membre peut avoir seulement une part sociale d'une valeur nominale de dix mille francs rwandais (10.000 Frw). La preuve de la souscription d'une part sociale est justifiée par la quittance lui délivrée et par l'inscription faite dans le registre des membres.

Article 18 : Augmentation et diminution du capital social

Le capital social peut être majoré de nouvelles parts sociales. Il peut être diminué à la suite de la faillite, des remboursements de prêts ou de la remise des dettes.

Le capital social ne peut diminuer plus de la moitié suite à la restitution des parts sociales aux membres qui cessent d'être membre.

Lorsque la COOPEDU aura contracté des crédits auprès d'un établissement public ou privé, son capital social ne pourra pas être diminué par les restitutions des parts sociales aux membres aussi longtemps que les crédits contractés ne seront pas encore payés entièrement, sauf avec autorisation préalable du Ministre ayant les coopératives dans ses attributions et avec le consentement écrit du créancier.

CHAPITRE IV : Des organes et leurs attributions

Partie 1: Dispositions générales

La direction, gestion et contrôle de la COOPEDU sont assurés par:

- a) L'Assemblée Générale
- b) Le Conseil d'Administration,
- c) Le Conseil de Surveillance,
- d) Le Comité de Crédit
- e) La Gérance

Article 19 : Election des membres des organes

Les membres du Conseil d'Administration, du Conseil de Surveillance et du Comité de Crédit sont élus par les membres délégués se trouvant dans les limites territoriales de la région d'activité de la COOPEDU, et votés suivant la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration. Sont élus les membres ayant eu plus de voix parmi les candidats.

Article 20 : Les conditions d'éligibilité dans les organes de la COOPEDU

Tout candidat à un des organes ci-après doit remplir les conditions suivantes :

- a) Etre âgé de 21 ans au moins
- b) Etre membre
- c) Etre intègre
- d) Avoir adhéré à la COOPEDU depuis au moins un mois
- e) Avoir les qualités et aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches liées à l'organe pour lequel il a posé sa candidature
- f) Disposer du temps nécessaire pour l'accomplissement de ses responsabilités
- g) Ne pas avoir des retards dans le paiement de ses crédits envers la COOPEDU ou autre établissement financier et avoir payé ses crédits antérieurs de façon régulière.
- h) Ne pas avoir à aucun titre contribué à la faillite d'un établissement de microfinance
- i) Remplir toutes les autres conditions prévues par le règlement d'ordre intérieur

Le membre du Conseil d'Administration dont le mandat arrive à terme n'est pas éligible au Conseil de Surveillance et vice versa.

Article 21: Exclusion dans les organes de la COOPEDU

Tout membre du Conseil d'Administration, du Conseil de surveillance, du Comité de Crédit peut être exclu pour l'une des raisons suivantes :

- a) Avoir un retard de 90 jours ou plus dans le remboursement de ses crédits envers la COOPEDU ou tout autre établissement financier,
- b) Etre condamné pour détournement de fonds publics, de vol, de corruption, d'abus de confiance, d'émission des effets sans provision, de falsification de documents et tout acte frauduleux ou malhonnête punissable pénalement,
- c) Protéger ou couvrir un membre des organes, Gérant, employé ou membre coupable de comportement frauduleux ;
- d) Donner sciemment des informations fausses; comme par exemple celles en rapport avec les garanties lui appartenant ou appartenant à toute autre membre qui sollicite un crédit ou concernant l'intégrité morale de cet autre membre;
- e) Défaillance aux obligations statutaires d'un membre;
- f) Ne pas participer dans les activités de l'organe dans lequel il est membre 3 fois successives et sans excuses valable présentées préalablement au Président de cet organe,
- g) Lorsque l'une des conditions d'éligibilité à l'organe n'est plus remplie ou qu'il est ultérieurement constaté qu'il a été élu sans les remplir,
- h) Inobservation des statuts et règlements de la COOPEDU ou ne pas remplir ses responsabilités,
- i) Faire tout acte de nature à nuire aux intérêts de la COOPEDU,
- j) Lorsqu'il y a une ou autre raison justifiant son exclusion parmi les membres de la COOPEDU,

Lorsqu' un membre réunit une des raisons ci-haut citées, il sera exclu par le Conseil d' Administration s'il en est membre, par le Conseil de Surveillance ou par le Comité de Crédit selon le cas. L'organe qui a pris la décision convoque dans un délai n'excédant pas 90notifie et lui notifie de la décision prise. Dans ce cas, l'Assemblée Générale décidera de l'exclusion définitive du membre et élira éventuellement son remplaçant.

Article 22: Des incompatibilités avec la qualité de membre d'un organe

Les membres du Conseil d'Administration, du Conseil de Surveillance, du Comité de Crédit ne peuvent être des employés de la COOPEDU ou faire toute autre activité lucrative pour le compte de la COOPEDU.

