



CONSORTIUM POUR LA RECHERCHE
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

CRES, Rue 10 Prolongée Cité Iba Ndiaye Djadji
Lots 1 et 2 Pyrotechnie - Dakar Sénégal CP : 12023 - BP : 7988, Dakar Médina
Tél : (221) 33 864 77 57 - (221) 33 864 73 98 - Fax : (221) 33 864 77 58
Email : cres@cres-sn.org - Information : contact@cres-sn.org
Site web : www.cres-sn.org

LES NOTES DE POLITIQUE DU CRES

N° 10 / 2014

Gouvernance dans les institutions de microfinance : Contingence et apprentissage organisationnel

Par

Cyrille Onomo

(Version provisoire)

Un modèle efficace de gouvernance des Institutions de la microfinance (Imf) repose sur la prise en compte des réalités de leur environnement et de la capitalisation des bonnes pratiques

1. Introduction

La microfinance a tiré bon nombre de personnes de la pauvreté et a permis à certaines de bâtir des entreprises florissantes. Les Institutions de la microfinance ont facilité l'accès aux services financiers et non financiers aux personnes de revenus modestes ou pauvres. C'est un levier de l'inclusion financière. Toutefois au cours ces dernières années, ces institutions traversent des crises liées aux facteurs interne et externe de leur environnement, à leur mode de gouvernance.

La gouvernance des Imf a fait l'objet de plusieurs études. Certaines ont fait une revue des pratiques de la gouvernance et de leurs conséquences, les unes se sont intéressées aux rapports entre la gouvernance et la performance, alors que d'autres ont tenté de définir les bonnes pratiques de la gouvernance.

Contrairement à ces études, l'article « Gouvernance dans les institutions de microfinance : contingence et apprentissage organisationnels » rédigé par Cyrille Onomo, enseignant à l'Université de Douala, au Cameroun, a montré que les variables de contingence et la capitalisation des bonnes pratiques, en matière d'organisation, sont déterminantes dans la définition d'un modèle efficace de gouvernance des Imf.



2. RÉSULTATS

Il n'existe pas un modèle unique de gouvernance des Imf

Chaque institution évolue dans un environnement particulier qui lui confère sa spécificité, sa taille et sa culture. C'est pourquoi, la réplique systématique des modes de gouvernance des Imf peut être à l'origine des échecs ou des dysfonctionnements de celles-ci. En conséquence, les mécanismes de gouvernance doivent s'accommoder aux réalités du moment et du contexte. C'est donc, en toute logique, que les principes qui recommandent aux administrateurs de cultiver la diligence, la loyauté, la conformité et l'obéissance pour éviter les problèmes sont remis en cause. Aussi, il n'a pas été établi une relation nette entre la taille du conseil d'administration et la rentabilité économique de ces institutions.



L'influence de l'urgence de survie sur le mode de gouvernance

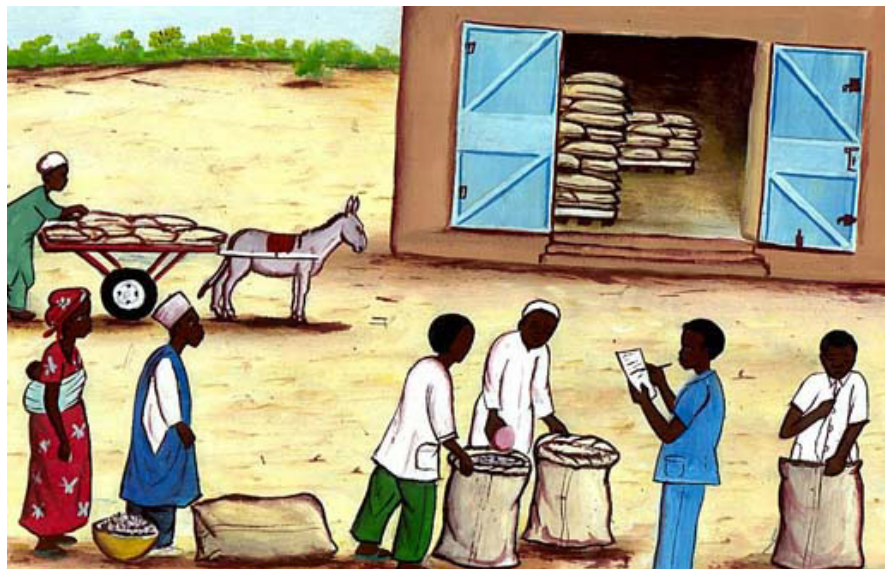
Les Imf baignent souvent dans un environnement instable. Cette instabilité requiert un ajustement continu pour relever les défis comme celui de la mobilisation des ressources financières. Les impératifs de survie les poussent à faire appel aux personnes qui en possèdent ou qui peuvent jouer un rôle clé dans leur mobilisation. En définitive, le degré de dépendance d'une institution par rapport à ces ressources et à son univers conditionnent la composition du conseil d'administration, et de manière plus large, son mode de gouvernance.

