

CMCI: Processus de révision de l'énoncé de mission et de définition des objectifs sociaux¹



INTRODUCTION

La présente étude de cas porte sur l'initiative du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire (CMCI) en vue de reformuler son énoncé de mission et de définir ses objectifs sociaux. Elle présente les différentes étapes suivies dans ce processus, les retombées positives pour l'institution et donne des conseils pratiques aux structures de microfinance qui seraient intéressées à faire cet exercice.

En 2012, les membres du groupe de travail sur la Gestion de la Performance Sociale (SPTF) ont adopté les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (NUGPS).²

Cette initiative est entièrement conforme aux pratiques essentielles des dimensions 1 et 2 des NUGPS, à savoir :

- Dimension 1- Définir et suivre les objectifs sociaux ;
- Dimension 2 – S'assurer de l'engagement du Conseil d'Administration, de la Direction et des personnel en faveur des objectifs sociaux.

(Voir **annexe 1**: Etat de conformité des pratiques du CMCI aux pratiques essentielles des NUGPS).

CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire est une Société Mutuelle d'Épargne et de Crédit à capital variable, régie par les dispositions de l'ordonnance n°2011-367 du 03/11/2011 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire. Il a été créé le 20 octobre 1999 et a démarré ses activités en 2000.

Le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire a pour mission de « Contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des personnes physiques à faibles revenus et des micro entreprises en leur offrant des services financiers et non financiers adaptés ». Sa cible actuelle est composée de personnes physiques à faible revenus et de micros

entreprises. Environ 86% de la clientèle est située en zone urbaine et 14% en zone rurale.

L'institution offre des produits financiers et non financiers. Les produits financiers sont essentiellement constitués de trois produits d'épargne (Épargne sur Livret, Épargne projet et Épargne Placement à Terme) et de cinq produits de crédit (Prêts scolaires, Facilités de caisse, Avances sur salaires, Crédit investissement, Financement de marchés). (Voir **annexe 2 : Liste et caractéristiques des produits de crédit offerts**). Les produits non financiers portent sur le conseil en gestion et la formation en éducation financière. Le conseil en gestion est un service gratuit offert aux clients qui en ont besoin pour résoudre des problèmes liés à la gestion de leur petite entreprise. Ces problèmes sont souvent relatifs à la comptabilité, la gestion administrative etc. La formation sur l'Éducation financière est initiée par le CMCI depuis février 2014. L'institution dispose de deux formateurs client qui ont déjà formé 50 clients sur la gestion du budget, de l'épargne et des dettes.

Depuis 2010, le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire est engagé dans la Gestion de la Performance Sociale. Cet engagement été impulsé par le Directeur Général qui, a vite, perçu la pertinence et l'importance de la GPS pour le développement, la performance et la pérennité de l'institution.

Les principaux indicateurs de l'institution au cours de ces trois (03) dernières années sont présentés dans le tableau ci-après. A la lecture de ce tableau, l'on note une tendance dégressive au niveau de certains indicateurs (montant de l'épargne, montant des crédits octroyés et taux du portefeuille à risque). Selon le Directeur Général, cette situation est due aux contraintes et à l'évolution du marché. En effet, dans sa stratégie d'extension de la portée de ses services, l'institution a signé des partenariats avec certaines entreprises en vue de toucher directement les employés de celles-ci.

Encadré 1 : Le Fonds de la Performance Sociale

Le Fonds de la Performance Sociale³ (PS) pour les réseaux a été mis sur pied en vue d'intégrer les Normes Universelles de la Gestion de la Performance Sociale dans les institutions de microfinance. Le Fond de la Performance Sociale travaille avec 10 réseaux qui gèrent des projets d'une durée de 18 mois pour documenter l'apprentissage ainsi que les expériences issues des solutions innovatrices et d'appliquer les pratiques essentielles des Normes Universelles. En outre, ils soutiennent leurs membres afin d'être entièrement ou partiellement en conformité avec une ou plusieurs composantes des Normes Universelles. Bénéficiant du soutien de la Fondation Ford, le Fonds est géré par le Microfinance Centre (MFC), un centre de ressources de la microfinance et un réseau desservant l'Europe, les régions de l'Asie Centrale et au delà.

¹ La rédaction de cette étude de cas s'inscrit dans le cadre du projet de mise en œuvre des normes universelles de gestion de la performance sociale en Côte d'Ivoire conduit par l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (APSFD-CI), le réseau national de la microfinance, en partenariat avec le Microfinance Centre (MFC) et le Fonds de la performance sociale pour les réseaux.

