

# **La pratique de gouvernance des institutions de microfinance cotées en bourse**

*Exposé de consensus du  
Conseil de SICAV microfinance*

**Janvier 2006**



**Council of Microfinance Equity Funds**

\*Version anglaise publiée en mai 2005



<b>Table de Matières</b>	<b>Page</b>
<b>1. Introduction à la gouvernance.....</b>	<b>1</b>
1.1 La nature de la gouvernance effective .....	2
1.2 Responsabilités du Conseil .....	3
<b>2. Considérations pour les IMF cotées en bourse .....</b>	<b>4</b>
2.1 Le résultat financier redoublé.....	4
2.2 Institutions financières .....	5
2.3 IMF réglementées.....	7
2.4 IMF privées .....	7
2.5 IMF en voie de transition .....	9
<b>3. La structure d'un Conseil effectif.....</b>	<b>10</b>
3.1 Taille du Conseil.....	10
3.2 Composition du Conseil.....	11
3.3 Période de nomination, rotation.....	13
3.4 Rémunération des membres du Conseil .....	13
3.5 Politique des conflits d'intérêts .....	14
3.6 Structures pour équilibrer la gouvernance et la gestion .....	16
3.7 Responsabilités du président du Conseil .....	18
3.8 Responsabilités et rôle du directeur général dans la gouvernance .....	19
<b>4. Les processus effectifs du Conseil.....</b>	<b>20</b>
4.1 Réunions du Conseil .....	20
4.2 Les comités.....	22
4.3 Information et communication des renseignements.....	24
<b>5. Les décisions clés du Conseil.....</b>	<b>25</b>
5.1 Décisions stratégiques importantes : changements et innovations .....	26
5.2 Surveillance et la compensation du directeur général ; succession .....	26
5.3 Disputes au sein du Conseil .....	27
5.4 Rôle du Conseil en temps de crise.....	27
<b>6. L'évolution de la bonne gouvernance .....</b>	<b>28</b>
Annexe 1 : Liste des membres du CSM .....	30
Annexe 2 : Références et guides recommandés sur la gouvernance.....	31
Annexe 3 : Participants dans le processus consultatif.....	32



## **La pratique de gouvernance des institutions de microfinance cotées en bourse**

*Exposé de consensus du Conseil de SICAV microfinance  
Mai 2005*

### **1. Introduction à la gouvernance**

Les institutions de microfinance (IMF) cotées en bourse jouent un rôle croissant dans la livraison de services financiers aux pauvres. Ce genre d'IMF est une société de dettes limitées qui a des buts lucratifs et qui appartient directement à plusieurs actionnaires qui sont en général des parties prenantes privées. La majorité de ces sociétés sont des institutions financières agréées : des sociétés de crédit et des banques. Plusieurs sont des collecteurs de dépôts.

Cette exposé sur la gouvernance dans les IMF cotées en bourse offre des conseils pratiques aux actionnaires dans la gouvernance, en particulier les investisseurs, les investisseurs potentiels, les membres du Conseil, et les cadres, en espérant qu'ils puissent s'en servir dans leurs propres IMF. Le Conseil de SICAV microfinance (CSM) a développé ces indications<sup>1</sup> en consultant de nombreux investisseurs de fonds membres du CSM, les membres du Conseil et les directeurs généraux de différentes IMF, et des experts en microfinance et en gouvernance qui ont partagé leurs opinions afin d'aboutir à un consensus.<sup>2</sup>

De nombreux exposés sur la gouvernance de l'entreprise, et même sur la gouvernance des IMF, sont disponibles.<sup>3</sup> Cependant, le CSM a développé un nouvel exposé pour deux raisons :

- On constate un manque de conseil spécifiquement créé pour les IMF cotées en bourse. Tandis que plusieurs principes de gouvernance peuvent servir tout type d'institution, les IMF cotées en bourse ont un caractère exceptionnel qui porte directement sur la gouvernance.

***La gouvernance c'est la gouvernance...  
Ce n'est pas de la gestion et sûrement pas du bénévolat...  
En tant que membre du Conseil, il faut assurer que l'organisation est bien gérée au lieu de la gérer soi-même.***

*Ken Dayton*

<sup>1</sup> Le Conseil de SICAV microfinance est composé de 17 fonds privés qui investissent des capitaux dans les IMF. ACCION International a formé ce groupe en 2003 comme forum pour avancer l'échange et la compréhension d'idées sur le sujet d'investissement de capitaux dans la microfinance. Les membres du CSM sont énumérés dans la première annexe.

<sup>2</sup> Annexe 2 énumère les participants dans ce processus.

<sup>3</sup> Annexe 3 énumère plusieurs sources d'exposés sur la gouvernance.

- Bien que la gouvernance soit un processus difficile qui nécessite de la diplomatie, de la vision, et même parfois du courage, les exposés qui la concernent ont tendance à n'offrir que des platitudes.

Le CSM voulait dépasser ces grandes généralisations afin de cibler ses efforts sur les questions pratiques et réelles. En préparant cet exposé, les auteurs ont essayé de communiquer au lecteur la riche sagesse des contributeurs, obtenue de leurs expériences dans la gouvernance des IMF.

Le CSM souhaite que cet exposé contribue à un processus actif de réévaluation et d'amélioration de la gouvernance dans les institutions de microfinance en général, et surtout dans les IMF dans lesquelles investissent les membres du CSM.

### **1.1. La nature de la gouvernance effective**

Généralement définie, la gouvernance est un système de personnes et de processus qui assure que l'organisation est toujours sur la bonne voie et par laquelle l'organisation prend ses décisions importantes. Dans leur plus grand rôle, les fonctions de la gouvernance doivent:

1. *Maintenir la mission et les objectifs de l'organisation*
2. *Guider les directions stratégiques de l'organisation*
3. *Maintenir la santé de l'organisation à long terme et atténuer les risques*
4. *Assurer et susciter la responsabilité dans chaque département de l'organisation*

Un large éventail d'acteurs joue des rôles très actifs, possède un intérêt direct, ou même les deux, dans la gouvernance de l'IMF.

- Entités qui président sur la santé financière de l'institution: régulateurs et auditeurs
  - Fournisseurs de financement : prêteurs, investisseurs, et déposants
-

- Parties prenantes qui sont dépendantes de l'organisation : clients et salariés
- La communauté

Bien que la gouvernance se trouve au milieu de ce grand contexte, le Conseil est le nœud essentiel qui relie tous ces acteurs à la gouvernance. Cet exposé se concentre sur la composition et l'opération du Conseil.

