

**XVI<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS – Montpellier 25-27 mai 2016**  
**Les « communs » et l'économie sociale et solidaire. Quelles identités**  
**et quelles dynamiques communes ?**

---

*Acteurs et services de la microfinance : quels rapports aux communs ?*

Yves D-W Somé  
Post-doctorant, ESG-UQAM (Montréal)

**Résumé**

Par quelles caractéristiques peut-on reconnaître aux acteurs de la microfinance des rapports au(x) commun(s) ? La microfinance en tant qu'outil de développement est destinée aux exclus du système financier. Initialement ancrée dans le milieu associatif, la microfinance se présentait comme une alternative en rupture avec la finance dite classique. Elle fait maintenant face à un problème de légitimité et de reconnaissance vis-à-vis du cadre institutionnel, car s'étant retrouvée dans le giron d'acteurs et de formes organisationnelles très variées (association, coopérative, ONG, société anonyme, filiale bancaire, etc.). Cette diversité d'acteurs conjuguée au vide institutionnel, permet de se demander si les limites de la microfinance à constituer un outil de développement durable, de par son originalité, ne sont pas à rechercher dans le rapport de ses acteurs au « commun ». Ce papier montre dans sa première partie que le rapport au commun n'est pas assimilable au développement de la performance sociale et environnementale dans le secteur de la microfinance. Ensuite, dans sa deuxième partie, il présente les conditions qui peuvent permettre de traduire l'idée du commun dans la dynamique locale des IMF.

**Mots clés :** Microfinance, Acteurs, Cadre institutionnel, Commun, Développement.



## Introduction

La microfinance s'est développée autour des valeurs de solidarité, d'inclusion sociale, d'équité et d'éthique dans l'établissement d'une offre de produits et services financiers. De ce fait, la microfinance se pose en rupture avec les valeurs et les logiques des modèles économiques de la finance classique.

Cependant, le monde de la microfinance ne constitue pas un ensemble homogène. Il existe une pluralité d'institutions de microfinance (IMF) faisant appel à des statuts juridiques différents (coopératives d'épargne et de crédit, association, ONG, fondations, sociétés anonymes, banques, etc.) dont les modes de fonctionnement et de gouvernance diffèrent fortement. En suivant la perspective néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell<sup>1</sup>, la microfinance semble être un champ organisationnel encore en construction ; n'étant pas encore complètement délimité et institutionnalisé, elle offre à ce titre l'occasion de questionner les rapports de la microfinance et de ses acteurs au(x) commun(s).

La notion de commun dont il est question ici est celle définie par Elinor Ostrom (2010). Suivant cet auteur, un commun est composé d'une ressource identifiée pour laquelle l'unité de prélèvement est définie (par exemple un poisson pour la pêche, un arbre pour la forêt). Il est organisé à partir d'une distribution de droits de propriété, d'obligations et de règles de gouvernance. Plus qu'une notion, cet auteur offre un cadre d'analyse qui montre l'efficacité et l'efficience de l'action collective auto-organisée pour la gestion de ressources communes naturelles. Quel peut être l'apport de ce cadre d'analyse dans le champ organisationnel de la microfinance ?

Dans une première partie nous montrons que le rapport au commun n'est pas assimilable au développement de la performance sociale et environnementale dans le secteur de la microfinance. Ensuite, dans la deuxième partie nous examinons les

---

<sup>1</sup> Dans Bélanger, L., et J. Mercier (2006), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

conditions qui peuvent permettre de traduire l'idée du commun dans la dynamique locale des IMF.

### **1. La microfinance et son rapport aux ressources communes : « la microfinance verte »**

Au cours des dix dernières années, une certaine prise de conscience par rapport à la dimension environnementale du développement durable s'est développée dans le secteur de la microfinance. La « microfinance verte », concept sous lequel les initiatives se développent, prennent forme à travers l'offre de services des institutions de microfinance (IMF). Cette offre se caractérise par les services suivants (SOS Faim, 2014) : (1) le financement d'activités qui peuvent être qualifiées de « vertes », (2) la réduction de l'empreinte écologique de l'institution de microfinance elle-même en améliorant sa performance environnementale liée à sa propre activité, (3) la limitation de l'impact environnemental des activités des clients par exclusion de certains types de crédits, et (4) la prestation de services non financiers notamment la sensibilisation et la formation des clients relatives aux questions environnementales.

