

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized black floral motifs, resembling hibiscus flowers, arranged in a rectangular frame around the page.

COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT LA PEPINIERE

A large, horizontal orange oval frame that encloses the title text.

MEMORANDUM DE GOUVERNANCE

Kiwanja, décembre 2019

MEMORANDUM DE LA GOUVERNANCE DE LA COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT LA PEPINIERE

Contexte général

« La responsabilité sociale d'un dirigeant, c'est de faire en sorte que l'entreprise croisse à son véritable potentiel ». Et dans cette perspective, la gouvernance est un levier très largement sous-estimé. La gouvernance souffre d'une distorsion d'image. Elle est souvent évoquée comme un facteur de complexité, de formalisme ou de blocage. Cette idée fausse constitue en outre un contre sens économique profond qui bride nos entreprises dans leurs projets de croissance ou de transformation. La gouvernance est le premier fil à tirer pour accélérer la croissance. Encore faut-il la choisir, et non la subir, et l'utiliser pleinement plutôt que la considérer comme un « passage obligé ».

Les COOPEC font partie des organismes fondés sur leurs adhérents ; elles ont des responsabilités vis-à-vis de leurs adhérents entre autres les membres ou les clients. De nos jours en territoire de Rutsuru, la population des environs de Goma vit une quasi-stabilité des services qu'offrent les COOPEC. Cependant, la nécessité d'appliquer les principes élaborés afin de permettre aux COOPEC de commencer à établir et à améliorer leurs procédures de gouvernance devient capitale.

Objectif du mémorandum

1. Le présent mémorandum de gouvernance vise à doter la coopérative d'un ensemble procédures et directives régissant les relations des organes entre eux et les organes avec les autres parties prenantes. Il règle également les principes de fonctionnement des organes.
2. Fournir plus d'éclat aux dirigeants des organes (CA) et à la direction des principes de gouvernance de la COOPEC avec la nécessité d'une prise en compte rigoureuse afin d'offrir des services financiers aux personnes privées du système financier classique de manière pérenne,
3. D'apprécier le niveau d'application des principes de gouvernance de la COOPEC mais aussi d'inciter les dirigeants des organes (CA) et la direction à user du sérieux au respect des principes relatifs à la bonne gouvernance.
4. Préparer les dirigeants des organes (CA) et de la direction à prévenir et surmonter les crises.

Contenu

5. Réparti en neuf points essentiels, le présent mémorandum de gouvernance définit:

- La structure du membership
- La structure organisationnelle de la COOPEC
- La politique en matière de composition et de fonctionnement des organes
- L'organigramme
- La structure de gestion opérationnelle
- Les fonctions -clés
- La politique d'intégrité
- La politique de publicité
- La mise à jour et la publication

Principaux utilisateurs

6. Le mémorandum de gouvernance est par excellence l'outil de travail des dirigeants. Par dirigeants nous entendons les membres des organes et le Gérant conformément à la loi. Toutefois, toutes les parties prenantes intéressées à la vie et au fonctionnement de la coopérative peuvent consulter le mémorandum de la gouvernance.

7. Structure du membership

La Coopérative comprend 74 membres fondateurs dont 522 parts sociales, 1000 membres auxiliaires ont adhéré massivement à la vision de la COOPEC LA PEPINIÈRE.

Structure de la coopérative : structure juridique, fonctionnelle et organique

Structure juridique :

8. Loi n° 002/2002 du 02 février 2002 portant dispositions applicables aux Coopératives d'Épargne et de Crédit
9. Loi n° 003/2002 du 02 février 2002 relative à l'activité et au contrôle des Etablissements de Crédit

10. Loi n° 005/2002 du 07 mai 2002 relative à la constitution, à l'organisation et au fonctionnement de la Banque Centrale du Congo
11. L'Instruction n°1 aux Institutions de Micro Finance du 13 septembre 2003 telle que modifiée le 18 décembre 2005
12. L'Instruction n° 002 relative aux normes prudentielles des Coopératives d'Epargne et de Crédit ainsi que des Institutions de Micro Finance
13. L'Instruction n° 003 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit ainsi qu'aux Institutions de Micro Finance relative à la classification et au provisionnement des crédits
14. L'Instruction n° 004 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro Finance relative aux indicateurs de performance
15. L'Instruction n° 005 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro Finance relative au financement des immobilisations
16. L'Instruction n° 006 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro Finance relative à l'utilisation du Plan Comptable des Coopératives d'Epargne et de Crédit et des Institutions de Micro Finance
17. L'Instruction n° 007 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro Finance relative à la gouvernance
18. L'Instruction n° 009 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro Finance relative à la transmission des situations périodiques
19. Instruction N°41 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro Finance relative aux conditions d'agrément, de modification des statuts ainsi que des autres éléments ayant concouru à la délivrance de l'agrément
20. Loi N°15/003 du 12 février 2015 relative au crédit-bail
- 21.

Structure organique :

22. La COOPEC Comprend :

23. L'Assemblée Générale des Membres « A.G.. » est, en vertu de la loi et les Statuts sociaux, l'organe suprême de la Coopérative, ayant pleins pouvoirs pour l'examen et la décision de toutes les affaires de celle-ci.