Ne sont pas éligibles comme membre du Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, du Comité de Crédit ou à être employés par la COOPEDU :

- a) Les parents, les enfants, les frères et sœurs, les beaux parents, les enseignants et conjoints d'un membre du Conseil d'Administration, du Conseil de Surveillance, du Comité de Crédit, d'un employé de la COOPEDU. L'interdiction est étendue et d'une manière générale à quiconque ayant un lien de parenté avec ces personnes jusqu'au 7^{ème} degré,
- b) Tout membre lié avec la COOPEDU par un contrat de prestation de service ou de fourniture des biens à titre onéreux,
- c) Toute personne exerçant des activités concurrentes à celles de la COOPEDU.

Article 23: Du bénévolat des membres des organes de la COOPEDU

Les membres des organes de la COOPEDU exercent leurs fonctions à titre bénévole. Toutefois, ils toucheront une somme d'argent couvrant les frais de transport, de repas et de logement dépensés en raison du travail accompli pour le compte de la COOPEDU conformément au Règlement d'Ordre Intérieur de la COOPEDU.

Partie 2: De l'Assemblée Générale de la COOPEDU

L'Assemblée Générale de tous les membres de la Coopérative peut être convoqué pour des réunions ordinaires ou extraordinaires. La première réunion ordinaire de l'Assemblée Générale se tient au mois de Mars et la deuxième au mois d'Octobre de la même année.

L'Assemblée Générale est composé de 200 membres délégués par leurs collègues et venant de toutes les branches de la COOPEDU. Les modalités de leur élection sont régies par le Règlement d'Ordre Intérieur de la COOPEDU. Sur ce nombre, s'ajoute celui des membres du Conseil d'Administration, du Conseil de surveillance et du Comité de Crédit.

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de la Coopérative. Elle est investie des pouvoirs étendus de délibération et de prise de décision sur des questions intéressant la Coopérative. Les compétences des autres organes ne leur sont conférées que par l'Assemblée Générale.

Article 24: De la convocation de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est convoquée par le Président du Conseil d'Administration, ou par le Vice-président s'il est absent, sur leur initiative ou sur demande d'au moins 3 membres du Conseil d'Administration ou d'un 1/3 de tous les membres de la Coopérative.

Le Conseil d'Administration de la Coopérative peut à tout moment convoquer l'Assemblée Générale extraordinaire. L'invitation écrite est adressée aux membres au moins 15 jours avant la date de l'Assemblée Générale. L'invitation mentionne l'heure, la date, le lieu et l'ordre du jour de l'Assemblée Générale.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale ordinaire est établi par le Conseil d'Administration; tandis que celui de l'Assemblée Générale extraordinaire est établi par l'organe qui en a fait la demande. Seuls les éléments figurant sur l'ordre du jour de l'Assemblée Générale extraordinaire sont examinés.

L'invitation à une réunion de l'Assemblée Générale doit être adressée à tout le public soit par communiqué dans la presse ou par affichage sur les valves des bureaux de la COOPEDU.

Article 25: La direction des travaux de l'Assemblée Générale

Les travaux de l'Assemblée Générale de la COOPEDU sont dirigés par le Président ou Vice-président du Conseil d'Administration. A défaut, les membres du Conseil d'Administration choisissent entre eux celui qui dirige l'Assemblée Générale. Elle peut également être dirigée par le Président du Conseil de Surveillance si l'Assemblée a été convoquée sur sa demande.

Article 26: Du quorum

L'Assemblée Générale ordinaire peut valablement siéger si au moins 50% des membres délégués sont présents. A défaut, il est convoqué une autre Assemblée Générale dans un délai de 20 jours qui pourra valablement siéger quelque soit le nombre des membres présents.

L'Assemblée Générale extra-ordinaire peut valablement siéger si au moins $\frac{3}{4}$ des membres délégués sont présents. Si ce quorum n'est pas atteint, la réunion est reporté et est convoqué pour une seconde fois dans les sept (7) jours à compter de la date du report. Les membres présents à la seconde réunion, quelque soit leur nombre, décident sur les points inscrits à l'ordre du jour de la réunion.

Le vote dans ces assemblées est fait soit en élevant les mains soit par tout autre procédé choisi par les membres.

Article 27: De la prise des décisions

Chaque membre délégué a le droit et l'obligation de se présenter personnellement dans l'Assemblée Générale. Il vote personnellement sans pouvoir se faire représenter à cet effet et il n'a qu'une seule voix.

Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises sur la majorité des membres présents; alors que celles de l'Assemblée Générale extra-ordinaire sont prises sur la majorité des 2/3 des membres présents.

Les décisions prises sont communiquées à tous les membres en les affichant sur les valves des branches de la COOPEDU. Les décisions ainsi communiquées sont considérées comme étant effectivement connues par tous les membres après l'expiration d'un mois à compter du jour d'affichage et sont exécutoires à partir de cette date.