Une enquête auprès de 160 IMF à travers le monde, réalisée par Marion Allet (2013), pour identifier les motivations des institutions de microfinance liées à l'environnement, révèle que celles-ci sont d'abord guidées par la responsabilité sociale comprise comme étant leur mission sociale. La compétitivité dans le secteur apparaît néanmoins comme un facteur non négligeable qui fait des produits liés à l'environnement une stratégie de différenciation. Elle souligne aussi que dans certains cas c'est la pression des investisseurs et des bailleurs de fonds qui peut être la source de l'engagement de l'IMF. Une lecture similaire de cette conclusion peut être également faite à travers cet exemple rencontré au cours de notre recherche sur la responsabilité sociale des IMF (Somé, 2013).

#### **1.1.Le microcrédit « une femme, un crédit, un arbre » de l'Association pour la promotion féminine de Gaoua (APFG)**

L'Association pour la Promotion Féminine de Gaoua (APFG) est le résultat d'une initiative des mères d'élèves du Lycée Provincial Bafudji de Gaoua. Elles se

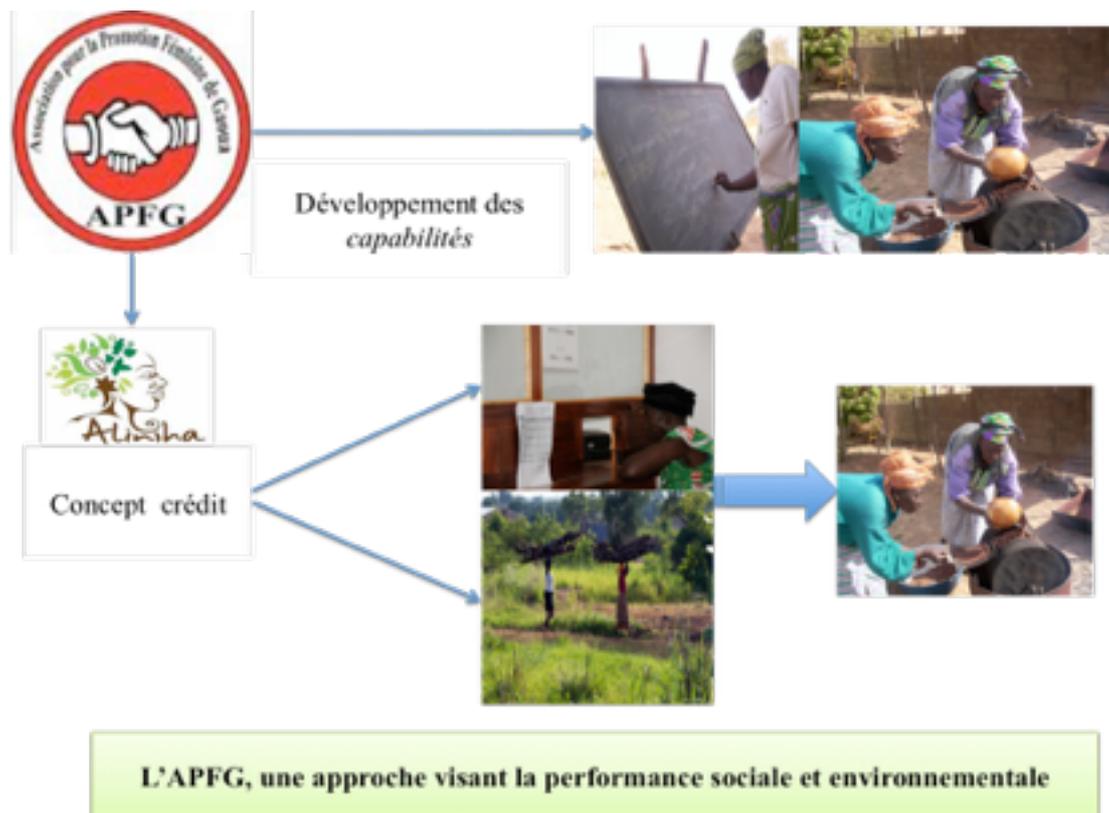
réunissaient spontanément pour des travaux d'intérêt commun en faveur de leurs enfants inscrits à cet établissement, comme le reboisement, la construction de latrines, et bien d'autres activités. Une autodétermination par rapport aux conditions de succès de leurs enfants rassemble dans un premier temps ces mères d'élèves du même établissement favorisant la naissance d'opportunités basées sur les bienfaits de l'agir en commun dans bien d'autres domaines. Le succès de ces rencontres et les dures conditions matérielles de vie des femmes de la province du Poni, notamment en milieu rural, inspirèrent aux pionnières l'idée de formaliser l'organisation, de diversifier les activités et d'élargir progressivement la participation à l'ensemble des femmes issues des couches sociales démunies. C'est ainsi qu'elles créèrent en 1990 « l'Association pour la Promotion Féminine de Gaoua » (APFG) qui fut reconnue en 1992 par arrêté n° 10/ADP du 25 décembre 1992. Son siège est situé dans la commune urbaine de Gaoua (située région Sud-Ouest du Burkina Faso).

