

Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit : un cadre théorique

AVOGAN Komlan

Equipe de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Lomé - TOGO

Résumé : L'objet de ce travail est de proposer un cadre théorique adapté à la gouvernance des coopératives d'épargne de crédit. Il ne s'agit pas d'un renouvellement de théories ou de proposition de nouvelles théories mais de faire une revue de littérature des théories existantes en matière de gouvernance d'entreprise et de construire un cadre théorique le mieux adapté à la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit dans leurs spécificités. Pour ce faire, le travail se fonde sur une analyse de revue de la littérature relative aux coopératives en général et aux coopératives d'épargne et de crédit en particulier afin de ressortir leurs spécificités et de les soumettre au cadre théorique existant sur la gouvernance d'entreprise. Il ressort de cette analyse que la plupart des recherches ont abordé la gouvernance d'entreprise de manière unidimensionnelle. Au lieu de substituer une théorie de gouvernance à une autre, le présent travail tient compte de leur complémentarité. Ainsi, au regard des principes et valeurs des coopératives d'épargne et de crédit dans l'industrie de la microfinance, un modèle hybride basé sur la gouvernance d'entreprise, la gouvernance bancaire et la gouvernance associative est proposé. Le cadre théorique complémentaire proposé, prend en compte la théorie d'agence, la théorie cognitive et la théorie de l'intendance. Ce cadre théorique permettra aux différents acteurs du secteur de la microfinance et surtout des coopératives d'épargne et de crédit de mettre en place des mécanismes de gouvernance appropriés afin d'assurer la pérennité du secteur.

Mots-clés : coopérative d'épargne et de crédit, gouvernance démocratique, gouvernance coopérative, gouvernance bancaire, gouvernance associative, théorie d'agence, théorie cognitive, théorie de l'intendance.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7870056>



1. Introduction

Bijman & al. (2013) considèrent les coopératives comme une alternative viable au modèle commercial capitaliste traditionnel. Il combine les caractéristiques particulières du système coopératif avec les caractéristiques positives du système capitaliste. Elles peuvent également être considérées comme une organisation hybride mêlant entreprises et organisations du tiers secteur (Da Silva & al. 2022). Cette terminologie recouvre communément les coopératives agricoles, les coopératives de commerçants détaillants, les coopératives artisanales, les coopératives de transport, les coopératives maritimes (Chomel, 2008) et les coopératives d'épargne et de crédit. Les coopératives d'épargne et crédit jouent un rôle important dans la réalisation de la stratégie de réduction de la pauvreté dans divers pays. Elles ont montré leur capacité à offrir de façon durable aux populations pauvres exclues du système bancaire classique, des services financiers diversifiés et adaptés basés sur la solidarité, la proximité et la confiance (Avogan, 2023a). Selon Avogan (2022b), les coopératives d'épargne et de crédit constituent les plus anciennes formes des institutions de microfinance. Leur portefeuille de crédit est de 2,199 milliards de dollars en 2021 contre 612 millions en 2005 avec un taux de pénétration de 12,69%. Le nombre des coopératives, le nombre des membres, l'épargne et le crédit octroyé ont connu une augmentation respective de 105,86% ; 150,71% ; 285,3% et de 259,31% (WUCCU, 2021). Pour Babalola (2014), les coopératives ont réussi à être à la fois familières et pourtant méconnues du grand public comme du monde académique. Trop souvent, le secteur coopératif a été considéré à travers le prisme d'une entreprise spécifique ou d'une forme institutionnelle. L'entreprise coopérative a de nombreux attributs en communs avec l'entreprise classique, étant donné, que ces entreprises opèrent dans le même environnement et sont amenées à rivaliser si elles souhaitent pérenniser et être performantes. De ce fait, les deux cas de figure partagent les mêmes nécessités et les mêmes objectifs quant au besoin de la gouvernance, sauf que la problématique se pose et se concrétise différemment pour les deux (Benziri et Belarbi, 2021). La gouvernance d'entreprise est traditionnellement l'un des défis majeurs des coopératives et des entreprises de l'économie sociale. En tant qu'organisations démocratiques basées sur leurs membres, elles ont des modèles de gouvernance spécifiques, mais aussi des problèmes spécifiques. Jonet et Noël (2014) soulignent qu'il ne faudrait pas imaginer que le choix de la forme juridique coopérative soit un gage automatique de vertu démocratique. Dès lors, la question de l'identité, de la gestion et de la bonne gouvernance des coopératives se pose et s'impose dans le secteur (Amria et Attouch, 2016).

Au cours des dernières décennies, la pression sociale et les exigences du marché sur les structures de gestion et de gouvernance des entreprises sont de plus en plus pressantes en ce qui concerne à la fois la mise en place de stratégies efficaces et le fonctionnement d'une manière éthiquement conviviale (Chaves et al., 2008). Zoukoua (2005) révèle que la majeure partie des recherches sur la gouvernance des entreprises a porté dans un premier temps uniquement sur les grandes entreprises cotées, puis depuis ces dernières années, des réflexions sont menées sur la question de la gouvernance dans les entreprises

familiales et dans les petites et moyennes entreprises. Il existe beaucoup d'écrits sur la gouvernance d'entreprises, cependant Cornforth (2004) relève que la gouvernance des organisations à but non lucratif, et en particulier celle des coopératives, est relativement sous-théorisée, en comparaison de la gestion de sociétés commerciales. Plusieurs théories concurrentes ont été proposées pour expliquer le rôle des conseils d'administration dans le secteur privé, entre autres la théorie de l'agent, la théorie des investisseurs et la théorie de l'hégémonie des gestionnaires. Après l'analyse de la théorie d'agence, la théorie de l'intendance, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie de l'investisseur et la théorie de l'hégémonie des gestionnaires et la perspective démocratique des coopératives, Cornforth (2004) conclut à un paradoxe. Ces perspectives théoriques, prises séparément, sont unidimensionnelles et n'éclairent qu'un aspect de la gouvernance des coopératives. Par conséquent, il serait plus utile de réfléchir à une métathéorie qui pourrait réunir de façon cohérente plusieurs perspectives théoriques. Au lieu de prendre en compte un seul modèle ou de substituer un modèle de gouvernance à un autre, Hoarau et Laville (2008) suggèrent une complémentarité entre la gouvernance partenariale et la gouvernance cognitive dans les organisations à but non lucratif. Plusieurs acteurs sont impliqués dans la vie des organisations à but non lucratif et conduit donc à une diversité des parties prenantes qui permet de prendre en compte toutes les dimensions d'une performance multicritère. Les modèles partenarial et cognitif offrent ainsi une approche intégrative de la gouvernance des organisations à but non lucratif permettant de réunir autour du président du conseil d'administration, l'ensemble des parties prenantes afin de développer le bien commun de façon efficiente et légitime (Valeau, et al. 2020). Répondant à l'appel de Cornforth (2004) sur l'élaboration d'un nouveau cadre conceptuel qui pourrait intégrer diverses théories, Sadi et Moulin (2014) proposent trois facteurs clés dans la gouvernance des coopératives : le contrat psychologique, le contrat social et la théorie de l'intendance. Abordant dans le même sens, Saïssset (2016) propose trois dimensions complémentaires dont l'importance est variable d'une coopérative à l'autre : dimension disciplinaire, dimension partenariale et dimension cognitive des coopératives agricoles. S'agissant spécifiquement de la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit, n'existe-t-il pas un cadre théorique le mieux adapté ? Pour répondre à cette question, cet article est structuré en trois axes hormis l'introduction et la conclusion. Le premier axe concerne les particularités des coopératives. Le second axe est consacré à la gouvernance démocratique des coopératives et aux problèmes de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit. Le troisième axe présente le cadre de gouvernance d'entreprise en microfinance et les perspectives théoriques de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit.

2. Spécificités des coopératives

2.1. Particularités des coopératives

L'Alliance Coopérative Internationale (1995) définit la coopérative comme une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux

et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'OHADA (2010) définit la société coopérative comme « un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs ». Les sociétés coopératives exercent leur action dans toutes les branches de l'activité humaine à travers certaines valeurs fondamentales de responsabilités personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité et une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Les principes coopératifs édictés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) qui s'est basée sur la plupart des principes des Pionniers de Rochdale, sont au nombre de sept (7) : adhésion volontaire et ouverte à tous ; pouvoir démocratique exercé par les membres ; participation économique des membres ; autonomie et indépendance ; éducation, formation et information ; coopération entre les coopératives et engagement envers la communauté. Ces valeurs et principes retracent les divers avantages des coopératives promues par plusieurs instances internationales.