Article 28: Les attributions de l'Assemblée Générale de Mars

L'Assemblée Générale de Mars est chargée de:

- a) Examiner et approuver les éléments sur l'ordre du jour de l'Assemblée Générale;
- b) Examiner et approuver le procès-verbal de l'Assemblée Générale antérieure,
- c) Elire les membres du Conseil de Surveillance ainsi que ceux des autres commissions prévus par le Règlement d'Ordre Intérieur;
- d) Démettre les membres du Conseil d'Administration ainsi que ceux des autres commissions prévues par les présents statuts ;
- e) Fixer le taux des jetons de présence pour les membres du Conseil d'Administration et des autres comités;
- f) Examiner le rapport du Conseil d'Administration sur les activités de l'année antérieure ainsi que ceux des autres comités;
- g) Examiner le rapport financier pour l'année précédente dûment auditée ainsi que le rapport d'audit;
- h) Examiner et décider de la manière dont tout bénéfice et intérêts disponibles seront distribués ou investis dans d'autres activités de la COOPEDU;
- i) Décider sur le plafond du montant d'argent que la COOPEDU peut emprunter;
- j) Recevoir et examiner le rapport des activités de la COOPEDU pendant l'année antérieure;
- k) Décider de la structure de gestion appropriée en vue de faciliter une prestation efficace et efficace des services aux membres ;
- l) Traiter tout autre sujet intéressant la COOPEDU et porté à la connaissance des membres selon les lois et règlements.

Avant son ouverture, l'Assemblée générale doit vérifier si elle a été régulièrement convoquée suivant les dispositions des présents statuts et en faire acte dans le procès-verbal.

Tous ce qui a été dit dans l'Assemblée Générale est consigné dans un procès-verbal qui est gardé au siège de la COOPEDU.

Article 29: Les attributions de l'Assemblée Générale d'Octobre

L'Assemblée Générale d'Octobre est chargée de:

- 1) Examiner et approuver les éléments sur l'ordre du jour de l'Assemblée Générale;
- 2) Examiner et approuver le procès-verbal de l'Assemblée Générale antérieure,
- 3) Examiner et approuver le plan d'action de la COOPEDU pour l'année suivante;
- 4) Adopter le budget de l'année suivante;
- 5) Admettre les nouveaux membres;
- 6) Examiner et approuver les comptes de la COOPEDU;
- 7) Approuver les prévisions des produits et charges pour l'exercice comptable suivant;
- 8) Nommer un auditeur externe et fixer sa rémunération, si nécessaire;
- 9) Fixer le plafond des investissements, des dépôts et des placements;
- 10) Discuter de tout autre sujet figurant à l'ordre du jour de la réunion.

Article 30: Les attributions de l'Assemblée Générale extraordinaire

Les attributions de l'Assemblée Générale extraordinaire sont:

- 1) Examiner et approuver les éléments sur l'ordre du jour de l'Assemblée Générale;
- 2) Examiner et approuver le procès-verbal de l'Assemblée Générale antérieure,
- 3) Modifier les statuts de la COOPEDU ou la dissoudre;
- 4) Décider de joindre d'autres sociétés coopératives pour former des unions, fédérations et confédérations ou sur la fusion, la scission et la transformation, la dissolution et/ou la liquidation de la Coopérative;
- 5) Décider sur la dissolution de la COOPEDU en cas de diminution du capital social par moitié;
- 6) Nommer un liquidateur et mettre en place une commission de liquidation;
- 7) Examiner toute autre question pouvant être examinée par une Assemblée Générale ordinaire, sauf l'approbation des comptes de la COOPEDU.

Partie 3: Du Conseil d'Administration

Article 31: Les membres du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe de gestion de la Coopérative. Il exécute les décisions et les orientations de l'Assemblée Générale conformément aux présents statuts. La COOPEDU est dirigée par le

Conseil d'Administration qui est composé par 9 membres. Ils sont élus pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois.

Le Conseil d'Administration est composé de :

Le bureau composé du Président et du Secrétaire et de six conseillers. Tout candidat au Conseil d'Administration doit remplir les conditions prévues par l'article 20 des présents statuts.

Article 32: Les attributions du Conseil d'Administration

Les attributions du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- a) Diriger la Coopérative ;
- b) Préparer la réunion de l'Assemblée Générale ;
- c) Préparer le Règlement d'Ordre Intérieur de la COOPEDU;
- d) Examiner et approuver les demandes d'adhésion à la Coopérative;
- e) Soumettre le rapport d'activités et le rapport financier de la COOPEDU à l'Assemblée Générale;
- f) Préparer le projet de budget de l'année suivante;
- g) Etude des projets d'intérêt pour la COOPEDU;
- h) Conclure des contrats au nom et pour le compte de la COOPEDU;
- i) Bonne gestion du patrimoine de la Coopérative;
- j) Connaître la situation financière de la COOPEDU et vérifier comment les finances sont gérées;
- k) Représenter juridiquement la COOPEDU;
- l) Tenir des réunions chaque fois que c'est nécessaire;
- m) Accomplir toute autre tâche nécessaire à la poursuite de l'objet de la COOPEDU.