La mission déclarée de cette association selon ses statuts est de contribuer à « l'intégration des femmes dans le processus de développement économique, social et culturel, dans le but d'améliorer leurs conditions de vie ». À ce titre ses activités traditionnelles sont : la sensibilisation sur certaines thématiques (santé, droits, fléaux sociaux, protection de l'environnement), la formation (alphabétisation, métiers, éducation financière) et la production (création d'unités améliorées de production en termes d'impact écologique, comme par exemple la production du beurre de karité et du savon). S'agissant du microcrédit, elle ne le développera qu'à partir de 2008, soit après plus d'une dizaine d'années de fonctionnement car il existait un partenariat plus ou moins informel avec les IMF implantées dans la région. Toutefois, ce partenariat était loin d'être satisfaisant pour ses membres et dirigeantes (conditions d'accessibilité au crédit, inadéquation aux besoins de la plupart des femmes rurales).

Le démarrage des activités de microcrédits de l'APFG en 2008 est motivé par son propre réseau de partenaires extérieurs et ses bailleurs de fonds. Dans le cadre de ses activités de coopération, l'APFG s'est associée à deux autres associations hors du Burkina Faso : l'Association de protection de l'environnement « OCEANIUM », au

Sénégal, qui est spécialisée dans la gestion durable des ressources naturelles ; et le Centre d'appui à la microfinance pour le développement « CAMIDE », au Mali, qui appuie des caisses d'épargne et de crédit autogérées. C'est à trois, avec l'appui de leurs bailleurs de fonds, qu'elles ont décidé de s'associer en créant le programme communautaire transnational de promotion économique intégré pour les femmes. Ce programme est connu sous le nom « ALINIHA ». Chaque organisation fondatrice contribue à la réalisation de ce programme commun par son savoir-faire. L'APFG apporte aux autres son savoir-faire en matière de renforcement des capacités et des activités génératrices de revenus (AGR), l'OCEANIUM partage son expertise dans la gestion durable des ressources naturelles et de protection de l'environnement, et le CAMIDE, lui, contribue par son expertise dans le financement des AGR. Il permet en outre aux femmes bénéficiaires de découvrir d'autres expériences par des voyages d'études. Le programme ALINIHA a permis aussi de développer un produit de crédit baptisé « une femme, un crédit, un arbre » qui traduit les objectifs de développement durable partagés par les trois associations. Cela signifie qu'en plus du crédit qui est affecté à la réalisation d'une activité respectueuse de l'environnement, chaque femme reçoit un arbre à planter et à entretenir, le message étant de penser aux générations futures. L'approche microcrédit de l'APFG peut se résumer au fameux « *triple bottom line* » et peut-être schématisée comme suit :

**Figure 1.1 Schéma de l'approche microfinance de l'APFG**



Source : Élaboration personnelle (thèse de doctorat, 2013)

## 1.2 L'expérience de l'APFG, un rapport réducteur aux communs

Des développements précédents il ressort que le champ d'intervention de l'APFG est principalement celui des activités promotrices de droits socio-économiques et culturels des femmes. En effet, l'association est perçue comme un centre d'apprentissage et de formation des femmes. Elle forme, sensibilise et produit elle-même pour générer les ressources nécessaires à son fonctionnement. Elle comptait près de 1000 membres (946 au 31 décembre 2009) sur la base des droits d'adhésion qui s'élèvent à 500 francs CFA par membre.

C'est d'abord en tant qu'organisme de développement local qu'elle s'est légitimée pendant plus d'une dizaine d'années avant de se lancer dans les activités de microfinance. Pendant cette période, on peut dire qu'elle occupait une « zone de

responsabilité »<sup>2</sup> qui contribuait à former des clients pour les IMF présentes dans son rayon d'action. En ajoutant à ses activités la microfinance, dans une logique de développement intégré, elle passe indirectement d'un statut informel de partenaire pour les IMF à celui de concurrent. L'on pourrait, à partir de ce déplacement de son champ d'action, se questionner par rapport à l'action collective avec les IMF qui existent dans son environnement. Pour aller plus loin dans la réflexion, essayons d'imaginer la suite de la trajectoire du programme de microcrédit de l'APFG en termes de facteurs de succès et d'échec.