## **1.2. Responsabilités du Conseil**

Les responsabilités du Conseil énumérées ci-dessous reflètent les buts généraux de la gouvernance:

- Définir et maintenir la mission et les objectifs de l'IMF
- Développer et ratifier les directions stratégiques (avec la direction) ; surveiller la réussite des objectifs stratégiques
- Surveiller la performance de la direction, y compris la sélection, le soutien et l'évaluation du directeur général
- Assurer que l'IMF gère effectivement le risque ; prendre la responsabilité fiduciaire
- Encourage le planning effectif de l'organisation, y compris la succession du directeur général
- Assurer des ressources suffisantes pour accomplir la mission, participer à la mobilisation de fonds (dettes et capitaux)
- Représenter l'IMF au près de la communauté et du public ; assurer que l'organisation satisfait ses responsabilités à la communauté
- Assurer que l'organisation évolue pour s'adapter aux nouvelles conditions ; le cas échéant, prendre temporairement la responsabilité de la gestion, surtout en période de crise

Trois responsabilités supplémentaires définissent la conduite du Conseil et de ses membres:

- Maintenir les normes éthiques de l'organisation, avec transparence et en évitant des conflits d'intérêts
- Représenter les intérêts de l'ensemble de l'IMF et non ceux d'un seul actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires
- Pratiquer des autoévaluations de sa performance et s'engager à l'amélioration de cette performance si cela s'avère nécessaire (ou commissionner une évaluation par une partie tertiaire et externe)

## **2. Considérations pour les IMF cotées en bourse**

Les IMF cotées en bourse ont certaines caractéristiques qui influencent leurs besoins de gouvernance. Aucune de ces caractéristiques n'est unique à la microfinance mais, ensemble, ils donnent un caractère distinct à la gouvernance des IMF cotées en bourse.

### **2.1. Le résultat financier redoublé : Les IMF cotées en bourse ont un but lucratif en se ciblant sur des objectifs sociaux.**

Toutes sortes d'IMF poursuivent des objectifs sociaux et financiers en même temps. Mais les IMF cotées en bourse, surtout les institutions réglementées, sont obligées d'un point de vue légal de maintenir leurs solvabilités et de produire de leurs structures des taux de rendement du capital investi. Avec cette tendance de se concentrer uniquement sur la performance financière, l'IMF cotée en bourse peut avoir des difficultés à accomplir ses buts sociaux.

***Pendant la moitié de nos réunions, nous discutons la correcte balance entre les buts financiers et sociaux.***

*Herbert Muller, BancoSol*

Même s'ils sont généralement d'accord sur les buts sociaux, les Conseils d'IMF sont néanmoins souvent forcés à prendre de décisions avec d'importantes conséquences sociales. Dans ce processus, les désaccords parmi les membres du Conseil qui semblent a priori insignifiants peuvent provoquer de débats intenses et difficiles.

L'évaluation des buts sociaux en particulier peut être difficile, en raison d'un manque important d'indicateurs fiables. Plusieurs IMF n'utilisent que le montant du prêt. Les efforts de développer des « feuilles de marque sociales » ou des « feuilles de marque équilibrées » deviennent plus fréquents, mais il y a une certaine frustration dans la sélection permanente d'une série d'indicateurs solides et fiables.

Afin d'améliorer la surveillance réglementée de la performance sociale :

- L'atteinte d'un consensus sur les objectifs sociaux doit être un critère de sélection du Conseil.
- Le Conseil doit prendre le temps de développer une entente mutuelle et partagée sur les buts sociaux et les manières par lesquelles ils doivent être accomplis.
- Chaque Conseil d'IMF doit adopter un catalogue d'indicateurs, même imparfait, afin de mieux surveiller la performance sociale. Comme les indicateurs financiers, les indicateurs sociaux doivent aider dans l'établissement des objectifs et dans l'évaluation des résultats.
- Le Conseil d'une IMF doit, de temps en temps, faire une recherche approfondie sur la performance sociale par moyen d'études de marché, d'études d'impact, et d'interaction directe avec les clients

## **2.2. Institutions financières : La bonne gouvernance pour les institutions financières, surtout celles qui acceptent des dépôts, tourne autour de la gestion de risque.**

Puisque les institutions financières gèrent l'argent des autres, leurs Conseils possèdent une responsabilité exceptionnelle – fiduciaire – de maintenir la valeur de ces ressources. Le Conseil a une responsabilité primordiale, souvent garantie par la loi, d'assurer que l'organisation protège ces ressources. Il surveille la solvabilité, la liquidité et la rentabilité tout en assurant que l'organisation reste fidèle à sa mission. Le Conseil doit s'attendre à ce qu'une grande partie de son temps soit consacrée aux questions de risque.

***Il est essentiel que la prise de risque ne dépasse pas la capacité de la gestion du risque.***

*Paul DiLeo,  
Gray Ghost  
Microfinance Fund*

- Plusieurs membres du Conseil, au moins, doivent avoir une connaissance et expertise approfondie de la finance et du secteur bancaire et être capables de prendre de bonnes décisions pour une institution financière.
- Chaque membre doit développer une capacité fonctionnelle pour l'analyse des relevés financiers et une compréhension du système bancaire : chaque membre possède une responsabilité fiduciaire individuelle.
- Il y aura peut-être un besoin d'éduquer davantage les membres du Conseil dans le risque de crédit dans la microfinance : comment les IMF surveillent et contrôlent le risque de crédit et répondent aux problèmes de risque de crédit.
- Certaines institutions trouvent nécessaire une évaluation annuelle du risque et mettent en place des plans de gestion de risque.
- Un comité d'audit du Conseil qui est renseigné par des auditeurs internes et externes est absolument nécessaire. Il doit être indépendant et ne doit pas être composé de membres de la direction. Il doit se réunir une fois par an avec les auditeurs externes, sans la présence des représentants de la direction, pour discuter de complications quelconques constatées par l'auditeur au sujet du système de contrôles internes, ou de tout autre matière.

L'expertise et la compétence des membres du comité d'audit dans la comptabilité et l'analyse financière sont particulièrement importantes. Une loi récente aux Etats-Unis, l'acte Sarbanes Oxley, oblige les membres des comités d'audit des sociétés cotées en bourse d'avoir une certaine expertise financière accréditée et, de plus, d'être des directeurs indépendants.

### **2.3. IMF réglementées : Les Conseils des IMF agréées doivent obéir au règlement des autorités bancaires et sont tenus responsable par ces autorités.**

Si une IMF est réglementée, son Conseil est le point de contact officiel entre les autorités de réglementation et l'institution. De plus, ces autorités de réglementation définissent souvent comment la gouvernance est exécutée. La sélection des membres du Conseil est sous réserve d'approbation des autorités de réglementation qui examinent la candidature des personnes sélectionnées. L'avis de ces autorités a pour but d'améliorer la qualité de la gouvernance. Mais, comme avec toute réglementation, certaines des ces directives seront perçues par l'institution comme des contraintes.

*La simple conscience d'une responsabilité fiduciaire différencie le ton d'un Conseil d'IMF de celui d'un Conseil concerné uniquement par une mission sociale.*

*Bharti Ramola, BASIX*

Même si l'interaction quotidienne entre l'IMF et les autorités bancaires est normalement gérée par la direction, toute interaction formelle est gérée par le Conseil. Les règles de Bâle II obligent le Conseil à prendre un rôle plus actif dans la direction, et bien que ses directives ne sont officiellement appliquées aujourd'hui que dans les pays de l'OCDE, son influence commence à se propager vers d'autres pays.

