



Spécificité du système de gouvernance des coopecs financières rurales MC² au Cameroun : Analyse sous le prisme multi paradigme de la gouvernance

Magloire TCHATCHOUA NYA^{1*}, Gildas Alex KENGNI FOMO²

¹Enseignant chercheur FSEG, Université de Yaoundé-II Soa, Cameroun,
leprincemagloire@gmail.com

²Enseignant chercheur FEMS, Université de Yaoundé de Bamenda, Cameroun,
galexfomo@yahoo.fr

* auteur correspondant

Résumé : Cette étude a pour objectif d'examiner les spécificités du système de gouvernance (SG) des coopecs rurales financières du modèle MC² au Cameroun. Pour y parvenir, la démarche inductive a été adoptée et la collecte des données a été faite grâce aux entretiens qualitatifs semi-directifs auprès des responsables du réseau des coopecs communautaires. L'analyse des données, grâce à la méthode des contenus thématiques, a permis de mettre en exergue le caractère quadridimensionnel du modèle de la gouvernance des coopecs rurales financières MC². En effet, ces dernières privilégient des modes de contrôle des dirigeants fondés sur les logiques culturelles en lien avec les us et coutumes des différents territoires d'accueil. Ainsi, les facteurs de réussite de ces formes d'institution résident dans le fait qu'elles ont développé un mode de gouvernance qui, en plus d'un rôle disciplinaire et partenarial, renforce les capacités des parties prenantes et leurs savoirs, afin de corriger les biais comportementaux des dirigeants, préjudiciables pour la performance de l'entreprise, tels que l'opportunisme du dirigeant (Charreaux, 2011). De même, ces institutions accordent une place aussi importante aux organes d'appui techniques et financiers qu'aux administrateurs indépendants présentés par les différents modèles comme meilleure pratique de gouvernance.

Mots – clés : système de Gouvernance ; coopérative ; Us et coutumes ; Organe d'appui

Abstract: This study aims to examine the specificities of the governance system (SG) of rural financial coopecs of the MC² model in Cameroon. To achieve this, the inductive approach was adopted and data collection was done through semi-structured qualitative interviews with officials of the network of community coopecs. Data analysis using the thematic content method has highlighted the four-dimensional nature of the model of governance of rural financial coopecs MC². Indeed, the latter favor modes of control of the leaders based on cultural logics in connection with the habits and customs of the different host territories. Thus, the success factors of these forms of institution lies in the fact that they have developed a mode of governance which, in addition to a disciplinary role, strengthens the capacities of the stakeholders, reinforces their knowledge in order to correct behavioral biases leaders, detrimental to the performance of the company (Charreaux, 2011). Similarly, these institutions give more importance to technical and financial support bodies than to independent administrators presented by the different models as best governance practice.

Keywords: system of governance, cooperative, habits and customs, support body.

Introduction

L'inclusion financière des populations économiquement exclues du secteur des banques classiques s'est incontestablement structurée depuis les années 90 à travers le secteur des institutions de micro finance (IMF). Ledit secteur s'est caractérisé par une croissance soutenue en termes de taux de pénétration (Daley-Harris, 2009 ; Attali, 2014). Au plan international, s'il convient a priori de se réjouir d'un tel succès, on ne peut cependant pas occulter les problèmes¹ qui fragilisent le secteur de la micro finance en général et des coopératives financières rurales en particulier. La gouvernance serait le principal problème de ces institutions de proximité. C'est bien de ce point de vue que Pierret et Doligez (2005) estimaient déjà que la gouvernance constitue le nœud gordien de la micro finance de par le monde.

Définir la gouvernance dans sa relation avec la performance serait fastidieux eu égard à la prolifération des travaux autour de ce concept. Il convient de la circonscrire au secteur des IMF. Sous cet angle, de nombreux travaux (Rock et al., 1998 ; Campion et Frankiewicz, 1999 ; Lapenu et Pierret, 2005 ; Hartarska, 2005 ; Sabana, 2006) ont historiquement analysé la relation entre la gouvernance et la performance des IMF en s'appuyant sur deux référents théoriques dominants : la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes (TPP). Pour ces auteurs, la gouvernance des IMF est très proche du mode de gouvernance des institutions bancaires et consiste en la mise en place d'un éventail de normes visant à homogénéiser les fonctions d'utilité des actionnaires et des managers. Cependant, ce paradigme dominant est en crise (Charreaux, 2005). Des travaux de plus en plus nombreux, concluent au pouvoir faiblement explicatif de cette approche disciplinaire de gouvernance sur la performance des entreprises.

Dans cette perspective, Baghat et Black (1999) montrent que la relation entre la composition du conseil d'administration et la performance est incertaine. Larcker et al. (2004) prouvent que l'approche traditionnelle de la gouvernance n'explique au mieux que 9,1 % de la performance. Jensen (2004), quant à lui, conteste l'efficacité disciplinaire des mécanismes de marché qui occupent une place centrale dans la perspective disciplinaire de la gouvernance.

De plus, la littérature montre que les coopératives et mutuelles ne sont pas des entreprises au même titre que les banques classiques et qu'elles ne saurait s'appréhender de la même façon. En effet, trois éléments caractérisent ce type d'institution : la dimension économique de l'activité ; les aspirations communes des membres ; la détention des droits de propriété et le contrôle par les membres sous le principe « one man, one voice » (Staatz, 1987), ce qui n'est pas le cas des banques. De plus, les coopecs financières rurales MC², en plus de disposer de tous les mécanismes de gouvernance (MG) conventionnels exigés par la réglementation et les usages professionnels du secteur des coopératives et des mutuelles, sont spécifiques par l'instauration d'un organe de gouvernance spécifique dans la gestion des pouvoirs, du nom de « *Conseils des sages* ». Il s'agit d'un support du système qui s'assure du respect des valeurs locales (us et coutumes traditionnels liés aux rapports des populations d'accueil à l'argent) dans la prise et la mise en œuvre des décisions dans les MC².