- *Les facteurs de succès : une approche intégrée pour une cible bien connue*

Sa trajectoire, de nombreux projets de développement avec des volets crédit l'ont suivi. L'avantage est d'assurer la pérennité des initiatives de développement initiées par le projet. La politique de crédit est adossée aux micro-projets développés avec des conditions souvent plus souples que celles des services microfinanciers existants. Dans le cas de l'APFG dont les membres sont pour la plupart les groupements villageois féminins, la politique de crédit reprend les besoins exprimés dans les groupements (épargne, crédits sociaux). Elle favorise l'appropriation du système par les groupements et offre de nouvelles opportunités d'activités et de financement aux membres. Il faut noter que le milieu rural est très vite saturé car ce sont les mêmes activités génératrices de revenus qui se font un peu partout. L'innovation permettant la diversification est donc bien accueillie et y est même vivement souhaitée et recherchée. Les demandes les plus exprimées lors de nos échanges avec les membres sont les formations aux techniques améliorées de production (savon, beurre de karité, tissage, etc.). Dans certains cas, les groupes sollicitent de meilleurs débouchés de commercialisation.

---

<sup>2</sup> L'expression vient d'une proposition de Anne Marie Fray (2008), à partir d'une analyse de l'agir commun entre une organisation et ses acteurs, donc dans une perspective interne par rapport à la mise en œuvre de pratiques de RSE.

Le volet microfinance aura du succès si effectivement il s'adresse aux groupements que l'APFG connaît depuis une dizaine d'années et si sa méthodologie privilégie une bonne connaissance des nouveaux adhérents.

- *Les risques d'échec : l'ambition de couvrir des besoins de plus en plus élevés*

Toutes les IMF à long terme cherchent à satisfaire les demandes de leurs clients dont les capacités se sont améliorées. Cela amène certaines IMF à ajouter des gammes plus élevées de crédit. Les ressources deviennent alors insuffisantes pour satisfaire la demande. L'IMF va donc recourir aux banques et ceci va l'entraîner dans un autre type de comportement. Il faut couvrir notamment les charges financières venant de l'extérieur par les produits financiers. Lorsque c'est l'épargne collectée qui sert à financer cette gamme de crédit plus élevée, c'est que nécessairement d'autres membres seront moins servis. On assiste dans ce cas à une transformation de l'éthique de départ. Une absence de vision du secteur de la microfinance dans le sens de la complémentarité entre les organisations peut contribuer à la détérioration de cette éthique de départ.

- *Les facteurs ambivalents : imitation et concurrence, conformité aux exigences réglementaires*

Des facteurs peuvent être jugés ambivalents, car ils représentent à la fois des opportunités de réalisation de plus-values et comportent des risques majeurs de blocages ou de dérives. Il convient d'analyser, en relevant cette ambivalence d'une part, les facteurs d'imitation et de concurrence, et d'autre part, les implications de la conformité aux exigences réglementaires.

*Imitation et concurrence* : Il s'agit d'une organisation bien connue dans son milieu. Ses dirigeantes ont soulevé au cours des rencontres des problèmes de collaboration entre les projets de développement et les associations civiles. Parmi ces problèmes il peut être relevé le fait que certains projets ont eu recours aux associations comme

l'APFG et ensuite ils ont imité leurs activités. Dans le cadre de son volet microfinance, elle se positionne désormais comme une concurrente. Les populations sont toujours intéressées par de nouvelles approches et l'on peut s'attendre à un mouvement de clients d'autres IMF vers l'APFG. À moins qu'elle ne touche réellement des groupements délaissés par les autres IMF, ce qui n'est pas le cas, car les groupes non membres de l'APFG rencontrés ont tous des expériences de crédit avec les IMF. Se pose ici le problème de la justification publique de l'action comme condition pour une construction responsable de l'agir commun dans l'intérêt des populations bénéficiaires. De cette analyse découle le fait que les imitations concurrentielles ou tout simplement la mauvaise concurrence peut mettre à rude épreuve l'existence, les activités et la survie des IMF.

*La conformité aux exigences réglementaires* : La conformité aux exigences réglementaires est non obligatoire pour les petites IMF. Au démarrage de leurs activités, elles ne sont pas obligées de se conformer à une observation stricte de la loi, en ce qui concerne les ratios de performances financières, tels que l'autonomie opérationnelle, le ratio de capitalisation et de réserve générale (voir les normes de gestion prudentielles de la BCEAO<sup>3</sup> pour les IMF). Toutefois, pour obtenir son agrément, il faut d'abord montrer sa capacité à être une organisation viable par ses projections à moyen et long termes (plan d'affaires, outils de gestion, capacité matérielle et financière). Le plus souvent cela conduit l'association à recourir à un consultant, ce qui, en plus d'être onéreux, peut influencer la vision de l'organisation car ce dernier a aussi la mission de prouver l'engagement de l'organisation dans un élan de professionnalisation.