### **2.4. IMF privées : La structure de la gouvernance dans la plupart des IMF reflète la possession.**

Les IMF cotées en bourse sont typiquement possédées par un petit groupe d'investisseurs, dont certains sont souvent représentés directement par des membres du Conseil et dont aucun ne se trouve dans une position de contrôle.

La relation étroite entre les propriétaires et la gouvernance crée des forces et des faiblesses caractéristiques aux IMF ; le fait que les investisseurs prennent la gouvernance au sérieux étant un point fort. Les représentants des investisseurs ont une forte assiduité aux réunions du Conseil, et ils s'efforcent de se tenir au courant et de rester engagés. Leurs motivations d'obtenir un retour sur leurs investissements s'alignent avec la gestion continue de risque.

Les directeurs ont un devoir de fidélité à l'institution. Ils doivent agir dans l'intérêt général de l'institution et non seulement en tant que représentant d'un certain actionnaire. Quand tous les actionnaires partagent une même vision et perspective à long terme, cette responsabilité n'est pas mise à l'épreuve. Mais lorsque la propriété change, il est possible que les intérêts des actionnaires divergent, et cette responsabilité peut devenir difficile à maintenir. Un actionnaire en situation de vente veut la meilleure sortie, tandis que ceux qui restent veulent maintenir la valeur de la société. Dès que les représentants des actionnaires commencent à être motivés par leurs intérêts personnels, ils peuvent perdre de vue leur responsabilité constante de surveillance de l'institution. Les désaccords entre les membres du Conseil impliqués dans le changement de propriétaires peuvent donc poser de nombreux problèmes pour l'institution.

Quand la représentation dans le Conseil est essentiellement déterminée par les pourcentages tenus par les actionnaires, il est difficile d'inclure des directeurs indépendants – à savoir des directeurs qui ne sont ni des représentants des actionnaires ni des gestionnaires – qui peuvent maintenir une perspective globale de l'institution ou qui apportent au Conseil la perspective d'autres parties prenantes. L'inclusion de directeurs indépendants doit néanmoins être une priorité pour la composition des Conseils afin d'améliorer la gouvernance dans les IMF cotées en bourse. Dans certains pays, les réformes dans la pratique de la gouvernance prescrivent qu'au moins 25 pour cent du Conseil soit composé de représentants indépendants. Cette pratique est particulièrement importante pour la composition des comités, tels que les comités d'audit et de compensation.

En fin, la relation étroite entre le Conseil et la structure de propriété suggère un véritable besoin d'assurer que le Conseil suive les lois et les directives qui protègent les droits de minorité, par moyen de mesures de sécurité comme l'exigence d'une super majorité lors des décisions importantes.

***Afin d'éviter la mise en danger de ses propres biens, le directeur doit être assuré par l'Officers and Directors Liability Insurance.***

*Monica Hernandez  
Banco Solidario*

***Les représentants des investisseurs ajoutent une certaine valeur. Ils assistent régulièrement aux réunions et n'hésitent pas à questionner la gestion.***

*Bharti Ramola  
BASIX*

## **2.5. IMF en voie de transition. Les Conseils doivent se consolider quand les IMF se transforment d'une petite opération en une institution plus grande et plus compliquée.**

Dans certains cas, les IMF cotées en bourse ont leurs origines dans une ONG et celle-ci occupe toujours une place dans la gouvernance actuelle. L'IMF peut encore être en voie de transition d'une institution dominée par ses fondateurs/entrepreneurs à une institution professionnelle ayant un plus grand nombre de freins et contrepoids et une délégation d'autorité.

Ces institutions n'auront pas une structure de gouvernance bien développée. Elles deviseront un chemin effectif vers une gouvernance plus forte. Avec la maturation des IMF, leurs Conseils formalisent petit à petit les fonctions auparavant informelles pour le professionnalisme requis par une institution plus mûre. La création de comités du Conseil qui se chargent du travail détaillé qui soutient les décisions du Conseil, le développement d'un manuel de la politique du Conseil, et la formalisation de l'évaluation annuelle du directeur général sont tous des exemples de la formalisation de ces fonctions. Dans certains cas, le Conseil trouvera nécessaire l'addition d'expertise technique, par exemple dans le domaine du conseil juridique, de la comptabilité, des marchés des capitaux, et des ressources humaines. Il est difficile de définir en quoi consiste une gouvernance acceptable pour chaque étape du développement de l'organisation, mais l'organisation peut en faire une évaluation elle-même.

La transition par une IMF à une structure dominée par les actionnaires oblige son Conseil d'origine à abandonner son contrôle, ce qui est toujours difficile. Les membres fondateurs tentent de maintenir, d'une manière légitime, la mission de l'organisation et un certain niveau de contrôle, même s'ils doivent partager une grande partie du contrôle avec les nouveaux actionnaires.

Dans ce type de situation, la question de compensation des fondateurs devient importante pour les institutions fondatrices et les fondateurs mêmes. Puisque les nouveaux actionnaires

---

profitent de la valeur de l'institution créée par les fondateurs, il peut être raisonnable de donner aux fondateurs un certain degré de compensation. Les mécanismes acceptables pour la compensation sont compliqués par la structure non lucrative de l'ONG et la présence de fonds bénévoles sur le relevé de compte.

La capture par la direction, c'est à dire la situation où la direction domine le Conseil et s'assujetti la capacité du Conseil à sa propre réserve, est le point faible d'une IMF fondée par un ou deux personnes.

Parmi les IMF en voie de transition, la capture par la direction arrive plus souvent que la situation contraire, où le Conseil se mêle dans les affaires de la direction. Maintenir l'équilibre entre les deux est l'art raffiné de la bonne gouvernance.

Le planning pour la succession devient particulièrement délicat pour les IMF en transition. Il est important d'assurer que l'IMF cultive la direction future et qu'il y ait un plan de succession en place. La succession de la direction est une responsabilité claire et importante du Conseil.

### **3. Structure d'un Conseil effectif**

#### **3.1. Taille du Conseil**

Le Conseil doit être suffisamment grand pour assurer une opération effective sans surcharger les membres, un certain degré de continuité, et un quorum à chaque réunion. Cependant, il doit être suffisamment petit pour faciliter la collaboration entre les membres du groupe pour arriver à des décisions substantives.

- Il est commun et peut-être idéal qu'un Conseil soit composé de sept à neuf membres, même s'il y a des instances de Conseils effectifs composés de onze membres ou plus. Un Conseil composé de moins de sept membres est rarement recommandé en raison des petits quorums, surtout si la direction compose une partie du Conseil.