La culture influe sur le mode de gouvernance des Imf

Le mode de gouvernance des entreprises est parfois inspiré par les réalités socioculturelles. C'est le cas dans l'Ouest du Cameroun, où un comité de sages siège dans la structure de gouvernance des mutuelles communautaires. Ce comité s'occupe du contrôle des dirigeants et de la gestion des conflits à partir des ressorts des valeurs et croyances communes. D'ailleurs, des études établissent une influence de la culture nationale sur le mode de fonctionnement des entreprises à l'échelle macro, même si, pour certains auteurs, les délibérations du conseil d'administration ne sont pas toujours influencées par des réalités socioculturelles. Au demeurant, il est nécessaire de délimiter l'environnement, afin de mieux évaluer le poids de la culture sur la définition du mode de gouvernance.

Mode de gouvernance des IMF : De la concentration à la délégation des pouvoirs de décisions

Le mode de gouvernance des Imf n'est pas statique. De la concentration des pouvoirs de décisions dans les mains de ses fondateurs à sa création, on passe à la délégation des responsabilités au fur et



à mesure que l'Institution monte en puissance. Par ailleurs, dans la phase de maturité, la séparation des fonctions de contrôle et de management est recommandée pour faire face aux crises et pour préserver le système organisationnel. Toutefois, la délégation des pouvoirs doit être assortie d'un système efficace de contrôle et d'un mécanisme de coordination des activités.

L'apprentissage continu au fil des crises

La capitalisation des bonnes pratiques est érigée en mode d'organisation des Imf qui tirent des enseignements des crises et s'inspirent du modèle bâti à partir des exemples réussis. Ainsi, les Imf renforcent leurs connaissances au fil des crises. En général, l'apprentissage organisationnel

est porté par le coordonnateur de l'entreprise qui est le dépositaire des informations essentielles sur l'entreprise.

L'efficacité au bout de la combinaison des mécanismes de gouvernance

La recherche de l'efficacité conduit les Imf à expérimenter certains mécanismes de gouvernance en tirant les enseignements des échecs du passé et en capitalisant les forces des différents mécanismes. C'est à l'épreuve de l'expérience que l'on mesure le niveau de complémentarité entre deux ou plusieurs mécanismes. L'évaluation du coût d'un ou de plusieurs mécanismes se vérifie aussi par l'expérimentation. Du reste, l'apprentissage organisationnel procède non seulement d'une stratégie d'adaptation aux changements de l'environnement d'une Imf, mais aussi de la résolution des crises.

3. CONCLUSION

L'étude montre que les facteurs qui définissent les modes de gouvernance de l'Imf sont le degré de dépendance des ressources financières, et la culture nationale ou organisationnelle qui ont une influence sur les mécanismes qui évoluent également selon le niveau de développement de l'institution. Le mode de gouvernance lors de la création de l'Imf n'est pas le même que celui de l'institution dans sa phase de montée en puissance.

De fait, le mode de gouvernance de l'Imf doit tenir compte de son âge, de sa taille et de son stade de développement. Il est donc recommandé d'avoir un mécanisme adapté à chaque étape de la vie de l'institution. En outre, il est nécessaire d'adapter les principes universels de gouvernance aux réalités socioculturelles de l'univers de l'institution. Mais les modes de gouvernance en microfinance gagneraient plus en efficacité s'ils sont fondés sur l'acquisition des connaissances et la capitalisation des bonnes pratiques. En fait l'apprentissage continu est révélateur de la capacité des Imf à s'ajuster aux différentes fluctuations de leur environnement. Il est aussi souhaitable que l'on cultive l'apprentissage continu à l'échelle individuelle, organisationnelle, inter-organisationnelle, et au sein du groupe par la construction des leviers qui transformeront l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel.