24. Elle se réunit en session ordinaire une fois l'an et en session extraordinaire, toutes les fois que l'exigera l'intérêt de la Coopérative.
25. Le Conseil d'administration est l'organe ayant les pouvoirs les plus étendus pour poser tous actes d'administration et de disposition intéressant la Coopérative, à l'exception de tous ceux qui ont été expressément réservés par la loi ou les statuts sociaux, à la compétence de l'Assemblée Générale des membres.
26. Il exécute les décisions de l'Assemblée Générale des membres effectifs.
27. Le Conseil de surveillance, est l'organe émanant de l'AG ; son rôle est de s'assurer de la qualité du contrôle interne et des mécanismes de gestion des risques.
28. Les membres du conseil de surveillance seront, de préférence, choisis parmi les personnes physiques ou morales disposant de solides références dans la profession.
29. La Gérance est l'organe de gestion courante de la coopérative. Elle est composée du Gérant et du staff technique.
30. L'auditeur interne et gestion des risques veille à la régularité des opérations, analyse, mesure les risques et proposer les solutions pour y faire face.
31. Le manuel de gestion des ressources humaines reprend les descriptifs de postes de tous les intervenants dans la COOPEC;

Direction et services de la COOPEC

Au siège :

La COOPEC compte au siège :

- Un Gérant
- Une équipe de direction composée s'occupant (de l'administration, opérations, de finance et comptabilité, du SIG, de marketing et dev. commercial, des risques)
- Un auditeur
- Un coordonnateur des agences
- Un chargé de logistique
- Un chargé du personnel
- Un chargé de collecte
- Chargé de traitement et de diffusion de l'information

Au niveau des agences :

32. L'agence est composée de :

- Un chef d'agence
- Un chargé de visa
- Un chargé de dépôt
- Un chargé de retrait

Extension des agences

33. Au sein de la COOPEC, toute création d'agence doit requérir l'approbation du siège qui doit au préalable s'assurer que les conditions exigées par la BCC sont réalisées. La création des agences fait l'objet d'une programmation assez rigoureuse du siège avec la participation des anciennes agences. Elle passe par les étapes suivantes :

Le calendrier d'extension des agences :

- Planification d'ouverture des agences ;
- Réalisation d'études de marché
- Étude des opportunités et identification des lieux pouvant recevoir l'agence

Les préalables à l'ouverture de l'agence

- Démarrage de l'étude de marché
- Identification des parties prenantes
- Identification des sources de financement de l'agence

- Mise en formation du Chef d'agence ;
- Préparation de la mission de création
- Descente sur terrain
- Rencontre des parties prenantes locales
- Achèvement de l'étude du marché
- Identification du bâtiment devant abriter l'agence

Mise en place des activités de l'agence

- Les outils nécessaires à l'épargne et au crédit sont mis en place
- Encadrement de l'équipe pour le service de qualité aux clients
- Élaboration des rapports d'activités
- Suivi et contrôle des activités de la nouvelle agence

Les fonds de démarrage des agences

- Mise à disposition des responsables de l'agence du financement du siège
- Convaincre tous les clients à déposer des épargnes à terme
- Les ressources à utiliser sont identifiées et préparées et mis en place
- Recrutement des stagiaires
- Formation des stagiaires
- Évaluation des stagiaires
- Engagement du personnel
- location de la maison
- Suivi de la Réhabilitation de l'agence
- Suivi de l'équipement de l'agence

Les organes du siège et de l'Agence

Au siège :

L'Assemblée Générale

34. L'Assemblée Générale (A.G.) est l'organe suprême. Elle réunit les membres, pour les informer, délibérer et prendre des décisions sur la vie de la coopérative.

35. La qualité de membres se confère dans l'agence par le versement de frais d'adhésion.
36. Les types d'A.G. acceptés au sein de la COOPEC sont : l'A.G. Constitutive, l'A.G. Ordinaire, et l'A.G. Extraordinaire. Les modalités de leurs fonctionnements sont définies dans les Statuts et le règlement intérieur.
37. Toutes les assemblées générales ont les caractéristiques suivantes :
- toute Assemblée Générale est souveraine : ses décisions s'imposent à tous les membres, sans discrimination aucune ;
 - le vote respecte le poids de chaque actionnaire au capital social.

Conseil d'Administration (C.A.)

Généralités :

38. le CA émane de l'AG qui lui confère l'autorité pour assurer l'administration courante de la Coopérative. Ses membres sont élus au suffrage direct dans les Assemblées Générales de la Coopérative. Les membres sont responsables collectivement devant l'Assemblée Générale qui les a élus. Les conditions d'éligibilité, les mandats, les responsabilités, ainsi que le mode de fonctionnement du CA sont spécifiés dans les Statuts et ROI de l'agence.
39. Le nombre de membre du CA est impair et compris entre 5 et 9. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la COOPEC et autoriser les actes relatifs à son objet, notamment:
- veiller à son bon fonctionnement ;
 - recours à l'Assemblée Générale ;
 - soumettre à l'Assemblée Générale les projets de budgets et, après adoption, veiller à leur exécution ;
 - approuver les états financiers (comptes d'exploitation générale, compte de pertes et profits, bilans, etc.) à soumettre à l'Assemblée Générale ;

- décider des stratégies de mise en œuvre des politiques de l'Assemblée Générale ;
- nommer le Gérant et lui confier mandat ;
- assurer la représentation de la COOPEC

40. Les membres du CA mettent en place, en leur sein, un bureau composé au moins d'un président, d'un Vice-président et d'un secrétaire pour les affaires urgentes de la coopérative.

41. Les Principales Fonctions du Conseil d'Administration du CA sont les suivantes

- **La Fonction Fiduciaire:** maintien de la solvabilité pour garantir l'accès aux services, protéger les intérêts des prêteurs et contribuer au développement du secteur ;
- **La Fonction Stratégique:** planification stratégique et définition des politiques ;
- **La Fonction de Contrôle:** adopte les politiques et procédures de contrôle et s'assure de leur mise en œuvre ;
- **La Fonction de développement de la direction:** s'assure des procédures de recrutement et de rémunération des cadres de la direction ;
- **La fonction de rendre compte à l'AG:** convoquer, préparer et conduire les AG.