Aussi, on constate qu'il n'existe pas véritablement une délégation de pouvoir entre PCA et Unit manager (Directeur). C'est plutôt une cogestion dans une approche paternaliste entre le président du conseil d'administration (PCA) et le Unit manager (UM). En outre, leur implantation dans les zones rurales entraîne l'usage des logiques d'encastrement social (us et coutumes) dans la relation avec les membres emprunteurs. Enfin et pas des moindres, ces structures disposent d'un accompagnement par les structures d'appui technique et financier que sont l'ONG, Appropriate Development for Africa Fondation (ADAF) et la Banque Afriland First Bank (AFB). Un tel système de gouvernance qui fait usage des mécanismes à la fois conventionnels et non conventionnels pour

¹ Depuis les années 2008, l'on peut relever une série de fermetures ou de liquidation de plusieurs établissements de microfinance pour faute de gestion. Sans être exhaustif, l'on peut citer le cas de GBF (Goldy Businessmen Fund), de COFINEST (Compagnie financière de l'estuaire), de FIFFA (First Investment For Financial Assistance), de CAPCOL (Caisse Populaire Coopérative du Littoral) etc.

gouverner les comportements des principaux dirigeants sont autant de faits pertinents que les chercheurs ne cessent de fouiller pour comprendre cette approche de gouvernance communautaire (Nzongang et Takoudjou, 2022) qui fait la singularité des MC², laquelle repose sur le fait qu'il s'agit du seul réseau qui n'a connu aucun cas de défaillance parmi ses agences au Cameroun depuis leur mise en place en 1992, alors que des multiples cas de scandales de gestion ont vu le jour dans tous les autres réseaux des IMF de notre contexte (Rapport MINFI COBAC..). Ainsi, au regard des singularités que présentent ces institutions, cette étude cherche à cerner les spécificités de leur système de gouvernance.

Pour atteindre cet objectif, l'article se donne pour ambition d'examiner les différentes dimensions qui constituent le système de gouvernance (SG) des coopecs rurales financières du modèle MC² au Cameroun. Ces institutions sont constituées de 107 agences installées dans plusieurs régions du pays. Selon le rapport de l'INS en 2014, cette forme d'organisation se démarque en réalisant de meilleures performances sur le long terme comparé aux autres types de microfinance et aucun cas de faillite n'a été enregistré depuis leur création jusqu'à nos jours. Ce constat conforte l'idée de rechercher les spécificités de management de ces institutions dans un contexte caractérisé par des outils et des mécanismes de contrôle insuffisants et parfois corrompus (Sandeu, 2011), et/ou très peu d'entreprises disposent d'un conseil de surveillance (Ngok Evina, 2010). À cela, s'ajoute l'état embryonnaire du marché financier (Wanda, 2004), un financement (endettement) assuré par un système financier rigide, où l'application du règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de Microfinance de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (qui font office de code de bonne conduite en matière de gouvernance) est mitigée. De plus certaines études relèvent le clientélisme, le népotisme, le culte du chef, la solidarité, la forte concentration du pouvoir... comme éléments dominants de la gouvernance en Afrique et en particulier au Cameroun (Ckouekam, 2015). Pour parvenir à notre objectif, la démarche inductive adoptée a conduit à collecter et analyser 7 entretiens qualitatifs semi-directifs, à travers la méthode des contenus thématiques. Les résultats révèlent le caractère quadridimensionnel du modèle de la gouvernance communautaire des MC². Ce dernier est constitué des modes de contrôle des dirigeants fondés sur les logiques culturelles en lien avec les us et coutumes des différents territoires d'accueil. L'approche disciplinaire, partenariale, cognitive et comportementale de la gouvernance est dominante dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion de ces institutions.

Avant de passer en revue la discussion de ces résultats (3), nous présenterons d'abord les soubassements des différentes approches de la gouvernance (1), puis le protocole méthodologique adopté (2).

1. Approches de la gouvernance : cadre théorique d'analyse et méthodologie de recherche

Les propositions de recherches seront construites (1.3) à la suite de la revue par des approches unidimensionnelles de la gouvernance (1.1), et d'une relecture du modèle de la gouvernance élargie dans le contexte des coopératives et mutuelles financières rurales (1.2).

1.1 Evolution du concept de la gouvernance d'entreprise : les approches unidimensionnelles

La gouvernance est appréhendée par Shleifer et Vishny (1997) comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action. Plusieurs théories complémentaires se sont succédées pour expliquer les approches de la gouvernance d'entreprise. Ils ont en commun de décrire et expliquer les évolutions de la gouvernance depuis son acceptation « *actionnariale* » vers une gouvernance plus responsable et durable, passant des approches assez « *mécanistes* » à des approches plus « *psychologiques* ». Le tableau 1 ci-dessous présente la synthèse des considérations théoriques de ces différents modèles.

Tableau 1: Une esquisse de l'évolution des théories de la gouvernance d'entreprise

Théorie/Modèle	Auteurs	Description nature du rapport Principal / Agent
Théorie positive de l'Agence	Jensen et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983).	- Conflits d'intérêts manager/actionnaires - Différents niveaux d'information → Coûts d'agence
Théorie de l'Hégémonie Managériale	Mace (1971)	Le conseil d'administration ratifie les décisions. Les managers ont le pouvoir réel.
Théorie de l'Intendance	Donaldson et Davis (1991), Muth et Donaldson (1998).	Les agents sont dévoués à l'organisation. Le rôle du conseil d'administration est de renforcer les pouvoirs des dirigeants.
Théorie de la Dépendance envers les Ressources	Pfeffer et Salancik (1978)	La survie et la performance de l'entreprise dépendent d'acteurs extérieurs et des investissements immatériels
Théorie des Parties Prenantes	Freeman (1984), Charreaux et Desbrières (1998).	Vision pluraliste de la firme. Le conseil d'administration équilibre les attentes des diverses parties prenantes.
Théorie Cognitive	Huse et <i>al.</i> (2005), Wirtz (2006)	Différences de connaissance et perceptions subjectives → conflits cognitifs → coûts cognitifs.
Théorie Comportementale	Jensen (1994), Jolls et Alii (1988), Wirtz (2008), Charreaux(2005).	Les biais comportementaux des dirigeants sont à l'origine des pertes de valeurs plus importantes que celles qu'on attribuerait à leur comportement opportuniste : le SG doit pouvoir les « débiaiser ».