*Les règlements de l'IMF doivent subvenir au besoin de flexibilité dans le nombre des membres du Conseil afin de permettre des changements, si nécessaire.*

### **3.2. Composition du Conseil**

Une enquête qui évalue la qualité d'un membre candidat au Conseil en termes de son caractère éthique, sa position suffisamment supérieure, et son expérience dans le système bancaire est requise par les lois et règlements bancaires. Les institutions non réglementées et les institutions qui se trouvent dans les pays avec une faible réglementation doivent certainement appliquer leurs propres critères pour un test effectif afin d'assurer que ses membres ont ces caractéristiques critiques. Le Conseil doit apporter à l'IMF une palette de qualités et compétences qui lui seront utiles, par exemple des compétences d'audit, une connaissance du judiciaire et du marché cible, et une perspective sociale.

Les considérations supplémentaires comprennent :

- Des membres qualifiés et prêts à assurer leur engagement personnel sont de grande valeur pour l'institution. La capacité et la volonté d'un seul membre du Conseil de dédier son temps et ses talents à l'IMF sont essentielles. Les candidats à l'adhésion au Conseil doivent faire part à l'organisation de tout autre Conseil auquel ils appartiennent pour que l'institution puisse évaluer la disponibilité du candidat et s'assurer qu'il n'y ait aucun conflit avec sa participation.
- Reconnaisant que les demandes des actionnaires déterminent normalement la composition du Conseil des organisations privées, l'IMF doit néanmoins tenter d'inclure des membres indépendants qui peuvent apporter leurs talents et leurs objectivités au Conseil.
- Une personne d'influence peut aviser le Conseil sur des questions politiques, accéder aux fonds privés et publics, et donner au Conseil une bonne réputation. Cependant, malgré cette position d'influence, si la personne est incapable ou réticente de participer dans le Conseil, sa valeur chute.
- Une diversité de cultures, d'ethnicités et de sexes peut assurer au Conseil une perspective plus large.

***Il y a quatre ans, le Conseil n'avait qu'un rôle consultatif. Aujourd'hui, la Commission compte sur un rôle plus actif du Conseil, surtout dans la gestion des risques. On a besoin de puiser davantage dans l'expertise spécialisée des membres.***

*Monica Hernandez  
Banco Solidario*

Afin d'assurer que les membres du Conseil seront prêts à consacrer le temps et l'effort nécessaire au Conseil, il peut être utile de présenter aux nouveaux membres une lettre de charge dans laquelle le temps dédié anticipé sera détaillé.

*Participation des parties prenantes : le personnel et les clients.* Il existe de nombreuses opinions sur la représentation du personnel dans le Conseil. Un point de vue (plutôt européen) trouve que la représentation du personnel contribue à la santé du Conseil. Un autre point de vue (plutôt anglo-américaine) veut garder une séparation nette entre la gouvernance, la direction et le personnel. L'ESOP (Employee Stock Ownership Plan) peut fournir une structure qui garantit au personnel plus de participation\* mais ceci peut s'avérer difficile si l'organisation est petite et le marché pour ses actions est non liquide.

La perspective du client est toujours importante pour une gouvernance effective, mais l'inclusion des clients dans le Conseil n'assure pas que cette voix soit entendue. Les clients manquent de connaissances et de talents financiers et leur participation n'est souvent qu'une façade.

Le Conseil devrait néanmoins s'assurer d'un apport constant des clients, par moyen de visites rendues aux clients, de sondages, etc.

*La relation au directeur général.* La tentation est forte pour une nouvelle institution dominée par ses fondateurs de sélectionner les membres de son Conseil parmi les amis ou anciens collègues des fondateurs eux-mêmes. Bien que cette pratique donne au fondateur le soutien et le conseil qu'il veut et des partisans « tous faits » qui soutiendront automatiquement ses nouvelles tentatives commerciales, elle amène l'institution à une structure dominée par la direction et qui manque les freins et contrepoids nécessaires. Les membres du Conseil qui restent loyaux au directeur général hésitent à le récuser ou lui demander de répondre à ses actes, particulièrement si les membres manquent de compétences techniques. Quand l'institution se transforme, le Conseil ainsi composé peut aussi hésiter à céder le contrôle à un groupe

---

\* NB: ce passage fait référence seulement au personnel, et non aux cadres de direction.

différent, surtout si les membres de longue durée s'identifient avec l'expérience partagée de la création de l'institution. Ce facteur a empêché plusieurs ONG à se transformer en institution financière agréée dont les investisseurs sont les propriétaires. Le développement d'une organisation professionnelle plus robuste nécessite que les membres de l'ONG d'origine cèdent petit à petit leur place aux membres du Conseil plus professionnel.

### **3.3. Période de nomination, rotation**

Étant donné que dans la plupart des IMF cotées en bourse, le Conseil est directement lié à la propriété, les limites de terme et la rotation sont souvent oubliées, ce qui n'est pas une bonne pratique. Le Conseil d'une IMF cotée en bourse doit au moins examiner régulièrement la performance de ses membres, la taille du Conseil, les talents de ses membres et le besoin potentiel d'ajouter ou de remplacer des membres. Cette responsabilité repose normalement avec le président du Conseil en consultation avec le directeur général. Un comité du Conseil, à savoir le Comité de Nomination, gère normalement le recrutement des membres du Conseil. Dans les sociétés cotées en bourse, les membres du Conseil sont élus tous les ans. Les membres qui ne participent pas dans la fonction du Conseil pendant une certaine période, par exemple un an, doivent céder leur siège.

### **3.4. Rémunération des membres du Conseil**

La rémunération est importante pour attirer les personnes qualifiées au Conseil et assurer que les membres prennent leurs responsabilités au sérieux. Elle doit être suffisamment intéressante pour attirer ces candidats sans attirer les personnes pour qui la rémunération est la raison de leur participation au Conseil.

Une option est de payer les membres du Conseil pour le temps qu'ils passent dans les réunions du Conseil et des comités, le cas échéant, à raison d'une somme proportionnée au taux d'un professionnel supérieur. Le niveau de compensation peut être basé

---

sure les taux payés par des organisations similaires dans le même pays. Les présidents du Conseil peuvent recevoir une récompense plus grande étant donné le temps additionnel requis par leurs positions dans les Conseils.

Les frais de transport élevés des directeurs venant de l'étranger dépassent souvent la compensation payée aux membres du Conseil. Cette disparité peut devenir un point de contention. Plusieurs IMF, surtout les grandes IMF cotées en bourse, couvrent ces frais. Pour les directeurs qui représentent les intérêts des actionnaires de l'institution, les frais du Conseil sont normalement payés à l'institution, plutôt qu'à l'individu.

Les IMF avec une dévotion forte à leur mission peuvent choisir de ne pas payer de compensation dans le cas où le bénévolat des directeurs s'aligne avec l'engagement social de l'institution.