Compétences et caractéristiques de l'administrateur

42. Le niveau d'expérience et d'influence des administrateurs dans leurs domaines respectifs varie considérablement dans un conseil d'administration comprenant à la fois des membres prêts à consacrer beaucoup de temps et d'énergie au conseil d'administration et des membres plutôt orientés vers un rôle de représentation.

43. 1. Sens de la gestion d'entreprise : l'Administrateur de la COOPEC doit être doté d'un solide sens de la gestion d'entreprise et d'une certaine compétence dans deux domaines financiers. Le premier domaine est l'analyse financière, qui permet au

conseil d'administration de connaître et de mesurer la performance de l'institution dans les domaines clés que sont l'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, la rentabilité et la gestion de trésorerie. Le second est l'audit financier, qui procure au conseil d'administration le moyen d'évaluer la solidité des mécanismes de contrôle interne de l'institution.

44. 2. Expérience de la microfinance : étant donné le caractère relativement nouveau de la microfinance, les experts en la matière sont peu nombreux. Toutefois, inclure dans le conseil d'administration des personnes possédant quelque expérience du domaine peut s'avérer très profitable pour l'institution.

45. 3. Connaissance des marchés financiers : les individus ayant une connaissance des marchés financiers locaux et de leurs acteurs, et ayant également l'habitude des marchés financiers internationaux peuvent apporter une grande contribution en tant que membres du conseil d'administration de la COOPEC.

46. 4. Connaissances juridiques et/ou des réglementations : l'agence étant vouée à être agréée, le conseil d'administration tirera avantage à nommer des administrateurs ayant une compétence juridique.

47. 5. Compétence en matière de marketing : pour faire face au développement de la concurrence, la COOPEC est dorénavant obligée de faire une « publicité » plus active de ses produits auprès des micro entrepreneurs. Ce domaine étant encore relativement nouveau, les administrateurs experts en marketing et en développement de produits peuvent apporter des conseils précieux.

48. 6. Relations publiques : la COOPEC doit soigner son image auprès clients et du public en général, et doit être en mesure de mener des campagnes pour étendre sa portée.

49. 7. Maîtrise des technologies : l'augmentation de la concurrence, l'accent mis sur la réduction des coûts, et la nature toujours plus complexe des activités de microfinance (mobilisation de l'épargne, diversification des produits) exigent que les institutions améliorent leurs technologies d'information. Les systèmes informatisés et intégrés

permettent à l'institution de mieux évaluer sa performance à tout moment, ainsi que de réduire ses charges d'exploitation. L'institution tirera avantage de la présence au conseil d'administration d'experts en technologies de l'information.

50. 8. Recherche de fonds : les personnes ayant déjà une expérience et des contacts dans ce domaine représentent un atout majeur.

Critères de sélection :

51. Sans préjudice des critères de base définis par la loi, les statuts et le règlement intérieur, tout membre qui voudrait se faire élire comme administrateur doit remplir les conditions supplémentaires suivantes :

- Etre d'un niveau d'étude minimum de diplôme d'Etat de niveau secondaire,
- Avoir une expérience en gestion d'affaires
- Avoir un esprit associatif et la volonté de servir la communauté de manière désintéressée.

52. **Nombre de membres du conseil d'administration :** le conseil d'administration est composé de 5 personnes. Ce nombre pourrait évoluer au fur et à mesure que grandira la coopérative. Le souci est d'avoir une grande représentation des membres. Ce nombre ne pourra toutefois pas dépasser neuf membres, conformément à la loi.

53. **Rotation des administrateurs :** pour permettre à un nombre important de membres effectifs de contribuer à l'administration de la COOPEC, la rotation des administrateurs est automatique. Tout administrateur qui totalise deux mandats successifs de 3 ans doit être remplacé par un autre. L'ordre de remplacement doit tenir compte de la date d'entrée de chacun. Pour le premier mandat, le remplacement est opéré au tiers de membres et ce, par retrait volonté d'abord. En cas d'absence de volontaire au retrait, les membres sortants sont désignés par tirage au sort. Le membre désigné par tirage au sort qui refuse de quitter le conseil d'administration est exclu de la COOPEC.

54. **Age de l'administrateur** : aucun membre ne peut devenir administrateur à moins de 18 ans et à plus de 95 ans.
55. **Proposition de nouveaux administrateurs** : les nouveaux administrateurs sont présentés par : 50 membres effectifs, le président actuel du conseil d'administration, 3 membres du conseil d'administration. Toutefois, les candidatures individuelles sont également admises.
56. **Démission des administrateurs** : la démission d'un administrateur se constate par une lettre que l'administrateur adresse au Président du Conseil d'administration ; la lettre indique le motif pour lequel l'administrateur démissionne. Un administrateur qui démissionne est remplacé par l'Assemblée générale lors de la prochaine session suivante la date de la démission. La démission prend effet à la date de l'accusé de réception de la lettre par le Président du conseil d'administration. Un Administrateur qui a des dettes n'a pas le droit de démissionner.
57. Les critères de sélection, le nombre, la durée du mandat, la rotation, l'âge, la procédure de proposition de nouveaux administrateur, de démission et de non reconduction des administrations sont les mêmes que ceux des membres du conseil de surveillance et de la commission de crédit. L'instruction n° 41 du 07 février 2019 élucide ce point crucial au sein d'exercice du mandat des administrateurs.

