

LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU MAROC : MECANISMES DE GOUVERNANCE ET MISSION SOCIALE.

MICROFINANCE INSTITUTIONS IN MOROCCO: GOVERNANCE MECHANISMS AND SOCIAL MISSION.

HASSAINATE MOHAMED SABER

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal

Université Mohammed V, Rabat

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion

Maroc

hassainate@gmail.com

ZINEELABIDINE MAROUA

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal

Université Mohammed V, Rabat

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion

Maroc

maroua.zineelabidine.encg@gmail.com

BAHOUSSA ABDELAZIZ

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal

Université Mohammed V, Rabat

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion

Maroc

abahoussa@yahoo.fr

NAFSSI FADWA

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal

Université Mohammed V, Rabat

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion

Maroc

fadwa.nafssi@gmail.com

Résumé :

La gouvernance constitue l'un des risques majeurs auxquels est exposé le secteur de la microfinance (Lelart, 2006). Si plusieurs institutions de microfinance sont en train de naître et croître, d'autres sont par contre en train de fermer leurs portes. Plusieurs raisons seraient à la base de cette fermeture entre autres : la gestion opaque, le détournement, le manque d'un dispositif de contrôle interne efficient et la mauvaise gouvernance etc. Au niveau de ce travail de recherche, nous allons nous concentrer sur la gouvernance étant une question cruciale au sein d'une IMF dans la mesure où ses implications sont au service de la mission sociale et l'assurance de l'objectif commercial. Par ailleurs, ce travail de recherche s'inscrit dans l'exploration empirique. Une approche purement qualitative permettant d'analyser en profondeur les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes de l'institution en recourant à la grille d'analyse de la gouvernance, élaborée par le Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit (CERISE). L'objectif de ce travail de recherche est de mettre en évidence les bonnes pratiques de gouvernance adoptées par les IMF marocaines permettant la conciliation entre la mission sociale et l'objectif commercial.

Mots clés : Microfinance, pratiques de gouvernance, viabilité financière, mission sociale.

Abstract:

Governance is one of the major risks to which the microfinance sector is exposed (Lelart, 2006). If several microfinance institutions are being born and growing, others are closing their doors. There are several reasons for this closure, among others: bad management, lack of an efficient internal control system and poor governance. In this research work, we will focus on governance being a crucial question within an MFI; its implications are at the service of the social mission and the assurance of the commercial objective. Furthermore, this research work is part of empirical exploration. A purely qualitative approach allowing an in-depth analysis of the power relations between the various stakeholders of the institution by using the governance analysis grid developed by the Exchange, reflection and information committee on credit savings systems. The objective of this research work is to implement good governance practices adopted by Moroccan MFIs allowing the reconciliation between the social mission and the commercial objective.

Keywords: Microfinance, governance practices, financial sustainability, social mission.

INTRODUCTION

La gouvernance dans l'économie marchande est considérée comme étant la recherche d'un système de direction et de contrôle qui concilie aux mieux l'efficacité de la gestion et la protection des intérêts des actionnaires, le modèle de gouvernance d'entreprise est réputé défaillant si les efforts de la gestion de l'entreprise ne sont pas tournés prioritairement vers la protection des intérêts des actionnaires. Certes, cette manière de considérer la gouvernance de l'entreprise au Maroc s'est vue par la suite remise en cause pour intégrer les intérêts d'autres parties prenantes dans les mécanismes de la gouvernance. Mais, la préoccupation centrale demeure sans aucun doute la pérennisation de la rentabilité financière des investissements drainés par les propriétaires des capitaux. Nous sommes donc en présence d'un modèle de gouvernance d'entreprise orienté vers l'actionnaire et dont les mécanismes peuvent prendre plusieurs formes, sans pour autant dévier par rapport à la raison d'existence de l'entreprise qui reste incontestablement une entité de production de valeurs et un acteur de développement économique.

Comparativement à la gouvernance d'entreprise où la notion de valeur actionnariale conduit à une hiérarchisation des pouvoirs au sein de la structure, et accorde une place de premier choix à l'actionnaire, l'association présente le privilège de donner à un maximum d'acteurs et de parties prenantes un espace libre d'expression et d'action. La marge de liberté dans le monde associatif se dessine aussi à travers les possibilités offertes aux parties prenantes de concevoir le modèle de gestion et de gouvernance approprié en fonction de paramètres diverses que chaque structure associative affronte dans le cadre de l'exercice quotidien de sa mission sur le terrain. « Le système de gouvernance associatif peut rendre possible la prise de parole d'acteurs aussi différents que les membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles, activistes ou encore donateurs. Il peut également favoriser l'élaboration d'instruments spécifiques pour organiser la prise de décision, faciliter les liens entre parties prenantes et la collaboration en réseau »¹. Nous sommes en présence de multiples positions de références en matière de gouvernance associative riches d'enseignements les unes et les autres, et que nous tenterons de déceler par une analyse plus fine de ses mécanismes de fonctionnement, d'outils d'opérationnalisation, et de ses acteurs en interne et externe spécialement pour le cas des institutions de microfinance dans le contexte marocain.

¹BIONDI, Yuri, CHATELAIN-PONROY, Stéphanie, EYNAUD, Philippe et SPONEM, Samuel. op.,cit., p. 3.

La gouvernance constitue l'un des risques majeurs auxquels est exposé le secteur de la microfinance (Lelart, 2006). L'histoire du secteur est parsemée des succès, des crises et faillites dont les causes étaient en grande partie dues aux problèmes de gouvernance, le cas le plus frappant est celui de Corposol en Colombie, dont les structures inadéquates avec la mission et la vision de l'institution ont conduit aux crises au niveau institutionnel (Labie, 1999). En effet, une première vague de recherche sur la thématique de la gouvernance a été initiée par le CGAP dans les années 90 en se concentrant sur la relation entre le conseil d'administration et la direction. Cette approche a connu une limite comme étant l'élément pouvant garantir l'atteinte de la mission de la microfinance. D'autre part, une vision plus globalisante, incluant l'ensemble des parties prenantes a été développée.