² Les Normes Universelles sont les normes de gestion et de pratiques de toutes les Institutions de Microfinance (IMF) poursuivant un double objectif.

www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

³ Pour plus d'information voir : www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

Tableau 1 : Principaux indicateurs de performance

Indicateurs	2011	2012	2013
Nombre de clients	7 619	7 701	7 921
% des clients hommes	70,10%	70,25%	69,81%
% des clients femmes	27,14%	27,48%	27,09%
Taux de sortie des clients	0,21%	0,16%	0,11%
Montant des crédits octroyés en FCFA	268 479 065	420 143 750	256 103 560
Montant de l'épargne en FCFA	366 114 000	339 646 961	276 840 264
Taux de portefeuille à risque < 30 jours	8%	9%	11%
Effectif du personnel	20	20	20
Taux de départ des employés	5%	5%	5%
Nombre de caisse de base	6	6	6

Malheureusement, les remboursements n'ont pas été correctement effectués par certains bénéficiaires.

Le faible taux de remboursement s'explique essentiellement par les effets de la crise post-électorale que la Côte d'Ivoire a connue entre 2010 et 2011 et qui a provoqué des licenciements pour cause économique dans plusieurs entreprises, la réduction ou la cessation d'activités de certains clients, le déplacement de bon nombre de familles. C'est ce qui explique le niveau élevé du portefeuille à risque (PAR) qui passe de 7% en 2010 à 11% en 2013 et qui est largement au dessus de la norme indiquée par la réglementation.

De même, la crise a eu des conséquences sur d'autres indicateurs notamment : lente évolution de la portée des services (effectif de la clientèle), baisse du montant des crédits octroyés et de l'épargne collectée. Pour faire face à un tel défi, le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire a décidé, entre autres, d'intégrer dans ses priorités, le démarrage effectif de la gestion de la performance sociale.

La participation du Directeur Général, M. Aka Gnoumon, à la formation organisée par l'APSFD-CI sur la Gestion de la Performance Sociale, en juillet 2010, a été le point de départ de tout ce processus. « A l'issue de cette formation, j'ai compris que la gestion de la performance sociale peut aider le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire à remplir pleinement sa mission tout en étant socialement et financièrement performant », a déclaré M. Aka Gnoumon. Selon lui, cette formation a permis de voir les faiblesses de l'institution au niveau de la formulation de l'énoncé de mission, de la vision et de la clarté des objectifs stratégiques aussi bien sociaux que financiers.

« L'ancien énoncé de mission du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire ne respectait pas les critères d'un bon énoncé de mission. Par exemple, les caractéristiques de la clientèle cible n'étaient pas

décrites et il manquait des précisions sur le changement positif que l'institution veut opérer dans la vie de ses clients.», a révélé M. Aka Gnoumon qui a donc pris la résolution de démarrer la GPS au sein de son institution.

En juillet 2010, au cours d'une réunion du Conseil d'Administration, le Directeur Général a fait une présentation sur l'importance de la gestion de la performance sociale pour une institution de microfinance. Il a insisté sur plusieurs avantages que l'institution peut obtenir en s'engageant dans la GPS notamment :

- Améliorer la visibilité de l'institution sur son « futur souhaité » et partager ce rêve avec l'ensemble des parties prenantes (Conseil d'Administration, Direction, Personnel, Clients et Partenaires) ;
- Améliorer les performances globales de l'institution (mesurer et suivre les résultats du travail de l'institution sur ses clients, augmenter le niveau de rentabilité, créer des conditions de travail meilleures pour le personnel) ;
- Améliorer l'image de marque de l'institution aussi bien en Côte d'Ivoire que dans le reste du monde ;
- Faire face avec beaucoup de sérénité à la concurrence et attirer des partenaires techniques et financiers.

Les membres du Conseil d'Administration, ayant compris l'intérêt de la GPS, ont donné leur accord au Directeur Général pour son démarrage effectif au sein de l'institution.

La première action entreprise par l'institution porte sur la révision de l'énoncé de mission et la définition des objectifs sociaux.

Le processus de révision de l'énoncé de mission et de la définition des objectifs sociaux s'est fait en trois étapes.

REVISION DE L'ENONCE DE MISSION ET DE LA DEFINITION DES OBJECTIFS SOCIAUX

Première étape : Sensibilisation et formation de la Direction et du personnel sur la GPS (juillet 2010-avril 2012)

Cette étape a consisté à former la direction et le personnel sur la gestion de la performance sociale. La formation s'est faite par deux moyens : d'une part à travers la participation de l'institution aux formations organisées par l'APSFD-CI et d'autre part à travers la duplication de ces formations à l'intention du personnel de l'institution. Cette duplication est faite soit par les participants soit par les formateurs de l'APSFD-CI.

