



THEME 6 – UNE GOUVERNANCE ET UN CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DES PERFORMANCES DE L'INSTITUTION

Enda Tamweel s'est lancée, depuis 2017, dans un grand projet de réorganisation qui a consisté principalement à restructurer son système de gouvernance et à soutenir son plan de développement économique et social.

D'un point de vue organisationnel, Enda Tamweel dispose d'un organigramme clair et actualisé, les organes de suivi et de contrôle y sont illustrés et identifiés. Toutefois, la mission a noté que ce dernier comporte plusieurs postes vacants, dont des postes de haute responsabilité tels que le Directeur Central des Finances et Administration et le Directeur Central d'Exploitation et Marketing.

Par ailleurs, suite aux entretiens effectués avec les différents responsables de directions, la mission de Notation a constaté que la gouvernance de l'institution de microfinance est assez centralisée, le processus de prise de décision étant concentré chez un cercle restreint au sein de l'établissement qui en énonce les orientations stratégiques et opérationnels. Cette centralisation augmente considérablement la dépendance de l'organisation vis-à-vis de certains cadres, ce qui représente un risque managérial pour l'établissement.

Néanmoins, la mission considère que le cercle restreint évoqué ci-haut est doté d'une efficience à la fois managériale et opérationnelle remarquable. En effet, il y a lieu de souligner que le management de Enda Tamweel assure un suivi de la performance et de la situation financière de l'établissement. En cette période de crise économique que connaît le pays depuis plusieurs années, aggravée par une situation sanitaire fragile, l'institution de microfinance a fait preuve de ténacité tout en restant fidèle à ses valeurs et en préservant ses fondamentaux financiers.

Le volet Ressources Humaines est placé sous la responsabilité de la Direction du Potentiel Humain, dont la mission principale est de mettre en œuvre une politique RH qui contribue à l'atteinte des objectifs de Enda Tamweel. L'élaboration de la stratégie RH est assurée par cette direction, en étroite collaboration avec les différentes Directions de l'IMF. La Direction Potentiel Humain accorde une grande importance au développement des compétences, moyennant la mise en place de (1) formations ciblées en fonction des besoins de chaque département, (2) plans de gestion de carrière bien définis et (3) une politique de rémunération claire. L'institution de microfinance a élaboré plusieurs projets qui concernent les ressources humaines, notamment le projet de développement du personnel réseau « Chemin de carrière » et le projet SIRH qui comprend un système d'évaluation des collaborateurs et de gestion des compétences. L'IMF a également mis en place une politique de proximité et d'écoute des collaborateurs à travers des entretiens de carrière. Toutefois, la mission de Notation recommande une meilleure gestion des plans de succession des cadres de Enda Tamweel pour éviter que des postes clés restent vacants pendant une longue période.

Afin d'être à la pointe de la technologie et de tirer le meilleur des innovations technologiques, Enda Tamweel a opté pour TEMENOS T24, une solution Global Banking robuste dans l'analyse de la granularité de l'information qui permet des fonctionnalités et des modules pertinents et adaptés à la complexité de l'activité. Dans le cadre de son partenariat avec Nexus Global Banking (NGB), l'IMF a annoncé, en Juillet 2022, la montée en version de son Core Banking Temenos IBS (Inclusive Banking Solution), pour passer de la version R16 à la version R20. Cette upgrade s'inscrit dans la mission de modernisation du système d'information et de transformation digitale de l'institution.



En vue d'externaliser ses services informatiques et, compte tenu de l'importance des projets qui y sont menés, l'institution de microfinance a créé, en 2017, sa filiale " Enda Tech " qui sera le hub technologique de toutes les entités que Enda Tamweel est en train de se constituer.

Dans sa démarche de digitalisation du parcours de l'agent, l'institution de microfinance a entamé le projet « CACIOPEE » qui, couplé au projet de signature électronique, permettra à chaque conseiller de gérer à distance l'ensemble des phases liées au processus d'octroi du crédit au client. En effet, tout le processus de crédit se fera par le biais d'un support informatique afin de remédier aux lacunes du travail manuel effectué par l'agent de crédit et, ainsi, bénéficier d'un gain en célérité et en qualité du service accordé. Il convient de mentionner qu'un projet de réorganisation des agences accompagne le projet « CACIOPEE ».