Cette approche inclut non seulement le conseil d'administration et la direction, mais aussi les salariés, les clients, les bailleurs, les banques, l'État, etc. (Lapenu C., 2002). Cette vision repose sur le fait que chaque acteur devient un élément important sur lequel doit se baser l'institution pour garantir l'efficacité institutionnelle conduisant à l'atteinte de l'objectif social et financier. Cette situation semble difficilement explicable, mais mérite une analyse approfondie, ce qui justifie l'orientation particulière de notre recherche, sur les tenants et les aboutissants de la gouvernance des IMF du 1^{er} rang au Maroc. La question de recherche dont nous sommes censées trouver des éléments de réponse au niveau de ce travail est formulée comme suit : **Quelles sont les bonnes pratiques de gouvernance appliquées par les IMF marocaines pouvant servir la coexistence entre la mission sociale et la viabilité financière ?**

Ainsi, ce travail de recherche s'intéresse au concept de la gouvernance qui apparaît comme une méthode d'analyse et de compréhension de l'exercice du pouvoir. La gouvernance des IMF a connu une certaine spécificité et une attention particulière chez les chercheurs, vu la position critique des décideurs à assurer le double objectif. Ce travail de recherche sera de référence pour les chercheurs, les dirigeants et les personnes de décision voulant construire une idée plus claire sur les obstacles impactant l'efficacité institutionnelle des IMF étudiées et sur les meilleures pratiques de gouvernance permettant la conciliation entre la mission sociale et la viabilité financière.

Outre l'introduction et la conclusion, notre recherche sera subdivisée en trois axes principaux. Le premier axe fera l'objet d'une revue de littérature relatant les principales approches d'analyse de la gouvernance à savoir l'approche basée sur la théorie néo-institutionnelle et

l'approche centrée sur les parties prenantes. Le deuxième axe concerne la méthodologie de recherche, c'est une démarche qualitative qui a pour objectif d'analyser le mode de gouvernance des deux institutions objet de l'étude, en faisant recours à la grille d'analyse CERISE qui se caractérise par une approche partenariale. Le dernier axe porte sur l'analyse critique du socle commun de la gouvernance des deux institutions en comparant les mécanismes appliqués, tout en mettant en évidence les manquements de chaque système de gouvernance qui peuvent entraver l'activité, et donc la poursuite des principaux objectifs de l'institution à savoir les objectifs sociaux et financiers.

1. APPROCHES D'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE :

La question de la gouvernance en microfinance mobilise plusieurs théories tant au niveau interne, qu'externe. Sur le plan interne, on trouve la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance, la perspective de l'hégémonie managériale, la théorie des coûts de transaction et sur le plan externe, on trouve la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie des parties prenantes ainsi que la théorie de la convention. Par ailleurs, nous proposons de se focaliser uniquement sur deux grandes approches qui se dégagent dans les écrits de la gouvernance en microfinance, une approche basée sur la théorie néo-institutionnelle intitulée « la théorie d'agence » et une autre approche centrée sur l'ensemble des intervenants dans la vie de l'institution qualifiée de la « théorie des parties prenantes ».

1.1. L'approche basée sur la théorie néo-institutionnelle « la théorie d'agence » :

Cette approche repose sur la relation d'agence, qui est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (principal) engagent une autre personne (agent) pour exécuter en son nom une tâche bien définie, ce qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Selon cette approche, la gouvernance d'une IMF est avant tout une préoccupation du conseil d'administration (principal) qui veille sur la direction (agent) de l'IMF afin qu'elle remplisse sa mission déjà bien définie. Plusieurs études ont été menées sur les caractéristiques d'un bon conseil d'administration pour assurer le bon fonctionnement des organisations de microfinance. Conger et al (1999) cité par Mori et Randoy (2011), montrent que le conseil d'administration des organisations de microfinance doit être composé des membres avec différentes aptitudes, spécialement ceux ayant une expertise dans les domaines sociaux et financiers.

Évoquant dans le même ordre d'idée Hillman et al (2001) cité par Mori N., (2010) soulignent que l'expertise qu'apporte la diversification de membre au niveau du conseil d'administration garantie, les perspectives pour l'institution de prendre des bonnes décisions au niveau stratégique, lesquels dépendent de la réussite ou l'échec de l'institution. Ces aptitudes rêvent d'une importance pour le secteur de la microfinance où les animateurs doivent garder en vue la double mission de la microfinance, sociale c'est-à-dire faire fournir des services financiers aux pauvres et aux exclues des institutions bancaires, et financière qui est de fournir des services financiers tout en étant viable c'est-à-dire en garantissant leur propre survie par le couvrement des charges opérationnelles et le dégagement de l'excédent.

1.2. Approche centrée sur les parties prenantes « la théorie des parties prenantes »

Face aux récents problèmes, dont ont connus plusieurs organisations de microfinance (crises, faillites, etc.) certains auteurs se sont fixés pour objectif d'adopter une nouvelle approche celle centrée sur les parties prenantes. Cette approche répond aux limites de la théorie néo-institutionnelle et stipule qu'il est important de cerner les autres catégories d'acteurs internes ou périphériques à l'institution ayant une influence directe ou indirecte sur sa performance globale en intégrant leurs intérêts dans les mécanismes de gouvernance afin d'assurer le bon fonctionnement de l'IMF et répondre à sa double vocation sociale et financière (commerciale).

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

2.1. Choix de l'approche de recherche :

La méthodologie de recherche s'inscrit dans l'exploration empirique. Une approche purement qualitative permettant d'analyser en profondeur les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes des IMF choisies pour l'étude en recourant aux 6 socles d'analyse de la gouvernance élaborés par le Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit (CERISE)².

²CERISE est un réseau d'échange sur les pratiques en microfinance. La richesse de ce réseau réside dans l'expérience et la diversité de ses membres et des partenaires qu'il rassemble : des institutions de microfinance et leurs associations professionnelles, des chercheurs, des bailleurs et des investisseurs, tant au Nord qu'au Sud. Les échanges reposent sur des alliances et des synergies porteuses d'innovations pour le secteur. CERISE anime des réflexions et capitalise l'expérience pratique de ses membres et partenaires dont l'objectif est de produire des outils opérationnels et de faire progresser les pratiques en microfinance.