Code de conduite de l'administrateur

58. Devoir de diligence

- Assister aux réunions ;
- S'informer et acquérir une bonne compréhension des problèmes ;
- Exercer son jugement de manière indépendante.

59. Devoir de loyauté

- Exercer son pouvoir dans l'intérêt de l'institution et non pour ses intérêts personnels ou ceux d'une autre personne ;
- Agit avec honnêteté et vigilance en cas de confrontation avec d'autres conflits d'intérêt ;

- Assurer la confidentialité des débats propres au conseil.

60. Devoir de conformité

- Être fidèle à la mission de l'institution ;
- Exercer sa responsabilité conformément aux objectifs institutionnels, internes comme externes (confiance du public par exemple) ;
- Respecter les principes éthiques.

61. Répartition des rôles et des responsabilités entre le CA et la Direction

Conseil d'administration	Gérance
Décisions Stratégiques	Décisions Opérationnelles
Vision long terme	Vision court et moyen terme
Propriétaires	Salarié
Responsabilité politique	Responsabilité technique et opérationnelle
Rendre compte à l'AG	Rendre compte au CA
Embauche le Responsables de service	Embauche le personnel en accord avec le CA
Impliqué régulièrement	Impliqué au quotidien
Contrôle	Informe
Vote le budget	Gère le budget

Conseil de surveillance

62. L'A.G. met en place un Conseil de surveillance. Dont les membres sont désignés par l'AG. Le Conseil de surveillance rend compte annuellement à l'AG qui l'a élu. L'effectif des membres du Conseil de surveillance, leurs responsabilités, leurs mandats, ainsi que les modalités de leur fonctionnement sont régies par les statuts et règlements intérieurs.

63. Les activités du Conseil de surveillance visent, par la surveillance et le contrôle, à garantir la sécurité et l'harmonie dans l'agence ainsi que la confiance des membres.

64. Le Conseil d'Administration est prépondérant dans la hiérarchie des organes d'exécution. L'Assemblée Générale des membres étant souveraine.

Audit des comptes

65. La COOPEC doit signer des accords avec un ou plusieurs cabinets privés d'audit reconnus par la BCC afin de faire auditer et certifier les comptes de la coopérative.

La commission de crédit

66. Est l'organe chargé de gérer la distribution et le remboursement du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Elle est composée de trois membres élus à l'Assemblée Générale. Elle est chargée de :

- Autoriser l'octroi des crédits selon les limites en vigueur ;
Vérifier le niveau des crédits en retard et s'assurer du déclenchement des démarches de recouvrement.
- Rendre compte régulièrement de son mandat au Conseil d'administration et annuellement à l'Assemblée Générale.

Les autres conseils

67. Selon les besoins, l'AG peut mettre en place d'autres organes pour assumer des responsabilités autres que celles ci-dessus décrites.

Les comités du Conseil d'administration

68. Le Conseil d'Administration peut créer en son sein des comités qui l'appuient dans ses fonctions. C'est souvent le cas du comité de :

- de règlement de conflits

- d'animation et de formation
- loisirs
- etc.

69. Tous ces comités relèvent de l'autorité de l'AG à qui ils rendent compte. Pour assurer l'harmonie entre les organes, les informations doivent circuler.

La coordination des agences

70. C'est l'organe de concertation et de propositions au niveau siège. Il est composé du Responsable de service des opérations et des Chefs d'agence à la fin de chaque mois. La réunion de coordination est élargie à tous les chefs d'agences et gérants au début de chaque mois pour l'analyse des rapports d'activité des agences pour le mois qui se termine.

71. Le compte rendu précise :

- Les propositions formulées
- Les informations partagées
- La proposition de programmation des tâches
- Le suivi des activités antérieurement planifiées

Le Comité de direction

72. Il s'agit du comité de Direction de la COOPEC. Il est composé du Gérant et de tous les Responsables de services Techniques. Il est l'organe consultatif de la Gérance. Un compte rendu est dressé à l'issue de chacune de ses séances (il se réunit toutes les deux semaines) ou chaque fois qu'il est convoqué par le Gérant.

73. Un compte rendu est rédigé à l'issue de la réunion et comporte les décisions retenues, le chronogramme d'exécution et les personnes retenues pour l'exécution.

74. Le compte rendu est rédigé par le secrétaire de la gérance qui en est le secrétaire de séance ou par un Responsable de service technique choisi à cet effet par le Gérant. Ce compte rendu est lu au cours de la réunion suivante et amendé par les membres du comité puis signé par ces derniers. Le compte rendu précise :

- Les décisions prises ;
- Les informations partagées ;
- La programmation des tâches dont l'exécution est vérifiée ultérieurement.

75. La police des débats est assurée par le Gérant lors de ces réunions.

Le Comité d'Agence

76. C'est l'organe de concertation et de propositions au niveau de l'Agence. Il est composé du Chef d'Agence, des agents de crédits, de l'assistant comptable s'il y en a, des caissiers et des réceptionnistes.

77. Il se réunit toutes les semaines. Un compte rendu rédigé à l'issue de chaque réunion par un rapporteur désigné est signé par les membres et adressé à la Direction ou à la gérance dans les cinq jours qui suivent la tenue de la réunion.

- Les décisions prises ;
- Les informations partagées ;
- La programmation des tâches dont l'exécution est vérifiée ultérieurement.