Article 33: Convocation et Présidence des réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit une fois par trimestre et chaque fois que cela est exigé par les intérêts de la COOPEDU mais pas plus d'une fois par mois. Pour valablement siéger, le quorum requis pour chaque réunion est de deux tiers (2/3) de ses membres.

La réunion est convoquée par le Président du Conseil d'Administration de la COOPEDU, ou par le Vice-président si le Président est absent. S'ils sont tous absents, la réunion est convoquée et dirigée par celui qui a été désigné pour assurer l'intérim du Président. La réunion peut également être convoquée à la demande de 3 membres du Conseil d'Administration.

Lorsque le Président refuse de convoquer une réunion du Conseil d'Administration, la majorité absolue des membres du Conseil d'Administration peuvent convoquer cette réunion et prendre les décisions nécessaires comme si la réunion avait été convoquée par le Président.

~~Aucune décision ne peut être prise dans la réunion du Conseil d'Administration sauf si le quorum exigé est atteint. Les décisions sont prises par consensus. A défaut de consensus, les décisions sont prises par la majorité des voix. En cas d'égalité de voix, celle du Président est prépondérante.~~

Le procès-verbal de chaque réunion du Conseil d' Administration est rédigé et signé par le Président et le secrétaire de la réunion. Il est approuvé dans la réunion suivante.

Les membres du Conseil d' Administration sont individuellement ou solidairement responsables des pertes et dommages qu'ils ont causés à la COOPEDU et des fautes commises pendant l'exercice de leurs fonctions.

Partie 4: Du Conseil de Surveillance

Article 34: Les membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale élit un Conseil de Surveillance pour un mandat de 2 ans renouvelable une seule fois. Il est composé de 3 membres qui remplissent les conditions prévues par l'article 20 des présents statuts.

Article 35: Les compétences des membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont habilités à :

- Contrôler les livres, la caisse et les biens de la COOPEDU sans les déplacer ; contrôler la comptabilité, le bilan et vérifier si les journaux comptables et pièces justificatives sont tenus correctement ;
- Vérifier si les décisions de l'Assemblée Générale et celles du Conseil d'Administration ont été exécutées;

- Vérifier si les Statuts et le Règlement d'Ordre Intérieur de la COOPEDU sont observés.

Article 36: Attributions et fonctions du Conseil de Surveillance

- a) Contrôler la gestion de la Coopérative au moins une fois tous les trois mois et chaque fois que c'est nécessaire;
- b) Remettre son rapport à l'Assemblée Générale et au Conseil d'Administration;
- c) Faire le suivi des performances de l'auditeur interne de la COOPEDU;
- d) Vérifier si la ligne définie par l'Assemblée Générale est suivie telle qu'adoptée et s'assurer qu'elle est appropriée;
- e) Aider les autres organes de la COOPEDU dans la vulgarisation de la loi régissant les sociétés coopératives, des présents statuts, des résolutions de l'Assemblée Générale ou du Conseil d'Administration et des autres comités, ainsi que la ligne élaborée par la Coopérative en vue de créer une entente et une harmonie au sein de la Coopérative;
- f) Vérifier si le Conseil d'Administration ainsi que les autres organes de la Coopérative mettent en application toutes les décisions prises en vue de la protection des intérêts des membres de la Coopérative.

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois tous les trois mois ou à la demande d'un cinquième (1/5) au moins des membres de la Coopérative.

Lors de sa première réunion, le Conseil de Surveillance élit le Président et le Secrétaire parmi les membres élus en tenant compte des dispositions des présents statuts.

Le Conseil de Surveillance adresse ses rapports au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale. Lorsque le Conseil d'Administration refuse de convoquer la réunion extraordinaire de l'Assemblée Générale dans un délai de 10 jours à partir de la date de demande, le Conseil de surveillance doit la convoquer en vue de lui communiquer des points spécifiques de son rapport.

Le Conseil de Surveillance peut à tout moment, mais sans s'immiscer dans les travaux de gestion quotidienne de la Coopérative, vérifier ou contrôler tout ce qu'il juge nécessaire.

Partie 5: De la Commission de crédit**Article 37: La Commission de crédit**

La Commission de crédit est composé de 5 membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres de la COOPEDU, sur base de leurs compétences et leur disponibilité. Ils sont élus pour un mandat de deux ans renouvelable une seule fois. Aucun membre de **la commission de crédit** ne pourra être en même temps membre du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance.