2.2. Démarche adoptée & Institutions ciblées :

A l'aide d'un guide d'entretien semi-directif (**voir Annexe 1**) dédié aux dirigeants et aux responsables de deux institutions de microfinance de 1^{er} rang au Maroc, nous avons recueilli les informations relatives au pouvoir de décision et au pilotage de l'activité pour ensuite déterminer leurs propres mécanismes de gouvernance. Ces entretiens ont pris en considération les principaux éléments de la grille d'analyse de la gouvernance définie par le « CERISE », composée essentiellement de la mission et la vision stratégique, la prévention et la gestion de crise, le système d'information et le mode de prise de décision ainsi que le système de contrôle de l'institution. Par la suite, une comparaison entre les deux institutions de microfinance enquêtées (X et Y) ³ en termes de ces 6 socles d'analyse semble essentielle afin de dégager les bonnes pratiques de la gouvernance favorisant la conciliation entre la mission sociale et l'objectif commercial de l'institution.

3. DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE SELON L'APPROCHE CENTREE SUR LES PARTIES PRENANTES VIA « LA GRILLE D'ANALYSE CERISE »

Le travail sur la gouvernance nécessite d'élargir le cadre d'étude pour prendre en compte l'ensemble des acteurs de l'IMF et les formes d'organisations destinés à gouverner à travers les systèmes comptables et d'information, le mode de prise de décision et de coordination, la capacité d'exécution et les systèmes de contrôle, etc. Pour ce faire, le comité CERISE s'est attaché à définir une grille d'analyse (**voir annexe 2**) qui permet de prendre en compte l'ensemble de dimension de la gouvernance. Par ailleurs, ce travail de recherche permet un diagnostic de la gouvernance de deux institutions enquêtées (X et Y), à travers l'analyse de ces acteurs, de leur processus de décision et de leur mode de gestion des dysfonctionnements.

3.1. Qui a le pouvoir de décision ?

Parmi les modalités de prise de décision on trouve :

3.1.1. Pouvoir des acteurs sur les décisions stratégiques et opérationnelles des IMF :

L'analyse des textes organiques (notamment les statuts) nous a permis d'identifier les différents organes de décision ainsi que leur rôle respectif. Dans une IMF, les organes clés de gouvernance sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration (CA), (éventuellement le

³ Les institutions de microfinance choisies pour l'enquête sont considérées comme les leaders sur le secteur de la microfinance au Maroc, par souci de confidentialité, nous avons choisis de garder l'anonymat de ces deux institutions (X et Y).

conseil de surveillance) et différents comités, tels que le comité de crédit, le comité d'audit, le comité de déontologie, le comité de suivi des performances sociales, etc. L'étude de la gouvernance passe par l'analyse de la composition de ces organes et du rôle de leurs membres.

❖ **L'assemblée générale :**

L'assemblée générale est l'instance suprême de l'institution. Elle est constituée de l'ensemble des membres ou actionnaires ou de leurs délégués, convoqués et réunis en général au moins une fois par an. Elle a notamment pour compétence de s'assurer de la bonne gestion de l'institution, de fixer et modifier ses statuts et son règlement, et d'élire les membres des organes auxquels elle délègue ses pouvoirs entre deux assemblées.

❖ **Le conseil d'administration (CA) :**

Le conseil d'administration est un ensemble de personnes morales ou physiques qui dirigent une institution, par exemple le CA d'une IMF, ses principales fonctions sont :

- **La fonction fiduciaire :** maintien de la solvabilité de l'institution afin de garantir à la fois l'accès aux services et la mission de l'IMF, protéger les intérêts des prêteurs et contribuer au développement du secteur de la microfinance.
- **La fonction stratégique :** planification stratégique et définition des politiques.
- **La fonction de contrôle :** adoption des politiques et procédures de contrôle et surveillance de leur mise en œuvre.
- **La fonction de développement de la direction :** supervision des procédures de recrutement et de rémunération des cadres de la direction.
- **La fonction de rendre compte à l'assemblée générale :** convocation, préparation et conduite des assemblées générales.

Pour renforcer son efficacité et déléguer à un petit nombre de membres des sujets spécifiques, le CA peut recourir à des comités pour accomplir certaines tâches. On distingue généralement les comités permanents (statutaires) et les comités spéciaux, non prévus par les statuts et créés pour des situations exceptionnelles.

❖ L'administrateur (dirigeant) :

Pour jouer pleinement son rôle, l'administrateur doit observer les trois devoirs de conduite, ou de comportement :

- **Le devoir de diligence** : l'administrateur est tenu de participer aux décisions du conseil et de s'informer sur les éléments utiles à la prise de décision. A ce titre, il doit requérir les informations sur la mise en œuvre des objectifs sociaux et financiers de l'institution, assister aux réunions, exercer son jugement de manière indépendante et s'assurer qu'il a un niveau satisfaisant de compréhension des principales questions relatives à l'institution ;
- **Le devoir de loyauté** : l'administrateur doit exercer ses pouvoirs dans l'intérêt de l'institution et non dans son intérêt propre ou celui d'un tiers. Le devoir de loyauté s'exerce tout particulièrement face à des risques de conflit d'intérêts, d'opportunités opérationnelles et pour tout ce qui exige la confidentialité. La ligne de conduite de l'administrateur doit être déterminée par l'objectif de réalisation de la mission de l'institution ;
- **Le devoir de conformité** : les administrateurs doivent être fidèles à la mission de l'institution et promouvoir ses valeurs. Ils doivent s'assurer que les pratiques de l'institution sont conformes à ses objectifs sociaux et financiers et qu'elles ne peuvent en aucun cas nuire à ses employés, à ses clients et à son environnement.

Tableau 1 : Rôles et contributions de la direction et du CA

CA	Direction
Définition et sauvegarde de la mission	Mise en œuvre de la mission
Décisions stratégiques	Décisions opérationnelles
Vision à long terme	Vision à court et moyen terme
Propriétaires	Salariés
Responsabilité politique	Responsabilité technique
Rendre compte à l'AG	Rendre compte au CA
Embauche le directeur	Embauche le personnel
Impliqué régulièrement	Impliqué au quotidien
Contrôle	Informe
Vote le budget	Gère le budget

Source : Cours élaboré par le CGAP, géré par ADA et AFMIN.