78. La police des débats est assurée par le Chef d'agence.

Liste et fonctionnement des organes de prise des décisions

79. Le fonctionnement des organes est présenté dans les présentes lignes :

Dénomination	Nombre de membres	Composition	Fréquence des réunions
Assemblée Générale de la COOPEC	Toutes les Membres	3 représentants des COOPEC de base	1 fois l'an
Conseil d'administration de la COOPEC	5 administrateurs	Tous les élus au CA	4 fois l'an

Conseil de surveillance	3 conseillers	Les élus	4 fois l'an
Commission de crédit	3 conseillers	Les élus	24 fois l'an
Comité de Direction	5	Gérant Responsables de services Centraux	24 fois l'an
Comité d'agence	4 à 5 personnes	Chef agence, agent de crédit, caissières, réceptionniste	48 fois l'an

Parties prenantes de la Gouvernance au sein de la COOPEC

80. Les parties prenantes suivantes sont impliquées dans la gouvernance de la COOPEC : Membres, Administrateurs, Gérant, Autres employés, Fournisseurs, Clients, Banques ; L'environnement et la communauté nationale et internationale ; les autorités de tutelle et de supervision, Partenaires techniques et financiers.

81. Il faut bien noter qu'une bonne gouvernance ne permet pas nécessairement à une coopérative d'éviter les crises, tout au moins, elle lui permettra de les traverser en limitant les dégâts.

82. Les axes de la bonne gouvernance consacrés au sein du réseau sont les suivants :

- La Mission et la Vision stratégique
- Le Système d'Information
- Politique de fonctionnement ;
- Organisation et structure
- Répartition des parts sociales
- Le Mode de Prise de Décision
- La Formation-compétence

- Le Système de contrôle
- La Prévention et gestion des risques

83. Le système d'information, la formation-Compétence, le système de contrôle, la prévention et la gestion des risques ont fait l'objet des textes de politique à part entière.

84. Mission de la COOPEC est double : équilibre entre impact social et objectifs financier

85. Les organes et notamment le Conseil d'Administration doivent jouer le rôle clé de s'assurer que l'institution répond de manière appropriée à la mission alliant des objectifs sociaux et financiers. La mission sociale consiste à offrir des services financiers à la population la plus large possible disposant des revenus les plus bas ; l'objectif financier est d'atteindre l'autosuffisance financière pour permettre à l'institution de maintenir la prestation de ses services sans dépendre de subventions. La représentation des membres dans les organes et surtout au Conseil d'Administration devra tenir compte de la diversité des compétences.

86. Vision, Mission et Valeurs de la COOPEC

Vision :

La vision de la **COOPEC « LA PEPINIÈRE »** est de voir toutes les couches de la population de son rayon d'action, hommes et femmes accéder aux services financiers de base, accroître leurs revenus et sortir de la pauvreté d'une manière durable et pérenne. Les crédits seront offerts à des familles pauvres et à des petits entrepreneurs afin de les soutenir dans le développement d'activités productives ou génératrices de revenus, participant ainsi à la réduction de la pauvreté.

Ainsi, le niveau socio-économique de la population qui ne faisait que se dégrader en raison de plusieurs événements malheureux qui y sont survenus depuis les années 1998 pourra s'améliorer.

Mission :

La **COOPEC « LA PEPINIÈRE »** a pour mission de promouvoir les activités socio-économiques de ses membres et répondre aux besoins de leur développement socio-

économique en leur assurant notamment les services financiers de proximité et contribuer ainsi à la lutte contre la pauvreté des populations urbaines et rurales. Pour y parvenir la **COOPEC « LA PEPINIÈRE »** s'engage à :

- Promouvoir l'épargne pour le développement intégral en RDCongo;
- Protéger ses membres contre la pauvreté généralisée en leur enseignant les techniques de développement rural et/ou urbain;
- Octroyer des prêts faciles à rembourser au moyen de paiement partiels échelonnés à des semaines, aux mois ou à des années;
- Permettre aux personnes dépourvues de fortune, d'en faire partie en leur accordant la facilité de payer leurs parts sociales par petits versements;
- Assurer la pratique des vertus sociales, en exigeant de prime abord aux membres emprunteurs des garanties morales de premier ordre;
- Insuffler l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat dans les domaines agropastoral, industriel, touristique de pêche ou autre, par l'emploi prudent de l'épargne;
- Reprendre parmi les membres la connaissance pratique des principes élémentaires d'évangélisation, des droits de l'homme et des techniques commerciales;
- Promouvoir l'éducation coopérative de ses membres;
- Enseigner le respect de ses engagements et l'esprit de travail en équipe;
- Créer, accroître et mériter la confiance mutuelle entre les membres;
- Sensibiliser la population à l'épargne publique par la mobilisation d'un nombre plus important des membres ;
- Offrir à ses membres des produits et services adaptés à leurs besoins ;
- Former le personnel de la Coopérative et tous les dirigeants de façon à leur permettre d'atteindre un degré élevé de professionnalisme dans le secteur des Micro Finance ;
- Améliorer la qualité de vie de ses membres.

Objectifs et valeurs

Les objectifs visés par « **LA PEPINIÈRE** » sont :

Collecter l'épargne de ses membres, sous toutes ses formes ;

Consentir les crédits à ses membres ;

Stimuler l'esprit coopératif, l'esprit de l'épargne et de créativité ;

Lutter contre la pauvreté au moyen de la coopération ;

Promouvoir la formation du personnel, des dirigeants et des membres de la Coopérative.

Pour y parvenir, la COOPEC doit de ce fait :

- Accroître la portée de la **COOPEC « LA PEPINIÈRE »**;
- Accroître le portefeuille de crédit et épargne de manière efficace et efficiente pour une bonne rentabilité de la COOPEC ;
- Etre performant et respecter les normes prudentielles internationalement établies.