---

<sup>3</sup> Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

L'expérience de l'APFG ou la microfinance verte en général ne reposent-elles pas en quelque sorte la question de la finalité de la microfinance ? Le bien commun<sup>4</sup> est la finalité que l'on veut atteindre, laquelle s'inscrit dans un cadre plus large, celui de la communauté.

## **2. Comment traduire l'idée du commun dans la dynamique locale des organisations de microfinance ?**

Qu'est-ce qu'un commun dans le champ de la microfinance ? Il convient, à partir de la définition originelle de la notion de commun, de pouvoir apprécier les contributions qui ont déjà été faites pour la traduire en microfinance. Notre objectif étant de voir sous quel angle elle peut se traduire dans le champ organisationnel de la microfinance et contribuer à apporter des solutions aux crises que traverse ce secteur.

### **2.1. La notion de commun**

La notion de ou des « commun(s) », dans ses développements qui nous intéressent, s'est établie à partir des travaux de E. Ostrom et l'école d'Indiana<sup>5</sup> sur l'étude de l'auto-organisation et de l'auto-gouvernance dans les situations de ressources communes. Par « ressource commune » ou plus exactement « système de ressource » Ostrom (2010, p. 44) désigne des ressources pour la plupart naturelles<sup>6</sup> dotées d'une capacité de renouvellement. Cependant, derrière le terme « ressource commune » se profile dans l'esprit de Ostrom, le comment cette ressource est instituée comme telle, c'est-à-dire l'ensemble des règles de son accès et usage. Si bien que la « *ressource*

---

<sup>4</sup> Comme le dit Pierre Olivier Monteil à propos du bien commun : « On aimerait pouvoir disposer d'une définition du bien commun. Elle nous servirait de boussole, particulièrement par gros temps, quand la mise en échec des routines et des solutions ordinaires fait soudain resurgir la quête de repères fondamentaux. Sur cette voie, on trouvera trace d'un bien commun, mais sous sa forme de promesse oubliée : le désir vif de ce qui est absent et qui nous manque. Or, l'objet de ce désir n'a pas de forme. On chercherait donc vainement une substance, une essence, une entité préfabriquée. Car le bien commun est à *faire*. Il est un projet à réinventer, une tâche sans cesse à recommencer. »

<sup>5</sup> Deux sources selon Coriat (2015) : E. Ostrom et l'école d'Indiana d'une part, et les travaux et réalisations initiés par Stallman autour du logiciel libre d'autre part.

<sup>6</sup> Ostrom cite aussi des ordinateurs centraux, des ponts, des garages de stationnement.

*commune désigne un système de ressource suffisamment important pour qu'il soit coûteux (mais pas impossible) d'exclure ses bénéficiaires potentiels de l'accès aux bénéfices liés à son utilisation* ». Bien que disponible en stock important, la ressource commune a une caractéristique principale ; le fait qu'elle soit limitée, car son utilisation par un individu diminue sa disponibilité pour autrui, ce qui n'est pas le cas d'un bien public (exemple d'un dispositif de sécurité publique dont l'utilisation par un individu ne diminue en rien sa disponibilité pour un autre (Ostrom, 2010, p. 47)). Cette caractéristique principale donne sens à la notion de « commun » chez Ostrom comme quelque chose de volontairement instituée par un ensemble d'individus. Ainsi, plus qu'une notion, le commun est une institution qui repose sur trois éléments (Ostrom, 2010 ; Coriat, 2015) :

- une « ressource » mise en commun et partagée, elle peut être matérielle (un lac et ses ressources halieutiques...) ou informationnelle (une base de données et les informations qu'elle contient...)
- un mode d'accès à la ressource et des règles de son partage. Il s'agit des droits et obligations noués autour de la ressource partagée et qui lient volontairement les participants ;
- un mode de gouvernance de la ressource qui est, en particulier, un système de gouvernance auto-organisé reposant sur l'observation des droits et obligations noués autour de la ressource par la surveillance mutuelle, des sanctions graduelles et des mécanismes de résolution des conflits.

En tant qu'institutionnaliste, Ostrom n'ignore pas non plus l'environnement dans lequel se construisent les communs et souligne le fait que le problème général rencontré par les communs, relève de son organisation et son auto-gouvernance. Cette structure de gouvernance n'existe que par les règles qui sont édictées par les parties prenantes et les mécanismes qui assurent leur application et respect. Comme le souligne Ostrom (*Ibid, p. 54*) : « l'organisation est un processus ; une organisation est le résultat de ce processus ». Instituer un commun a pour finalité d'améliorer le rendement de la ressource sans compromettre son renouvellement et d'améliorer la

situation des personnes qui participent à ce commun sans causer de préjudice à ceux qui n'y participent pas et voir aussi la situation de ces derniers améliorée par effet de ruissellement. Dans un contexte institutionnel où très souvent règnent la concurrence et l'appropriation privée, la réglementation étatique à elle seule ne peut pas permettre d'atteindre cette fin visée par les communs.