Il ressort de ces définitions une double nature des coopératives : une association et une entreprise. Cette double nature se caractérise par une double identité de leurs membres qui sont à la fois propriétaires et utilisateurs ou clients (ou emprunteurs). En tant qu'entreprises, elles sont également soumises aux mêmes exigences de marché et de résultats que les entreprises commerciales ou industrielles. Les principes coopératifs, les valeurs et la double identité des membres révèlent la nature multidimensionnelle des objectifs poursuivis au profit des parties prenantes. Une autre caractéristique des coopératives évoquée par Gianfaldoni et Richez-Battesti (2007) est leur ancrage à travers des liens marchands, non marchands, et non monétaires, tissés en interne et en externe, la production et le partage de normes, de représentations et de valeurs communes. Ils distinguent cinq proximités qui éclairent les relations entre les parties prenantes. La proximité géographique s'appréhende par la distance géographique qui sépare différentes parties prenantes, en tenant compte des moyens de transport (temps/coûts) et du jugement des acteurs sur la nature d'une telle distance. La proximité organisée s'appréhende par les règles prescrites et construites de manière autonome, qui organisent un double espace de pratiques et de représentations entre parties prenantes réunies autour d'un projet commun. La proximité organisée permet ainsi l'émergence et le développement de liens d'appartenance dans l'interaction, à la fois à travers « le faire ensemble » (obligations de mises en actes) et le « devoir faire ensemble » (contraintes de mises en actes). La proximité institutionnelle s'appréhende par les principes et les valeurs qui fondent, dans les dimensions du politique et de l'idéologique, l'adhésion des parties prenantes à un projet commun. La proximité sociale s'appréhende, d'une part, à travers l'existence de normes sociales similaires entre les parties prenantes et d'autre part, à travers leur insertion durable et effective dans des activités collectives (communautés professionnelles ou techniques, réseaux sociaux).

La proximité cognitive s'appréhende par les capacités de communication, de compréhension et d'innovation, mises en œuvre ou produites par les parties prenantes au cours de leurs relations.

La double qualité de propriétaire et de client qui caractérise le sociétariat produit théoriquement trois effets : un compromis entre pouvoir économique et managérial et pouvoir démocratique, c'est-à-dire entre pression du marché et satisfaction des besoins sociaux ; une meilleure maîtrise des risques du fait d'une réduction de l'asymétrie d'information (réduction des coûts d'accès à l'information sur la clientèle, de l'opportunisme et du risque moral) ; un ancrage local, avec des stratégies de réseaux d'une part et l'instauration de relations de confiance entre dirigeants/administrateurs et salariés/sociétaires d'autre part. De façon plus étroite au sein des sociétaires, le groupe des administrateurs joue un rôle primordial (Gianfaldoni et al., 2006).

2.2. Particularités des coopératives d'épargnes et de crédit

Les coopératives d'épargne et de crédit remplissent trois fonctions principales dans les relations avec leurs membres et dans le développement économique général d'un pays. Elles collectent l'épargne de leurs membres, accordent des prêts aux emprunteurs et donnent des conseils financiers et non financiers afin de les aider à bien utiliser les microcrédits (Mudimba, 2020). Les coopératives sont des institutions uniques qui équilibrent et négocient les relations entre les membres, les communautés, les commerçants, l'État et autres acteurs à travers leur capital social. Cela comprend les intérêts des membres, le souci des autres et le bien-être général de la communauté (Lal Puri et Walsh, 2018). La poursuite d'objectifs sociaux à travers des normes appropriées (de l'ordre du juridique et de l'économique) et au nom de valeurs affichées (de l'ordre du symbolique), fait partie intégrante du projet fondateur et de l'objet productif des coopératives financières. Le statut originel des sociétaires d'une coopérative financière intégrait ainsi des droits relatifs à l'exercice d'une démocratie économique et sociale, définis comme des règles juridiquement instituées dans le but de satisfaire certaines exigences éthiques, morales ou d'économie non forcément lucrative (financement d'un segment de population exclue du système bancaire classique). Se distinguant fondamentalement de la forme d'intégration marchande, relative à l'intérêt individuel et l'instantanéité des rapports, la démocratie dans les coopératives financières devrait donc se fonder sur : des pratiques de réciprocité comportant les caractères d'une structure symétrique pouvant conduire à des formes de mutualisation ; des regroupements volontaires dans des espaces démocratiques de participation dont la fonction relationnelle est orientée, par la voie du consensus, vers la satisfaction de besoins collectifs ; l'obligation morale de contribuer au développement durable de la communauté des sociétaires. Quatre principes institutionnels ont une influence directe sur les droits formels attachés à la démocratie économique et sociale : (1) au titre de la non-lucrativité ou lucrativité limitée, les sociétaires peuvent bénéficier d'avantages sociaux tirés des excédents nets de gestion, sous des formes monétaires ou non monétaires ; (2) la double qualité des sociétaires, à la fois clients et usagers, implique que ceux-ci doivent être considérés et doivent se comporter comme des

coresponsables du projet de l'entreprise, des coacteurs et coopérateurs dans les activités, ce qui conduit à questionner l'effectivité de leur participation quant à l'accessibilité de leurs droits et à leurs motifs d'action et d'engagement ; (3) le principe précédent induit une éducation coopérative des membres (formation et apprentissage) pour que des sociétaires-adhérents deviennent usagers portés par un sentiment d'appartenance ; (4) par extension, l'intercoopération nécessite l'implication de représentants de structures collectives de l'économie sociale et solidaire dans la perspective d'un développement local (Gianfaldoni al., 2012). Dicko (2009) a identifié trois principales fonctions des coopératives d'épargne et de crédit : encourager l'épargne parmi ses membres, accorder des crédits à des taux abordables et enfin assurer la formation de ses membres. La formation des demandeurs de crédit permet de les outiller notamment sur le respect des échéances et sur les méthodes de gestion des activités génératrices de revenus. Les coopératives d'épargne et de crédit font également la promotion de l'épargne en offrant la sécurité et la commodité à leurs membres et de l'industrie de la microfinance. Leur proximité avec la communauté permet de réduire voire d'éliminer les pratiques usurières à travers des crédits à des taux raisonnables. Elles éduquent et forment leurs membres sur la responsabilité sociale et sur le coopératisme. Elles constituent un puissant outil d'inclusion sociale et financière des populations pauvres marginalisées par le système bancaire classique. A travers le financement des activités génératrices de revenus, elles font la promotion du bien-être économique et social des individus qui, seuls, ne pourraient pas créer leurs propres entreprises. Elles n'ont donc pas pour but la recherche exclusive du profit mais la satisfaction des besoins des coopérateurs contrairement aux entreprises capitalistes. La possibilité du regroupement en réseau (en fédération ou en confédération) leur permet de mutualiser divers moyens (ou ressources) et d'assurer le refinancement interne. Le tableau suivant retrace la comparaison entre l'entreprise coopérative et l'entreprise capitaliste.

Tableau 1 : différences entre l'entreprise coopérative et l'entreprise capitaliste

	Entreprise coopérative	Entreprise capitaliste
Objet	Optimiser les bénéfices pour les membres usagers	Maximiser les profits
Propriété	Conférée aux membres	Conférée au capital
Propriétaires	Membres usagers	Investisseurs de capital
Vote	Va du principe « un membre, une voix » au vote en proportion des transactions avec la coopérative ou de l'utilisation faite des services par chaque membre	Nombre de voix dépend du nombre de parts sociales détenues
Gestion	Direction est responsable devant les membres	Direction est responsable devant les investisseurs
Actions	Choix entre l'actionnariat ou pas. En cas d'actionnariat, la valeur est constante et le nombre de parts limité.	Valeur changeante des actions et pas de limite aux parts possédées

Source : Koopmans, 2006

Le tableau ci-après présente une autre comparaison entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes à travers les critères définis.