On peut distinguer plusieurs types de conseil d'administration, il existe des conseils d'administration de validation ; il s'agit de CA globalement passifs, qui s'en remettent largement aux projets de la direction, des conseils d'administration de représentation ; ces conseils sont constitués de personnes influentes et respectées, qui donnent à l'institution crédibilité et visibilité ainsi que les conseils d'administration actifs dont les administrateurs sont impliqués et leur savoir-faire est solide.

L'analyse de la gouvernance se limite souvent à l'étude des rapports entre les acteurs clés de l'organisation que sont les dirigeants (Assemblée générale, Conseil d'administration et Direction, Comité de gestion, Bureau, etc). Toutefois, au-delà de la sphère des dirigeants, il est important de cerner les autres catégories d'acteurs internes ou périphériques qui interviennent dans la vie de l'institution.

De ce fait, le comité CERISE a élargi l'analyse de la gouvernance à l'ensemble des acteurs en jeu (salariés, dirigeants, clients, investisseurs, partenaires financiers, organisations professionnelles, pouvoirs publics, etc.) ainsi que les dispositifs d'organisation destinés à gouverner (système comptables et d'information, processus de décision et modes de coordination, systèmes de contrôle internes et externes, etc.). Cette grille d'analyse permet ainsi, de prendre en considération la contribution de l'ensemble des acteurs de l'institution dans le processus de prises de décision en distinguant les décisions stratégiques des décisions relevant de la gestion afin de discuter le pouvoir réel de chaque acteur.

Les mécanismes de gouvernance sont appliqués à l'ensemble des acteurs de l'institution afin de répartir leurs rôles et délimiter leurs exercices du pouvoir, sa mise en place est une réponse aux conflits d'intérêts entre les différents acteurs ; l'atteinte de la double mission des IMF (l'impact social et la viabilité financière) suscite un engagement sérieux de la part des acteurs périphériques de l'institution et pour ce faire, les instances de gouvernance doivent prendre en considération ces différents besoins. Les acteurs peuvent naturellement avoir des intérêts contradictoires, l'objectif d'une bonne gouvernance est de les concilier à terme et de les fédérer autour de la mission sociale. Les procédures et les actions des dirigeants doivent être de nature à responsabiliser chacun des acteurs de l'institution et à instaurer un climat de confiance mutuelle. Ainsi, les mécanismes de prises de décision et de gestion des conflits d'intérêts sont au cœur de l'analyse de la gouvernance. De ce fait, notre étude consiste à analyser les modalités de la gouvernance pour identifier les facteurs positifs et les contraintes à la bonne gouvernance.

3.2. Comment s'exerce le pouvoir de décision ?

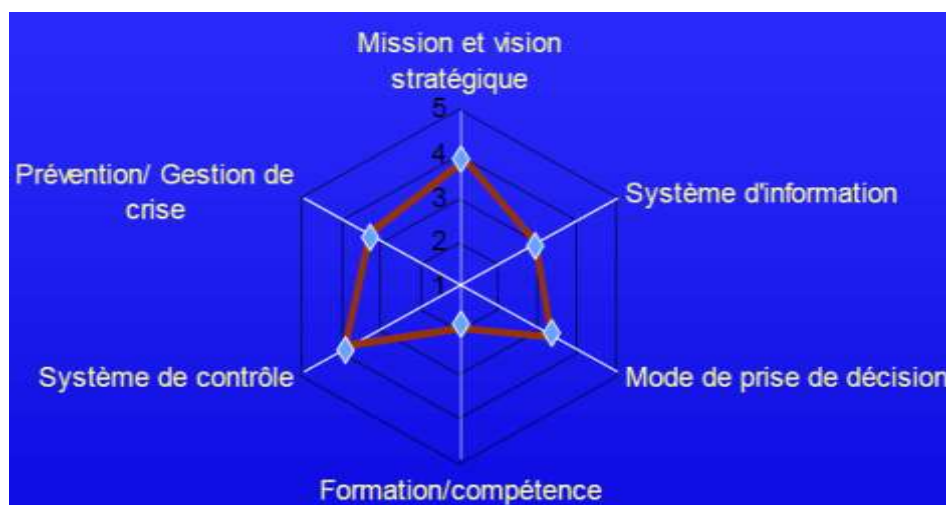
Le diagnostic de la gouvernance d'une institution de microfinance ne se compte pas à analyser uniquement les rôles des acteurs mais également la manière dont s'exerce le pouvoir. L'analyse de la gouvernance ne se limite pas nécessairement à l'étude des rapports entre les acteurs clés de l'organisation mais il est également important de cerner les autres catégories d'acteurs internes et périphériques à l'institution ayant une influence sur la gouvernance.

Des outils tels que les grilles de prise de décision permettent d'analyser le rôle de chacun dans le processus décisionnel et d'identifier le pouvoir réel de décision, le niveau de décision (majoritaire ou minoritaire) et la localisation du pouvoir (interne ou externe).

3.2.1. Les axes de la bonne gouvernance :

La gouvernance repose sur un socle en six axes. Chaque institution doit s'assurer que ce socle nécessaire à une bonne gouvernance est bien en place.

Figure 1 : Grille d'évaluation de la gouvernance dans les IMF



Source : la gouvernance des IMF, CGAP diapositive (mise à jour de 2012)

Axe 1 : A la base de tout : vision stratégique et une mission partagée

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, le type d'organisation. La vision stratégique figure en général dans les textes organiques et est reprise dans le plan d'affaires. La vision stratégique peut évoluer dans le temps en fonction de l'évolution interne et du contexte de l'institution, mais cette évolution

doit être décidée et dirigée par les acteurs. Dans le cas où l'évolution est involontaire ou non maîtrisée, on parlera alors de « dérive de mission ». L'une des particularités des IMF réside dans leur double objectif : social (réduire la pauvreté en servant un maximum de personnes en situation précaire) et commercial (dégager suffisamment de produits financiers afin d'être financièrement viable). La gouvernance sera au service de la mission, celle-ci doit donc être connue et partagée par tous.