Ainsi nous pouvons accepter la définition adoptée dans le cadre de ces journées de réflexion, selon laquelle :

« Les « communs » désignent ainsi les pratiques sociales qui cherchent à mettre en place une gouvernance collective afin d'assurer l'accès à certaines ressources et un mode d'allocation de ces ressources entre les acteurs concernés qui ne repose pas à titre principal sur le marché ou la redistribution publique » (Coriat, 2015). Qu'en est-il en microfinance ?

## **2.2.La microfinance comme un commun : la réflexion en marche**

Le terme microfinance est apparu dans le courant des années 1990 (CGAP, Helms, 2006) pour désigner l'ensemble des services financiers offerts aux personnes qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques. Ces services comprennent le microcrédit, composante la plus connue et la plus médiatisée. Ils comprennent aussi l'épargne, les transferts de fonds et dans une moindre mesure l'assurance (Guérin, 2015). La microfinance se caractérise aussi et surtout en théorie par des services non financiers tels que l'éducation, la formation et l'accompagnement de ses clients. Ceux-ci rendent la proximité et l'appropriation essentielles dans son fonctionnement, du reste en ce qui concerne les organisations de microfinance à caractère coopératif ou solidaire. Ainsi définie, la microfinance devrait théoriquement jouer un rôle important dans la transformation de la finance classique. Mais comme on peut le constater, elle a été absorbée en grande partie par les forces du système capitaliste, néolibérale et financier, contribuant ainsi dans certains cas à de nouvelles formes d'exploitation (Guérin, *Op. cit.*). Tout n'est pas perdu cependant, car comme le soutenait déjà Jean-Michel Servet dans son ouvrage *Banquiers aux pieds nus* paru en

2006, « la microfinance peut rompre avec le néolibéralisme et contribuer à faire de la lutte contre les discriminations, les exclusions et les hiérarchies productrices de domination et d'exploitation un élément central » (Servet, 2006, p. 465). N'étant pas condamnée à poursuivre sur cette voie de doutes croissants sur son impact positif, d'autres voies de fonctionnement promouvant le bien collectif au détriment des intérêts particuliers, la coopération au détriment de la concurrence sont possibles.

Il n'y a pas non plus plusieurs solutions. Tel que le montre en filigrane l'exemple de l'APFG présenté dans la première partie, la coopération au niveau local est probablement l'élément le moins bien compris pour le bon fonctionnement et l'impact positif de la microfinance sur ses bénéficiaires. Or, il nous semble qu'il faut comprendre la gouvernance à ce niveau comme étant le deuxième volet de la gestion du commun.

Suivant la définition retenue du commun, une seule contribution<sup>7</sup>, celle de Jean-Michel Servet à travers son article *La finance et la monnaie comme un « commun »* publié en 2015, offre une lecture systématique des deux composantes qui lui sont attribuées pour l'appliquer à la microfinance. De son analyse, on peut retenir que la monnaie et la finance peuvent redevenir des communs si la notion de partage, qui a été occultée au fil du temps par l'idéologie néolibérale venait à être réintroduite. Ce scénario consisterait à reconsidérer la ressource financière comme un commun car ayant aussi une propriété de renouvellement même si elle est différente de ce que l'on observe dans la nature. S'il est cependant difficile de percevoir cette approche du commun dans l'ordre monétaire et financier à un niveau macroéconomique, en l'état actuel de l'architecture de la finance mondiale, sa construction serait plus accessible au niveau local (micro et meso) c'est-à-dire à l'intérieur des territoires. La microfinance y a sans doute encore ce potentiel de bien se prêter à l'exercice des conditions de la gestion du commun, car la ressource financière, notamment l'épargne locale, se renouvelle par le bon remboursement de crédits dans les meilleures conditions possibles établies par les IMF. Trois conditions ont été identifiées par J-M Servet (2015, p. 6) :

---

<sup>7</sup> D'après nos recherches préliminaires.

- la première condition est de définir un groupe de co-producteurs ou d'utilisateurs (multiples et interdépendants) et, en conséquence, de fixer des frontières (avec une ouverture plus ou moins grande à l'extérieur) et de préciser des rôles, fonctions ou qualités de chacun au sein de cet espace; ce groupe peut se situer à un échelon plus ou moins local ou global, dans un processus de subsidiarité ascendante (et non de processus de déconcentration des prises de décision de type descendant) pour confronter les problèmes aux différents niveaux où ils doivent être résolus;
- la deuxième est d'établir et de rendre publiques les conditions d'accès, d'appropriation, d'exclusion, de distribution, de prélèvement et de reproduction de cette ressource;
- la troisième est de contrôler son usage et les capacités d'en tirer des revenus.