### **3.5. La politique des conflits d'intérêts**

Les relations cachées ou impropres entre les membres du Conseil (et leurs amis, famille, relations et collègues) et les institutions pour lesquelles ils sont responsables sont la plus grande cause de déclin d'une institution financière. Bien que la petite taille des crédits accordés par les IMF les rende normalement moins vulnérables aux délits d'initiés ou de personnes associées que d'autres types d'institutions, elles n'y sont pas immunisées.

Même les conflits moins sérieux peuvent endommager la réputation publique de l'institution ou affecter la confiance interne de l'institution. Bien que les opinions sur ce qui définit un conflit d'intérêt inadmissible varient d'un pays à un autre, les éléments clés d'un conflit d'intérêt soluble et la politique de crédit qui s'y associe sont :

- *Aucun prêt aux relations des personnes associées.* Les directeurs, leur famille et toute entreprise dans laquelle ils sont une partie prenante ne doivent pas emprunter des institutions qu'ils surveillent. (Exception : prêter aux

***BancoSol paie un honoraire pour chaque réunion de Conseil ou de comité. Les membres du Conseil reçoivent une prime de 50 pour cent si les objectifs annuels sont atteints. Le président est rémunéré pour ses efforts supplémentaires.***

## **Responsabilités et normes de comportement des membres du Conseil**

La poursuite de la responsabilité institutionnelle, souvent appelée la responsabilité fiduciaire des membres du Conseil, doit infuser la performance de chaque membre. Les membres du Conseil doivent :

- Connaître la mission, le but, et les objectifs de l'IMF, ses politiques et ses programmes
- Comprendre les points forts et faibles de l'institution (leur rôle stratégique est d'adresser ces points)
- Se préparer pour, assister et participer activement dans les réunions du Conseil et des comités
- Poser des questions substantives (un rôle clé est d'explorer et prendre des décisions de la politique de l'institution)
- Réviser et comprendre les relevés financiers de l'IMF et toute information liée
- Éviter de prendre des décisions politiques mal informées (si l'information n'est pas suffisante, travailler avec la direction pour obtenir l'information nécessaire)
- Représenter les intérêts généraux de l'IMF, non ceux d'un seul investisseur
- Soutenir la majorité après qu'une décision soit prise
- Maintenir la confidentialité
- Maintenir l'indépendance, l'objectivité, l'intégrité personnelle et les normes éthiques
- Éviter les conflits d'intérêts, les transactions étroitement liées, les délits d'initiés, et le népotisme. Satisfaire aux besoins de communication de renseignements

directeurs dans le cadre d'un programme de crédit pour le personnel, par ex. un programme de crédit pour l'achat d'une voiture.)

- *Révélation complète de tout conflit d'intérêts.* Les membres du Conseil doivent divulguer tout conflit connu et doivent se retirer des décisions dans lesquelles ces conflits font surface.

- *Transactions d'entreprise tenues à distance.* Certaines institutions interdisent toute forme de transaction commerciale entre une institution et ses directeurs (leurs familles et entreprises associées comprises). Cependant, les transactions commerciales qui sont poursuivies à distance, avec une concurrence commerciale et des prix déterminés par le marché, peuvent être acceptables quand des limites ou des approbations spéciales sont appliquées. Dans certains cas, accorder la permission aux membres de fournir leurs services consultatifs à l'institution peut être utile en raison de leur connaissance profonde de l'institution.

### **3.6. Structures pour équilibrer la gouvernance et la gestion**

Une des tâches les plus importantes et les plus délicates dans la création d'une bonne gouvernance est d'arriver à un bon équilibre entre les fonctions du Conseil et ceux de la direction, en évitant la capture par le Conseil ou la direction en même temps. Le concept directeur est qu'un corps de supervision exige du corps gestionnaire une responsabilité pour sa performance. Ce système de responsabilité à deux niveaux fonctionne mal si la direction ou le Conseil est trop dominant.

Les traditions de gouvernance du monde utilisent des structures différentes, mais elles partagent un principe central de responsabilité. Quelques traditions européennes engagent deux Conseils – un Conseil de direction, composé des directeurs de l'IMF, et un Conseil chargé de la surveillance, composé exclusivement de membres non sélectionnés par la direction. Dans plusieurs institutions, les membres

de la direction ont un siège dans le Conseil. Cependant, la tendance courante est de limiter la participation de la direction à celle du directeur général et de 1-2 autres cadres de la direction, selon la taille du Conseil. Si la direction n'est pas officiellement représentée dans le Conseil, le directeur général et le directeur financier assistent aux réunions dans une capacité *ex officio*. D'autres membres de

---

la direction peuvent aussi assister aux réunions du Conseil, ou à une partie des réunions, surtout si le sujet discuté tombe dans leur domaine d'expertise.

Certains Conseils commissionnent des comités exécutifs du Conseil qui s'occupent du terrain d'entente entre le Conseil et la direction. Le comité exécutif se réunit généralement entre les réunions du Conseil, surtout si le Conseil ne se réunit pas fréquemment, par ex. trimestriellement.

L'épreuve pour tout type d'organisation est s'il existe un corps non dominé par la direction qui tient la direction responsable pour ses actes. Les signes de dangers observés dans la microfinance (et dans d'autres industries) sont :

- Les Conseils qui ne se réunissent pas régulièrement ou qui se réunissent de manière pro forma, une indication la capture du Conseil par la direction.
  - Le directeur général et le président du Conseil sont la même personne. C'est une pratique normale dans la gouvernance des entreprises américaines, mais les opinions courantes sur cette forme de gouvernance se distancent de cette pratique.
  - La direction possède un grand nombre des sièges dans le Conseil, soit en raison de la petite taille du Conseil, soit en raison de la participation de plusieurs membres de la direction dans le Conseil.
  - Le Conseil est largement composé d'amis du directeur général, ce qui est souvent un problème pour les nouvelles institutions et les ONG.
  - Les Conseils se réunissent plus qu'une fois par mois, indiquant la capture du Conseil.
  - Les comités exécutifs qui remplacent, en effet, le Conseil lui-même. Les comités exécutifs qui ont le pouvoir de prendre des décisions dans l'intérim doivent chercher l'approbation du Conseil dès que possible.
  - Le Conseil qui doit constamment enregistrer des votes avec des décisions partagées indique un Conseil en désarroi.
-

Dans les Conseils bien gérés, la plupart des décisions sont prises après être parvenu à un consensus et sont ensuite formalisées par un vote.