Axe 2 : Préparer les décisions et alimenter le contrôle : le système d'information et de gestion

Le système d'information et de gestion d'une institution regroupe les supports (Manuels et informatiques) et l'organisation permettant de collecter l'information liée à l'activité de l'institution. Cette information est traitée et mise à la disposition des acteurs pour les prises de décision et le contrôle. En amont de toute prise de décision se pose le problème de la documentation de la décision. En effet, l'accès à une information fiable et récente est une condition importante pour la bonne gouvernance d'une IMF. En outre, le système d'information permet, en aval cette fois, de nourrir le contrôle.

Axe 3 : Elaborer et prendre les décisions stratégiques et opérationnelles

Toute décision suppose une phase d'élaboration basée sur les informations disponibles et la connaissance de l'environnement et de ses évolutions. Les décisions permettent de traduire en activité les orientations stratégiques. Le niveau de prise de décision sera plus ou moins centralisé en fonction de la structure de gouvernance. En fonction du profil des acteurs impliqués dans la décision, des conflits d'intérêts peuvent apparaître qu'il est important de repérer.

Axe 4 : Mettre en œuvre : les niveaux de formation et compétences requises

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 décision n'est pas suffisante, encore faut-il ensuite pouvoir traduire la décision en action. C'est cette transformation de la décision en activité qui relève de l'exécution. Par ailleurs, une bonne gouvernance met en cohérence les décisions prises et les moyens humains pour les mettre en œuvre. L'exécution des décisions amène à traiter des questions de formation, de motivation et d'incitation.

Axe 5 : Contrôler

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 autorités de surveillance. La capacité de l'institution à se doter d'un système de contrôle performant est l'un des déterminants de la bonne gouvernance.

Axe 6 : Gérer les risques et les crises pour une bonne gouvernance

Les IMF sont confrontées à des risques de différente nature : opérationnels, sociaux, financiers et externes. Ils peuvent avoir un impact négatif sur les clients et se traduire en risque de réputation. La capacité à prendre les bonnes décisions à des moments cruciaux pour prévenir et surmonter les crises et dysfonctionnements est un indicateur de la maturité d'une structure de gouvernance.

3.3. Analyse critique du socle commun de la gouvernance :

3.3.1. Vision stratégique :

Tableau 2 : Visions stratégiques des IMF enquêtées

Caractéristiques	Institution X	Institution Y
Vision stratégique explicite (public, cible, produits, géographique...)	La vision stratégique de l'institution X est d'appuyer les activités génératrices de revenus et lutter contre la pauvreté par l'octroi de microcrédits aux petits entrepreneurs et être l'acteur de référence de la microfinance pour l'inclusion économique et sociale des populations à faible revenu.	La vision de l'institution Y est d'être l'institution de référence en microfinance, préférée par ses clients, desservant le plus grand nombre de bénéficiaires, offrant des services diversifiés et innovants, performante financièrement et ayant un fort impact social.
Vision stratégique formalisée dans les textes organiques.	Cette vision est formalisée dans le plan d'affaire, les statuts et les manuels de procédures.	La vision stratégique figure mais n'est pas claire dans les textes organiques, par contre on remarque son absence dans le plan d'affaires.
Vision stratégique cohérente entre les textes organiques et le plan d'affaires.	Elle est connue par l'ensemble de ses membres.	Elle est relativement connue et partagée par tous les acteurs.
Vision stratégique connue et partagée par l'ensemble des acteurs.		

Source : Auteurs.

Il ressort de cette analyse, que certaines caractéristiques d'une bonne vision stratégique ne figurent pas au sein de l'institution Y sous étude, on assiste à la formalisation de la vision dans les textes organiques et l'inexistence d'un plan d'affaire. Par contre, l'institution X, la vision stratégique est explicite, elle est formalisée dans les textes organiques et le plan d'affaires. Ainsi, la stratégie n'est pas clairement définie au sein de l'institution Y ce qui l'a rend relativement partagée et connue par les acteurs.

3.3.2. Système d'information et de gestion :

Tableau 3 : Systèmes d'informations des IMF enquêtées

Caractéristiques	Institution X	Institution Y
Information complète à tous les niveaux de l'institution (caisses et niveau central).	L'information est relativement complète à tous les niveaux.	L'accès à l'information est fonction du cahier des charges de chaque utilisateur.
Production rapide d'indicateurs sur le portefeuille et la structure financière de l'institution (délais de production).	L'information est complète en fonction de la hiérarchie, l'information financière est produite rapidement à l'aide du logiciel qui permet de saisir l'information comptable et la production d'indicateurs sur le portefeuille et la structure financière de l'institution.	La production des indicateurs et moins rapide à cause l'existence de deux outils de captage de l'information (un logiciel comptable pour la saisie de l'information économique - financière, et un autre logiciel servant à la production des indicateurs sur la qualité du portefeuille).
Qualité et maîtrise du système d'information (alimentation, maintenance...)/fiabilité de l'information.	L'institution utilise un pro logiciel performant, facile à accéder et qui répond aux besoins des utilisateurs de chaque département de l'institution.	Le système d'information et de gestion est de qualité mais reste relativement maîtrisé.
Accessibilité de l'information.	L'information est accessible en fonction du profil de l'utilisateur.	L'accès à l'information reste possible mais pas généralisé à tous les utilisateurs de l'institution.
Utilisation de l'ensemble des informations pour la prise de décision.	La sélection des informations et des indicateurs les plus pertinents pour la prise de décision.	L'institution se permet d'utiliser l'ensemble des informations pour la prise de décision

Source : Auteurs.

Il ressort de cette observation, que certaines caractéristiques du système d'information et de gestion sont non maîtrisées au sein de l'institution Y. On remarque que le SI de l'institution X est plus performant que celui de l'institution Y et permet de dégager des informations plus fiable pour chaque département ce qui aide à la prise de décision. Néanmoins, l'accès à l'information reste limité à une certaine catégorie d'utilisateurs pour les deux institutions.