Selon le Directeur Général, cette pratique a permis au personnel d'être sensibilisé sur les enjeux de la GPS pour leur institution. Les formations organisées sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : calendrier des formations

Dates	Evènements (activités)
Juillet 2010	Participation à l'atelier de sensibilisation et de formation sur la Gestion de la Performance Sociale
Juillet 2010	Sensibilisation du Conseil d'Administration sur l'importance de la GPS par le Directeur Général
Août 2010	Atelier de sensibilisation du personnel
Janvier 2012	Atelier de sensibilisation sur la GPS
Février 2012	Participation du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire à l'atelier de formation sur « l'initiation à la Gestion de la Performance Sociale ».
Mars 2012	Atelier de formation du personnel de Crédit Mutuel sur « l'initiation à la Gestion de la Performance Sociale ».
Avril 2012	Participation du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire à l'atelier de formation sur « l'Analyse de la mission et la définition des objectifs sociaux »

« A l'issue de ces formations, l'ensemble du personnel a reconnu la nécessité pour nous de réviser l'énoncé de mission de notre institution et de définir des objectifs sociaux qui n'existaient pas auparavant. », a conclu M. Kouamé Akpindrin, Responsable de l'Exploitation.

Deuxième étape : Organisation d'un atelier stratégique

En vue de concrétiser les connaissances reçues à travers les différentes formations, l'institution a décidé d'organiser un atelier stratégique pour reformuler l'énoncé de mission et définir des objectifs sociaux. Elle a donc sollicité l'APSFD-CI pour en assurer la facilitation. Cet atelier marque le début de la phase pratique des connaissances acquises au cours des formations précédentes.

Préparation de l'atelier stratégique

La préparation de l'atelier a été conjointement assurée par la Direction de Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire et les facilitateurs de l'atelier (voir **annexe 3 : Check-list de la préparation de l'atelier stratégique**).

La Direction a veillé sur l'organisation logistique, à savoir :

- information et invitation des participants ;
- choix et aménagement de la salle en accord avec les facilitateurs ;
- restauration ;
- reprographie de la documentation ;
- disponibilité pour répondre aux besoins d'information des facilitateurs, etc.

Au niveau des facilitateurs, la préparation de l'atelier a porté sur les points suivants :

- vérification de la disponibilité des moyens logistiques ;
- vérification de la liste des participants ;
- préparation et envoi du questionnaire d'interview des membres du Conseil d'Administration, de la direction et du personnel de l'institution ;
- synthèse des réponses au questionnaire d'interview.

En termes de préparation, les participants ont été invités à répondre dans les délais au questionnaire d'interview. (voir **annexe 4 : questionnaire d'interview stratégique**⁴).

La phase de préparation de l'atelier a pris en moyenne 30 jours et a permis d'aborder avec les participants tous les aspects des résultats attendus. Les résultats obtenus ont été les suivants :

- Clarté des objectifs de l'atelier pour chaque participant,
- Bonne compréhension par chaque participant de sa contribution pour la réussite de l'atelier ;
- Bonne information des facilitateurs sur la situation de l'institution, la vision et les attentes des participants avant l'atelier ;
- Disponibilité et engouement des participants à contribuer au succès de l'atelier.

Conduite de l'atelier stratégique

Comme déjà indiqué, l'atelier stratégique s'est déroulé du 20 au 22 septembre 2012 (Voir annexe 5 : Programme indicatif de l'atelier).

Les objectifs poursuivis par l'atelier sont :

- Reformuler l'énoncé de mission du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire en prenant en compte les critères d'un bon énoncé de mission ;
- Traduire la mission du Crédit mutuel de Côte d'Ivoire en buts et objectifs sociaux ;
- Elaborer un plan d'actions pour la mise en pratique effective de la GPS au sein de Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire.

La facilitation de l'atelier a été assurée M. TANOE Cyrille, Directeur Exécutif et de M. KOFFI Arsène, Responsable de la GPS de l'APSFD-CI qui travaillent depuis 2010 à la promotion de la GPS en Côte d'Ivoire. Dans ce cadre, ils ont bénéficié, entre autres, d'une formation des formateurs sur la GPS dispensée, d'une part, par l'ex-Directeur du projet Mission Africa, M. Bouacar Diallo en juillet 2010 à Abidjan (Côte d'Ivoire) et, d'autre part, par le MFC en décembre 2011 à Manille (Philippines).