Cependant, la **COOPEC « LA PEPINIÈRE »** prône comme valeurs fondamentales dans l'offre de ses services : la proximité, la flexibilité, l'honnêteté, la célérité la sécurité, et l'efficience.

- **la proximité** : se rapprocher le plus possible des membres pour mieux les servir qui se traduira par l'ouverture des agences et l'incitation des Coopératives Primaires d'Épargne et de Crédit dans les Provinces sous l'approbation expresse de la Banque Centrale du Congo ;
- **la flexibilité** : être davantage à l'écoute des membres en mettant sur pied des procédures de facilité d'accès aux services financiers, des conditions favorables d'octroi, de remboursement des crédits ainsi que des facilités dans le dépôt et le retrait des épargnes.
- **l'honnêteté** : les opérations sont caractérisées par la transparence de manière que chaque membre ait en permanence des connaissances sur les conditions pouvant lui permettre une meilleure prise des décisions ;
- **la célérité** : la rapidité des services demeure la règle d'or pour permettre aux membres de profiter des opportunités offertes dans leurs affaires ;
- **la sécurité** : se traduira par la continuité des services financiers à partir de la recherche de la mise sur pied d'une gestion saine et efficiente des ressources de la coopérative ;
- **l'efficience** : obtenir le plus possible des résultats à moindre coût par la maîtrise des charges d'exploitation.

87. Objectifs stratégiques de la coopérative

- Renforcer les capacités du personnel pour assurer le professionnalisme des opérations ;
- Mettre en place les structures permettant de réaliser les opérations financières et atteindre la pérennité ;

- Développer la coopérative par des politiques et procédures appropriées à la gestion des opérations financières ;

88. Public cible de la COOPEC

- Enseignants (primaire, secondaire et universités)
- Autres fonctionnaires
- Salariés des entreprises publiques, privés et des ONG
- Micro-petites et moyennes Entreprises (Education, santé, commerce, Agriculture, transport, transformation, production, distribution et services)
- Organisations non gouvernementales (locales, internationale et les églises)
- Agents Economiques Individuels
- Groupement de mamans exerçantes des AGR

89. Produits à Offrir :

- Crédits aux PME
- Crédit individuel
- Crédit de groupe
- Epargne en vue
- Epargne à Terme
- Epargne caution
- Epargne à la carte

90. Principes directeurs de services de la COOPEC

- La COOPEC est constituée du siège et des agences ;
- Toutes les opérations de crédit sont décidées au siège ;
- Une agence est une entité permanente, géographiquement délimitée, composée d'une ou plusieurs guichets et qui offrent les services financiers de base aux populations à faibles revenus dans son rayon d'action.
- Le siège œuvre sous la responsabilité de l'assemblée générale des membres à travers les organes suivants : Le Conseil d'administration, le Conseil de surveillance et la commission de crédit.

- Chaque début d'année, les Agences et le siège élaborent les rapports annuels ainsi que les plans d'actions assorties des Budget. Le conseil d'administration nomme le Gérant ainsi les Responsables de services de services :
- Le Gérant de COOPEC veille à mettre en place une Direction participative et par objectifs qui se matérialisent par la gestion collégiale, transparente, rationnelle et démocratique.

91. Le siège doit élaborer de manière participative les textes des politiques et procédures devant régir les structures de la coopérative. La liste non exhaustive des politiques de la COOPEC est la suivante :

- Politique de motivation des dirigeants et agents
- Politique de gestion des ressources humaines et formation
- Politique de gestion des ressources matérielles
- Politique de gestion des ressources financières
- Politique de gestion des épargnes
- Politique de gestion des crédits
- Politique du système d'information de gestion
- Politique de communication
- Politique de contrôle
- Politique de développement, marketing

92. Un document de politique des ressources humaines définit les modalités d'engagement du personnel, de gestion des carrières...

93. La prévention des risques de métier est prise en compte dans le document de politique des ressources humaines, notamment la bonne gestion des personnes liées, éviter que deux personnes d'une même famille se retrouvent dans une agence, éviter les hommes au niveau des caisses.

94. L'implantation des agences se fait par ville et par territoire.

95. Il est accepté au sein de la COOPEC qu'il sera préféré l'installation de l'énergie renouvelable en l'occurrence le solaire au lieu des énergies non renouvelables telles celles des groupes électrogènes.
96. La COOPEC opte pour un système de contrôle interne déployé à 3 niveaux qui sont décrits dans le document de politique de contrôle. Ce document présente aussi la politique de la COOPEC au niveau du contrôle interne ;
97. Un document de politique de communication décrit les formes et les canaux de communication devant permettre un fonctionnement harmonieux des agences et du siège. Par exemple, comment faire en sorte d'éviter de contredire les décisions des organes, comment éviter de se parler quand l'autre a la parole.
98. Il est accepté que toutes les agences déposent leurs excédants de trésorerie à la caisse centrale, les agences éloignées peuvent obtenir des dérogation pour ouvrir des comptes dans les Banque locales, les personnes habilitées à signer les chèques sont clairement déterminées dans le document de politique financière, les niveaux de responsabilités financières aussi, décrire le processus de retrait quand il s'agit d'un chèque, régler les retraits et les dépôts à la centrale par un chèque signé au minimum par deux personnes, régler l'ordonnancement des dépenses au Siège.
99. Chaque document de politique doit tenir compte de l'harmonie et la cohérence avec les autres documents de politiques déjà adopté. Le Conseil d'Administration gère la liste des textes des politiques de la COOPEC.