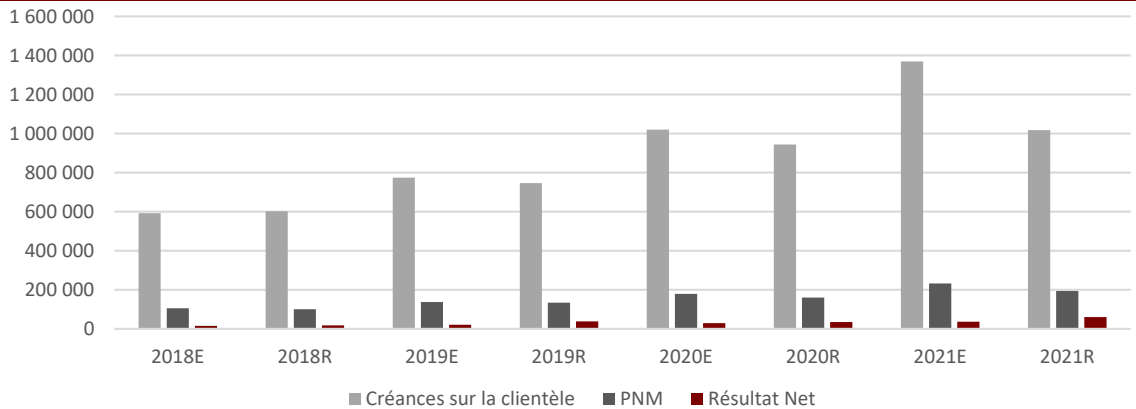
Opérant dans un univers en pleine évolution, Enda Tamweel continue d'innover en misant sur la digitalisation pour répondre aux nouveaux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante et pour améliorer le parcours client en lui offrant plus d'autonomie et de flexibilité en matière de remboursement des crédits de microfinance. Pour ce faire, l'établissement a mis à la disposition de ses clients plusieurs outils, notamment : 1/ la carte MobiTamweel qui est une carte co-brandée avec la Poste Tunisienne donnant au client la possibilité de rembourser ses crédits via un paiement par téléphone ou via un prélèvement automatique. Il convient de noter, qu'à date, 15% des déboursements mensuels se font par cette carte ; 2/ les agents de proximité qui, grâce à l'application de paiement mobile « Enda Cash » développée par « Enda Tech », permettent aux clients de rembourser leurs échéances de crédits sans encourir des coûts supplémentaires liés au déplacement ; 3/ l'introduction, depuis 2018, d'agences 100% sans caisse visant à diminuer le cash et à varier les canaux de remboursement. Toujours dans la démarche de digitalisation du parcours client, Enda Tamweel est en train de développer un établissement de Paiement (EDP) qui lui permettra, en complément d'autres projets de digitalisation, d'être une institution 100% digitalisée à l'horizon 2025.

Il y a lieu de mentionner que tous les projets entrepris par l'institution de microfinance sont centralisés dans la Direction des Projets Stratégiques, créée depuis un an et demi pour assurer le rôle d'orchestrateur des différents projets qui sont généralement liés les uns aux autres et qui nécessitent, dans certains cas, l'utilisation des mêmes ressources.

En ce qui concerne la planification stratégique, la mission de Notation a observé des réalisations en termes de crédits et de PNM sur la période 2018-2019 légèrement inférieurs aux prévisions établies par le management. Des écarts plus importants ont été observés en 2020, expliqués notamment par la conjoncture COVID-19 sur cet exercice. L'IMF a affiché des réalisations bien meilleures que prévu en termes de Résultat Net tout au long de la période 2018-2021, avec des taux de réalisation autour de 145%.