Tableau 2 : comparaison d'une firme et d'une coopérative

Éléments	Critères	Coopérative	Firme capitaliste
Principe de fonctionnement	Pouvoir, valeur créée et le contrôle	Un membre, une voix	Part du capital détenu
Conflit d'intérêts	Acteurs	Dirigeant, salarié et membre	Dirigeant et propriétaire
Système de gouvernance	Forme institutionnelle	Dualité ou double qualité	Parties prenantes
Fonction entrepreneuriale	L'entrepreneur et choix d'orientation stratégique	Collectif	Individuel

Source: Erraoui, 2015

3. Gouvernance des coopératives

3.1. Gouvernance démocratique des coopératives

Par vocation, la gouvernance des coopératives est démocratique. Attouch et Amria (2016) jugent cette démocratie de dual dans le processus de déploiement de sa bonne gouvernance à savoir : la démocratie participative (leadership collectif) exercée au sein de l'assemblée générale qui constitue l'organe décisionnel suprême et qui permet aux coopérateurs de participer au fonctionnement de la coopérative ; la démocratie élective grâce à laquelle le conseil d'administration et le bureau sont mandatés pour gérer la coopérative. Ces auteurs concluent que le principe démocratique vient pour asseoir la spécificité de la coopérative vis-à-vis des entreprises classiques en matière de gouvernance. Aussi, s'ajoute à ce principe, le fait de la cohabitation de deux structures dans la coopérative, à savoir la structure de l'entreprise productive ou de service et la structure d'association des personnes ayant les mêmes aspirations pour répondre à une demande sociale. Cette bipolarité renvoie à l'aspect complexe de l'organisation de la coopérative qui devient composite. Il en découle que le pouvoir des membres est collégial et aucun membre n'a de pouvoir sur la coopérative une fois prise individuellement, cela sous-entend la non-primauté de la détention du capital. Abordant dans le même sens, Deconinck (2021) affirme qu'une coopérative d'épargne et de crédit est une coopérative d'entraide démocratique, dirigée par ses membres uniques. Elle est détenue, gouvernée et gérée par ses membres qui ont le même lien commun. L'approche motivée par l'humain et non le profit, le principe de propriété et de contrôle collectif par les membres et le principe d'autogestion et de décision démocratique par les membres, caractéristiques d'une coopérative conduit à une gouvernance qui se doit également de protéger l'intérêt de ses membres et permettre le contrôle démocratique par ceux-ci pour assurer la mission sociale. Pour Chevallier et Legros (2016), l'ambition démocratique et participative des coopératives se révèle dans certains cas plus large que le seul fonctionnement des instances formelles de décision comme l'assemblée générale et le conseil d'administration. Elle vise souvent la participation d'une diversité de parties prenantes à la

gestion et à la gouvernance des coopératives, ce qui permet de rassembler divers intérêts, compétences et expériences dans le projet coopératif, augmentant par là le capital social de l'organisation. Munaldus et Karlana (2015) (cités par Oguku et Olweny, 2016), expliquent la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit à travers trois composantes : la gouvernance externe, la gouvernance interne et la gouvernance individuelle. La gouvernance externe concerne la transparence dans la gestion des finances et des activités de la COOPEC, le respect des réglementations ainsi que la responsabilité publique, en particulier dans la compréhension de la structure organisationnelle du gouvernement et de la communauté. La gouvernance interne est composée de la structure, de la durabilité, de l'équilibre et de la responsabilité des acteurs. La gouvernance individuelle est composée de l'intégrité, de la compétence et de l'engagement des membres.

3.2. Problèmes de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit

Les principes coopératifs ne dispensent pas la coopérative des effets des progrès et de la concurrence, et ils ne l'exonèrent pas de la contrainte de rentabilité. Ainsi, la mission des coopératives est plus compliquée que pour d'autres types d'entreprises, parce qu'elles sont dans l'obligation de concilier le devoir d'égalité et d'équité pour leurs membres et le besoin de rentabilité. En effet, l'enjeu central est de faire vivre le modèle coopératif avec ses valeurs et principes dans un environnement concurrentiel et mondialisé. Dans ce contexte, les principaux enjeux auxquels les coopératives en général et spécifiquement les coopératives financières doivent faire face sont d'être capables de répondre aux besoins de leurs membres tout en restant performantes et compétitives dans un marché instable. Aujourd'hui, les coopératives doivent prouver que leur mode de gouvernance est capable de se confronter aux réalités du marché. La gouvernance participative, principale spécificité de l'identité coopérative, peut devenir particulièrement complexe lorsqu'une coopérative est constituée d'un nombre considérable de membres qui ne sont pas forcément tous et toujours conscients des enjeux du statut de sociétaire. En outre, la participation et l'implication des sociétaires dans les mécanismes décisionnels deviennent un challenge qui se complexifie au fur et à mesure que les échanges entre la coopérative et son environnement se multiplient et se compliquent, alors que la participation des sociétaires est le cœur de la gouvernance coopérative (Mergoum et Hinti, 2016). La problématique d'asymétrie d'information dans les entreprises coopératives et mutualistes a été abordée par Fama et Jensen (1983) en termes de relations d'agence. Ces auteurs expliquent l'avantage que procurent les créances résiduelles des coopératives et mutuelles financières. Dans ce type d'organisation, seuls les clients ont le droit de détenir les créances résiduelles et celles-ci sont remboursables sur simple demande de telle sorte que les coopérateurs peuvent sanctionner la conduite des dirigeants en cas de mécontentement, puisqu'il s'ensuit une diminution du capital mis à la disposition des membres de la coopérative. Ils reconnaissent toutefois le caractère limité du rôle joué par les coopérateurs via le conseil d'administration, ce dispositif n'assurant pas une fonction réelle de contrôle sur les pratiques managériales (Debbagh et Yousfi, 2020). Plusieurs auteurs leur adressent des critiques parmi lesquelles les principales concernent les déficiences

de leur gouvernance (Branch et Baker, 1998 ; Cuevas et Fischer, 2006). Pour Périlleux (2008), malgré leur importance manifeste, les COOPEC restent peu étudiées au sein du secteur de la microfinance. Étudier la gouvernance des COOPEC, selon cette auteure, passe alors par l'identification correcte des intervenants ou parties prenantes en présence pour ensuite comprendre les conflits d'intérêts et les différentiels de pouvoir qui peuvent les animer. Elle identifie six principales catégories communes à toutes les COOPEC : les membres, les dirigeants, les élus, le personnel, les fournisseurs et les partenaires externes qui soutiennent les COOPEC dans leur développement. Les six catégories des parties prenantes participent à l'existence de la COOPEC mais leurs intérêts propres ne coïncident pas toujours. Des conflits d'intérêts et des différentiels de pouvoir peuvent mettre en péril l'équilibre de la coalition. Un premier, lié à la présence d'aléa moral, existe entre « membres emprunteurs nets » et « membres épargnants nets » (Branch et Baker, 1998). Les premiers poussent plutôt la coopérative vers des politiques plus risquées pour sa viabilité financière, visant, par exemple, une pression à la baisse des taux d'intérêt (CGAP, 2005). Les seconds ont une vision de plus long terme, car ils sont plus attentifs aux degrés de solvabilité et de liquidité de la coopérative dont dépend leur épargne. Cependant, leurs positions peuvent s'avérer trop conservatrices et prôner une politique de crédit trop restrictive. Ce conflit d'intérêts est important puisque, dans les coopératives, tous les membres ont les mêmes droits et pouvoirs d'influence. Le deuxième type de conflits d'intérêts relève de la théorie de l'agence. Ce conflit s'inscrit au sein d'une double relation d'agence qui oppose, d'une part, les membres aux managers et d'autre part, les membres aux élus. Cette double relation existe au sein de toutes les sociétés fonctionnant avec un système de représentation des propriétaires, mais deux caractéristiques importantes des COOPEC influencent les problèmes d'agence. Premièrement, ces organisations ont un actionnariat (appelé dans leur cas sociétariat) extrêmement diffus dû à leur mode de fonctionnement démocratique et à la règle « un membre-une voix ». Cette diffusion peut favoriser les comportements de « passager clandestin » (CGAP, 2005). Chaque membre peut penser ne pas avoir d'influence sur l'organisation et compter sur les autres pour assurer son contrôle. Deuxièmement, les membres, même les élus, étant souvent issus du monde rural et faiblement alphabétisés, n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour assurer un véritable contrôle de l'organisation (Branch et Baker, 1998). La relation d'agence entre les membres et les dirigeants peut entraîner deux types de comportements opportunistes des dirigeants. Premièrement, ils peuvent orienter les dépenses en fonction de leurs préférences. Deuxièmement, ils peuvent gérer la société en vue de s'assurer une place sur le long terme. Le conflit d'agence entre les membres et les élus se manifeste par un comportement opportuniste des élus qui peuvent servir leurs intérêts personnels (ou ceux de certains membres) plutôt que ceux de l'ensemble du sociétariat (Rock et al., 1998). Cette problématique est moins présente dans le cas des sociétés à actionnariat, car les intérêts des membres élus du Conseil d'Administration (CA) et de l'ensemble de l'actionnariat convergent naturellement vers la maximisation du profit (Pellervo, 2000). Le caractère diffus de la propriété de la coopérative (Chao-Béroff et al., 2000) et les problèmes de communication et de circulation de l'information entre les élus et les membres (Wampfler et Mercoiret, 2002) exacerbent ce phénomène.

Dans une étude sur la crise du secteur financier colombien, Fischer et Desrochers (2003) identifient les problèmes d'agence liés au conflit « managers-sociétaires » comme la principale cause des faillites des coopératives financières. À l'inverse, les problèmes d'aléa moral liés au conflit « actionnaires-créanciers » expliqueraient majoritairement les faillites des institutions bancaires (Périlleux, 2008).