3.3.3. Mode de prise de décision :

Tableau 4 : Modes de prise de décision des IMF enquêtées

Caractéristiques	Institution X	Institution Y
Les mécanismes de prises de décisions et Processus de décision formalisé dans un manuel de procédures. Cohérence entre le processus de décision formel et la pratique de la décision. Cohérence entre le rôle des acteurs et le niveau de prise de décision. Bonne prévention/gestion des conflits d'intérêt. Responsabilisation des acteurs dans les prises de décision.	L'institution X dispose du manuel des procédures pour la prise de décisions. Les décisions opérationnelles comme l'analyse et l'octroi de crédit relève de la compétence du département concerné tandis que celles stratégiques comme par exemple les choix d'implantations géographiques, les objectifs à réaliser...relèvent du conseil d'administration et de la direction générale. Bonne gestion des conflits d'intérêt à l'aide de certains mécanismes de gouvernance mises en place par les pôles attachés à la direction générale. On assiste à une implication de l'ensemble des acteurs de l'institution grâce au mode de gouvernance appliqué par la direction générale vis- à vis les salariés.	L'institution Y dispose du manuel des procédures où sont formalisées les différents tâches et responsabilités. Les décisions stratégiques (nomination, volume d'activité, taux d'intérêt) relèvent du conseil d'administration et de la direction générale, par contre les décisions opérationnelles (octroi, modalités de crédit et remboursement) relèvent de la responsabilité du service à qui sont déléguées ces tâches. Non prise en considération de l'ensemble des attentes des parties prenantes ce qui réduit la productivité de l'institution et donc l'apparition d'éventuels conflits d'intérêts. Les acteurs internes de l'institution Y restent relativement impliqués à la prise de décision, c'est le conseil d'administration qui est chargé de définir les orientations générales et c'est le Bureau Exécutif qui dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la bonne marche de l'institution.

Source : Auteurs.

Il ressort de cette observation qu'au sein des deux institutions enquêtées, il y a une formalisation des procédures de prises de décisions ; disposer des manuels de procédures est une bonne chose mais leur implication au quotidien dans le processus de prise de décisions demeure essentielle. L'institution X recourt à un mode de gouvernance participatif qui permet à l'ensemble des salariés de contribuer à la prise de décision. De plus, la clarté de la mission et de la vision stratégique au sein de l'institution permet aux acteurs de délimiter les

problèmes et donner des pistes de solutions. Néanmoins, l'institution Y applique un mode de gouvernance centralisé qui ne donne pas la possibilité aux acteurs internes d'exprimer leur point de vue sur plusieurs points manquants au niveau de l'institution, leur rôle reste limiter à l'exécution des tâches bien défini par le bureau exécutif.

3.3.4. Formation et compétence :

Tableau 5 : Formations et compétences des IMF enquêtées

Caractéristiques	Institution X	Institution Y
Niveau de formation/spécialisation adéquat avec la fonction occupée.	Le niveau de formation/spécialisation est définie dans le manuel de gestion de ressources humaines et reste en adéquation avec le poste occupé.	Le recrutement des différents profils reste en adéquation avec la formation et compétence pré-requise.
Existence d'un plan de formation au sein de l'institution.	Existence d'un plan de formation formalisé au sein de l'institution X.	L'institution Y dispose d'un plan de formation.
Existence d'outils de motivations/ incitations positives /négatives pour la mise en œuvre des décisions.	Les outils motivations et incitations / incitations restent limités.	Les outils motivations et incitations / incitations restent limités.
Cohérence des moyens techniques et financiers avec la stratégie de l'institution (budget de formation).	L'existence d'une GEPEC au sein de l'institution X permet de prédire le budget à allouer pour la stratégie RH et le budget de formation.	Les moyens techniques et financiers restent en adéquation avec la stratégie de l'institution et plus particulièrement la stratégie RH, néanmoins le budget de formation reste insuffisant ce qui pourrait impliquer la compétence des RH.
Capacité à mettre en œuvre les décisions prises sans recours externe.	Les décisions sont prises sans recourir à l'extérieur mais en prenant en considération les mutations de l'environnement externe.	Les décisions sont prises suite aux informations disponibles et aux indicateurs internes de l'activité et du secteur.

Source : Auteurs.

Il ressort de cette observation, que par rapport à l'axe formation et compétence, pour les deux institutions enquêtées, la prise de décision est faite indépendamment des acteurs externes que ce soit pour les décisions stratégiques (mission, choix d'implication, rythme de croissance...) qu'opérationnelles (octroi de crédit/modalité de remboursement de crédit...) toutefois ne pas recourir à d'autres auteurs pour la prise de décision n'est pas synonyme d'une bonne vision stratégique.

Les initiatives d'incitations et de formations pour les deux institutions restent limités mais selon lesdits de l'institution X, l'engagement est d'assurer à chacun des salariés les meilleures conditions de succès et d'épanouissement professionnel et de renforcer l'image de l'institution, en tant que modèle social de référence. De plus, c'est les performances des équipes et individuelles, qui permettent d'atteindre ensemble les objectifs stratégiques et opérationnelles de l'institution afin de pérenniser sa place, en tant que leader du secteur de la microfinance. L'institution X forme ses salariés mais le plan de la formation n'est pas bien défini au niveau du manuel de gestion des ressources humaines. Par contre, les salariés de l'institution Y doivent être formés uniquement pour devenir capable à exécuter les tâches bien déterminées par les instances de gouvernance.

3.3.5. Système de contrôle :

Tableau 6 : Systèmes de contrôles des IMF enquêtées

Caractéristiques	Institution X	Institution Y
Chaîne de contrôle clairement définie (voir manuel de procédures).	La chaîne de contrôle interne est composée du contrôle permanent (direction risk management et de production) et périodique (direction audit).	Il existe deux entités de contrôle (Inspection & Contrôle permanent attaché à la direction générale ainsi que l'entité audit interne attaché au conseil d'administration).
Chaîne de contrôle connue de l'ensemble des acteurs.	Chaîne connue par l'ensemble des acteurs.	Chaîne connue par l'ensemble des acteurs.
Capacité de l'institution à détecter des failles et anticiper les risques.	Bonne capacité de détection des failles et d'anticipation des risques.	Capacité moyenne de détection des failles et d'anticipation des risques. Les recommandations des acteurs de contrôle ne sont pas toujours prises en considération.
Existence d'un service de contrôle indépendant, compétent, régulier.	Les deux pôles de contrôle font preuve d'une indépendance et régularité.	Les services de contrôle sont indépendants et réguliers.
Supports de contrôle et rapports de contrôle accessibles (documents écrits suite aux contrôles).	Dès la fin de la mission les rapports de contrôle sont divulgués en interne.	Dès la fin de la mission les rapports de contrôle sont divulgués en interne.