### **3.7. Responsabilités du président du Conseil**

Le président du Conseil doit jouer un rôle plus actif que les autres membres du Conseil. Le président doit se réunir régulièrement avec le directeur général, jouer un rôle actif dans le recrutement de nouveaux membres, être responsable pour la surveillance de la succession, sélectionner tous les présidents des comités, et être un membre ex officio de chaque comité. Le président est le représentant primaire de l'IMF dans la communauté externe et doit conférer un certain prestige à l'institution. Les plus importants rôles de gouvernance du président, il doit :

- Servir en tant que directeur général de l'organisation dans une capacité non exécutive
- Travailler avec le directeur général afin d'accomplir la mission de l'IMF
- Fournir la direction du Conseil dans la surveillance de l'IMF et pour mettre en place sa politique
- Présider les réunions du Conseil après avoir établi le programme avec le directeur général
- Sélectionner les présidents des comités
- Etre membre ex officio de chaque comité et, au tant que possible, assister à leurs réunions
- Discuter des questions clés auxquelles l'IMF doit faire face avec le directeur général
- Guider et arbitrer les actions clés du Conseil tels que celles liées à la gouvernance et aux priorités de l'organisation
- Évaluer l'efficacité des membres du Conseil
- Assurer que le Conseil exécute son mandat

### **3.8. Le rôle du directeur général et ses responsabilités dans la gouvernance**

Le rôle du directeur général est d'aviser et de soutenir les activités du Conseil, de représenter les intérêts des actionnaires tels qu'ils sont décrits par le Conseil, exprimés dans la gestion de l'organisation. Le directeur général a l'avantage de connaître l'organisation intimement et d'être au courant de toutes ses activités. En conséquence, le directeur général doit aider le Conseil à formuler les décisions politiques clés. Il doit également assurer que le Conseil ait accès aux informations financières et fonctionnelles avant ses réunions, pour qu'il puisse fournir un certain niveau de surveillance réglementaire. De plus, le directeur général doit assurer que le Conseil ait toute l'information nécessaire au sujet des décisions présentées par le directeur général en tandem avec le président du Conseil, pour la considération du Conseil. Les responsabilités du directeur général vis-à-vis du Conseil sont :

- Aider le Conseil à gouverner plus et à gérer moins, tout en évitant la capture du Conseil
- Articuler la stratégie de l'IMF, et travailler avec le Conseil dont le rôle est de réviser, modifier et ratifier la stratégie
- Structurer les documents des réunions du Conseil pour qu'ils se concentrent sur des questions de politique et de stratégie (formuler les questions importantes et les problèmes complexes d'une manière qui facilite l'action du Conseil)
- Livrer au Conseil et aux comités, le cas échéant, les rapports et bulletins financiers et opérationnels afin de surveiller le progrès et la performance de l'institution (le Conseil attend toujours avidement ce genre d'informations)
- Développer avec le Conseil une série d'indicateurs de performance uniques à l'institution. Aider le Conseil dans la gestion du résultat financier redoublé
- Fournir les documents au Conseil de manière ponctuelle

- Être disponible pour répondre aux questions de tous les membres du Conseil avant et pendant les réunions du Conseil et des comités
- Maintenir un contact continu avec le président du Conseil pour le tenir au courant et le consulter sur les développements importants
- Aider dans le processus de formation des nouveaux membres

## **4. Processus effectifs du Conseil**

### **4.1. Réunions du Conseil**

Le but des réunions du Conseil entier a deux parties : l'échange d'informations et la prise de décisions clés. La plus grande partie du travail du Conseil se passe entre les réunions sous forme des comités ou d'échanges informels, surtout entre le président et le directeur général. Lors des réunions, le reportage traditionnel ne doit pas limiter le traitement des questions stratégiques importantes, qui sont souvent ouvertes. Donc, la structure des réunions du Conseil doit permettre le traitement rapide des rapports financiers et opérationnels, afin de garantir suffisamment de temps pour discuter des questions stratégiques. Les Conseils doivent se réunir régulièrement dans une séance exécutive, à savoir sans la présence de la direction, pour discuter des questions qui peuvent être particulièrement épineuses pour les membres de la direction. Le programme de la réunion du Conseil peut fixer un horaire pour une séance exécutive et ne s'en servir qu'en cas de besoin. Enfin, un secrétaire du Conseil doit être nommé pour rédiger les comptes rendus des réunions du Conseil et des comités et pour gérer d'autres documents de l'organisation si nécessaire.

#### *Fréquence et engagement de temps*

- Engagement trimestriel ou mensuel (cet engagement peut être mandé par la loi bancaire, la Banque Centrale ou une agence chargée de la surveillance)
-

- Typiquement, les membres du Conseil passent au moins un jour en se préparant pour une réunion du Conseil et un à deux jours pour une réunion des comités
- Les comités se réunissent selon le besoin et la décision des présidents du Conseil et des comités
- Quand une question spécifique se présente qui doit être discutée rapidement, le Conseil peut convoquer une réunion exceptionnelle pour l'adresser, soit par téléphone, par Internet ou par télécopie, du moment qu'il existe un quorum
- Le courriel et le téléphone peuvent être utilisés pour ratifier ou sceller les questions préalablement adressées
- Pour chaque réunion entière du Conseil, un membre du Conseil peut s'attendre à tripler son engagement de temps entre les réunions. Si l'IMF subit des difficultés, le membre doit s'attendre à une intensification considérable de son engagement puisque le Conseil doit fournir une surveillance réglementaire plus détaillée et plus prudente.

Une culture ouverte et honnête dans le Conseil est essentielle pour son efficacité. Le président du Conseil doit aider le Conseil à compléter le programme, tout en essayant de suivre l'emploi du temps de la réunion. Il doit aussi garantir une période pour les questions des membres du Conseil et pour encourager une discussion approfondie des sujets présentés. Un président de comité ou un directeur général qui domine trop le programme n'apporte rien au Conseil ou à l'IMF.

Les décisions doivent être prises, si possible, par consensus ; les Conseils qui ont besoin d'un vote pour prendre des décisions sont généralement en danger d'écroulement.

### **Exemple d'une réunion effective d'un Conseil**

Tous les membres du Conseil ont assisté à la réunion parce que la date de la réunion a été fixée longtemps à l'avance.

La majorité des membres ont assisté à un dîner du Conseil décontracté le soir d'avant, ce qui a facilité l'échange d'informations et une discussion des questions importantes entre eux d'une manière moins formelle.

Bien que difficile, le directeur général a préparé et envoyé les paquets pour les membres cinq jours de travail avant la réunion.

Tous les membres ont étudié ces documents avant leur arrivée à la réunion.

Le programme était détaillé et précis, avec un bon équilibre entre la surveillance réglementaire et l'étude de questions importantes.

Les présidents des comités ont présenté des rapports succincts et substantifs.

Le président du Conseil a respecté l'emploi du temps mais a assuré que chaque point de vue ait été entendu.

Le directeur général a fourni les informations nécessaires pour faire avancer la discussion.

Les discussions étaient candides, la plupart des membres ont contribué à la discussion.

Le président du Conseil a facilité l'arrivée à un consensus pour les décisions importantes.

## **4.2. Les comités**

On trouve l'appareil du Conseil dans ses comités. Les comités doivent se réunir avant les réunions formelles du Conseil pour présenter leurs progrès et leurs conclusions au Conseil sous forme de présentations, soutenues, le cas échéant, par les comptes rendus de leurs réunions. Si un comité a besoin d'une décision de la part du Conseil, le président du comité doit s'organiser avec le président du Conseil afin d'organiser un créneau dans le programme de la réunion. Le président du comité doit aussi distribuer à l'avance toutes les informations nécessaires au Conseil. Les présidents des

---

comités doivent discuter de leurs questions avec le président du Conseil et le directeur général avant qu'ils ne les présentent au Conseil entier.