Suivi Estimations vs. Réalisations



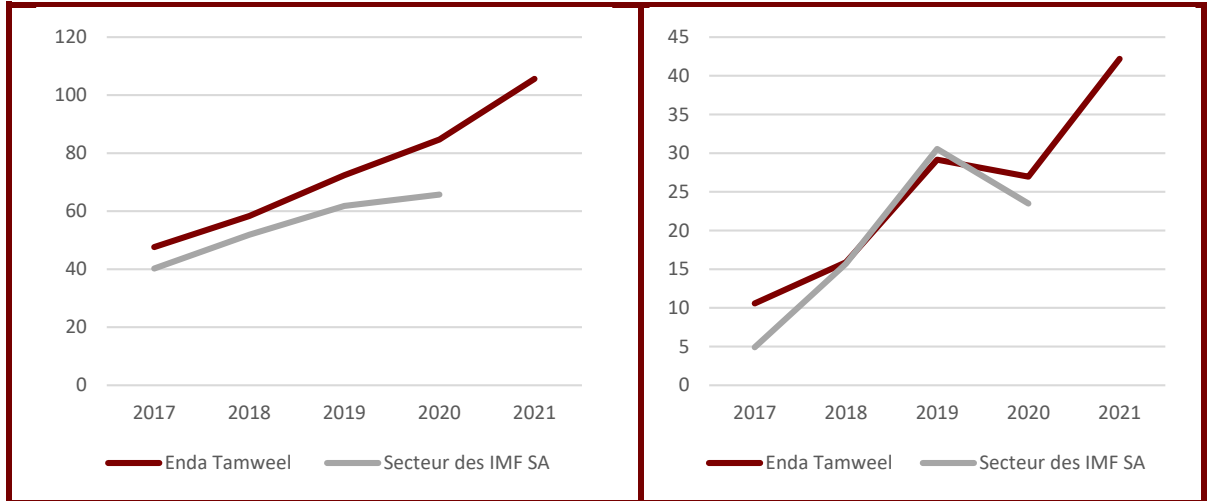
La mission de Notation a constaté que la veille concurrentielle est assurée par la Direction Marketing à travers la consolidation des informations collectées dans un rapport partagé entre les différents membres de l'équipe d'une manière fréquente. Au vu de son importance, Enda Tamweel a renforcé la fonction de veille en se dotant de nouveaux outils spécialisés en la matière et en recrutant un profil ciblé en la matière. Par ailleurs, la mission a noté que plusieurs études sont également effectuées au sein de cette Direction, notamment des études de marché portant sur des problèmes spécifiques à certaines régions et des études ad hoc analysant, par exemple, l'impact du COVID-19 sur la clientèle de Enda Tamweel. Il est à noter que la veille stratégique est assurée par la Direction Générale.

Il convient de signaler que plusieurs projets sont en cours au sein de l'institution, notamment ceux liés à l'ouverture de nouvelles filiales (telles que Enda Investissement, Enda Assurance, Enda Academy...) et la transformation de Enda Tamweel en un Holding. Ces ambitions s'inscrivent dans le cadre de la diversification et ont pour but de mieux répondre aux attentes des clients, tout en gardant la mission sociale pérenne comme priorité de l'institution.

L'analyse de la productivité par agent montre des niveaux de productivité nettement supérieurs à ceux du secteur des IMF SA en termes de PNM et de Résultat d'Exploitation. En effet, en 2020, un agent de Enda Tamweel a contribué au PNM à hauteur de 85 KTND en moyenne contre une moyenne de 66 KTND pour le secteur des IMF SA. En termes de Résultat d'Exploitation, la productivité par agent s'est élevée à 27 KTND pour l'institution de microfinance en 2020 contre une moyenne de 23 KTND pour le secteur des IMF SA. Les productivités par agent en termes de PNM et de Résultat d'Exploitation ont augmenté en 2021, pour se situer respectivement à 105,6 KTND et 42,2 KTND.

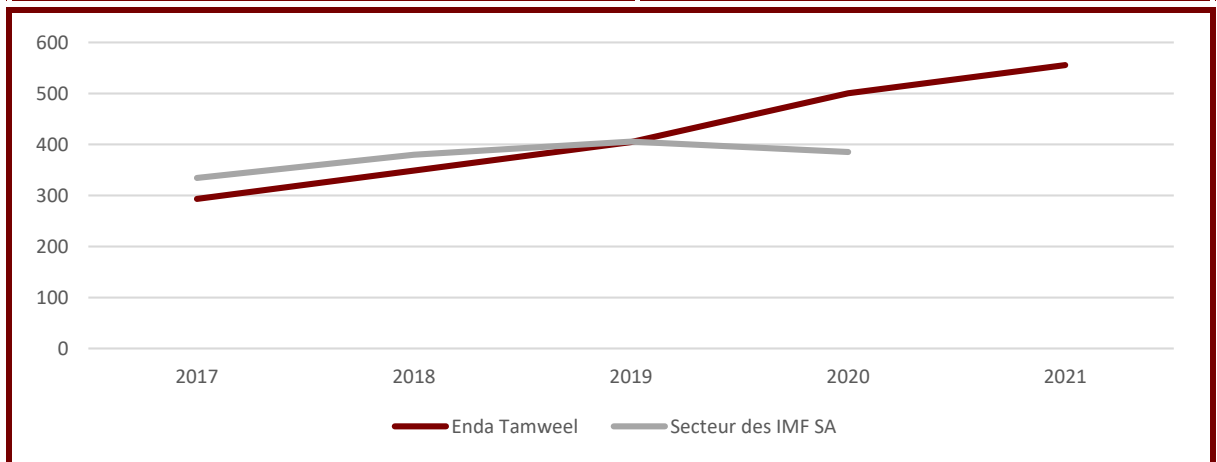


Productivité par agent en termes de PNM et de Résultat d'Exploitation



Par ailleurs, un agent de Enda Tamweel a octroyé en moyenne des crédits de microfinance de l'ordre de 556TND en 2021, en hausse de 11% par rapport à 2020 et de 89,6% par rapport à 2017.