Planification stratégique

Importance de la planification

100. La planification fait partie intégrante des activités de toute entreprise, amenant à y fixer des objectifs et à sélectionner les moyens de leur atteinte. Elle constitue la

base de l'ensemble du processus gestionnaire, car c'est par elle et à partir de ses résultats que le gestionnaire organise, dirige et contrôle efficacement son entreprise. Elle permet donc de prévoir les difficultés, de les affronter de manière constructive et de minimiser leurs effets négatifs. De façon positive, elle permet de s'offrir de nouvelles opportunités et de rechercher les alternatives et les moyens de leur exploitation.

Type de plans à élaborer au sein de la COOPEC

101. Au stade d'implantation d'une Agence, le Plan d'affaires sera élaboré essentiellement par le Gérant avec la participation de quelques acteurs provisoires en vue de matérialiser l'idée, réunir l'information nécessaire à la création et à mettre en place les premiers outils de gestion. Ce document sera essentiellement destiné aux instances de la COOPEC qui en fait va susciter l'agence. Les résultats contenus dans ce document seront présentés au Conseil d'Administration de la COOPEC. Ce plan devra couvrir une période minimum de 5 ans. La COOPEC élabore un plan d'affaire qui couvre 5 ans qui devra être introduit à la Banque centrale du Congo.
102. Le plan de développement (plan stratégique) devra servir à donner à l'agence déjà existante une vision de développement sur un horizon de cinq (5) ans. Il est élaboré par l'équipe exécutive sur base des orientations du conseil d'administration. Il est ensuite défendu au conseil d'Administration élargie aux autres organes. Il est enfin présenté par le Conseil d'Administration à l'assemblée générale des membres pour adoption. La COOPEC cherche à mettre à jour son plan d'affaire afin de disposer d'un plan de développement qui va de 2020 à 2024.
103. Un plan opérationnel ou plan d'action assorti d'un budget, devra régir les opérations sur une période de un (1) an. Il est élaboré par l'équipe exécutive sur base du plan stratégique ou de développement selon le cas, il s'inspire largement du rapport annuel. Il est ensuite présenté au CA pour validation et à l'AG pour adoption.

104. Le plan de consolidation s'apparente au plan d'affaires et devra permettre à l'agence de s'adapter à certaines réalités nouvelles de son environnement. Il couvre une période de cinq (5) ans.
105. Un plan de redressement pourra intervenir dans une agence en difficultés, pour laquelle les membres et ont décidé de ne pas la liquider. Il devra imposer des mesures dures aux dirigeants et au Chef d'agence.

Processus de planification consacrée

106. Tout d'abord, il faudra rechercher l'information sur le milieu afin de permettre une analyse externe (potentialités et menaces) et interne (forces et faiblesses) de l'agence et déboucher sur une idée concrète de projet ;
107. Il faudra opérer un choix des axes prioritaires consistant à formuler la mission (raison d'être) par rapport aux réalités de l'agence et à identifier les valeurs (convictions profondes) que lui fixent les membres de la COOPEC.
108. La formulation des objectifs devra s'en suivre pour préciser les résultats attendus en termes d'innovation, d'addition, de modification ou d'abandon de certains produits ou services de l'agence. Les orientations de la COOPEC sur les résultats à atteindre sont contenues dans son plan d'affaire.
109. Il faudra alors programmer les moyens en termes de ressources humaines, matériels et financières.
110. La budgétisation devra permettre d'évaluer les revenus et les dépenses de l'agence
111. Toutes les phases techniques de conception, de recherche, de collecte d'information, d'analyse, de choix, etc. devront requérir la participation des

principaux acteurs eux-mêmes tel que décrit par opération. Sur base des avis et recommandations de la COOPEC les acteurs devront:

- Exprimer les besoins en tant que clients ;
- Proposer des stratégies et les moyens à mettre en œuvre ;
- Aussi, compte tenu de leur niveau de formation et d'accès à l'information, il devrait être exigé de prendre plus de temps pour faire comprendre ce qui se fait pour s'assurer de la rentabilité de l'agence.

Direction au sein de la COOPEC

112. La Direction consacrée est participative et par objectif (il s'agit d'une gestion collégiale, transparente, rationnelle et démocratique). Dans l'ultime objectif d'atteindre les objectifs et résultats définis dans le plan d'action et le plan d'affaires ou de développement, chaque responsable à chaque niveau doit s'assurer de la participation effective des agents à la conduite des affaires de l'institution. Cette participation se traduit par le bon fonctionnement de différents organes et l'évaluation régulière et efficace des agents.

Politique en matière de conflits d'intérêt

113. L'objet de cette politique est d'assurer que les personnes représentant la COOPEC maintiennent le plus haut niveau d'intégrité, adoptent une conduite irréprochable et évitent toute apparence inconvenante en service, en public et en privé.

114. On parle de conflit d'intérêt lorsqu'un salarié a, ou pourrait faire en sorte d'avoir la possibilité d'utiliser l'autorité, les connaissances ou l'influence découlant de ses fonctions pour en tirer malhonnêtement des bénéfices personnels, ou en faire bénéficier une autre personne ou organisation.

115. Tout administrateur qui est fait à un conflit d'intérêt doit éviter de participer à la prise de décision concernant l'affaire, l'activité ou l'acquisition.