Cornforth (2004) décrit certaines tensions clés observées au sein des coopératives : une tension entre les administrateurs agissant comme représentants de groupes de membres particuliers et les experts chargés d'améliorer la performance de l'organisation ; une tension issue des rôles opposés du CA, qui doit, d'une part, encourager la performance de l'organisation et, de l'autre, assurer sa conformité, c'est-à-dire s'assurer qu'elle se comporte d'une manière prudente et responsable ; une tension entre les rôles opposés de surveillance et de soutien des gestionnaires au CA. Chacune de ces tensions est décrite ainsi que leurs conséquences pratiques pour les coopératives et les associations. Dans cette situation, le CA n'exerce pratiquement plus aucun rôle en dehors de ses obligations formelles et le directeur profite ainsi du fait qu'il possède des informations et des compétences que les coopérateurs n'ont pas pour contrôler lui-même la gestion. Pour minimiser les efforts demandés aux membres du CA, il va lui-même par exemple préparer les ordres du jour des conseils pour que le CA n'ait qu'à les approuver (Deconinck, 2021). Pour Deconinck (2021), les problèmes de gouvernance peuvent subvenir dans un contexte de croissance. Dans ce cas, la coopérative est amenée à faire évoluer ses mécanismes de gouvernance afin d'éviter les risques qui affectent le principe de participation démocratique : l'entropie démocratique, le problème du passager clandestin, la perte de lien avec la mission collective ou encore la complexité du contrôle sur la gestion.

Rijpens et al. (2015) s'interrogent également sur la réalité ou l'effectivité des pratiques démocratiques. Ils soulignent notamment le phénomène d'entropie démocratique. Plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer pourquoi des organisations fondées au départ sur un idéal démocratique, éprouvent des difficultés à maintenir cette dimension dans la pratique : l'augmentation de la taille de la coopérative et sa formalisation progressive, le poids du marché et de la concurrence, le renforcement du contrôle des pouvoirs publics, les jeux d'influence liés au charisme de certains individus, à leur rôle dans l'histoire de l'entreprise, à leurs compétences et même à leur poids économique, le peu d'intérêt manifesté par d'autres à participer effectivement à la gestion de leur entreprise et la faible représentativité de certaines parties prenantes. La cooptation dans les instances décisionnelles et le manque de qualification de certains élus, constituent d'autres faiblesses qui peuvent détériorer l'effectivité du processus démocratique dans les coopératives.

Maroudas & Rizopoulos (2014) affirment que la coopérative subit plusieurs contraintes, externes et internes, qui exercent une pression permanente sur ses caractéristiques singulières. Sur le plan externe, la coopérative s'insère dans le circuit économique (échanges de marchandises, flux financiers, etc.), qui constitue un environnement hostile (cadre institutionnel inadapté, pressions financières, valeurs

sociétales antagoniques...). Citant Gunn (2000) et Defalvard (2013), ces auteurs pensent que si l'hostilité externe peut jouer sur le court terme parce qu'elle crée une réaction de solidarité parmi les membres, il semble difficile de perdurer à plus long terme sans une extension progressive des formes coopératives aux dépens des organisations économiques conventionnelles et sans provoquer des changements sur le plan social et politique. Sur le plan interne, la nature diversifiée des motivations individuelles génère des conflits et des fractures au niveau du collectif. Ils relèvent également le risque d'un effet pervers de la coopérative, dans le sens où l'égoïsme des premiers arrivés pourrait trahir l'esprit de coopération. Meade (1972) met en évidence le conflit entre équité et efficacité et les problèmes qui pourraient émerger quant à la discipline du travail. En parallèle, une taille et une complexité croissantes impliquent inéluctablement des délégations multiples du pouvoir décisionnel. Combinés avec la répartition inégale des savoirs et les effets cumulatifs de décisions prises sous la contrainte de pressions externes, ces facteurs peuvent amener à des formes plus centralisées de gouvernance et, de façon plus générale, menacer la nature, la cohésion et en dernière instance, la survie de la coopérative.

Chaves et al. (2008) révèlent les principales lacunes des modèles de gouvernance coopérative parmi les grandes coopératives européennes telles que : une tendance marquée à la baisse du nombre de membres assistant aux réunions des membres, l'existence de managers salariés incompetents, l'existence de cadres salariés ayant peu d'intérêt pour les membres, mais avec un intérêt considérable pour les plans d'expansion de la coopérative et leurs possibilités de progrès personnel, le manque de compétences pertinentes des membres du conseil pour effectuer une supervision efficace, l'absence de pouvoir effectif du conseil d'administration en raison de son manque d'informations techniques sur la coopérative, des liens entre administrateurs et managers salariés qui remettent en cause la capacité de contrôle des premiers et la faible rotation des membres du conseil.

Pour Mudimba (2020), les emprunteurs veulent de faibles taux d'intérêt sur les prêts, de faibles coûts de transaction et une discipline laxiste tandis que les épargnants exigent des taux d'intérêt élevés sur les dépôts et de solides disciplines prudentielles. Les épargnants souhaiteraient voir la viabilité de la COOPEC renforcée par la rentabilité et protégée par la discipline financière, tandis que les emprunteurs souhaiteraient de meilleures conditions contraires à l'intérêt des épargnants. Les décisions de gestion peuvent favoriser l'un ou l'autre groupe, selon la mission économique/sociale de la COOPEC, la nature de l'adhésion et le solde des emprunteurs et des épargnants siégeant au conseil d'administration. Une bonne gouvernance doit permettre le fonctionnement d'un système favorisant l'atteinte de la mission, des objectifs de l'organisation, son développement et sa pérennité en tenant compte des différentes dimensions de la gouvernance démocratique au sein des entreprises coopératives et en favoriser le meilleur équilibre avec le management, permettant ainsi de viser une meilleure rentabilité sociale et économique collective (Benziri et Belarbi, 2021). Pour Fama & Jensen (1983) cité par Zoukous (2005), par exemple, l'absence d'un marché actif de propriétaires dans ces organisations accentue au contraire

la question de la gouvernance dans ces structures et la rend d'ailleurs plus importante que dans les entreprises classiques. Le développement de mécanismes de gouvernance permettrait dans ce cas de rassurer les donateurs sur le fait que les ressources mises à la disposition de l'organisation ne seraient pas utilisées à d'autres fins.

Selon Deconinck (2021), Rijpens et Mertens (2016) expliquent que les valeurs à elles seules demeurent insuffisantes pour garantir une bonne gouvernance. Le type de coopérative, le secteur, la taille, l'histoire, le cycle de vie et le degré de professionnalisation ne sont que quelques-uns des facteurs qui influencent les mécanismes de gouvernance à mettre en place. En effet, les coopératives ont pour but de s'inscrire dans une vision de long terme et il est important d'avoir un regard critique sur les mécanismes de gouvernance de la coopérative, sans oublier de les adapter en fonction des évolutions internes et externes. C'est pour cette raison que des moments de réflexion et d'introspection doivent régulièrement avoir lieu avec les coopérateurs.

4. Fondements théoriques de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit

Pour Sadi et Moulin (2014), la gouvernance des firmes fait l'objet, depuis les années 70, d'une profusion de travaux quasiment tous focalisés sur la problématique de l'incidence des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants sur la création de valeur actionnariale. Leur posture épistémologique repose souvent sur l'opérationnalisation de concepts issus des théories contractuelles de la firme, en particulier la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie de l'économie des coûts de transaction. Citant Cornforth, (2004), Sadi et Moulin (2014) soulignent que la revue de littérature a révélé que la gouvernance des firmes est un sujet dynamique, complexe et fortement impacté par les évolutions marquantes des sciences sociales et de la pratique. Ces caractéristiques expliquent amplement pourquoi il n'existe pas à ce jour de théorie globale de la gouvernance qui fasse l'unanimité dans la communauté scientifique. Toutes les perspectives théoriques qui s'y intéressent sont « unidimensionnelles et fragmentaires ». Ce champ exige aujourd'hui un grand débat sur l'élargissement et l'approfondissement de la recherche en gouvernance, en vue notamment de la redéfinition de ce concept, de la prise en compte des nouvelles formes d'organisations de marché et de l'intégration des multiples perspectives théoriques rivales dans un cadre conceptuel cohérent. Toute réflexion sur une possible application des construits et des intuitions de ce débat à la gouvernance des coopératives laisserait inéluctablement apparaître de nombreux paradoxes, au sens où dans ces structures – contrairement à la firme classique – la propriété est collective, le but est pluriel, la richesse créée échappe pour partie à l'appropriation privative, la notion d'associés minoritaires n'est pas opérationnelle et le coopérateur se confond, en vertu du principe de la double qualité, avec le principal (ou le commettant).