Productivité par agent en termes de microfinancements



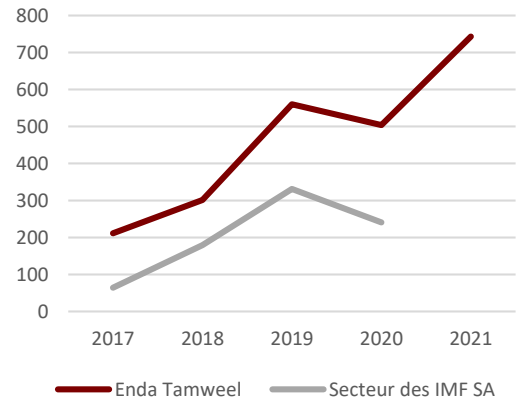
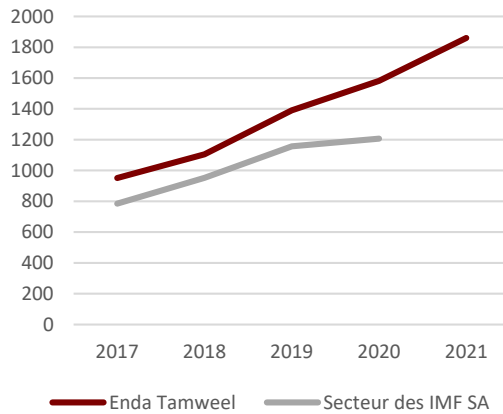
Du côté des agences, celles de Enda Tamweel sont nettement plus productives que les agences des concurrents. Cela est notamment reflété par une productivité en termes de PNM par agence qui s'est élevée à 1,582 MTND en 2020, contre une moyenne de 1,207 MTND pour le secteur.

En termes de Résultat d'Exploitation, l'institution de microfinance a enregistré des niveaux de productivité par agence largement au-dessus de ceux des concurrents (504 KTND contre une moyenne de 241 KTND pour le secteur des IMF SA).

Les productivités par agence de Enda Tamweel en termes de PNM et de Résultat d'Exploitation ont crû davantage en 2021, pour s'établir respectivement à 1,860 MTND et 743 KTND.

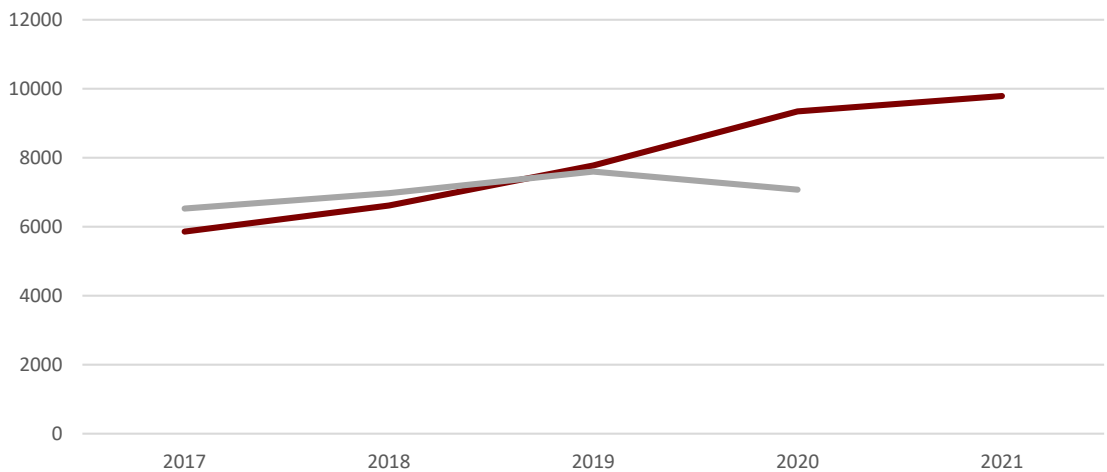


Productivité par agence en termes de PNM et de Résultat d'Exploitation



La mission a observé des agences très productives en termes de microfinancements. En effet, une agence de Enda Tamweel a réussi à octroyer des crédits de microfinance d'une moyenne de 9,343 MTND en 2020 contre 7,776 MTND en 2019. Cette tendance haussière s'est maintenue en 2021, (avec des crédits accordés d'une moyenne de 9,788 MTND), reflétant une stratégie commerciale de plus en plus efficace.