Ensuite, Messieurs TANOË Cyrille et KOFFI Arsène ont été formés comme formateurs/Evaluateurs par la Smart Campaign en février 2011 à Addis Abeba (Ethiopie) et en septembre 2013 à Abidjan (Côte d'Ivoire). Ils sont également formateurs certifiés des cours du CGAP⁵ sur la Gouvernance des institutions de microfinance et l'Education Financière.

En tout, 16 personnes ont pris part à l'atelier dont trois membres du Conseil d'Administration, membres de la

direction et dix agents venant des caisses de base. (Voir **annexe 6 : liste des participants de l'atelier**).

A l'issue de l'atelier stratégique, l'énoncé de mission a été reformulé et les objectifs sociaux définis. Le nouvel énoncé de mission se voit dans les **tableaux 3 et 4**.

En outre, un plan d'actions pour l'intégration de la GPS dans les pratiques de Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire a été élaboré. (voir **annexe 7 : Plan d'actions GPS**).

Tableau 3 : énoncé de mission

Ancien énoncé de mission	Nouvel énoncé de mission
<p>Juillet 2010 Le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire a pour mission de collecter l'épargne de ses membres et de permettre aux micros et petites entreprises exclues du circuit bancaire classique, d'avoir accès au crédit pour financer leurs activités.</p> <p>De façon plus détaillée, sa mission est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • consentir du crédit aux micro et petites entreprises généralement exclues du circuit bancaire classique ; • collecter l'épargne de ses membres ; • assurer la gestion des projets et des fonds de microcrédit qui lui sont confiés ; • apporter l'accompagnement nécessaire aux bénéficiaires de crédit ; • assurer la formation de ses membres. 	<p>Contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des personnes physiques à faibles revenus et des micro-entreprises en leur offrant des services financiers et non financiers adaptés.</p>

Tableau 4 : nouveaux objectifs et indicateurs sociaux

Objectifs sociaux	Objectifs sociaux spécifiques (càd, niveau de performance désiré)	Indicateurs possibles	Sources d'information	Fréquence d'analyse
Atteindre la clientèle ciblée : Les personnes physiques à faibles revenus et les micro Entreprises	<i>Augmenter au moins de 20% le nombre de nouveaux membres par an sur les 5 prochaines années dont 50%, au moins, de personnes physiques à faibles revenus</i>	<i>% des nouveaux membres</i>	<i>SIG Rapports d'activités</i>	<i>Mensuelle</i>
Répondre aux besoins de la clientèle ciblée : Offrir des services financiers et non financiers adaptés	<i>Elargir de 50% le nombre de bénéficiaires de crédit par l'amélioration et la création de nouveaux produits, au cours des 5 prochaines années</i>	<i>% des bénéficiaires de crédit Nombre de nouveaux produits développés</i>	<i>Etat de gestion des crédits</i>	<i>Annuelle</i>
	<i>Evaluer et améliorer le taux de satisfaction de 10%, d'une année à une autre, au cours des 5 prochaines années</i>	<i>Taux de satisfaction des membres</i>	<i>Sondage</i>	<i>Annuelle</i>
Changement dans la vie de la clientèle ciblée : Contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales	<i>Augmenter le niveau moyen de l'épargne de nos membres de 20% sur chacune des 5 prochaines années.</i>	<i>Niveau moyen de l'épargne</i>	<i>Etat de gestions de dépôts</i>	<i>Annuelle</i>

Troisième étape : Validation des résultats de l'atelier stratégique par le Conseil d'Administration

En octobre 2012, le Directeur Général a présenté au Conseil d'Administration les résultats de l'atelier stratégique pour adoption.

Suite à cette présentation, suivie de questions de clarification, le Conseil d'Administration a adopté le nouvel énoncé de mission et les objectifs sociaux et a donné son accord au Directeur Général pour la mise en œuvre du plan d'actions.

PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN D' ACTIONS ET DES OBJECTIFS SOCIAUX

Révision des statuts et règlement intérieur

La première action entreprise a consisté à intégrer le nouvel énoncé de mission dans les statuts et règlement intérieur qui sont les fondements de l'institution. En outre, cette révision a pris en compte les principes de protection et de l'éducation financière des clients. Il reste maintenant l'adoption des statuts mis à jour par l'Assemblée Générale, constituée des membres (clients) de l'institution.