Il faudrait, pour adopter et opérationnaliser de telles conditions, se situer dans les contextes locaux, au niveau territorial et compter sur une attitude volontaire des IMF et de leurs différentes parties prenantes. À travers l'exemple de l'APFG, la gouvernance locale souhaitée de la microfinance peut s'articuler en termes de co-production et de responsabilités clairement définies dans le cadre d'une concertation entre les IMF présentes sur le même territoire. Il nous semble que trois phases peuvent caractériser un préalable vers une gouvernance locale auto-organisée :

- premièrement, définir le rôle de chaque IMF par ses activités et la catégorie de clients ciblée. Ainsi, aucune IMF ne peut prétendre couvrir tous les segments de la clientèle par l'éventail ou l'extension de ses services. Cela préserverait toujours la diversité qui compose l'offre de microfinance ;
- deuxièmement, œuvrer à créer une interdépendance volontaire entre les IMF qui tracerait une sorte de trajectoire de progression pour le client selon son évolution. Ainsi de membre d'une caisse villageoise par exemple, un client peut devenir membre d'une caisse populaire semi-urbaine en raison du niveau de crédit que le développement de son activité requiert ;

- enfin, troisièmement, œuvrer à conserver son statut dans le temps. Les IMF sont soumises à une tension entre objectif de rentabilité financière et objectif de performance sociale et environnementale ce qui peut amener une IMF à changer de statut juridique. Chaque statut impliquant un certain type de comportement. Une approche en termes de « bien commun » suggère d'inverser la façon de percevoir la viabilité et la pérennité des IMF. En comparaison avec les entreprises, une IMF doit, pour remplir sa mission, être aussi rentable. Cependant cela ne devrait pas constituer l'objectif principal de l'institution encore moins l'entraîner à changer de statut pour capter plus de profit pour ses parties prenantes.

La démarche vers une gouvernance locale de la microfinance ici proposée peut être considérée comme une extrapolation de la conception beaucoup plus stricte et restreinte d'Elinor Ostrom appliquée à la gestion des ressources communes naturelles. Mais elle peut être aussi pertinente comme solution à la crise que traverse le secteur, une crise qui se traduit par la hausse importante des impayés dans un certain nombre de pays ou de régions (Guérin, 2014, 2015). Tout en conservant les conditions émises par J-M Servet, il convient de l'appliquer à chaque IMF que l'on peut considérer comme la communauté restreinte de gestion de la ressource commune.

### **2.3.L'institution de microfinance comme un commun**

La caractéristique principale qui se dégage de la notion du commun est que ce n'est pas le « bien » lui-même ou sa nature qui importe, mais plutôt le système des droits, des obligations et de gouvernance de ces droits (Coriat, 2015). Pour cela, si la ressource financière en l'occurrence l'épargne est reconnue comme une ressource commune on devrait pouvoir observer les mêmes modalités de gestion du commun à travers l'IMF peu importe son statut. Des raisons de penser la gestion d'une IMF comme un commun tiennent encore à certaines causes des crises de la microfinance : les problèmes dans les instances décisionnelles des IMF, les conflits entre dirigeants et salariés, les comportements des bailleurs et investisseurs. Nous retenons ces trois

causes en rapport avec la gouvernance, lesquelles ont fait l'objet d'un consensus issu d'un séminaire organisé sur la question de la crise de la microfinance (ESF-Compte rendu de séminaire, 2014).

- *Les problèmes dans les instances décisionnelles des IMF*

Au premier plan se retrouvent les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Censées être dotées d'instances de gouvernance démocratique, elles font souvent les frais de l'inobservation de gestion saine et transparente en matière de gouvernance (la crise de l'URCPSO<sup>8</sup> en 2000 au Burkina Faso, premier réseau des caisses populaires au Burkina). Quant aux IMF issues de projets et organisations non gouvernementales, la question de l'appropriation par les clients se pose au moment de l'institutionnalisation. Un exemple éloquent au Burkina Faso a été celui du Projet de promotion du petit crédit rural « PPPCR » (1988 – 1997) qui a été une première dans la réplique du modèle de la Grameen Bank en Afrique. Le montage institutionnel du PPPCR a été au cœur des dysfonctionnements de la gouvernance (CERISE, 2003) : un mandat d'opérateur confié à une ONG burkinabé, créée de toutes pièces, sans expérience dans la microfinance et à laquelle on a pas donné les moyens nécessaires d'acquérir les compétences nécessaires; des responsabilités mal définies entre l'opérateur, l'institution d'appui technique, le maître d'ouvrage et le bailleur de fonds; aucune représentation des bénéficiaires à la gouvernance du projet au niveau village.