Productivité par agence en termes de microfinancements

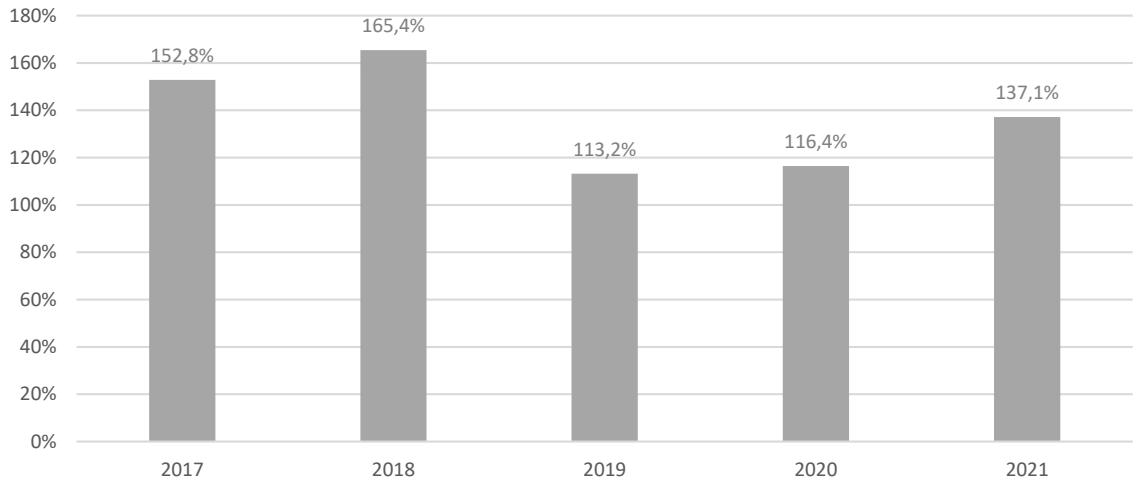


Tel qu'illustré dans les graphiques suivants, la capacité de Enda Tamweel à couvrir ses charges salariales aussi bien par les commissions, le Résultat d'Exploitation et le PNM est largement supérieure aux prérequis en la matière, en 2021.

En effet, malgré la baisse enregistrée au niveau de la capacité de l'institution de microfinance à couvrir ses charges salariales par les commissions entre 2018 et 2019, cette dernière a témoigné d'une reprise sur les deux derniers exercices, pour se situer à 137% en 2021.

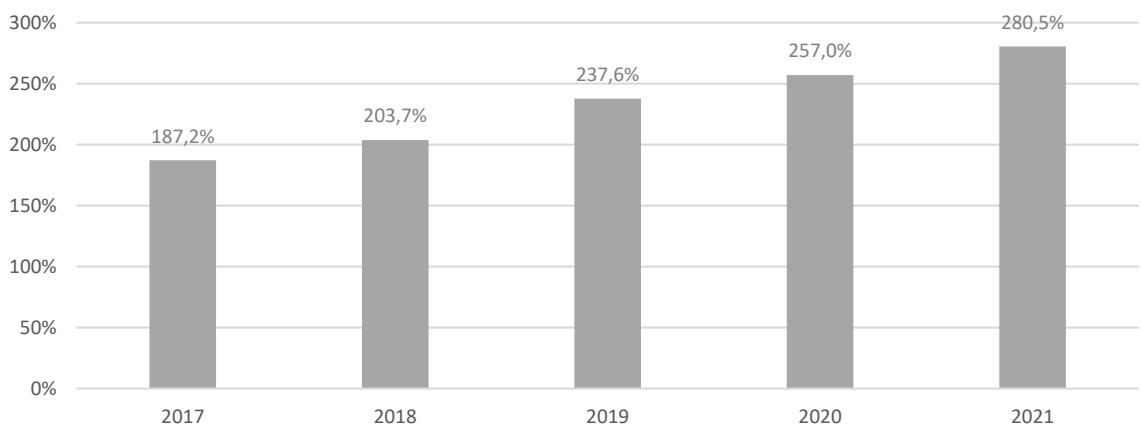


Couvertures des charges salariales par les Commissions



Quant au PNM, il couvre les charges salariales à hauteur de 280,5% en 2021, un niveau en croissance continue depuis 2017, année durant laquelle la capacité de l'institution à couvrir ses charges du personnel par le PNM était de 187,2%.

Couvertures des charges salariales par le PNM



D'autre part, le Résultat d'Exploitation arrive à couvrir les charges de personnel de l'institution à hauteur de 112% en 2021, un niveau plus satisfaisant que ceux enregistrés les années précédentes.



Couvertures des charges salariales par le Résultat d'Exploitation