Elaboration d'un code d'éthique et de déontologie

Un code d'éthique et de déontologie a été élaboré par l'institution qui présente les valeurs, les principes et les règles qui doivent guider le comportement du personnel de l'institution. L'élaboration de ce code a impliqué la direction, le conseil d'administration et le personnel. Il a été validé par le Conseil d'Administration en Mars 2014.

Intégration des résultats de l'atelier stratégique dans le plan de développement de l'institution

En vue d'intégrer la Gestion de la Performance Sociale dans les pratiques de l'institution, le Directeur Général a initié en janvier 2014 l'actualisation du plan de développement de l'institution prenant en compte les résultats de l'atelier stratégique.

Discussion des objectifs sociaux pendant les réunions du Conseil d'Administration

Pendant les réunions du Conseil d'Administration, le volet de performance social de l'institution est débattu. A cet effet, le Directeur Général présente au Conseil d'Administration un rapport sur l'état d'intégration de la GPS au sein de l'institution. Ce rapport porte sur l'état de mise en œuvre du plan d'action de GPS de l'institution.

Discussion des objectifs sociaux aux réunions de comité de direction

Pendant les réunions du comité de direction, le Directeur Général et ses collaborateurs passent en revue l'état de mise en œuvre des objectifs sociaux et discutent des défis rencontrés. (Voir le tableau 3 pour les objectifs sociaux de l'institution.) A cet effet, chaque chef d'agence intègre dans son rapport financier, un chapitre qui présente l'état de mise en œuvre des objectifs sociaux.

Le rapport aborde également les succès et les difficultés rencontrées dans la réalisation de leurs objectifs. Les difficultés régulièrement évoquées sont :

- L'insuffisance du personnel pour renforcer le suivi des indicateurs sociaux ;
- La concentration sur les objectifs d'amélioration de la qualité du portefeuille ;
- Le manque de motivation pour récompenser les performances sociales.

Conception d'un nouveau produit

Dans le but de diversifier ses produits, accroître la portée de ses services et créer de la valeur aussi bien pour les clients que pour l'institution, la Direction a entrepris la conception d'un nouveau produit dans le domaine du mobile banking.

Intégration des objectifs sociaux dans les objectifs de rendement du personnel

Chaque chef d'agence est responsabilisé dans la mise en œuvre des objectifs sociaux de l'institution. Cela se fait à travers les objectifs assignés à chacun d'entre eux. Le rapport mensuel envoyé par chaque agence sur l'état des activités à la direction prend en compte ses objectifs sociaux. La répartition des objectifs sociaux sur chaque membre du personnel est tirée du plan stratégique de l'institution sur la période 2012 – 2015.

AVANTAGES OBTENUS

Les avantages obtenus à travers la révision de l'énoncé de mission et la définition des objectifs sociaux sont à plusieurs niveaux :

Au niveau de l'institution : Grace à l'atelier stratégique, l'institution a désormais un énoncé de mission plus clair, facile à comprendre et à communiquer. Elle intègre également petit à petit la gestion de la performance sociale dans ses pratiques.

Au niveau des Clients : L'institution s'est engagée dans la mise en œuvre des principes de protection des clients et de l'éducation financière. En enseignant les bonnes pratiques de gestion de l'argent aux clients, à travers l'éducation financière, l'institution envisage d'augmenter ses chiffres au niveau de l'épargne et du crédit et de réduire son taux de portefeuille à risque (PAR).

Les clients bénéficient de plus en plus de l'attention de l'institution qui a mis en place un système de collecte du "feedback" des clients sur ses produits, services et processus.

Au niveau de la direction et du conseil d'administration : La direction et le conseil d'administration ont pris conscience de la spécificité du Crédit mutuel de Côte d'Ivoire en tant qu'une institution à double mission (mission sociale et mission commerciale). Cela leur donne donc des outils d'analyse de la performance réelle de l'institution.

Désormais, la performance de l'institution se mesurera à travers les résultats financiers et les résultats sociaux c'est-à-dire en termes d'améliorations des conditions de vie des clients.

Au niveau du personnel : La formation du personnel sur la gestion de la performance sociale, les principes de protection des clients et l'éducation financière a donné les résultats suivants :

- le personnel a une meilleure compréhension de la mission du CMCI ;
- le personnel comprend l'importance de son travail pour l'atteinte des finalités sociales du CMCI ;
- le personnel est impliqué et engagé dans la mise en œuvre des objectifs sociaux.