Source : Auteurs à partir de la littérature

En regroupant ces théories, prises de façon unidimensionnelle dans une approche intégrative des fonctions dont chacune d'elle est remplie, Charreaux (2008) parvient à un modèle original de gouvernance multiparadigme dans l'observation du fonctionnement des firmes entrepreneuriales à forte croissance. Les MC², de par leur fonctionnement, associent réglementation conventionnelle (COBAC) aux us et coutumes (code non conventionnel des peuples d'accueil), pour contrôler et sécurisé les fonds des épargnants. Ainsi, ces institutions pratiquent une gouvernance communautaire qui fonctionne suivant les principes de la gouvernance élargie. Les caractéristiques de cette dernière sont présentées dans le paragraphe ci-dessous.

1.2. Gouvernance élargie : un modèle multi-paradigme adaptable à la gouvernance communautaire des MC²

En observant les modes de gestion et de fonctionnement des MC² au Cameroun, l'on remarque un rapprochement étroit entre la gouvernance communautaire mise en place par ces institutions et le modèle de la « gouvernance élargie » de Charreaux (2008). La préoccupation ici est d'analyser comment les acteurs interagissent au sein de ce SG communautaire afin que l'entreprise crée durablement de la valeur sur la performance. Ainsi, ce paragraphe présentera l'apport des différents modèles de gouvernance (disciplinaire, partenariale, cognitive et comportementale) sur la performance enregistrée par les MC² au Cameroun.

1.2.1. Dimension disciplinaire : SG principalement limitative de l'opportunisme du dirigeant

Selon Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance des entreprises est appréhendée comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action. Cette conception s'inscrit dans la logique Anglo-saxonne principalement centrée sur l'actionnaire. En effet, la délégation de pouvoir est affectée par l'incomplétude des contrats, l'asymétrie de l'information et la divergence des intérêts entre principal et agent uniquement. L'agent n'est supposé que tirer profit de sa position privilégiée et centrale dans la gestion courante de l'entreprise au détriment du principal. Ainsi, la théorie de l'agence au centre de la dimension disciplinaire est certes perceptible dans les MC². Toutefois, ces institutions vont au-delà de l'opportunisme du dirigeant et considèrent que cette dernière recherche également le bien-être social à travers un système partenarial de gouvernance.

1.2.2. Dimension partenariale : SG pour habilitation et facilitation de l'action managériale

La théorie des parties prenantes, conceptualisée par Freeman (1984), renvoie à la dimension partenariale. Elle s'appuie sur l'approche de la coopérative en tant que coalition d'intérêts. Dans cette dimension, les ressources, dont le capital humain interne et externe, sont mises en exergue comme facteurs pouvant créer ou détruire de la valeur. Aussi, Donaldson et Davis (1991) considèrent le dirigeant non comme un opportuniste, mais plutôt comme un bon « intendant » travaillant à obtenir un niveau élevé de profit pour les diverses parties prenantes (PP). En s'inscrivant dans cette logique, l'on constate que certains PP ont pour rôle, non plus de limiter la latitude managériale du dirigeant, mais plutôt de rechercher les facilitations pour l'aider à mieux accomplir ses missions au sein de l'entreprise (Tchatchoua, 2018). Cette dimension se veut proche de la dimension cognitive bien qu'elle dispose de ses spécificités.

1.2.3. Dimension cognitive : SG levier d'innovations et de résolution des conflits cognitifs

Dans cette approche, certaines PP de la gouvernance d'entreprise ont pour fonction de développer la capacité de l'entreprise à innover, à créer des opportunités d'investissement (Saisset, 2014). Ce processus de création de valeur doit pouvoir permettre de coordonner les « schémas mentaux » (Denzau et North, 1994) des différentes PP, pour faciliter la coordination des acteurs dans la perception et la construction d'opportunités nouvelles pour l'entreprise. Ainsi, le SG permet « d'influencer les compétences, les savoir-faire des dirigeants et de la firme » (Charreaux, 2008), afin d'agir comme un levier cognitif sur la performance de l'organisation. Cette théorie privilégie le rôle fondamental de la connaissance et de la manière avec laquelle elle conditionne le processus de prise de décision dans l'entreprise. A la suite des trois premières dimensions, Charreaux (2005) met en exergue la dimension comportementale comme moyen de corriger les biais comportementaux.

1.2.4. La dimension comportementale : SG correcteur des biais comportementaux

Pour Charreaux (2011), le levier comportemental de la gouvernance tire sa source du modèle « Pain Avoidance Model ». Il s'agit d'un modèle d'évitement de la douleur, qui explique le comportement irrationnel des individus (Jensen, 1994). Il suppose que les biais comportementaux des individus agissent comme une autre forme de coûts d'agence, qu'il faut additionner à ceux de surveillance, de contrôle et de perte (Laplace, 2013). Ces biais seraient à l'origine des pertes de valeur plus importantes que celles qu'on attribuerait à l'opportunisme des dirigeants et justifieraient des crises managériales selon (Charreaux, 2005). Aussi, « les décisions des agents économiques, particulièrement celles des dirigeants, seraient affectées par des biais cognitifs et émotionnels, occasionnels ou systématiques. Ces biais permettent également de mieux appréhender les erreurs managériales » (Charreaux, 2011). Ainsi, la mise en place de bon SG dans l'entreprise aura cette fois-là pour objectif de corriger les effets négatifs des biais comportementaux des dirigeants.

1.3 Construction des propositions de recherche

Ces différentes conceptions théoriques de la gouvernance sont souvent prises en compte séparément dans les travaux antérieurs pour expliquer la gouvernance d'entreprise. Les résultats, plus nombreux déjà, montrent que, pris de façon unidimensionnelle, ces théories ont un pouvoir faiblement explicatif (Baghat et Black, 1999 ; Larcker et *al.*, 2004 ; Jensen, 2004). Cependant, au cours de ces dernières années, des travaux de terrain militent tous pour une approche complémentaire des dimensions de la gouvernance. Ces diverses dimensions interagissent donc de façon complémentaire afin d'expliquer la performance des entreprises.