4.1. Cadre de gouvernance d'entreprise en microfinance

La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit s'inscrit dans le cadre de gouvernance des

institutions de microfinance. L'analyse de la gouvernance en microfinance s'inscrit aussi dans le cadre général de gouvernance issue des firmes managériales en prenant en considération les spécificités du secteur. Eu égard à la particularité des institutions de microfinance, un modèle hybride est proposé prenant en compte la gouvernance d'entreprise, la gouvernance bancaire et la gouvernance associative. La gouvernance bancaire et la gouvernance associative proviennent du cadre général de gouvernance d'entreprise et sont mis en exergue. Toutefois, il est important de rappeler que les trois composantes (sociétés commerciales, les associations et les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit) de l'industrie microfinancière reconnues dans l'espace de l'Union Monétaire Ouest Africain, possèdent aussi leurs particularités. Le fonctionnement des sociétés commerciales est pratiquement calqué sur celui des banques classiques contrairement aux coopératives d'épargne et de crédit qui ont une réglementation spécifique.

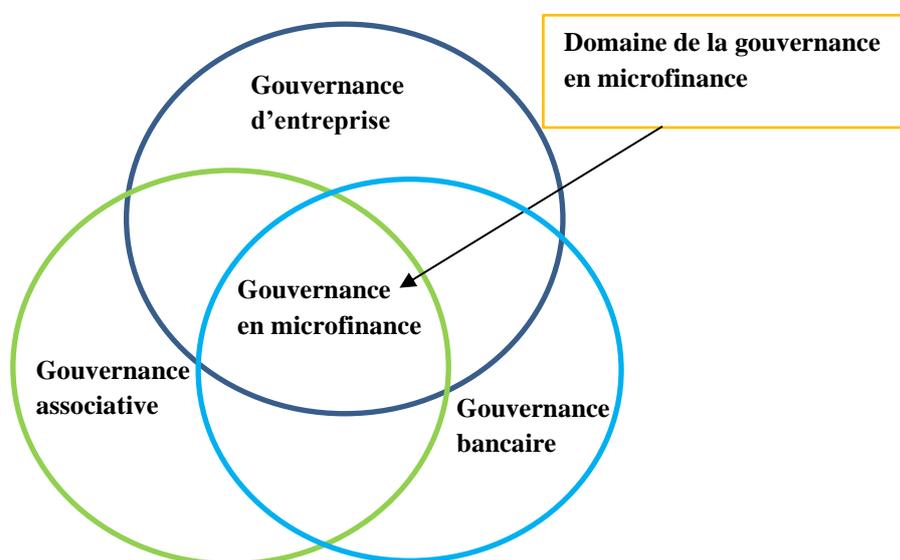


Schéma : cadre de gouvernance d'entreprise en microfinance

Source : proposé par l'auteur

4.1.1. Gouvernance bancaire

La banque est un acteur principal dans l'économie de chaque pays et une bonne gouvernance bancaire induit une croissance économique (Mehram, 2004) tout comme une meilleure allocation de l'épargne (Caprio et al., 2007). Selon Gillan (2006), la gouvernance des firmes bancaires a deux aspects : la dimension externe (se manifeste par la réglementation prudentielle) et la dimension interne (est représentée par le mode d'administration de la banque). L'objectif du contrôle bancaire est de deux ordres : la protection des petits déposants contre le risque de faillite de leur banque et la protection du système bancaire dans son ensemble contre le risque d'une crise généralisée (Rochet, 2003). L'intérêt pour les problèmes de gouvernance dans le système bancaire est motivé par un constat fort simple : la

gouvernance est un problème plus délicat dans le système bancaire et sa défaillance est d'une part grave pour l'économie d'un pays, d'autre part beaucoup plus coûteuse. Elles sont soumises à de nombreux systèmes de règles prudentielles, qui sont un élément important et crucial dans la sécurisation de gouvernance. La régulation est le mécanisme externe de gouvernance le plus significatif dans la mesure où elle influence les autres mécanismes internes tels que les prises de contrôles, la concurrence, etc. Elles sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres firmes, et qui sont engendrés principalement par l'asymétrie d'informations existante entre les acteurs du secteur bancaire (Llewellyn, 2001). Cette dernière touche les relations entre les dirigeants, les membres du conseil de la banque et les actionnaires. De même, elle peut toucher les relations entre ces trois types d'intervenants et les autres partenaires de la banque en l'occurrence les créanciers, les dépositaires et les régulateurs (Louizi, 2006).

Dans le secteur bancaire, se trouvent également les banques coopératives avec leurs spécificités. Les règles organisationnelles des banques coopératives peuvent varier selon les législations de chaque pays, mais elles partagent des caractéristiques communes qui résultent de leur statut de coopérative : l'appartenance aux clients, le contrôle démocratique des membres, la redistribution du résultat, la non-négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves qui signifie que les parts ne sont pas librement négociables et ne sont pas non plus cotées. Elles ne sont rachetables que par la banque émettrice. En outre, les réserves non redistribuées sont indivisibles et impartageables. Le modèle bancaire coopératif est basé sur la logique de la maximisation de la valeur partenariale des parties prenantes grâce aux modes d'organisation internes qui soutiennent les valeurs de la solidarité au sein de l'établissement. Les banques coopératives sont soumises aux mêmes contraintes extérieures et réglementations que les banques classiques. La composition de leur conseil d'administration n'est pas fonction de la détention du capital, mais dépend de la représentativité souhaitée de toutes les catégories de clientèle et domaines d'activités et fonctionne comme un modèle démocratique attribuant à chaque membre une seule voix. Les structures de gouvernance d'une banque coopérative sont définies par la superposition de son volet associatif et son volet entrepreneurial : l'assemblée générale des membres, le conseil d'administration est formé de membres élus par l'assemblée générale de la coopérative (Mergoum et Hinti., 2016).

4.1.2. Gouvernance associative

Selon Zoukhoua (2005), les associations, afin d'atteindre leur finalité, sont amenées à être en relation avec des partenaires multiples : salariés, bénévoles, bénéficiaires, usagers, financeurs, sympathisants, etc. Ces derniers ont un impact plus ou moins important sur la mission et la vie de l'association, ils constituent alors pour celle-ci des parties prenantes. Ces configurations sont à la fois originales et pertinentes pour un grand nombre d'associations. La logique extensive de la gouvernance multi-parties prenantes inaugure de nouvelles formes de relations territorialisées au sein desquelles se joue la possibilité d'une plus grande proximité entre les financeurs publics et les parties prenantes d'un projet

associatif. La logique intensive vient renforcer la première en favorisant l'accueil et l'autonomisation de l'ensemble des bénéficiaires, y compris les plus démunis. Dans le cas d'une co-construction de cette démarche avec les collectivités publiques, il y a là un avantage fort pour le renforcement de la démocratie locale. Enfin, la gestion de ressources sous la forme de communs accords vient consolider les deux approches précédentes en opérationnalisant des formes de mutualisation et en ancrant les initiatives dans des logiques autoorganisées sous forme de communs sociaux (Defalvard, 2017). Ceci conduit à soutenir que la question de la gouvernance des associations doit plutôt être appréhendée sous l'angle d'une approche globale intégrant à la fois les deux approches théoriques de la gouvernance telles que la théorie disciplinaire partenariale et la théorie cognitive de la gouvernance (Zoukous, 2006).

4.2. Perspectives théoriques de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit

4.2.1. Théorie d'agence

Comme souligné précédemment, à l'image des banques classiques, les coopératives d'épargne et de crédit jouent le rôle d'intermédiaire financiers entre les déposants (épargnants) et les emprunteurs qui ont des intérêts divergents. La divergence peut naître de la recherche de la maximisation des intérêts sur les dépôts et de la minimisation des intérêts sur les crédits, de l'asymétrie de l'information due à la croissance ou au développement des COOPEC qui n'ont plus une relation de proximité et du comportement opportunistes des gestionnaires. Ces différents dysfonctionnements font appel à la théorie d'agence qui pose le problème d'asymétrie d'information. Pour minimiser ces risques, le législateur a prévu des organes statutaires tels que le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le comité de crédit et fait obligation de mettre en place un système de contrôle interne approprié. En dehors de ces mécanismes internes de gouvernance, le législateur a aussi prévu d'autres mécanismes comme l'appartenance à l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (institutions de microfinance), la supervision par un organe dédié au secteur de la microfinance et par la BCEAO (Avogan, 2022b). En présence de ces différentes parties prenantes, Saïssset (2016) trouve l'approche partenariale pertinente pour l'analyse des COOPEC. On se situe dans une approche plus ouverte, fondée sur une conception de l'économie interactive et s'appuyant sur la notion de réseau. Rubinstein (2002) souligne que l'adoption d'un management de type partenarial permet de prévenir pour partie les comportements opportunistes et donc le sous-investissement en capital humain spécifique. Un management de type partenarial permet donc de passer à une solution « gagnant-gagnant » et donc d'accroître l'efficacité des firmes. Sur la base d'une matrice des paiements d'un « dilemme du prisonnier », Jones (1995) tente de montrer qu'un management de type partenarial permet d'atteindre la solution coopérative, c'est-à-dire l'optimum d'une telle matrice. Jones justifie ce résultat par le fait qu'un management de type partenarial, en améliorant la confiance et la coopération dans l'entreprise, permet de réduire les coûts d'agence, de transaction et de situations de passager clandestin. L'approche partenariale est une meilleure approche dans la théorie d'agence, mais toutes les relations ne sont pas

toujours liées à l'opportunisme. Cet opportunisme du dirigeant développé dans cette théorie doit être dépassé et tendre vers la considération de l'individu du point de vue de McGregor (la théorie Y). L'auteur met l'accent sur l'altruisme et la réalisation de soi qui sont au centre des relations dans un cadre élargi à toutes les formes d'organisation par l'apport et le développement des connaissances.