Source : Auteurs.

Il ressort de cette observation, que les deux institutions enquêtées remplissent presque toutes les caractéristiques par rapport à l'axe contrôle, elles disposent d'un système de contrôle complétant, indépendant et régulier. Reste toutefois, la prise en considération effective des recommandations dégagées par les contrôles et auditeurs des deux institutions.

3.3.6. Gestion des crises et des dysfonctionnements :

L'objectif de cet axe est d'analyser l'efficacité de la gouvernance en période de crise ou de dysfonctionnement.

Tableau 7 : Gestions des crises et des dysfonctionnements des IMF enquêtées

Caractéristiques	Institution X	Institution Y
Capacité interne des acteurs à détecter les dysfonctionnements.	Au niveau interne la capacité à détecter les crises dépend des deux pôles de contrôle (permanent et périodique).	Au niveau interne, les deux entités de contrôle (inspection & contrôle permanent et audit interne) sont chargées à détecter les crises et les dysfonctions.
Système d'alerte efficient (délais entre dysfonctionnements et alerte).	Système d'alerte proportionné à l'ampleur u dysfonctionnement.	Système d'alerte plus au moins efficient.
Capacité à faire évoluer les règles / procédures / dysfonctionnements.	Réunions périodiques pour améliorer les outils de détections des failles.	Recours à des compétences externes pour alimenter les connaissances en matière de contrôle et d'audit.

Source : Auteurs.

La gouvernance d'une institution repose sur une chaine continue allant de la définition de la mission de l'institution au contrôle fait par un auditeur externe. Tout chaînon manquant fragilise le système. Il ressort de cette analyse, une faible capacité des acteurs internes à détecter les crises et dysfonctionnement, il s'agit ainsi des dysfonctionnements relatives fonctionnement des organes et aux respects de procédures.

4. SYNTHÈSE :

Commençons par la vision stratégique, celle-ci est plus explicite au niveau de l'institution X à travers sa formalisation dans les textes organiques et le plan d'affaire par contre elle est relativement partagée et connue par les acteurs de l'institution Y. Cette vision est appuyée par

un système d'information qu'on peut qualifier de performant pour les deux institutions, il permet une communication entre les services, un partage de l'information et une connaissance du développement de l'activité à travers l'utilisation des indicateurs de mesure.

En ce qui concerne le mode de prise de décision, celui-ci est formalisé au niveau du manuel des procédures, mais concrètement parlant, l'institution X recourt à un mode de gouvernance participatif qui permet à l'ensemble des acteurs de contribuer à la prise de décision. En revanche, l'institution Y applique un mode de gouvernance beaucoup plus centralisé ce qui réduit la marge de manœuvre des autres acteurs et donc limiter leur rôle dans des tâches bien défini par le bureau exécutif.

Concernant le volet formation et compétence, et selon lesdits de l'institution X, l'engagement est d'assurer à chacun des salariés les meilleures conditions de succès et d'épanouissement personnel et de renforcer l'image de l'institution en tant que modèle sociale de référence. Cette formation est assurée également par l'institution Y mais son plan de formation n'est pas clair au niveau du manuel de gestion des ressources humaines. On constate que les salariés sont formés uniquement pour devenir capable à exécuter les tâches bien déterminés par les instances de gouvernance. Par ailleurs, le système de contrôle des deux institutions joue son rôle parfaitement à travers des missions d'audit régulier et un protocole de détection des défaillances et de gestion des crises efficaces.

5. DISCUSSIONS :

On distingue différentes approches de la gouvernance à savoir l'approche partenariale et l'approche actionnariale. L'approche de la gouvernance partenariale trouve tout son sens dans les spécificités des IMF, et dans les raisons de leur émergence comme mode de financement distinct du système classique. Ainsi, l'institution X se retrouve dans cette approche en impliquant davantage les parties prenantes dans la prise de décision. Néanmoins, on remarque dans l'institution Y, une prééminence des aspects financiers dans leurs mécanismes de gouvernance, l'explication qui peut être donnée est que ces derniers se construisent autour de la création de la valeur ajoutée financière. De ce fait, on trouve que le rôle du conseil d'administration et de la direction générale prédomine dans le mesure où la performance financière dépend en grande partie de la collaboration de ces deux parties prenantes, et donc de la maîtrise des éventuels coûts d'agence.

CONCLUSION :

Dans la littérature de la microfinance, le terme de « gouvernance », se définit comme « le processus utilisé par le conseil d'administration pour aider une institution à remplir sa mission et protéger son actif au fil des années (Rock et al., 1998). Or le « bon fonctionnement » du conseil d'administration n'est pas, à lui seul, le garant de la mission et des actifs d'une IMF. Là encore, le travail sur la gouvernance nécessite d'élargir le cadre d'étude en prenant en compte l'ensemble des acteurs en jeu (salariés, dirigeants, clients, bailleurs, banques partenaires, Etat, etc.) et les formes d'organisations destinés à gouverner à travers les systèmes comptables et d'information, le mode de prise de décision et de coordination, la capacité d'exécution, les systèmes de contrôle, etc.

Par ailleurs, la gouvernance met en jeu un ensemble de relations de pouvoir et de modes d'arbitrage qui sont souvent complexes et subtils. Les acteurs peuvent forcément avoir des intérêts contradictoires, l'objectif d'une bonne gouvernance est de les concilier à terme autour de la mission de l'IMF. Les procédures et les acteurs des dirigeants doivent être de nature à responsabiliser chacun des acteurs de l'institution et à instaurer un climat de confiance mutuelle.