Ainsi, on a constaté que les approches communautaires de la gouvernance au niveau rural posent toujours des problèmes plus complexes que dans une gestion réglementaire conventionnelle. Examinant le contexte de la micro finance rurale Ouestr Africaine, Hugon (1996) a fait observer que le fait culturel est très dominant en milieu rural dans les activités financières. L'auteur y observe l'interpénétration des logiques de proximité sociale, de professionnalisation, d'impact social et économique au sein des organisations coopératives financières rurales, lesquels rendent particulièrement complexe la conception de leur SG.

Dans le même sens, Ndiaye (2012) affirme que le SG dans les coopératives rurales met en action des parties prenantes qui ont des démarches différentes et, souvent complémentaires. Dans ce contexte, l'auteur a constaté que la gouvernance est envisagée sous la forme d'une dynamique. Dans le cadre du MC², la prise en compte des us et coutumes des peuples d'accueil de chaque unité MC² du pays, rend particulièrement complexe ce SG qui prend la « couleur locale ». Ainsi, de ces analyses en découlent la première proposition de recherche qui est la suivante :

Les mécanismes (conventionnels et non conventionnels) de gouvernance sont envisagés dans une approche complémentaire entre la dimension disciplinaire, partenariale, cognitive et comportementale afin d'influencer la performance des coopecs financières rurales MC² au Cameroun.

Aussi, les travaux de Hambrick et Mason (1984), Charreaux (2008), placent le dirigeant, au cœur du dispositif de la gouvernance. C'est ainsi que dans le contexte de la micro finance rurale, Ouédraogo et Gentil (2008) attestent que la participation des techniciens spécialistes de la gestion bancaire, (issus des organes d'appui et la banque partenaire AFB dans les coopecs rurales MC²), contribue à la professionnalisation du secteur par le renforcement des mécanismes conventionnels de gouvernance. Ce faisant, ils renforcent le pôle des managers qui est l'un des quatre pôles du « quadrilatère coopératif de Desroche » (Desroche, 1976). Précisons que ce dernier, dans ces travaux, traitait de l'équilibre entre les quatre pôles d'une coopérative que sont les directeurs, les administrateurs, les employés et les sociétaires. Cette situation crée donc des déséquilibres démocratiques en faveur des managers sur les coopérateurs, ainsi que des employés sur les administrateurs. De ce qui précède, découle la seconde proposition suivante :

La présence des structures d'appui et de la banque partenaires dans les structures de gouvernance rétablit l'équilibre cognitif entre coopérateurs et managers et permet de mieux orienter les décisions des coopérateurs afin d'influencer positivement la performance des MC² à travers les décisions stratégiques.

Pour examiner ces propositions, la présentation de la démarche inductive adoptée fera l'objet du point suivant.

2. Orientation méthodologique

Nous présenterons dans ce paragraphe le positionnement épistémologique de l'étude, la démarche adoptée, les techniques de collecte et d'analyse des données.

2.1 Démarche adoptée, collecte de données et justification du choix de l'entretien semi-directif

Pour mieux comprendre les facteurs culturels spécifiques au contexte, qui définissent le SG et rendent le modèle MC² viable et pérenne, nous avons adopté une démarche exploratoire qualitative. Cette méthode est nécessaire pour saisir la richesse des données (Ahrens et Chapman, 2006) dans un contexte de rareté des travaux antérieurs. Cette démarche nous permettra d'apprécier les spécificités du système de gouvernance dans les coopecs financières au Cameroun. Ce faisant, l'outil de collecte de données est le guide d'entretien. Cette technique nous permet de concilier l'exploration des thèmes issus de la littérature et l'émergence des thèmes nouveaux abordés spontanément par les interviewés (Colle, 2006). Ainsi, sept entretiens semi directifs ont été menés auprès des responsables des Coopecs financières situées dans la région de l'Ouest et du littoral.

2.2 De l'approche épistémologique aux caractéristiques de l'échantillon et collecte des données

En s'inscrivant dans une logique constructiviste, notre étude cherche à construire la réalité à partir de l'expérience et la pluralité de perceptions des réalités des individus. Ici, le chercheur vise plutôt un échantillon modeste avec une diversité des points de vue sur le sujet et étudie les finalités des actions réalisées par les acteurs (Giordano, 2003, p191). Pour parvenir à cette fin, l'étude a eu le soutien du secrétaire exécutif¹ (S.E) de la structure d'appui ADAF. Cet appui a facilité l'accessibilité du terrain d'étude et a beaucoup contribué dans la sélection des interviewers. Ces derniers sont constitués du S.E lui-même, les unit managers (UM), les chefs d'antennes régionales ADAF, les présidents du conseil d'administration (PCA) des MC² et les présidents de conseils de sages (PCs).

La configuration de l'échantillon de notre étude se présente comme dans le tableau 2 ci- après.

Tableau 2 : Profils des personnes enquêtées

Modèle MC ²	Identifiant	Responsabilités exercées	Nombre d'année d'expérience	Durées des entretiens
Homme1 Yaoundé	SE	Responsable de l'organe l'ONG ADAF	Depuis la création des MC ²	1h15min
Homme2	CAr	Chef Antenne Régional X1	Ancien responsable microbanque MC ² à la CCEI BANK	57min
Homme3	PCs	Président Conseil Sage	19 ans (ancien PCA)	1h24min
Homme 4	UM1	Unit Manager, qui a vu défiler 4 PCA	15 ans	1h07min
Homme 5	UM2	Unit manager qui est parvenu en peu de temps à des performances exceptionnelles	7ans	1h15min
Homme 6	UM3	Ancien Unit Manager d'une structure qui a traversé une période de crise	17 ans (actuel UM adjoint)	53min
Homme 7	PCA	Président Conseil d'Administration	2 Ans (PCA) après 8 ans au CA	1h07min

Source : Auteurs

A la suite de ces sept entretiens semi-directifs, une triangulation des données a été réalisée, à travers deux ateliers d'échanges. La première rencontre a eu lieu dans une salle des fêtes de la ville