En d'autres termes, la formation a permis d'obtenir l'engagement du personnel en faveur des objectifs sociaux grâce à une meilleure compréhension de l'importance de la gestion de la performance sociale. Toutefois, ce plein engagement pourrait s'effriter si la direction ne joue pas sa partition en créant des conditions de motivation et un cadre de récompense des performances individuelles et collectives dans la réalisation des objectifs sociaux et financiers de l'institution.

LES DEFIS A RELEVER

Quelques défis attendent le Crédit Mutuel dans le processus d'implémentation de la GPS.

Absence d'une bonne coordination entre les objectifs sociaux et les objectifs financiers

Actuellement, les deux (2) dimensions de la mission du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire (dimension sociale et dimension financière) sont gérées de façon séparée. Le plan d'affaires n'a pas réussi à démontrer comment la performance sociale peut influencer la performance financière et vis versa. Comme conséquence, la dimension financière de la mission continue à bénéficier de plus d'attention du personnel que la dimension sociale.

Niveau élevé du Taux de Portefeuille à Risque

En 2013, le taux du PAR (< 30 jours) est de 11% pour les raisons déjà énoncées. La volonté de la direction et du personnel de réduire ce taux aux proportions exigées par la réglementation, à court terme, et d'améliorer le niveau d'ensemble des indicateurs financiers entraîne parfois une baisse d'attention dans le suivi des objectifs sociaux.

Manque d'un système de motivation pour récompenser les performances individuelles du personnel pour l'atteinte des objectifs sociaux de l'institution

En dehors du salaire que perçoit chaque membre du personnel, il n'existe pas d'autres sources de motivation du personnel, en guise de récompense d'une quelque performance réalisée. Dans ces conditions, il est possible que le personnel ne trouve pas d'enjeu à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre des objectifs qui ne seront pas récompensés. Cette situation pourrait mettre en péril l'engagement du personnel à contribuer à l'atteinte des objectifs à la fois sociaux et financiers.

Tableau 5 : cout de l'initiative pour l'institution

Travail réalisé	Personnes ou services concernés	Durée du travail réalisé	Coût en FCFA ⁶
Formation du personnel, de la direction et du conseil d'administration	Direction, personnel et conseil d'administration,	15 jours	1 500 000
Organisation de l'atelier stratégique	Direction, personnel et conseil d'administration,	10 jours	1 000 000
Mise en œuvre et suivi des résultats de l'atelier stratégique	Direction, personnel et conseil d'administration,	Continu	50 000 / mois

⁶ Plusieurs actions sont réalisées par la Direction et le personnel et dans certains cas par les membres du Conseil d'administration selon leurs domaines de compétence. Pour cette raison, les coûts mentionnés ne reflètent pas la valeur réelle des coûts du marché si on a recours à un consultant.

Il convient pour le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire de mettre en place d'une part un système d'évaluation qui prend en compte les objectifs sociaux, financiers et le respect des valeurs et des normes éthiques et d'autre part un système transparent qui encourage et récompense les performances individuelles et collectives du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'institution.

Nombre limité du personnel de l'institution au regard de la charge du travail

Le personnel actuel de l'institution est composé de 20 personnes. Ce nombre est insuffisant au regard de la charge du travail inhérente aux objectifs sociaux de l'institution. Ainsi, le personnel considère que la performance sociale vient augmenter le niveau du travail dont ils sont responsables sans contrepartie financière.

Face à ces défis, la direction compte entreprendre les actions suivantes :

Elaborer le Tableau de Bord Prospectif de l'institution en vue d'améliorer l'exécution de la stratégie globale de l'institution.

L'outil du Tableau de Bord Prospectif permettrait d'atteindre les objectifs suivants pour l'institution :

- gérer simultanément les performances sociales et financières, sur la base des priorités et des objectifs stratégiques ;
- améliorer la compréhension des parties prenantes de l'institution concernant l'impact de la performance sociale sur la performance financière et vis versa ;
- traduire la stratégie (vision) en objectifs opérationnels ;
- mettre l'organisation en adéquation avec sa stratégie ;
- communiquer la vision et la décliner en performance individuelle pour chaque membre du personnel ;
- créer les conditions pour que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- transformer la stratégie en matière de performance sociale et financière en un processus continu ;
- mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Mettre en place un système de motivation du personnel.

Cette initiative contribuera à encourager le personnel au goût de la performance et de l'excellence dans leur travail quotidien. Cela pourrait, en conséquence, contribuer à renforcer l'engagement du personnel en faveur des objectifs sociaux.