4.2.2. Théorie cognitive

Pour dépasser la vision exclusivement disciplinaire, le renouvellement s'impose à travers une approche cognitive. Charreaux (2002a) affirme que dans la théorie cognitive de gouvernance, l'actionnaire assume, en plus de son rôle financier (apporteur de ressources), un rôle cognitif (apporteur de compétences et de connaissances). L'approche cognitive de la gouvernance explique que la création de valeur cognitive est tributaire d'un équilibre entre le maintien d'un certain niveau d'hétérogénéité cognitive, source d'ouverture, de créativité et d'innovation, et une intégration suffisante du groupe décisionnel (Forbes et Milliken, 1999). Cette intégration est susceptible d'éviter l'enlèvement des conflits cognitifs et de permettre leur transformation en sources d'apprentissage (Wirtz, 2011). Selon Demsetz (1969), pour appréhender l'influence du cadre institutionnel donc celle du système de gouvernance sur l'efficacité dynamique, il faut retenir trois objectifs : (1) la capacité à encourager une grande variété d'expériences ; (2) la capacité à favoriser les investissements permettant de faire des expériences potentiellement fructueuses et à refuser les investissements non porteurs de telles perspectives ; (3) la capacité à employer de façon intensive la connaissance nouvelle générée.

Ainsi, l'approche cognitive de la gouvernance convient particulièrement bien aux entreprises coopératives en général et aux coopératives d'épargne et de crédit en particulier, lesquelles sont naturellement imbibées de caractéristiques cognitives de par leurs principes et valeurs. Les responsables des COOPEC sont souvent amenés à équilibrer les intérêts individuels entre les membres bénéficiaires de crédit et les membres déposants par rapport aux différents taux servis. Ce dilemme à caractère disciplinaire se double de divergences et de conflits de nature cognitive (Saïssset, 2016). Ce modèle de gouvernance cognitive selon l'auteur peut s'appliquer aussi aux coopératives d'épargne et de crédit qui, même si leur création est souvent ancienne, connaissent en interne des coûts cognitifs de mentoring (acquisition de connaissances), de conviction (pédagogie en matière de projet nouveau) ou encore des coûts résiduels (qui subsistent dans tous les cas). Dans le droit fil des travaux de l'école de pensée cognitive, Huse et al. (2005) développent une analyse extrêmement pertinente sur les dynamiques cognitives au sein des conseils d'administration de coopératives, dont ils décortiquent le fonctionnement interne grâce à une étude très détaillée d'un grand groupe coopératif norvégien. Au-delà des asymétries d'information de la théorie de l'agence, les asymétries de connaissance et de compréhension sont très prégnantes et influencent nettement la prise de décision au conseil d'administration (Burrell et Cook, 2011).

Cette ouverture de la gouvernance aux dimensions cognitives, notamment dans l'analyse du rôle des propriétaires, ne doit pas, pour autant, laisser penser que les dimensions relatives aux conflits d'intérêts, à l'appropriabilité, soient a contrario à négliger. Les deux perspectives se complètent et peuvent s'enrichir mutuellement. Il est d'ailleurs difficile de supposer qu'on puisse analyser les questions d'appropriabilité indépendamment de la contribution des différents acteurs économiques à la création de valeur (Charreaux, 2002a). De fait, la prise en compte des deux dimensions, disciplinaire et cognitive, conduit vers une théorie synthétique de la gouvernance (Charreaux, 2002b).

Tableau 3 : synthèse des théories de la gouvernance d'entreprise

Théories de la gouvernance	Disciplinaires		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la firme support	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories disciplinaires et cognitives
Aspects privilégiés dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspects productifs-cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives
Type d'efficacité	Efficacité statique contrainte Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité statique contrainte Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité dynamique contrainte Dimension productive cognitive	Efficacité dynamique contrainte Dimensions productives cognitives et disciplinaires
Critère d'efficacité	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation et résolution des conflits
Définition du système de gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur.

Source : Charreaux, 2004

4.2.3. Théorie d'intendance

Pour répondre aux différents développements liés à la considération réductrice de la théorie d'agence, Davis et al. (1997), fondent la théorie de l'intendance sur des bases psychologiques et sociologiques. La théorie de l'intendance définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de

leurs mandants. Elle accorde la primauté à l'épanouissement de l'homme sur le capital. Cornforth (2004) précise que la théorie de l'intendance pose qu'en principe les gestionnaires veulent faire du bon travail et agiront comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation. La théorie de l'intendance pose le principe de maximisation du bien-être social par le service plutôt que par le contrôle des partenaires de la firme (Armstrong, 1997 cité par Ettahri et El Aaroubi, 2011). Davis et al. (1997) soulignent la difficulté pratique d'implémentation d'une telle structure de gestion au regard des réticences des mandants au transfert de leur pouvoir de contrôle aux mandataires. Les auteurs considèrent l'optimalité de l'intendance sous condition que les parties prenantes s'entendent sur le modèle de gestion participative de l'intendance, toute forme hybride étant vouée à aboutir progressivement vers le modèle de l'agence, les intendants supportant l'opportunisme des actionnaires. Trébuq (2003) considère la théorie de l'intendance comme inclusive puisqu'elle englobe la théorie de l'agence stricte et s'inscrit dans le courant des théories partenariales de la gouvernance (au même titre que la théorie de l'agence élargie). La critique principale émise à son encontre est qu'elle ne se préoccupe pas du partage de la valeur entre les parties prenantes de l'organisation, et considère plutôt un objectif organisationnel global. Cette limite de la théorie de l'intendance relevée dans les firmes managériales ou capitalistes constitue une force pour les coopératives. En effet, de par leurs principes et valeurs, les coopératives ne se préoccupent pas du partage de la valeur créée comme c'est le cas dans les organisations managériales ou capitalistes. La prééminence de l'homme sur le capital, la propriété collective, la transparence dans la gestion, l'équité dans le partage de l'excédent coopératif, la non-appropriation privative par les membres de tous les fruits de l'effort collectif, l'égalité des chances, la solidarité et la double qualité (libre adhésion et implication économique), etc., constituent des mécanismes de gouvernance des structures de coopération à prendre en considération selon Sadi et Moulin (2014). La primauté accordée aux relations humaines sur la création de valeur, fait qu'elle s'aligne sur le principe coopératif qui donne la primauté aux personnes sur le capital. Pour Davis et al. (1997), la théorie de l'intendance s'adapte encore mieux à la gouvernance des sociétés coopératives. Les intendants sont prédisposés à choisir un comportement coopératif plutôt que de servir leurs propres intérêts (Cullen et al., 2007). Les influences réciproques de la dualité coopérative (association et entreprise) sont renforcées par le développement d'un ancrage dans les valeurs et la finalité, le modèle d'affaires et l'optimisation de la différence coopérative pour les parties prenantes. Est également prise en compte l'influence du réseau coopératif (fédération...) et des forces du marché sur l'équilibre coopératif (Côté, 2007). Dans cette théorie, l'intendant et les coopérateurs sont des partenaires qui évoluent dans un cadre collaboratif, incitatif à l'innovation et à l'apprentissage mutuel. Sa motivation est d'ordre psychologique, au sens où son besoin de réalisation est fort, avec une parfaite adhésion aux valeurs et au projet organisationnel collectif. La formation et l'éducation sont un atout stratégique majeur qui préserve l'identité et les valeurs humaines de la coopération, car la coopérative n'est pas seulement une organisation économique originale, c'est surtout une école profondément humanisante et humaniste (Martin, 2008). Dans l'intendance, le profil et le rôle du dirigeant intendant sont cohérents

avec les valeurs et les principes de la coopération comme présentée par Sadi et Moulin (2014) et Davis et al. (1997) dans les tableaux en annexe. Cette synthèse constitue une réflexion louable, cependant la théorie de gouvernance est une notion contingente au regard des différentes formes d'organisation présentées par Alchian et Demsetz (1972) et Furubotn et Pejovich (1972).