On trouve souvent les comités du Conseil suivants :

- *Comité d'audit/de finance.* Ce comité doit être composé de membres qualifiés. Il se réunit avec des auditeurs externes indépendants de la direction pour saisir s'il existe des problèmes de contrôle, de comptabilité ou de relevés financiers. [Aux Etats-Unis, on se concentre de plus en plus sur la surveillance réglementaire de la direction par le Conseil]. La pratique de demander des lettres de recommandation aux auditeurs indépendants est très importante, et le comité doit se réunir régulièrement avec l'auditeur interne, surtout s'il est sous les ordres du directeur général.
  - *Comité exécutif.* Ce comité se réunit d'habitude entre les réunions formelles du Conseil. Son mandat doit être précis : aider le Conseil à exécuter son rôle sans prendre son autorité. Si le Conseil se réunit fréquemment, chaque mois par exemple, il n'est pas forcément nécessaire d'avoir un comité exécutif.
  - *Comité pour la compensation / du personnel.* Ce comité détermine la compensation du directeur général et des autres membres de la direction exécutive et donne conseil au sujet des primes financières et des augmentations de la compensation en général. Il se charge de l'évaluation des ressources humaines de l'IMF et de la question délicate de la succession de la direction.
  - *Comité pour la gestion de risque / d'investissements.* Ce comité examine les questions de risque du portefeuille, des disparités d'échéances et des taux d'échange et du besoin de ressources financières sous forme de prêts à long terme, la participation au capital, etc.
  - *Comités temporaires.* Des comités ad hoc sont convoqués pour une durée limitée pour se charger de certains objectifs,
-

par ex. un comité de nomination qui nomme les nouveaux membres du Conseil.

#### **4.3. Information et communication de renseignements**

La qualité de la surveillance réglementaire, de la prise de décisions et du développement de la stratégie que fournit le Conseil est directement liée à la qualité de l'information fournie par la direction. Celle-ci est elle-même liée à la qualité de la comptabilité, du SIG, et du système de contrôles internes.

- Le Conseil reçoit normalement des bulletins financiers et opérationnels mensuels ou trimestriels sur la performance de l'institution.
- A chaque réunion, le Conseil doit suivre de près une certaine série d'indicateurs préalablement choisis qui sont directement liées aux buts financiers et à la mission sociale. [Cette série est souvent appelée la « feuille de marque »]. Ces indicateurs doivent révéler une image complète et focalisée de l'institution en montrant le cours de son évolution. Une telle feuille de marque est essentielle pour que le Conseil puisse accomplir son mandat de direction de la stratégie.
- Un paquet complet pour les membres du Conseil inclut : a) le programme de la réunion, b) le compte rendu de la réunion précédente, c) les rapports/comptes rendus des réunions des comités, d) un rapport de la gestion, e) les rapports financiers et opérationnelles traditionnels qui comprennent les indicateurs financiers et sociaux, f) les informations supplémentaires pour les autres questions qui seront discutées pendant la réunion.
- Les relevés financiers annuels indépendamment audités et la lettre de recommandation de l'auditeur exposent les points faibles du contrôle et d'autres problèmes révélés par l'audit. Ces informations sont d'abord présentées par l'auditeur au comité d'audit sans la présence du directeur général ou du directeur financier. Il est possible que le comité d'audit veuille se réunir avec le directeur général et

***Nous trouvons très utile d'avoir un rapport du type CAMEL pour analyser la performance. Nous utilisons aussi ces indicateurs pour comparer notre concurrence.***

*Herbert Muller  
BancoSol*

le directeur financier si des problèmes sont révélés lors des discussions avec les auditeurs. Après une discussion des questions saillantes, les bulletins financiers annuels sont présentés au Conseil pour l'approbation.

La direction doit informer les membres du Conseil de tout événement irrégulier ou averse dès que possible. La communication publique de tels renseignements aux actionnaires, banquiers, agents de règlement, etc., le cas échéant, suivra cette communication aux membres du Conseil. Le président du Conseil aidera à déterminer le ton et le contenu de la formulation. Ce type de problème accentue l'importance de la communication régulière entre le directeur général et le président du Conseil.

## **5. Les décisions clés du Conseil**

Certaines décisions doivent être prises uniquement par le Conseil. Bien qu'elles soient prises en consultation avec la direction, ces décisions ne doivent pas être déléguées à la direction. Les exemples de ce genre de décisions, sont entre autres:

- La sélection et la compensation des cadres
- Les appels de capitaux et la collecte de fonds supplémentaires
- Les décisions d'emprunt au-dessus des accords déjà établis entre les banques pour satisfaire aux besoins temporaires de liquidité
- La sélection des comptables et du conseil judiciaire externe
- Le paiement de dividendes, la distribution de profits

Les décisions décrites ci-dessus impliquent 1) des prérogatives essentielles requises par le Conseil qui permettent de tenir la direction responsable de sa performance ; et 2) des décisions qui affectent directement les intérêts financiers des actionnaires.

## **5.1. Les directions stratégiques importantes : changements et innovations**

L'établissement de la direction stratégique de l'organisation est une responsabilité importante du Conseil. Cette direction est mise sur les rails par le planning stratégique et la surveillance réglementaire de la performance est faite par rapport au plan stratégique établi. Les séjours annuels ou bisannuels du Conseil sont des véhicules importants pour le développement de la stratégie. En même temps, les membres du Conseil doivent se tenir au courant de l'environnement compétitif dans lequel l'IMF s'opère. Une des marques d'un Conseil exceptionnel est son aptitude à identifier le besoin de changement et d'innovation dans la direction stratégique de l'IMF et le soutien qu'il donne à la réalisation de ces changements.

## **5.2. La surveillance et la compensation du directeur général ; succession**

Le Conseil joue un rôle critique dans la surveillance et l'évaluation de la performance de la direction, surtout celle du directeur général. Ce rôle est reflété dans les questions posées à la direction lors des réunions du Conseil, dans l'évaluation de la performance de la direction et de sa compensation. De préférence, le Conseil et la direction se seront mis d'accord sur les normes qui déterminent la compensation de la direction, particulièrement sur les motivations financières comme les primes ou la participation dans les bénéfices. Une variété de formes de compensation peut être établie pour aligner les motivations financières du directeur général avec celles des actionnaires et avec l'atteinte des buts stratégiques de l'IMF. Elles peuvent prendre la forme de primes de performance, d'actions ou d'options d'achat d'actions. Il est facile de structurer des motivations financières sur les retours financiers de court terme mais il faut faire attention que la compensation du directeur général encourage la performance sociale et la santé institutionnelle de l'IMF au long terme.