116. L'activité de la COOPEC se caractérise par le concours de nombreux intérêts, souvent convergents mais tout aussi souvent divergents ou conflictuels, qui exigent un encadrement adéquat.
117. Les conflits d'intérêt peuvent apparaître dans les relations suivantes (liste non exhaustive) :
- entre les membres effectifs et la COOPEC ;
 - entre les administrateurs et la COOPEC ;
 - entre les collaborateurs et la COOPEC et, par extension, les membres de la COOPEC ;
 - entre la COOPEC et ses membres en raison du modèle commercial mis en œuvre et/ou des différents services et activités offerts par l'établissement ;
 - entre différents membres ;
 - entre la COOPEC et sa société mère, sa filiale ou d'autres entreprises liées, dans le cadre de transactions intragroupe.
118. Les moyens de gérer les conflits d'intérêts au sein la COOPEC sont :
- instaurer des cloisonnements en matière d'information ou cloisonner physiquement des départements ;
 - confier à différentes personnes des maillons conflictuels dans une chaîne de transactions ou de services ;
 - confier à des personnes distinctes les responsabilités de surveillance et de reporting relatives à des activités se trouvant conflictuelles ;
 - éviter, au sein des activités conflictuelles, tout lien direct entre la rémunération des personnes pertinentes et les revenus générés par l'activité ;
 - éviter que des personnes actives au sein de la COOPEC ou externes à celui-ci et ayant des intérêts conflictuels exercent une influence inappropriée sur une activité de l'établissement ;
 - limiter les activités externes des personnes pertinentes.
119. Il est de bonne pratique d'informer les parties prenantes intéressées de la nature générale et des sources de conflits d'intérêt ainsi que de la politique arrêtée par l'établissement pour les identifier, les prévenir ou les gérer.

Système d'alerte interne professionnelle (*whistleblowing*)

120. Le respect des valeurs d'entreprise et des codes de conduite internes ainsi que l'efficacité du contrôle interne de la coopérative sont accrus lorsqu'il existe des canaux qui permettent aux collaborateurs de faire part, de bonne foi, de préoccupations légitimes au sujet d'infractions significatives à ces valeurs d'entreprise et ces codes ou au sujet de comportements contraires à l'éthique ou illégaux concernant des aspects relevant de la compétence et du contrôle de la COOPEC.
121. La COOPEC demande à l'auditeur et au chargé de conformité de veiller aux principes et valeurs. Ils pourront porter à la connaissance de la Gérance ou du Conseil d'administration, des cas de violation des principes. Les *whistleblowers* de bonne foi seront protégés contre toute mesure disciplinaire directe ou indirecte ou toute décision de portée similaire.
122. La COOPEC assurera un bon fonctionnement du régime de *whistleblowing en demandant à tous le respect du mécanisme en place..* La direction veille à ce que l'information communiquée par les *whistleblowers* soit effectivement examinée et à ce que les mesures nécessaires soient prises pour corriger les dysfonctionnements.
123. Le mécanisme de système d'alerte veillera au respect de la vie privée des gens. La COOPEC pourra se faire aider par la justice pour faire respecter certaines procédures en matière de gouvernance.

Politique de traitement des plaintes

124. Les salariés devront s'adresser à leur superviseur direct en cas de différend avec un collègue, ou d'une réclamation par rapport à une politique ou son application. Les salariés et leur superviseur devront faire tout leur possible pour résoudre la situation. S'ils n'y parviennent pas, la réclamation devra être présentée par écrit au superviseur n+1. Lorsqu'un salarié a une préoccupation ou un problème qui n'entrent pas dans le champ des politiques ou qu'il a besoin d'un conseil ou d'assistance

personnalisée avant de déposer une réclamation, il pourra solliciter un entretien confidentiel auprès du Président du Conseil d'administration.

125. Les membres lésés peuvent également introduire une réclamation auprès du conseil d'administration.

Politique en matière de publicité

126. Pour accroître la connaissance de tous les principes prévus dans le présent mémorandum de gouvernance, il est remis à chaque administrateur, lors de l'élection, une copie de ce document. Une copie du Mémorandum est gardée au siège de la COOPEC au titre d'archive.

127. La publicité et la transparence sont des pierres angulaires de la bonne gouvernance. L'information publique contribue à la discipline de marché, que la société soit cotée ou non. Le contrôle prudentiel ne constitue, par ailleurs, pas un substitut à la publicité : membres effectifs, déposants, investisseurs, assurés, clients ou acteurs du marché, tous sont, en effet, d'importants gardiens de première ligne de l'intégrité et du professionnalisme des coopératives d'épargne et de crédit avec lesquels ils traitent. Pour ces parties prenantes, l'information publique constitue dès lors un instrument indispensable pour pouvoir porter un jugement sur la qualité de la gestion et la santé de la coopérative. La COOPEC s'engage donc à mettre à disposition des parties prenantes, l'information utile.

128. Sans préjudice de la publication d'informations en vertu des dispositions légales, les informations suivantes sont considérées comme pertinentes :

- la structure du membership et de contrôle et, le cas échéant, la structure de la faitière ;
- la structure de gestion et, le cas échéant, l'impact de la dimension de la COOPEC ;
- la structure organisationnelle et, le cas échéant, l'impact de la dimension de la COOPEC ;

- les finalités et les valeurs d'entreprise de la COOPEC, ainsi que les lignes de force sa politique en matière de conflits d'intérêts, de structure de rémunération, ...

Statut du mémorandum de gouvernance

129. Le présent mémorandum de gouvernance est élaboré par la Gérance et adopté le Conseil d'administration. La première adoption est intervenue le 29 novembre 2019. Son adaptation sera progressive. Sa première évaluation interviendra le 29 Janvier 2020.

Fait à Kiwanja, le 29 janvier 2020

Le Président du Conseil d'Administration

KAMBALE TAKENGA Henri