¹ En effet, ce S.E est l'un des personnalités les plus influentes et respectées dans l'ensemble du réseau MC² pour sa contribution dans la mise en place et le développement des structures MC² au Cameroun

de Bangangté (à l'Ouest Cameroun) avec les UM (Directeur d'Unité MC²) réunis dans le cadre de la mutuelle du personnel MC² de la Région de l'Ouest Cameroun. Elle s'est déroulée en 49 minutes. La seconde, quant à elle, s'est déroulée dans le cadre de la rencontre mensuelle des UM du bassin agricole du Moungo à Nkongsamba, à l'Agence ADAF-Moungo. Cette deuxième rencontre a duré 1h12minutes. A l'issue de ces deux séances de restitution, nous avons constaté qu'aucun élément nouveau n'a émergé des échanges. Comme l'affirment Couratier et Miquel (2007, p138), les avis des professionnels et d'experts rencontrés se sont très rapidement recoupés ou répétés. Nous avons ainsi atteint la saturation théorique dans la collecte des données et l'analyse a été réalisée.

2.3 Justification du choix de la méthode de contenu thématique pour l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la méthode d'analyse de contenu thématique. La littérature propose deux types d'analyse à ce sujet, l'analyse de contenu lexical et l'analyse de contenu thématique. Dans le premier cas, l'unité est le mot et l'analyse est axée sur la nature et la richesse du vocabulaire, tandis que dans le second, où l'unité peut être un mot, une section de phrase, une phrase entière ou plusieurs phrases, « l'analyse est orientée sur le sens de l'unité et son lien avec un thème » Thiétart (2007). Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié le second type d'analyse car nos données textuelles étaient découpées et ordonnées en fonction des unités d'analyse que nous avons codées grâce à une technique précise. Cette analyse a permis d'examiner la série de notes de terrain transmises, de les synthétiser, de les disséquer tout en présentant intactes les relations entre les segments de données. Après cette retranscription des entretiens, les inputs bruts sont analysés. Les résultats sont présentés dans le paragraphe ci-dessous.

3. Présentation et discussions des résultats

Les principaux résultats de notre étude sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous. Il met en évidence les quatre dimensions distinctes du système de gouvernance communautaire des MC² au Cameroun.

3.1. Panorama synoptique des structures et processus du SG des MC²

Le tableau 3 ci-après synthétise l'essentiel des perceptions des acteurs sur le SG des MC² au Cameroun

Tableau 3 : Synthèse des enseignements de l'analyse de contenu thématique

Thèmes	Sous thèmes	Acteurs	Résultats
Gouvernance	Structures de réseau	Structure d'appui (ADAF)	- Rôle clé des divisions de contrôle et d'accompagnement - Rôle crédibilité et de recherche d'opportunité
		Banque partenaire (AFB)	
	Organes de gouvernance	Adhérents/sociétaires	Rôle AG importance réglementaire
		Administrateurs	Rôle central du CA et CC
		Les Sages et les contrôleurs internes	Conseil sages, comité de surveillance rôle de contre-pouvoir
		Salariés	Les commissions et le S. E
		PCA / Unit Manager	Rôle central du tandem PCA /UM
	Approche disciplinaire	Associés coopérateurs	- Importance des acteurs internes - « dilemme coopératif » peu présent - implication des CAC limitée aux textes
		Administrateurs	
		Salariés	- Contrôle de régularité d'un acte de son collègue avant exécution - Importance dans les pré-comités de crédit avec le staff

	Auditeurs ADAF	Contrôle de conformité systématique de tous les actes de gestion - Contrôle des contrôleurs
	La caissière	- Rôle primordial de la femme dans l'accueil et protection des fonds dans une MC ² .
	Contrôleurs internes	Contrôle assez limité, niveau de reporting assez limité
	Mini-Comité de crédit	Décision routinière pour les crédits jugés de faible montant.
Approche partenariale	Experts conseils et CAC	- Importance limitée (fait présence systématique conseil ADAF et AFB)
	Communauté villageoise	- Rôle des comités de développement de la communauté d'accueil
	Autorités locales	- + ou – forte implication selon la vision du CA
	Notabilités traditionnelles et religieuses	- + ou – forte implication selon les cultures des communautés d'accueil de la MC ²
	Commission, Bureau	- Préparation de prise décision stratégique
	PCA-Unit Manager	- Tandem uni dans la gestion quotidienne des MC ²
Approche cognitive	Acteurs AMC ² + partenaires d'appui conseil + ONG ADAF	- Durée des réunions d'organes de gouvernance assez longue, implique coûts de conviction élevés (formation continue des organes de gouvernance par ADAF, AFB)
	Département microbanque à AFB et ADAF	- Recherche des opportunités pour les MC ²
Approche Comportementale	Acteurs du réseau Encadreurs ADAF	- Rôle de tuteur pour le management et la gouvernance – Présence obligatoire dans tous les processus stratégiques bref le paternalisme
	Conseil des Sages	- Implication des notabilités évite d'aller en déphasage avec les us et coutumes locales - limites les conflits et les couts associés

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus présente les résultats des entretiens et de l'analyse des contenus effectués après des responsables des structures d'organisation et de gestion des MC² au Cameroun. Ces entretiens avaient pour objectif d'apprécier les spécificités du système de gouvernance des Coopecs dont ils ont la charge. Des analyses, il ressort les principaux résultats ci-dessous :