La commission de crédit étudie les dossiers de demande de crédit relevant de ses compétences lui transmis par le Gérant, après leur analyse en collaboration avec les agents de crédit.

La commission de crédit ne peut valablement prendre une décision que si au moins 3 de ses membres sont réunis.

Les membres de la Commission de Crédit élisent entre eux un Président, un Vice-président et un Secrétaire.

La Commission de Crédit a les devoirs et les responsabilités suivants:

- a) Respecter et mettre en application la politique de crédit et autres règles d'octroi de crédit en vigueur,
- b) Vérifier si les crédits octroyés par la COOPEDU sont remboursés régulièrement,
- c) Prendre des décisions sur les demandes d'octroi des crédits relevant de ses compétences conformément à la politique de crédit et autres règles d'octroi de crédit en vigueur ; travailler dans la transparence et impartialité, en vue de garantir une bonne gestion des crédits et la confiance des membres envers leur Coopérative,
- d) Respecter et maintenir la confidentialité sur tout ce qui est contenu dans les dossiers de demande de crédit,
- e) Faire un suivi du recouvrement et des taux de retard et faire des recommandations à adresser au Conseil d'Administration ou à l'Assemblée Générale en cas de besoin, en vue d'améliorer le recouvrement.
- f) Mener toute activité de nature à garantir une bonne gestion des crédits et du recouvrement.

La Commission de Crédit prend ses décisions par consensus. A défaut de consensus, le dossier est soumis à l'appréciation de la réunion du Conseil d'Administration la plus proche.

La Commission de Crédit se réunit au moins une fois par mois et aussi souvent que c'est nécessaire. Ses décisions sont consignées dans un procès-verbal inscrit dans un registre approprié séance tenante et signé par tous ses membres.

Toute décision du Comité de Crédit doit être conforme aux lois et règlements, aux Statuts et Règlement d'Ordre Intérieur de la COOPEDU, à défaut de quoi elle peut être annulée par le Conseil d'Administration ou le Conseil de Surveillance.

La Commission de Crédit dresse un rapport sur les demandes de crédit en mentionnant les éléments suivants :

- a) Date, heure et le lieu de la réunion,
- b) La liste des membres présents à la réunion et leurs signatures,
- c) Une liste des demandes de crédit étudiées et acceptées avec le numéro de la demande, la description du bénéficiaire, l'objet du crédit, le montant accordé, la garantie exigée, les modalités de remboursement, le taux d'intérêt et autre information importante,
- d) Catégorie ou secteur du crédit,
- e) Liste des demandes non acceptées et les motifs,
- f) Commentaires pertinents,

Les activités et décisions de la Commission de Crédit ont une nature strictement confidentielle. Outre le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance, la Gérance et les auditeurs, elles ne peuvent en aucun autre cas être communiquées aux tiers.

Tout membre de la COOPEDU dont la demande de crédit a été rejetée peut faire recours au Conseil d'Administration. Après avoir entendu les arguments du membre, le Conseil d'Administration prend sa décision sur base de la politique des crédits de la COOPEDU.

Partie 6: De la Gérance

Article 38 : De l'engagement du Gérant

Le Conseil d'Administration désigne un Gérant qui peut être ou non un membre de la COOPEDU. Il assure la gestion quotidienne de la COOPEDU et est responsable envers le Conseil d'Administration. Le Gérant doit remplir les exigences et conditions requises dans le manuel des postes, et est engagé par le Conseil d'Administration sur base des résultats obtenus du test écrit et oral administré par le Conseil d'Administration ou un indépendant rémunéré pour exécuter ce travail.

Avant d'entrer en service, le Gérant doit signer un contrat de travail avec le Président du Conseil d'Administration de la COOPEDU conformément à la législation du travail au Rwanda.

Le Gérant de la COOPEDU est interdit de faire directement ou indirectement tout autre travail similaire à celui qu'il fait pour la COOPEDU.

Le Gérant est habilité à :

- a) Conclure des contrats avec des personnes morales ou physiques partenaires de la COOPEDU dans ses activités quotidiennes ;
- b) Intenter des actions en justice et représenter la Coopérative dans tous les procès ;
- c) Veiller à la meilleure gestion financière et du personnel de la Coopérative;
- d) Tenir correctement et régulièrement les documents de la Coopérative, garder convenablement les statuts, la liste des membres de la Coopérative et celle des membres du Conseil d' Administration, du Comité de Surveillance et ceux de la Commission de Crédit.
- e) Faire toute autre chose de nature à promouvoir les intérêts de la Coopérative et dans l'intérêt des membres.

Le Conseil d'Administration détermine le salaire et autres avantages du Gérant.

Le Gérant participe aux réunions du Conseil d'Administration mais ne participe pas dans la prise des décisions. Ses avis sont purement consultatifs.