Recruter trois (03) nouveaux agents en 2015 pour renforcer l'effectif du personnel. Cela permettra de responsabiliser un agent pour veiller à la conformité des pratiques de l'institution avec les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale.

CONSEILS A PARTAGER AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Au regard de l'expérience acquise à travers le processus de révision de l'énoncé de mission et la définition des objectifs sociaux, les leçons apprises se résument comme suit :

Bonne sensibilisation des décideurs de l'institution en vue d'obtenir leur engagement en faveur de la performance sociale : en effet, les membres du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit et du Conseil de Surveillance ont adhéré à la GPS grâce aux réunions de sensibilisation organisées par le Directeur Général.

Bonne sensibilisation et formation du personnel de l'institution sur la GPS : les formations auxquelles le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire a participé à l'APSFD-CI sont dupliquées au sein de l'institution au profit du personnel.

Disponibilité de consultants ou facilitateurs bien formés en GPS et outillés pour conduire l'atelier en posant les bonnes questions aux bons moments et aux bonnes personnes : la réussite de l'atelier stratégique dépend en grande partie des compétences des facilitateurs ou consultants. Leur savoir permet d'obtenir les meilleures informations auprès de participants en vue d'atteindre les objectifs de l'atelier.

Implication de toutes les parties prenantes de l'institution dans la préparation et le déroulement de l'atelier : cette démarche permet à chaque partie prenante de se sentir concerné et responsabilisé pour la réussite de l'institution.

Bonne préparation de l'atelier stratégique : la préparation suppose l'approfondissement de la connaissance de l'institution par les facilitateurs, discussion si possible avec chaque participant pour comprendre sa perception sur la mission, la vision et la stratégie de développement de l'institution.

Participation de chaque membre du personnel dans la réalisation des objectifs sociaux de l'institution : dans la mise en œuvre des objectifs sociaux, chaque membre du personnel doit être impliqué.

Engagement de l'institution à supporter le coût et les efforts nécessaires à la mise en œuvre des objectifs sociaux : la réalisation des objectifs sociaux va engendrer nécessairement des coûts. Dans ces conditions, il importe que l'institution s'y engage.

Utilisation des compétences internes pour limiter les coûts : la réalisation d'un plan d'action de démarrage de la GPS qui nécessite le recours à des consultants, pourrait être source de démotivation au regard des ressources à mobiliser. Le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire s'est beaucoup appuyé sur les compétences du Directeur, du personnel et de certains membres du conseil d'administration pour minimiser les coûts.

RECOMMANDATIONS

Au terme de cette étude et dans la perspective d'améliorer le système de gestion de la performance sociale au sein du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire, nous formulons les recommandations suivantes :

Renforcer le niveau d'intégration de la GPS dans le travail quotidien de l'institution

Cela doit reposer sur deux volets :

Le premier volet consiste à intégrer les indicateurs sociaux dans le système d'information et de gestion de l'institution. Ceci rendrait plus facile le suivi des indicateurs et plus disponible l'information en temps réel. Cette activité est déjà prévue par la direction mais n'est pas encore réalisée à cause du processus de projet de changement du logiciel de gestion en cours d'exécution.

Le deuxième volet concerne la traduction en performance individuelle des objectifs sociaux de l'institution. Les chefs d'agence ont certes des objectifs alignés aux objectifs généraux de l'institution mais le processus de suivi en termes d'indicateurs paraît peu efficace. En effet, il n'existe pas d'indicateurs de processus qui puissent attirer l'attention de la direction si les indicateurs de résultat sont oui ou non en train d'être atteints. Ce problème pourrait être résolu si l'institution met effectivement en place un système de Tableau de Bord Prospectif.

Créer un cadre de pérennité de la formation sur la Gestion de la Performance Sociale des parties prenantes de l'institution

Pour maintenir le niveau d'engagement actuel des principales parties prenantes du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire (Conseil d'administration, Comité de Crédit, Conseil de surveillance et personnel), en faveur de la performance sociale, il convient de maintenir la GPS dans le programme de formation annuel du personnel. Cela permettrait de former systématiquement les nouveaux membres de ces différentes parties prenantes sur la GPS aussitôt lorsqu'ils font leur entrée dans l'institution. L'objectif principal étant de rendre toutes les parties prenantes responsables de la mise en œuvre de la mission et des objectifs sociaux du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire. L'APSF-D-CI pourrait contribuer à concevoir le module de formation sur la GPS et de former les personnes qui auront en charge de donner la formation au sein de l'institution.