3.2. La prédominance de l'approche disciplinaire dans le système de gouvernance des Coopecs du modèle MC² au Cameroun

Les résultats qui se dégagent montrent que la viabilité des MC² résulte partiellement d'une gouvernance basée sur l'approche disciplinaire. De la quasi-totalité des extraits des entretiens avec les participants, on constate qu'il n'existe pas de délégation de pouvoir entre l'UM et le CA censée être au cœur du paradigme d'agence (relation principal – agent). Cette délégation, la plupart des temps est formalisée entre le CA et un petit comité restreint (CC) qui est présidé par le PCA ou l'un des vices présidents disponible et choisi par ce dernier. La vraie relation d'agence se trouve implicitement entre tandem PCA – UM et le CA. « C'est le PCA qui valide les dépenses ou qui choisit l'administrateur résident qui le fait à sa place. Il signe les chèques en laissant au UM juste la faculté de son exécution » (UM3). Aussi, pour diminuer les risques de fraudes, les organes d'appui démultiplient les relations d'agence en cascade dans les MC². « Il y a des contrôles à tous les carrefours, personne n'est jamais au début et à la fin d'une opération, même les contrôleurs sont

contrôlés » (**CAr**). La féminisation du poste de caissier renforce le volet disciplinaire de la gouvernance du modèle MC² « On s'est dit qu'en féminisant le poste de caissier dans les statuts des MC², cela devait renforcer le niveau de confiance. C'est la femme qui accueille dans une maison, c'est elle qui sait où on peut bien garder quoi que ce soit à la maison, elle est en fait le ministre de l'intérieur de la maison MC² » (**SE**). De plus, les stigmates de la crise des années 1980 -1990, où beaucoup des IMF ont fermé boutique, en milieu rural surtout, ont rendu les ruraux très allergiques. A la moindre alerte, les épargnants sont prêts à retirer leurs fonds. « Il y a également un problème de mentalité rurale quand l'on se rend compte que celui qui garde l'argent s'assoie dans une vente à emporter. Rapidement, on dit que le caissier est en train de détruire les fonds de la MC², même si cela n'est pas le cas en réalité » (**SE**). D'ailleurs « Le temps a donné raison au Dr Paul Fokam K. depuis 1992 jusqu'à ce jour, nous n'avons pas encore entendu qu'une de ces caissières a vidé les caisses et s'est emparée de l'épargne des gens. Aucune des 117 agences qui fonctionnent à ce jour n'a jamais été en cessation de paiement. C'est une référence au Cameroun. Tous les autres réseaux ont eu des agences qui ont fermé, mais nous jamais » (**SE**).

Cette discipline s'observe sur la réduction du nombre des administrateurs dans toutes les unités MC². Il s'agit d'un moyen de renforcer la dimension disciplinaire de la gouvernance. Aussi, « ces structures disposent aussi des comités de surveillance (Cs) qui sont très actifs par endroit, ils permettent d'alerter sur les velléités de fraude pour arriver in fine à des audits plus complets de la situation et entreprendre des sanctions appropriées » (**Um2**). L'informatisation et la mise en commun de l'historique des crédits clients a permis aussi de renforcer la dimension disciplinaire des MC² « Le passage des MC² du système de gestion manuelle à l'informatisation complète a permis aux administrateurs d'avoir des tableaux de bord et des reportings exhaustifs et fiables sur la situation des principaux ratios financiers à respecter et sur les demandeurs de crédits... Ainsi, la CNC centralise les informations sur les débiteurs en ce moment, la mise en commun des ressources avec ADAF nous permet d'avoir un mini central de risque dans les MC². Un demandeur ne peut plus nous cacher les informations sur les crédits pris dans une autre unité MC² et bientôt dans n'importe quelle structure financière du pays » (**SE**). Ce volet disciplinaire est aussi renforcé par les pouvoirs de suspension des décisions dévolus à l'organe d'appui « c'est un contrôle un peu plus solide que les autres niveaux précédents, les pouvoirs statutaires nous permettent de suspendre le PCA ou l'UM dans l'intérêt de la MC². Nous avons suspendu même un CA tout entier dans une MC² dans le Sud-Ouest pour préserver l'intérêt des mutualistes » (**CAr**). De même, « Quand une structure connaît des problèmes de gouvernance, ADAF y renforce son dispositif d'encadrement et de contrôle » (**UM**) Cette action disciplinaire d'ADAF est souvent diversement perçue sur le terrain « Il faut noter que ADAF était un peu au-dessus de notre CA, supposé être un conseiller, c'est ADAF qui donne la marche à suivre dans notre MC² (en difficulté). Par moment, il impose ce qu'il faut faire contre l'avis du CA. Normalement, quand on est coincé, ADAF devait donner son avis technique, mais ici ADAF prend les devants et impose un cadrage disciplinaire à prendre et suivre sans faute » (**PCA**). Un autre marqueur de la dimension disciplinaire se trouve au niveau des incitations. « Les primes de bilan sont octroyées aux administrateurs, aux mutualistes ainsi qu'aux salariés dans les MC² » (**CAr**).

En définitive, la dimension de la gouvernance disciplinaire est très présente dans les MC². Elle s'observe non seulement dans l'action des acteurs de la gouvernance institutionnelle externe et interne, mais aussi de par l'influence des caractéristiques de certains CA disposant d'un tandem PCA-UM solide. Dans le tableau 4 ci-après, nous synthétisons le comportement de l'ensemble des indicateurs de la gouvernance disciplinaire issus de cette analyse qualitative.

Tableau 4 : Synthèse des indicateurs de la dimension disciplinaire de la gouvernance

	Indicateur	Interprétation
Structure	- Taille du CA - Taille du Bureau - Taille du conseil de sages (CS)	Faible taille (Jensen 1994) (Capacité de contrôle disciplinaire forte)
Processus	- Fréquence annuelle du CA	Forte fréquence (Saisset 2014)

- Fréquence annuelle du CS - Fréquence annuelle du bureau - Fréquence annuelle du contrôle interne - Fréquence mensuelle de contact PCA-UM	(Contrôle disciplinaire fort)
- Rôle du CAC et des auditeurs ADAF	Forte implication au-delà du rôle statutaire (Contrôle disciplinaire fort)

Source : Auteurs

La dimension disciplinaire de la gouvernance est ici caractérisée par des types de contrôle et d'incitations qui agissent dans le sens la réduction des conflits d'intérêt entre les différents acteurs de la micro finance. Ce résultat corrobore les travaux de Jensen et Meckling (1976). Ces auteurs cherchent essentiellement à limiter l'opportunisme de l'agent.