Article 39 : Du personnel salarié

Le Conseil d'Administration de la COOPEDU est l'organe habilité à recruter le personnel salarié conformément à la législation du travail et de la sécurité sociale en vigueur. Ce recrutement est confirmé par l'Assemblée Générale. Dans le recrutement, les membres de la COOPEDU sont prioritaires.

Pour être engagé comme employé salarié, le candidat doit remplir les conditions suivantes:

- Etre de nationalité rwandaise ;
- Remplir les conditions exigées pour le poste auquel il est candidat;
- Etre une personne intègre;
- Donner deux personnes de référence ;
- Toute autre exigence prévue par le Règlement d'Ordre Intérieur de la COOPEDU.

CHAPITRE CINQ : Des comptes, des documents comptables et audit

Article 40 : Exercice financier

L'exercice financier de la COOPEDU commence le 1^{er} Janvier et se termine le 31 Décembre de la même année.

Article 41 : Les livres comptables

La COOPEDU doit tenir correctement ses livres de comptes et autres livres dans le but d'enregistrer toutes les transactions relatives à ses opérations, ses fonds, ses activités et son patrimoine.

La COOPEDU doit également s'assurer que tous les paiements sont autorisés et faits correctement et qu'un contrôle adéquat est fait sur ses revenus, ses dépenses, son actif et son passif ;

Ces comptes et documents doivent refléter réellement la situation financière de la Coopérative de façon à ce que le contrôleur interne ou l'auditeur externe puissent y avoir accès en un temps raisonnable ;

Cet audit est conduit par des auditeurs externes choisis par L'Assemblée Générale sur demande du Conseil d'Administration.

Article 42 : Conditions requises pour un auditeur

1. Ne pas avoir été un des membres du Conseil d'Administration, gérant ou employé de la Coopérative pendant l'année à auditer ou l'année immédiatement précédente ;
2. Ne pas être époux ou employé d'un membre du Conseil d'Administration ou d'un employée de la Coopérative ;

3. Ne pas être receveur des biens de la Coopérative ;
4. Ne pas avoir été exclu parmi les membres de la Coopérative ;
5. Ne pas avoir un quelconque intérêt manifeste dans la Coopérative ;

Article 43 : Répartition du bénéfice net

Les bénéfices réalisés par la Coopérative sont repartis dans l'ordre de priorité suivant :

1. Payer les taxes et impôts prévus par la loi ;
2. Vingt pourcent (20%) au Fonds de Réserve Légale ;
3. Payer les intérêts sur les fonds épargnés par les membres ;
4. Ristournes et dividendes aux membres de la Coopérative proportionnellement aux apports de chaque membre dans le cadre de la Coopérative ;
5. Fonds spéciaux de réserve, s'il y en a ;
6. Toute autre chose non mentionnée ci-haut pouvant contribuer à la réalisation de l'objet de la Coopérative.

Le fonds de Réserve Légale ne peut être distribuée que si les membres décident, en Assemblée Générale de scinder ou de transformer la Coopérative conformément à la législation sur les sociétés coopératives.

Article 44 : Dividendes

Un dividende de 4% peut être conféré sur les parts sociales de chaque membre. Ce dividende est fixé par l'Assemblée Générale et n'est octroyé que s'il y a des surplus financiers dans l'exercice concerné.

Article 45 : Ristourne

Les ristournes sont fonctions des transactions conclues entre le membre et la COOPEDU. En cas de résultat déficitaire, l'octroi des ristournes est suspendu aussi longtemps que ce déficit ne sera pas compensé.

Article 46 : Résolutions sur les ristournes ou dividendes investis ou affectées au Fonds de réserve

Si les ristournes ou les dividendes doivent être réinvestis par les membres pour augmenter le capital, pour racheter les certificats de primes ou pour épargner, la Coopérative devra émettre les certificats de ristournes, dividendes ou d'épargne faite par les membres.

CHAPITRE SIX : De la dissolution et de la liquidation de la COOPEDU

Article 47 : De la dissolution de la Coopérative

Conformément à la législation sur les sociétés coopératives, la COOPEDU peut être dissoute et liquidée suivant les procédures prévues dans les présents statuts en matière de liquidation sur une décision prise à la majorité des $\frac{3}{4}$ par une Assemblée Générale Extraordinaire des membres actifs présents et votants.

La COOPEDU peut également être dissoute et liquidée par une décision d'un tribunal compétent, sur demande de l'organe chargé du développement des coopératives.

La COOPEDU doit également être dissoute pour l'une des raisons suivantes :

- En cas de faillite ou de cessation de paiement;
- Cessation des activités pendant une période de deux années successives, au moins;
- Si elle est composée de moins de 7 personnes;
- Réduction de 50% de son capital social et refus des membres d'augmenter ce capital.

En cas de dissolution et liquidation de la COOPEDU, l'Assemblée Générale décide sur l'affectation du patrimoine restant après règlement des dettes et remboursement des parts sociales aux membres.