Mettre en place un système de motivation du personnel pour récompenser les performances réalisées dans l'atteinte des objectifs aussi bien sociaux que financiers

Le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire ne dispose pas encore d'un tel système. Et cela pourrait être un handicap dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'institution et pour la conformité aux Normes Universelles de la Gestion de la Performance Sociale.

Prendre en compte les objectifs sociaux dans le système d'évaluation du personnel

En effet, le système annuel d'évaluation du personnel ne prend pas en compte la performance sociale. Cette situation pourrait progressivement favoriser la perte de l'intérêt des objectifs sociaux pour le personnel.

Conclusion

Grâce à l'engagement de la Direction Générale, le Conseil d'Administration et le personnel du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire ont été sensibilisés et formés sur la Gestion de la Performance Sociale, et le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire s'est doté d'un nouvel énoncé de mission et a défini ses objectifs sociaux sur un horizon de cinq (05) ans. Le CMCI a également élaboré un plan d'action d'implémentation de la gestion de la performance sociale au sein de l'institution.

Pour plus d'informations :

Télécharger les annexes de l'étude de cas :

<http://bit.ly/CMCIannexes>

En savoir plus sur les partenaires du projet :

APSF-D-CI : www.apsfd.ci

Le Microfinance Centre : www.mfc.org.pl

Groupe de Travail sur la Performance Sociale :
www.sptf.info

Annexe 1 : Etat de conformité des pratiques du CMCI aux pratiques essentielles des NUGPS

Pratiques essentielles		Notes sur les pratiques de CMCI
1a.1	La stratégie de l'institution comprend l'énoncé formel de sa mission, dans lequel figurent l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus, et la création de bénéfices pour ces clients.	L'énoncé de mission de l'institution inclue ces différents éléments.
1a.2	La stratégie de l'institution définit les caractéristiques spécifiques des clients cibles.	Les caractéristiques des clients sont définies dans l'énoncé de mission.
1a.3	La stratégie de l'institution définit des objectifs sociaux.	Les objectifs sociaux sont définis.
1a.4	La stratégie de l'institution définit des objectifs sociaux mesurables de résultats et de changements au niveau du client.	Des indicateurs sont définis pour mesurer les résultats des produits et services de l'institution sur le niveau de vie des clients.
1a.5	La stratégie de l'institution définit des indicateurs sociaux pour mesurer ses progrès vis-à-vis de ses objectifs sociaux.	L'institution a défini des indicateurs sociaux pour mesurer ses progrès.
2a.1	L'institution fournit aux membres du conseil d'administration une orientation sur sa mission et ses objectifs sociaux, et les responsabilités du conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale de l'institution.	Les membres du conseil d'administration reçoivent une formation sur la gestion de la performance sociale de l'institution.
2a.2	Le conseil d'administration passe en revue les données de performance sociale, y compris : la conformité avec la mission, les résultats de performance, la politique de ressources humaines, les risques liés à la performance sociale, les pratiques de protection des clients, la croissance et l'affectation des bénéfices.	La gestion de la performance sociale fait partie de l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.
2a.3	Le conseil d'administration utilise les données de performance sociale pour fournir une orientation stratégique, en tenant compte à la fois des objectifs sociaux et financiers.	Le conseil d'administration analyse à la fois les données de la performance sociale et de la performance financière au cours de ses réunions.
2b.1	La direction intègre les objectifs de performance sociale de l'institution dans la planification de l'entreprise.	Le plan d'affaires de l'institution a repris les objectifs sociaux de l'institution.
2b.2	La culture de l'institution attire l'attention sur le traitement équitable et responsable des clients (Norme de protection des clients 5.1)	L'institution est dans le processus d'adoption de son code d'éthique.
2b.3	La direction analyse les données de performance sociale afin de comparer la performance réelle de l'institution à ses objectifs sociaux spécifiques.	Les réunions mensuelles de l'équipe de direction passent en revue l'état de mise en œuvre des objectifs sociaux.
2b.4	La direction analyse et remédie aux risques liés à la performance sociale.	La direction suit l'état de mise en œuvre des objectifs sociaux.
2b.5	Le PDG/Directeur Exécutif tient les cadres de direction pour responsables de l'atteinte des objectifs sociaux de l'institution.	Chaque chef d'agence a des objectifs à la fois sociaux et financiers qui font objet de rapport mensuel.
2c.3	L'institution a en place des politiques pour promouvoir l'éthique et prévenir des abus. (Norme de protection des clients 5.4)	Un code d'éthique est en voie d'adoption au sein de l'institution.