ANNEXES :

Annexe 1 : Guide d'entretien pour l'évaluation de la gouvernance des institutions de microfinance au Maroc

Ce guide vise à révéler les bonnes pratiques de gouvernance pratiquées par les institutions de microfinance marocaines suscitant la coexistence entre la mission sociale et la viabilité financière.

Axe 1 : Mission et vision stratégique de l'institution

- Quelle est la mission de l'institution ?
- A-t-elle des objectifs sociaux clairs ? Lesquels ?
- Comment la direction de l'IMF s'assure-t-elle du maintien de sa mission sociale ?
- La situation sociale et économique des clients s'est-elle améliorée ? L'IMF a-t-elle déjà conduit des études de marché sur cela ?

Axe 2 : Système d'information fiable et rapide

- Les systèmes sont-ils connus et mis en place de manière à atteindre les objectifs de l'institution ?
- Quelle est la nature de l'information nécessaire et par qui est-elle recueillie ?
- L'information est-elle accessible aux personnes concernées ?

- L'information est-elle bien utilisée (stratégie, prévision, contrôle) ?

Axe 3 : Prise des décisions stratégiques et opérationnelles

- Les processus de décision sont-ils formalisés, simples, acceptés de tous, suivis ?
- Y a-t-il cohérence entre le niveau de décision, les acteurs/instances impliqués et le contenu de la décision ?
- Quels sont les conflits d'intérêt potentiels et comment sont-ils pris en compte ?
- Quelle est la responsabilité des acteurs vis-à-vis des décisions prises ?
- Existe-t-il des outils de programmation, tableaux de bord et outils de suivi des décisions ?

Axe 4 : les niveaux de formation et compétences requises

- 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 ?
- Existe-t-il des outils de motivation/d'incitation et de dissuasion pour la mise en œuvre des décisions ?
- Les moyens financiers sont-ils suffisants et cohérents par rapport aux décisions prises et à la stratégie de l'institution ?

Axe 5 : Contrôler

- L'IMF a-t-elle mis en place un contrôle interne ? Un audit interne indépendant ?
- L'IMF a-t-elle recours à des audits/ratings externes ?
- A-t-elle mis en place un système de veille et de gestion des risques ?

Axe 6 : Gestion des risques et des crises

- Comment l'institution révèle-t-elle les dysfonctionnements ?
- Quels sont les acteurs qui ont révélé les dysfonctionnements ? Sont-ils externes ou internes ?
- Comment a été conduite la résolution du problème ? La réponse a-t-elle été suffisamment rapide, concertée, proportionnée à la nature du risque ?
- Les nouvelles règles et procédures permettent-elles de prévenir durablement les risques ?

Annexe 2 : Grille d'évaluation de la gouvernance.

Grille d'analyse de la gouvernance

1 / La typologie ⇒ qui a le pouvoir de décision ?

- 1. Grille juridique : qui est propriétaire ?*
- 2. Grille des prises de décisions : qui a le pouvoir formel de décision ?*

La typologie cherche à comprendre la place et le rôle de chacun des acteurs et distingue essentiellement les formes d'exercice du pouvoir selon les axes suivants :

- pouvoir majoritaire ou pouvoir minoritaire des acteurs ;
- pouvoir extérieur (opérateur, bailleur, État, etc.) ou interne (salariés, clients).

2 / L'analyse des moyens ⇒ Comment s'exerce le pouvoir ?

- 1. La stratégie et la prévision* (perspectives, moyens mis en œuvre, prise en compte des intérêts divergents, prise en compte des risques, cohérence d'ensemble, etc.)
- 2. L'information* (nature, opérationnalité, qualité, diffusion et utilisation de l'information)
- 3. La prise de décision* (niveau réel d'élaboration, efficacité, responsabilités)
- 4. La mise en œuvre* (formation, gestion des compétences, incitations et motivations)
- 5. Le contrôle* (dispositif et qualité du contrôle)

3 / L'analyse des risques et des dysfonctionnements

- 1. Culture du risque* (veille continue sur les risques pour l'institution et leur probabilité)
- 2. Analyse ponctuelle des dysfonctionnements* (enseignements des crises).

BIBLIOGRAPHIE :

- AGOARDE-SEGOT, Thomas. La finance solidaire : Un humanisme économique. De Boeck Supérieur, 2014 ;
- CHEMIN, Carine et GILBERT, Patrick. L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. Revue Politiques et Management Public, Vol. 27/1 La gouvernance des associations, 2010. In. <http://pmp.revues.org/1980>; DOL : 10.4000/pmp.1980 ;
- Leignel, Jean-Louis et Yoblansky, Serge. La gouvernance d'entreprise : Une vision globale du management. Académie des Sciences Techniques, Comptables et Financières.
- MAYOUKOU, Célestin, dir. Gouvernance du développement local. L'Harmattan, 2003 ;
- Meier, Olivier et Schier, Guillaume. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? Management & Avenir 6/ 2008 (n° 20), pp. 179-198. In. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm.
- Sedjari Ali, dir. Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle : Emergence de contre-pouvoirs et leaderships nouveaux. Editions L'HARMATTAN – GRET, 2003 ;
- Skalli, Nouzha. Le développement des partenariats entre ONG et Etat au Maroc. Handicap International, dir. Rôle des ONG et démocratie participative. Editions Dalloz / IRIS, 2008 ;
- SOUAIDI, Mohamed. Comment créer et gérer une association au Maroc. Imprimerie NAJAH AL JADIDA. 1ère Edition 2014 ;
- ZOUKOUA, Eric-Alain. Quelle gouvernance pour les organisations du tiers secteur ? Le cas des associations Loi 1901. Thèse de doctorat : Sciences de l'Homme et de la société, Discipline : Sciences de Gestion. Université d'Orléans : Laboratoire Orléanais de gestion, 24 Novembre 2008 ;
- ZOUKOUA, Eric-Alain. La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : Application au secteur associatif. Université d'Orléans, Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans (IAE), Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), 2006 ;
- ZOUKOUA, Eric-Alain. Associations : Un défi pour les théories de la gouvernance ? Université d'Orléans, Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans (IAE), Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), 12 janvier 2006.