Lorsque la liquidation révèle une perte supérieure au capital social de la COOPEDU, cette perte est partagée par tous les membres de la COOPEDU.

En cas de dissolution précipitée de la COOPEDU, l'Assemblée Générale ou le tribunal nomment un ou plusieurs liquidateurs. Ces personnes ont des pouvoirs étendus pour exécuter tous les travaux en rapport avec le patrimoine de la COOPEDU.

CHAPITRE SEPT : Dispositions finales

Article 48 : Du secret professionnel

Les membres des organes de la COOPEDU ainsi que ses employés sont tenus au secret professionnel le plus absolu pour tout ce qu'ils ont fait ou ont eu connaissance lors l'exercice de leurs fonctions au sein de la Coopérative.

Ils sont responsables des torts et dommages causés par la violation de ce devoir de discrétion. Cette violation peut entraîner pour les membres des organes, la révocation et pour les employés le licenciement immédiat.

Néanmoins, ce secret professionnel ne frappe pas les informations données aux organes de la COOPEDU dans l'exercice de leurs fonctions ainsi qu'au témoignage judiciaire donné conformément à la loi.

Article 49 : De la modification des statuts et du règlement des litiges

Toute modification aux présents statuts ne peut être faite que sur décision de la majorité des deux tiers (2/3) des membres en Assemblée Générale.

Tout litige qui survient entre les membres est soumis au Conseil d'Administration ou à l'Assemblée Générale pour examen et règlement à l'amiable avant de le soumettre aux arbitres choisis par les parties concernées par le litige, avant de le soumettre aux tribunaux compétents.

Article 50 : Du Règlement d'Ordre Intérieur

Tout ce qui n'est pas prévu dans les présents statuts sera régi par le Règlement d'Ordre intérieur qui sera préparé par le Conseil d'Administration et approuvé par l'Assemblée Générale.

Article 51 : Des langues

Les présents statuts sont votés dans les langues officielles de la République du Rwanda. En cas de difficulté d'interprétation, la version en Kinyarwanda sera considérée comme originale et primera sur les autres.

Article 52 : De l'entrée en vigueur

Les présents statuts sont votés par la 8^{ème} Assemblée Générale des membres de la COOPEDU, tenue à Kigali au Centre de Pastorale Saint Paul au 31 Août 2008, et entrent en vigueur le jour de leur signature par la Présidente du Conseil d'Administration de la COOPEDU.

Ils abrogent et remplacent en tous points les statuts antérieurs, les directives et autres documents contenant des dispositions contraires.

Fait à Kigali, le 31/08/2008

Adopté par l'Assemblée Générale dont les noms
des membres présents sont repris en l'annexe.

UWAGIRISA Rose

Présidente du Conseil d'Administration de la COOPEDU

Annexe : STATUS DE DUTERIMBERE-IMF, SA

BIBLIOGRAPHIE

- 1 Wampfler B., Mercoiret M.R., (2002), *Microfinance, organisations paysannes : quel partage des rôles, quels partenariats dans un contexte de libéralisation ?*, ATP, Cirad, Cerise;
- 2 RWIGAMBA B(2001), *Cours de méthodologie de recherche*, ULK,Kigali, (inédit)p17 ;
- 3 Chao-Béroff & al.(2000), “ *A Comparative Analysis Of Member-Based Microfinance Institutions In East And West Africa*”, Microsave.p14-16;
- 4 Sébastien BOYÉ, Jérémy HAJDENBERG et Christine POURSAT(2006), *Le guide de la Microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement*, éd. Eyrolles, Paris, p17;
- 5 Frank brancel, *la gouvernance des entreprises*, 1997, p : 14
- 6 G. CHARREAUX (1997), *Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, Théorie et Faits*, Economica ;
- 7 Gérard CHARREAUX, *La gouvernance des PME-PMI*, 2000 p5
- 8 Lucien CAMARA (2006), *la gestion des risqué en microfinance*, éd. Plantation, p15;
- 9 M.-D. Cruege, *La dualité des organes de contrôle dans les sociétés anonymes à directoire*, Rev.Soc, 1975, p421 ;
- 10 KANIMBA François Governor(Aout 2008), *Monetary policy and financial stability statement* ,BNR, Kigali, p17-24;
- 11 Brigitte Laydeker (2002), *La gouvernance en microfinance*, Gret, p3-6;
- 12 Brigitte Laydeker (septembre 2002), *Le système d'information pour une institution de microfinance*, GRET,p1;
- 13 GRAWITZ. M. (1996), *Méthode des sciences sociales*, 10édition, Dalloz, Paris, p318;
- 14 Holec Nathalie & al(1999), *gouvernance*, Centre de Documentation de l'Urbanisme(CDU), Paris, Pages 80;
- 15 WILLIAMSON, Oliver E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press;
- 16 D. PLIHON(2001), *Quel scénario pour le Gouvernement d'entreprise ?*, Revue d'Economie Financière, ” Le gouvernement d'entreprise “, p3;
- 17 Rock R., Otero M., Saltzman S., (1998), *Principles and Practices of microfinance Governance*, ACCION International, Microentreprise Best Practices, development Alternatives Inc., USA.p9;