- *Les conflits entre dirigeants et salariés*

La participation des salariés à la structure de gouvernance a l'avantage de favoriser la motivation des équipes techniques, leur stabilité, leur implication dans la pérennisation de l'IMF (CERISE, *Op. cit.*). Cependant, la relation de pouvoir entre les dirigeants et les salariés participants à la structure de gouvernance peut basculer à l'avantage de ces derniers, mettant ainsi en péril le contrôle par les dirigeants et à travers eux les membres de l'IMF.

---

<sup>8</sup> Union Régionale des Caisses Populaires du Sud-Ouest (URCPSO).

- *Les comportements des bailleurs et investisseurs*

Souvent impliqués dans la gouvernance des IMF, selon les analyses (ESF-Compte rendu du séminaire, 2014), certains investisseurs font prévaloir des logiques de marché en exigeant des retours sur investissement importants, ce qui entraîne les IMF à augmenter leur taux d'intérêt, à cibler une clientèle plus aisée, à rechercher des objectifs de croissance plus grands. Pourtant, selon toujours les mêmes analyses, lorsque l'IMF commence à rencontrer des difficultés, ces investisseurs se rétractent, ne sont pas responsables et solidaires par rapport aux intentions affichées. Certains vont jusqu'à retirer leur soutien ou exiger d'être remboursés.

De nombreux problèmes découlent de la gouvernance des IMF et ce sont les clients ainsi que les populations en général qui sont affectés en dernier ressort. Une mise en pratique de la gestion des IMF comme « commun » peut permettre de corriger les différentes situations.

## **Conclusion**

Pour satisfaire aux besoins des différentes catégories de la population, la microfinance a besoin de la diversité. Comme nous avons voulu le montrer, les institutions de microfinance sont influencées par les opportunités que leur offre l'environnement institutionnel national et international. Nous avons ainsi montré, sur la base des derniers développements en microfinance que le rapport au commun n'est pas la performance environnementale. L'horizon du commun, en microfinance, est réaliste car relié à la gestion de la ressource financière locale par plusieurs IMF implantées donc sur un même territoire. Si cette reconnaissance est faite à l'égard de la ressource, c'est ensemble que les IMF doivent la gérer pour assurer la « vie bonne » à ses clients et aux populations sur chaque territoire selon ses réalités. Le cadre d'analyse du commun peut servir à identifier les variables sur lesquelles la co-production des services microfinanciers peut s'organiser et se gérer dans les espaces bien définis.



## BIBLIOGRAPHIE

- Allet M. (2013), *Microfinance et environnement*, Résumé de thèse de doctorat, Université Libre de Bruxelles.
- Bélanger, L., et J. Mercier (2006), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Cerise (2003), « Enjeux et limites de la participation des bénéficiaires et des salariés dans la structure de gouvernance des institutions de microfinance » in Guérin I. et Servet J-M (Eds) *Exclusion et Liens Financiers. Rapport du Centre Walras 2003*, Paris, Economica, p.361-379.
- Coriat B. (2015), « Qu'est ce qu'un commun ? Quelles perspectives le mouvement des communs ouvre-t-il à l'alternative sociale ? » *Les Possibles*, n°5 -1/5.
- Epargne Sans Frontière (2014), *Compte-rendu de séminaire. La crise de la microfinance : crise de maturité ou d'un modèle de financement ?*, Paris, Caisse des Dépôts.
- Fray A. M. (2008), *Questionnement sur un agir commun de responsabilité entre organisation et acteur dans le champ de la RSE*, 3<sup>e</sup> congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Lyon.
- Guérin I. (2015), *La microfinance et ses dérives. Émanciper, discipliner ou exploiter ?* Paris, Odile Jacob.
- Monteil P-O. (2012), *Abécédaire du bien commun*, Paris, Ilots de résistance.
- Ostrom E. (2010), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles aux pieds nus*, Révision scientifique de Laurent Baechler, Bruxelles, De Boeck.
- Servet J-M. (2015), « La finance et la monnaie comme « commun », *Institut Veblen pour les réformes économiques*, Paris, Institut Veblen.
- Servet J-M. (2006), *Banquiers aux pieds nus. La microfinance*, Paris, Odile Jacob.
- Servet J-M. (2015), *La vraie révolution du microcredit*, Paris, Odile Jacob.
- Somé D-W Y. (2013), *Inclusion financière et responsabilité sociale en microfinance au Burkina Faso*, thèse de doctorat IHEID, Genève.
- SOS FAIM (2014), « Une microfinance de plus en plus verte : tendance lourde ou effet de mode ? », *Zoom microfinance*, n°42.