3.3. L'emprise de l'approche partenariale dans le système de gouvernance des Coopecs Financière du modèle MC² au Cameroun

L'ouverture des MC² aux parties prenantes tant internes qu'externes pourrait expliquer la forte dimension partenariale de sa gouvernance. Nous examinons le degré d'ouverture des instances de gouvernance tant en interne qu'en externe. En cela l'AG est un grand forum d'échange et de promotion de la MC² « l'AG représente un grand évènement pour le village, les élites sont présentes, le Sous-préfet est invité à l'ouverture, il parle de la MC² comme un bon mutualiste, c'est attrayant pour les nouveaux » (UM2). Les CA sont aussi ouverts aux compétences extérieures, comme c'est le cas des administrateurs indépendants dans certaines grandes entreprises « même si les UM ne semblent pas percevoir l'objet d'une telle ouverture à l'extérieur. En pratique, c'est ADAF et certains administrateurs cooptés pour leurs compétences qui apportent leurs expertises gracieusement pour résoudre les problèmes des MC² » (CAs). Un autre participant de dire « Nous avons la chance d'avoir un juriste dans notre CA » (UM1). Les structures d'appui travaillent aussi pour ouvrir les MC² aux partenaires externes et des opportunités au développement des MC². « AFB sur le marché des obligations recherche les bonnes cotations pour proposer aux MC² qui disposent d'excédents financiers oisifs (SE), résultat confirmé par un autre participant « AFB nous envoie à tout moment les meilleures offres sur le marché des obligations » (PCA).

Pour atteindre le maximum de membre et renforcer le volet partenarial, les MC² organisent au moins une fois par an des réunions d'information sur les nouveaux produits et procédures d'acquisition. Des actions se font à travers le fonds d'intervention sociale (FODIS) en direction de la communauté toute entière « Partage de semence améliorée dans le village Balengou pour une valeur de 5 millions de francs à tous les agriculteurs sans considération de l'appartenance ou non à la MC². Chaque agriculteur recevait un sachet de 5 kilogrammes de maïs » (SE)... « Don de tables, de bancs, des lit d'hôpital et de matériel médical dans les écoles et tous les dispensaires de NJOMBE PENJA par la MC² de la localité » (Car).

La nature de la garantie et l'obligation d'avoir un avaliste malgré l'existence des garanties réelles est aussi le reflet de cette dimension partenariale « L'avaliste est au cœur de notre système de caution. Si vous n'avez pas quelqu'un qui vous cautionne parmi les 2300 membres de cette MC², c'est simple à conclure : vous n'êtes pas sérieux » (PCA). C'est aussi le cas avec les crédits de groupes qui permet de sociabiliser plusieurs bénéficiaires par groupe et accroître les effets de l'organisation sur les bénéficiaires.

Ce volet partenarial est aussi relevé dans l'action des salariés lors de la tenue des pré-comités de crédit. « Les avis des salariés qui vivent dans les quartiers avec les mutualistes sont déterminants pour limiter les risques de non remboursement » (PCs). Cependant, les salariés estiment que « L'avis d'ADAF sur un dossier serait bien après la nôtre... Les salariés n'ont pas une personnalité assez forte pour soutenir un avis contraire à celui d'ADAF. Ils ont le souci de leur emploi » (UM1).

Les intéressements donnés aux salariés pour leur participation à la création de la valeur comme un voyage d'étude consolide la dimension partenariale « nous offrons aux meilleurs de nos profils, des voyages de « groupe des champions » dans une ville balnéaire comme Kribi, voilà aussi des moyens que les responsables du modèle mettent en œuvre pour encourager les uns et les autres à participer au projet collectif » (PCA).

Aussi, une mutuelle du personnel des MC² (AMUPER) a été créée et son fonctionnement est pris en charge par les unités MC². Il est non seulement un cadre d'échanges mais bien plus, celui de l'épanouissement du personnel. Ainsi, « les rencontres fréquentes de l'AMUPER organisées entre les agents des MC² venus des horizons divers permettent aux salariés d'échanger et de s'encourager dans la conduite de leur MC² » (CAs). Cette espace d'échange et de socialisation se trouve aussi au niveau national « la MC² à travers un forum (où participent tous les acteurs majeurs des Unités MC², les UM, les dirigeants des structures d'appui, les autorités monétaires et les ministres en charge des secteurs agro-sylvo-pastoraux) organisé dans le cadre de AMC² permet chaque année, de débattre des thèmes actuels dans la conduite de la finance rurale avec des acteurs externes qui ont autorité dans le domaine (SE). Ce résultat conforte la prise en compte d'une vision pluraliste de l'entreprise théorisée par le paradigme partenarial de la gouvernance. Ainsi, les MC² prennent en compte les acteurs externes et internes dans la conduite de la micro finance rurale. Ceci conforte les idées de Charreaux et Desbrières (1998) qui proposaient déjà la dimension partenariale de la gouvernance comme celle qui est capable de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et contredit Charreaux (2004), qui soutient plutôt l'idée du statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires. Le tableau 5 ci-après présente une synthèse du comportement des indicateurs.

Tableau 5 : Synthèse des indicateurs de la dimension partenariale de la gouvernance MC²

	Indicateur	Interprétation
Structure	- créations des commissions - intéressement des salariés	- un accroissement de l'indicateur traduit une gouvernance plus ouverte aux PP
Processus	- Ouverture (AG, CA, CS) aux PP internes et externes - réunions de sensibilisation adhérents et populations	- Un accroissement de l'indicateur traduit une gouvernance plus ouverte aux parties prenantes internes et externes
	- Durée des AG - durée CA, CS, et Bureau - Caution des crédits par un avaliste plus garantie réelle.	Un accroissement des indicateurs implique une gouvernance plus ouverte aux PP et termes d'intensification des échanges.