5. Conclusion

L'objet de ce travail est de proposer un cadre théorique adapté à la gouvernance des coopératives d'épargne de crédit. Nous inspirant des travaux de certains auteurs (Cornforth, 2004 ; Saïssset et Couderc, 2013 ; Sadi et Moulin, 2014 ; Saïssset, 2016) mettant en exergue le caractère beaucoup trop unidimensionnel de chaque théorie de la gouvernance d'entreprise, au vu des tensions internes propres aux structures coopératives, une approche multidimensionnelle est développée pour tenir compte des réalités coopératives. Cette approche proposée tient compte de trois dimensions complémentaires et interagissantes de la gouvernance coopérative. Pour l'analyse de la gouvernance coopérative, Saïssset (2016) suggère l'utilisation de l'approche disciplinaire de la gouvernance au sein des coopératives agricoles s'inspirant de la théorie positive de l'agence, la dimension partenariale de la gouvernance coopérative et la dimension de gouvernance cognitive. Dans le cadre de la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit, nous retenons également trois dimensions, mais qui s'éloignent par les perspectives théoriques mobilisées dont les deux premières regroupent celles de Saïssset (2016).

La première dimension est de nature disciplinaire (approche actionnariale et approche partenariale) liée à la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), abordant les relations d'agence en cascade au sein de la coopérative, mettant en avant le conflit d'intérêts interne spécifique entre les associés coopérateurs et le conseil d'administration, se traduisant par le rôle particulier du tandem Président/Directeur (Saïssset et Couderc, 2013). L'approche partenariale, liée aux théories des parties prenantes et de la gouvernance partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Charreaux 2002a ; Charreaux 2004), aborde les relations entre les parties prenantes internes (importance des ressources, dont le capital humain) et externes, créatrices ou destructrices de valeur. Elle s'appuie sur l'approche de la coopérative en tant que coalition (Saïssset et Couderc, 2013).

La deuxième dimension est clairement cognitive, plus qualitative, peu abordée par la littérature et axée sur les processus d'apprentissage et de prise de décision au sein du conseil d'administration (Huse et al, 2005 ; Burrell et Cook, 2011), ainsi que sur le concept de coûts cognitifs (Wirtz, 2005).

La troisième dimension est liée à la théorie de l'intendance dont la richesse conceptuelle réside dans son pouvoir explicatif de la création de valeur durable par l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Davis et al. 1997). La théorie de l'intendance est fondée sur des bases psychologiques et sociologiques.

Ce cadre théorique permet aux différents acteurs du secteur de la microfinance et surtout des coopératives d'épargne et de crédit de mettre en place des mécanismes de gouvernance appropriés afin d'assurer la pérennité du secteur. Toutefois, il n'est pas congestionné, d'autant plus que la gouvernance

est un concept contingent et dynamique. Cet article est une réflexion sur la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit qui est appelée à évoluer au cours du temps.

Annexes

Tableau 4 : hypothèses de l'intendance sur le profil et sur le rôle de l'intendant

Système de croyances coopératif (modèle mental)	Hypothèses de la théorie de l'intendance Profil et rôle de l'intendant
Autonomie et indépendance	Autonomie ; faciliter, inciter à l'innovation La confiance, la réciprocité et la dépendance partagée sont au centre du contrat relationnel qui lie l'intendant aux coopérateurs. Le contrôle excessif est improductif et est un obstacle à la motivation intrinsèque, à l'engagement et à la légitimité substantielle et élective
Pouvoir démocratique	Pouvoir ouvertement examiné et partagé
Solidarité, équité et égalité des chances Satisfaction des aspirations sociales et culturelles des coopérateurs	Maximisation du bien-être social
L'implication économique, l'éducation coopérative et la formation des coopérateurs pour leur permettre de construire et de mettre en scène leur rôle et de contribuer positivement au projet coopératif	Relations partenariales et collaboratives Support et apprentissage mutuels Amélioration de la performance des coopérateurs
Engagement envers la communauté	Engagement et conviction Adhésion au projet coopératif Convergence avec les intérêts de l'organisation
Primauté de l'homme sur le capital	Humaniste ; primauté des relations humaines sur la valeur
Vision de long terme, développement de la coopérative	Horizon de performance : long terme Rehaussement de la performance de l'organisation

Source : Sadi et Moulin, 2014

Tableau 5 : comparaison entre théorie de l'agence et théorie de l'intendance

	Théorie de l'agence	Théorie de l'intendance
Modèle de l'homme	Homme économique	Homme accompli
Comportement	Sert son propre intérêt	Sert l'intérêt collectif
Mécanismes psychologiques		
Motivation	Besoins extrinsèques (physiologique, sécurité, économique)	Besoins intrinsèques (croissance, accomplissement, réalisation de soi)
Comparaison sociale	Aux autres dirigeants	Au principal
Identification	Faible	Elevée
Pouvoir	Institutionnel (légitime, coercitif, récompense)	Personnel (expert, référent)
Mécanismes institutionnels		
Style de gestion	Orienté sur le contrôle	Orienté sur l'implication
Orientation face au risque d'opportunisme	Mécanisme de contrôle	Confiance
Cadre temporel	Court terme	Long terme
Objectif	Contrôle de coûts	Amélioration de la performance
Différences culturelles	Individualisme Culture hautement hiérarchisée	Collectivisme Culture à faible hiérarchisation

Source : Davis et al. (1997)

Références bibliographiques

- [1] Bijmana, J., Hendrikseb, G. and Van Oijen A. (2013). Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, (34), 204-217.
- [2] Da Silva, F. F., Baggio, D. K. and Santos, D. F. L. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 464-478.
- [3] Chomel, C. (2008). Le cadre juridique des coopératives d'entreprises : un cadre fragmenté, mais des logiques communes, essai de droit comparé. *RECMA*, n°307, 10-28.
- [4] Avogan, K. (2023a). Influence de la performance sociale sur la performance financière des coopératives d'épargne et de crédit au Togo. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(2), 485-503. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7782731>
- [5] Avogan, K. (2022b). Contrôle interne et qualité du portefeuille de crédit des coopératives d'épargne et de crédit au Togo. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2(5), 1264-1285. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7439286>
- [6] Babalola, A. (2014). Corporate Governance and Cooperative Societies: A Survey of Tertiary Institutions in Oyo, Nigeria. *Developing Country Studies*, 4(12), 8-17.
- [7] Benziri, H. et Belarbi, A. (2021). L'instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative : entre la nécessité et la difficulté d'usage et d'appropriation des outils par les acteurs. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 1116 – 1145
- [8] Jonet, C. et Noel, B. (2014). Démocratie en entreprise les bonnes intentions ne suffisent pas. *Barricade*, 1-7.
- [9] Attouch, H. et Amria, A.-L. F. (2016). La gouvernance des coopératives : un zoom sur la spécificité. *Revue Économie, Gestion et Société*, (7), 1-13.
- [10] Chaves, R., Soler, F. and Antonia Sajardo, A. (2008). Co-operative Governance: the case of Spanish Credit Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 41(2), 30-37
- [11] Zoukoua, E.-A. (2005). La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ? Comptabilité et Connaissances. *May, France. pp.CD-Rom. halshs-00581302*, 27.
- [12] Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, No1, pp. 11-32.
- [13] Hoarau, C. et Laville, J. L. (2008). La gouvernance des associations, Économie, sociologie, gestion. Éditions Érès.
- [14] Valeau, P., Parak, H., Annette, F. et Boncler, J. (2020). Entre idéal du projet et consensus idéal, différentes approches de la gouvernance démocratique des organisations à but non-lucratif. *Management international*, 24(1), 30–42.
- [15] Sadi, N.-E. et Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale*, (333), 43–58.