---

Une autre responsabilité clé du Conseil est la planification de la succession du directeur général. C'est un aspect important de la transformation de l'organisation de ses origines d'organisation dominée par ses fondateurs, mais c'est aussi un aspect qui peut être très délicat. Le Conseil doit créer une liste de candidats pour la position. La planification pour la succession doit tenir compte d'un grand nombre de scénarios, tels que la retraite du directeur général, une urgence médicale ou autre (maladie ou absence temporaire du directeur général) ou mort prématurée. Un plan de formation pour les employés qui montrent les qualités nécessaires pour devenir cadre supérieur peut aussi être un élément utile dans la planification de la succession. Le plan de succession du Conseil doit montrer que l'IMF n'est pas l'appareil d'une seule personne.

***Un plan de succession qui existe en cas d'urgence transforme la succession en question de bonne gestion et la rend moins épineuse pour le directeur général.***

### **5.3. Disputes dans le Conseil**

Il est bien possible que le Conseil ait des disputes ou des désaccords au sujet de certaines questions. Le président du Conseil joue le rôle de médiateur pour résoudre de telles différences, préférablement par moyen de discussions qui aboutissent à un consensus.

Dans le cas où aucun consensus n'est atteint, le Conseil doit utiliser d'autres moyens plus officiels. Un vote dans lequel chaque directeur ne possède qu'un seul vote peut être requis, à moins qu'un agrément entre actionnaires et la charte de la société décrivent précisément d'autres règlements de vote. Les votes des membres du Conseil ont normalement un poids égal, mais si une question nécessite le recours à une réunion d'actionnaires, régulière ou exceptionnelle, les actionnaires voteront à l'ordre du pourcentage d'actions tenues (à moins qu'un agrément ou la charte décrivent d'autres règlements de vote).

### **5.4. Rôle du Conseil en temps de crise**

Le Conseil a une responsabilité perpétuelle de considérer l'institution et l'environnement dans lequel elle fonctionne avec un œil sur l'avenir. Donc, le Conseil doit être prêt à identifier

---

les moments où il y a des besoins de grands changements et doit assister l'institution dans un tel changement.

Ce rôle peut devenir particulièrement important en temps de crise quelconque (crise au sein de la direction, des opérations, de la finance ou celles venant de l'extérieur). Le Conseil peut perdre confiance en la direction et en fait prendre le contrôle de la gestion. Il prend alors la responsabilité de gérer l'IMF jusqu'à l'arrivée du nouveau directeur. Le comité exécutif joue souvent un rôle important dans ces moments. Il se réunit fréquemment en temps de crise, peut nommer un membre du Conseil, par exemple le président ou un membre de la direction, au rôle de directeur général, et répond régulièrement au Conseil.

## **6. L'évolution de la bonne gouvernance**

La bonne gouvernance n'est pas automatique. Elle se développe petit à petit. Parmi les processus qui doivent être poursuivis par le Conseil pour améliorer son propre fonctionnement, il y a :

- La formation du Conseil. Les séances de formation assurent que le Conseil connaît bien le fonctionnement de la microfinance et donnent aux membres les outils pour évaluer la performance de l'IMF. Ces séances peuvent être composées d'exposés présentés par des experts ou le personnel de l'IMF.
- Les séjours du Conseil. Des séjours annuels ou bisannuels du Conseil sont très utiles, particulièrement pour arriver à un consensus parmi les membres du Conseil au sujet de l'équilibre entre les objectifs financiers et sociaux et au sujet de l'avancement de la stratégie de l'IMF. Ils facilitent aussi les bonnes relations entre les membres.
- Les occasions d'observer l'entreprise et de communiquer avec les clients. Les membres du Conseil doivent participer dans quelques activités dans le terrain afin de mieux comprendre et évaluer la performance de l'IMF.

***Les ateliers du Conseil facilitent la communication d'informations aux membres et l'atteinte d'un consensus. On trouve le dîner avant les réunions. très utile.***

*Monica Hernandez  
Banco Solidario*

- L'autoévaluation. Le Conseil doit mener une autoévaluation tous les ans ou tous les deux ans. Lors de ces évaluations, il vérifie que son trajet mène toujours vers la bonne pratique et il identifie les points faibles, en prenant des initiatives pour les rectifier. Le Conseil oublie souvent cette responsabilité importante.

Le Conseil doit s'engager dans toutes ces activités afin d'assurer qu'il améliore sa capacité de prendre la responsabilité de son IMF et de la guider vers un avenir prometteur.

## **Annexe 1. Liste des membres du CSM**

ACCION International

ACCION Investments in Microfinance, SPC

AfriCap

Andromeda Fund

Citigroup

Développement International Desjardins (DID)

Deutsche Bank

Gray Ghost Microfinance Fund

Oikocredit

Opportunity International

ProFund International

ShoreBank

ShoreCap International

Société d'Investissement et de Développement International  
(SIDI)

Soros Economic Development Fund (SEDF)

Triodos Bank

Unitus

## **Annexe 2. Références et guides au sujet de la gouvernance**

Basel Committee on Banking Supervision. “Enhancing Corporate Governance in Banking Organizations”. Basel: BIS, September 1999.

The Business Roundtable Corporate Governance Forum. “Taking Stock and Looking Ahead”. 10 September 2003.

Campion, Anita and Cheryl Frankiewicz. Occasional Paper no. 3: *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*. Washington, DC: The Microfinance Network, 1999.

Campion, Anita. *Current Governance Practices of Microfinance Institutions*. Washington, DC: The Microfinance Network, 1998.

Churchill, Craig F. *Establishing a Microfinance Industry: Governance, Best Practices and Access to Capital Markets*. Washington DC: The Microfinance Network, 1997.

FSA Committee on Corporate Governance: “The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice”. May 2000.

IFCCorporateGovernanceDepartment. “IFCCorporateGovernance Methodology,” <http://www.ifc.org/corporategovernance>.

New York Stock Exchange. “Corporate Governance Standards,” [www.nyse.com](http://www.nyse.com).

OECD. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD, 2004.

PricewaterhouseCoopers. *White Paper*. “Integrity-Driven performance: A new strategy for success through integrated governance, risk and compliance management”. 2004.

### **Annexe 3. Participants dans le processus consultatif**

Paul DiLeo, Gray Ghost Microfinance Fund, Etats-Unis

Darrin Hartzler, International Finance Company, Etats-Unis

Ann Hastings, Fonkoze, Haïti

Monica Hernandez, Banco Solidario, Equateur

Ira Lieberman, Open Society Institute, Etats-Unis

Mike Lubrano, International Finance Company, Etats-Unis

Mohini Malhotra, World Bank Institute, Etats-Unis

Herbert Muller, BancoSol, Bolivie

Roy Pratt, Opportunity International, Royaume-Uni

Bharti Ramola, BASIX, Inde

Elisabeth Rhyne, ACCION International, Etats-Unis