- 18 Manfred Zeller et Richard L. Meyer(2002), *the triangle of microfinance*, The John Hopkins University Press;
- 19 CERISE(2005), *guide de l'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance*, « CERISE-RIAM », p6-29;
- 20 MINECOFIN (2007), *Politique Nationale de la Microfiance*, Kigali, p2;
- 21 MINECOFIN (2007), *Stratégie de Développement Economique et de Réduction de la Pauvreté*, 2008-2012, Kigali, p92;
- 22 RMF(2007), *Revue sectorielle de la micro finance au Rwanda*, Kigali, p17;

Articles et Rapports

- 23 AMIR (Novembre 2008), *rapport sur l'étude de base du secteur de la microfinance au Rwanda*, AMIR, p1;
- 24 Branch B., Baker C. (1998), "Overcoming Governance Problems: What Does it Take?" Paper presented at the Inter-American Development Bank (IDB) Conference on Credit Unions, Washington DC: IDB;
- 25 CGAP(1997), *Une gouvernance efficace des institutions de microfinance*, Note sur la microfinance N°7;
- 26 CGAP, (Août 2005), *Travailler avec les coopératives d'épargne et de crédit*, Note sur la Microfinance N°25;
- 27 Doligez F., Pierret D., (2005), *La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ?*, IRAM, ADA Dialogue, N°35;
- 28 Hervé A., Paquerot M.(juin 2000), *Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2;
- 29 Pellervo, (la confédération des coopératives finlandaises) (2000) "Corporate governance and Management control in cooperatives », Confederation of Finnish Cooperatives;
- 30 SEG (2003), *Un guide pour la micro finance sensible au genre*, FAO, p39;
- 31 Ronald Coase (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica* 386-405.
- 32 GTZ/IRAM, *La viabilité sociale d'une IMF – Atelier de formation et de réflexion*, Ouagadougou, Déc. 2001 p52

- 33 Rigaud LUSUKU, *une institution de Microfinance(IMF) dans la lutte durable contre la pauvreté, cas de la CAMEC/LUKALA*, édition ISTC/MBANZA-NGUNGU, 2009, P37.
- 34 J. Leblond, Le projet de loi sur les sociétés commerciales devant le sénat, Gaz. Pal.1966, 1, Doctr.77.
- 35 B. BRUNHES, Réflexions sur la gouvernance, Revue de Droit Social, Février 2001, p. 115.

Site Internet

- 36 Maxime Maury, Perspectives de l'économie française et stratégie de réforme (2006-2012), www.club89.org/articles.php3, mars 2006 ;
- 37 BEVIR Mark (Ed), Encyclopedia of Governance, Thousand Oaks, CA: Sage, http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernement_d%27entreprise#cite_note-0, 2007, 1028 p.
- 38 Babyloan, les mécanisme de la Microfinance, www.bayloan.org, 2009 ;
- 39 Grameen Crédit Agricole, www.grameen-credit-agricole.org
- 40 Microfinance Information eXchange, MicroBanking Bultin N°18, www.mixmarket.org, 2009 ;
- 41 Aderrahamane MEBTOUL, la bonne gouvernance et l'état de droit conditions fondamentales de lutte contre la corruption, www.algerie-focus.com, fevrier 2010 ;
- 42 Roland Perez, la gouvernance de l'entreprise, www.scienceshumaines.com, mai 2004.
- 43 Doc-Etudiant, *le processus de prise de décision en entreprise*, www.doc-etudiant.fr, 20/04/2010

Autres documentations

- 44 Arrêté Ministériel (2009), loi portant organisation de l'activité de MicroFinance N° 40/2008;
- 45 BNR (2002), la réglementation des institutions de microfinance, N°06/2002.
- 46 COOPEDU(2009), Les états financiers au 30 juin 2009 ;
- 47 DUTERIMBERE-IMF, SA (2009), les états financiers au 30 juin 2009;
- 48 Planet Rating (2008), rapport rating COOPEDU;
- 49 Planet Rating(2008), rapport rating Duterimbere-IMF,SA;

50 DUTERIMBERE-IMF, SA(2009), règlement d'ordre intérieur de Duterimbere IMF, SA;

51 COOPEDU(2008), règlement d'ordre intérieur de la COOPEDU;

52 COOPEDU (2008), statut coopedu;

53 DUTERIMBERE-IMF, SA (2009), statut DUTERIMBERE-IMF, SA.