- [16] Saisset, L.-A. (2016). Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. *RECMA*, (339), 19–36.
- [17] ACI (1995). Déclaration sur l'identité coopérative. *Approuvée lors du Congrès de Manchester septembre*, in *Réseau Coop*, 3(2), 1-11.
- [18] OHADA. (2010). Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopérative. *Journal officiel N° 23 de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires*, Edition GOODCOM Cameroun, 1-72
- [19] Gianfaldoni, P. et Richez-Battesti, N. (2007). La gouvernance des banques coopératives françaises- Démocratie et Territoire. *Colloque de l'ISTEC, Coopératives et Mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale, Paris 20 septembre*, 32p.
- [20] Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N., Gloukoviezzoff, G. et Alcaras J. R. (2006). Banques coopératives et innovations sociales. *RECMA*, (301), 26-41.
- [21] Mudimba, L. (2020). An evaluation of the financial performance and corporate governance of Savings and Credit Cooperatives in Zimbabwe. *Global Scientific Journals*, 8(6), 1193-1204.
- [22] Lal Puri, D. and Walsh, J. (2018). Impact of good governance on performance of cooperatives in Nepal. *Management and Marketing Journal*, 16(2), 208-224.
- [23] Gianfaldoni P., Jardat R. and Hiez D. (2012). The Democratic Specificity of the French Banking Co-operatives. *Revue des Sciences de Gestion*, 258(6), 59-67.
- [24] Dicko, T. F. 2009. Rôles des coopératives financières en microfinance. *Université du Québec à Montréal*, 122.
- [25] Koopmans, R. (2006). Comment créer une coopérative : Initiatives économiques des agriculteurs. *Scientifique Jeroen Boland*, 98 p.
- [26] Erraoui, E. (2015). Une analyse comparative des systèmes de gouvernance des firmes et des coopératives. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1(4), 64-85.
- [27] Deconinck, Hélène. (2021). Quels mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique dans des coopératives agricoles face aux enjeux de la croissance. Le cas de Coprosain. *FSESPC*, <http://hdl.handle.net/2078.1/29136>, 1-46.
- [28] Chevallier, M. et Legros, P. (2016). Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente. *Sciences et actions sociales*, (4), 1-20.
- [29] Oguku, O. J. and Olweny T. (2016). The effect of corporate governance on financial performance of deposit taking sacco's in Kiambu county, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 2(3), 178-181.
- [30] Mergoum, I. and Hinti, S. (2016). The governance of cooperatives in Morocco: cooperative identity upon the practice test. *REMFO*, 1(4), 1-22.
- [31] Fama, E. and Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.

- [32] Debbagh, B. and Yousfi, Z. F. (2020). The women's cooperative movement in rural Morocco: what contribution to human development? *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 5(1), 18-31.
- [33] Branch, B. and Baker, C. (1998). Overcoming Governance Problems: What Does it Take? *Paper presented at the Inter-American Development Bank Conference on Credit Unions, Washington, DC: IDB, March, 32p.*
- [34] Cuevas, C. E. and Fischer, K. P. (2006). Cooperative Financial Institutions-Issues in Governance, Regulation, and Supervision. *World Bank Working Paper n°82, 74p.*
- [35] Périlleux, A. (2008). Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance. *CEB Working Paper, N° 08/025, 32p.*
- [36] CGAP. (2005). Travailler avec les coopératives d'épargne et de crédit. *Note sur la Microfinance n°25, août, 2p.*
- [37] Rock, R., Otero M., Saltzman, S. (1998). Principles and practices of microfinance governance. *Accion International Microenterprise Best Practices, Bethesda, MD, USA, 46p.*
- Pellervo, S. (2000). Corporate governance and management control in cooperatives. *Confederation of Finnish Cooperatives, November, 25p.*
- [38] Chao-Béroff R., Cao T., Vandenbroucke J.-P., Musinga, M., Tiaro, E. and Mutesasira, L. (2000). A Comparative Analysis of Member-Based Microfinance Institutions In East And West Africa. *Microsave, 33 p.*
- [39] Wampfler, B. et Mercoiret, M. R. (2002). Microfinance, organisations paysannes : quel partage des rôles, quels partenariats dans un contexte de libéralisation ? *In Actes du séminaire de Dakar, « Le financement de l'agriculture familiale dans un contexte de libéralisation : Quelle contribution de la microfinance ? (21-24 janvier). CIRAD- 34 p.*
- [40] Fischer, K. P. and Desrochers, M. (2003). Theory and Test on the Corporate Governance of Financial Cooperative Systems: Merger vs. Networks. *CIRPÉE, Cahier de recherche/Working Paper, n° 03-34, 37p.*
- [41] Rijpens, J., Jonet, C. et Mertens, S. (2015). Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives. *Barricade, 1-18.*
- [42] Maroudas, L. & Rizopoulos, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale, (334), 70-84.*
- [43] Defalvard, H. (2013). Marx et les coopératives de production : une question de valeur. *Recma (330), 43-56.*
- [44] Meade, J. (1972). The theory of labour-managed firms and of profit sharing. *Economic Journal, 82(325), 402-428.*
- [45] Chaves, R., Soler, F. and Sajardo, A. (2008). Co-operative Governance : the case of Spanish Credit Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies, 41(2), 30-37.*

- [46] Mudimba, L. (2020). An evaluation of the financial performance and corporate governance of Savings and Credit Cooperatives in Zimbabwe. *Global Scientific Journals*, 8(6), 1193-1204.
- [47] Benziri, H. et Belarbi, A. (2021). L'instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative : entre la nécessité et la difficulté d'usage et d'appropriation des outils par les acteurs. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 1116 - 1145
- [48] Rijpens, J. & Mertens de Wilmars, S. (2016). Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. Focus sur les coopératives de grande taille. In *SMartBE (Ed.) Smart in Progress*, 1-11.
- [49] Mehram, H. (2004). Corporate governance in the banking and financial services industries. *Journal of Financial Intermediation*, 13(1), 1-5.
- [50] Caprio, G., Laeven L. and Levine, R. (2007). Governance and Bank Valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584-617.
- [51] Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An overview. *Journal Of Corporate Finance*, (12), 381-402.
- [52] Rochet, J. C. (2003). Réglementation prudentielle et discipline de marché. *Revue d'Économie Financière*, (73), 201-212.
- [53] Llewellyn, D. T. (2001). A Regulatory Regime for Financial Stability. *Working Paper n°48*, 50p.
- [54] Louizi, G. (2006). Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes. *XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin, 38p.
- [55] Mergoum, I. and Hinti, S. (2016). The governance of cooperatives in Morocco : cooperative identity upon the practice test. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 1(4), 1-22.
- [56] Defalvard, H. (2017). Des communs sociaux à la société du commun. *RECMA*, 3(345), 42-56.
- [57] Zoukoua, E-A. (2006). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, May, Tunisie, pp.CD-Rom, 32p. <Halshs-00558358>, 35p.
- [58] Rubinstein, M. (2002). Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux. In *Revue d'économie industrielle*, (98), 7-28.
- [59] Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- [60] Charreaux, G. (2002a). Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5-68.
- [61] Forbes, D. P. and Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- [62] Wirtz, P. (2011). The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms. *European Management Journal*, 29 (6), 431-447.

- [63] Demsetz, H. (1969). Information and Efficiency: Another Viewpoint. *Journal of Law and Economics*, (12), 1-22.
- [64] Huse, M., Minichilli, A. and Schoning, M. (2005). The value of process-oriented boardroom dynamics. *Organizational Dynamics*, 34(3), 285-297.
- [65] Burress, M. J. and Cook, M. L. C. (2011). Director Development and board-CEO relations: Do recommendations from corporate Governance apply to the agribusiness cooperative? *Working paper, 21st Annual IFAMA World Forum and Symposium*, 20-23 juin, 28 p.
- [66] Charreaux, G. (2002b). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue Française de Gestion*, 28(141), 77-107.
- [67] Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. *FARGO - Centre de recherche en Finance*, 59p.
- [68] Davis, J. H., Schoorman, F. D. and Donaldson L. (1 997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 2(1), 20-47.
- [69] Ettahri, Y. et El Aaroubi, S. (2011). La gouvernance des entreprises cotées : Une analyse théorique. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, (5), 71-89.
- [70] Trébucq, S. (2003). La gouvernance d'entreprise contemporaine, héritière de conflits historiques, d'essence idéologique et philosophique. *9^e journées d'histoire de la Comptabilité et du management 20-21 mars, Université Paris-Dauphine*, 1-23.
- [71] Cullen, B., O'Neill B., Evans, J. J., Coen, R. F. and Lawlor B. A. (2007). A review of screening tests for cognitive impairment. *J. Neurol. Neurosurg. Psychiatry*, (78), 790-799.
- [72] Côté, D. (2007). Fondements d'un nouveau paradigme coopératif : Quelles incitations pour les acteurs clés. *RECMA*, (305), 72-91.
- [73] Martin, A. (2008). Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire. *Cahiers de l'IRECUS*, n° 04-08, mai, 1-56.
- [74] Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organizations. *American Economic Review*, (62), 777 – 795.
- [75] Furubotn, E. and Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: A survey of recent literature. *Journal of Economic Literature*, 10(4), 1137-1162.
- [76] Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- [77] Wirtz, P. (2005). Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité Contrôle Audit*, 11(1), 141-159.