Source : Auteur

3.4. La précellence de l'approche cognitive dans le système de gouvernance des Coopecs financières du modèle MC² au Cameroun

La dimension cognitive s'est révélée présente dans le fonctionnement des structures et processus de la gouvernance des MC². Les extraits des discours obtenus mettent en avant l'existence des coûts relatifs à l'explication, la conviction et l'acquisition des connaissances : il s'agit là des coûts d'agence cognitifs provenant des problèmes d'asymétrie de connaissance très présents dans le monde rural. « Le PCA était un Docteur en économie avec un gros français, on avait la peine à le suivre. Toutefois, nous sommes parvenus à le contenir grâce aux manuels de procédures ». (UM2). C'est bien sous cet angle qu'on observe la problématique de l'écart cognitif entre le tandem PCA – UM manager, les structures d'appui et les administrateurs, les salariés et les adhérents. Dans les projets stratégiques de la MC², les uns et les autres doivent donc prendre beaucoup de temps pour se mettre d'accord. « Les structures d'appui pour pallier ce handicap organisent à l'entrée en fonction des administrateurs une séance de formation qui prend en compte l'ensemble des exigences de la

fonction » (SE). De même, pour permettre aux anciens de former les nouveaux administrateurs par la pratique, les structures d'appui « ont intégré dans les statuts, une clause qui permet de renouveler le conseil de l'ordre de 50 % au plus chaque fois. Le brassage permet d'accélérer la formation des nouveaux venus...de mémoire d'administrateur, les gens dans les premiers six mois d'entrée en fonction interviennent très peu dans les débats, puis dans les mois d'après ils commencent à être opérationnels » (PCA).

On se rend aussi compte que les PCA disposent à l'entrée en fonction d'un avantage cognitif qui relève de son mode de sélection, « On a l'impression que ce sont des gens qui sortent toujours du lot, qui sont acceptés par les structures d'appui. Un aventurier très populaire sans profil fiable a été élu ici mais il n'a pas fait long feu, les structures d'appui l'ont suspendu » (UM3).

Les participants à l'entretien ont aussi relevé le rôle des diverses commissions qui « associent administrateurs, adhérents et dans une très faible mesure, les experts des secteurs agro-sylvo-pastoraux pour une mise en commun des différents savoirs qui contribuent à étudier finement certaines questions avant de les exposer au CA » (UM1). Le processus décisionnel de certaines MC² à travers les constants allers et retours entre tandem PCA – UM, ADAF, CA, commission se trouvent rallongés « Souvent au CA, nous pouvons renvoyer la décision si les avis apportés par les agents des structures d'appui et les membres des commissions techniques ne nous semblent pas très convaincants, et demandons d'aller nous référer à nos conseils respectifs. C'est en cela que les choses sont dynamiques chez nous, nous ne sommes pas là pour avaler tout ce que ADAF ou AFB nous dit. Dans les projets stratégiques par exemple, la construction du bâtiment siège qui nécessite un volume de financement important, le processus est particulièrement long et chronophage » (PCs).

Il en va de même de l'écart de connaissance entre salariés et administrateurs. « Ils n'ont pas généralement le temps d'assister aux formations, pourtant cet état de chose est très préjudiciable pour la bonne marche de la structure. C'est pourquoi une nouvelle disposition prévue dans les textes de la COBAC en étude en ce moment, va dans le sens de proposer un profil type d'administrateur qui serait mieux adapté pour les EMF » (SE).

On constate cependant que dans le milieu rural, les administrateurs qui ont un bon profil sont très peu nombreux. « Si les pouvoirs publics insistent là-dessus, on risque de se retrouver uniquement avec des administrateurs non-résidents qui vivent en ville. Le contrôle rapproché qui fait le succès des MC² aujourd'hui risque alors leur échapper » (CAr).

Le tableau 6 ci-après, présente une synthèse des indicateurs de la gouvernance cognitive provenant de notre analyse qualitative.

Tableau 6 : Synthèse des indicateurs de la dimension cognitive de la gouvernance

	Indicateur	Interprétation
Structure	- Ecart formation initiale PCA - UM - Pourcentage de renouvellement des administrateurs	- Accroissement de ces indicateurs nuit à l'amélioration des capacités cognitives.
	- Présence des structures d'appui dans les organes de gouvernance	Un accroissement de l'indicateur traduit une augmentation de la capacité cognitive
Processus	- Formation des administrateurs - Total temps passé en AG, CS, CA, bureau, commissions, -formation élus, - nombre de commissions de réflexion - réunions de formation des adhérents	- Un accroissement de l'indicateur traduit une amélioration des capacités cognitives C+

Source : Auteur

Les résultats mettent en exergue la présence de la dimension cognitive de la gouvernance comme une approche explicative de la gouvernance des MC². Ces résultats rejoignent ceux de Denzau et North (1994) qui parlaient déjà de la coordination des « schémas mentaux » des différentes parties

prenantes au sein des entreprises pour la performance. Comment les acteurs terrain perçoivent ils la dimension comportementale ?

3.5. La domination de l'approche comportementale dans le système de gouvernance des Coopecs financières du modèle MC² au Cameroun

La dimension comportementale de la gouvernance cherche à réduire l'impact des biais comportementaux des dirigeants sur la prise de décision. Rougoor et *al.* (1998) ont proposé un cadre d'analyse du fonctionnement entre les capacités managériales et les résultats d'exploitation. Ils considèrent les capacités managériales comme un facteur à part entière de la fonction de production, hormis des facteurs traditionnels (terre, travail, capital). Ces auteurs rassemblent les diverses facettes des capacités managériales en deux groupes :

- Les critères personnels tels que l'âge et l'éducation ;
- Les critères relatifs au processus décisionnel tels que les procédures et pratiques de planification, d'implantation et de contrôle des décisions.

Ces aspects sont alors, d'après eux, des processus qui déterminent en fin de compte les résultats de l'entreprise dans le respect d'un cadre environnemental où interagissent différentes contraintes émanant des institutions, du marché, de la société et de la structure biophysique de l'exploitation. Dans le cas des MC², l'environnement institutionnel comprend les différentes réglementations sous régionales et nationales, les statuts et RI, les us et coutumes des populations locales. C'est dans le respect de toutes ces contraintes que la structure parvient à une gouvernance efficace.

« Si le SG arrive à faire respecter les textes et procédures de l'institution, alors il joue bien son rôle de guide pour le management et le contrôle. C'est-à-dire contrôler l'action, fixer les objectifs, les résultats à atteindre, et s'assurer que les gens travaillent dans ce cadre-là. C'est bien l'action que nous menons dans la gouvernance des MC². Il faut amener les dirigeants non seulement à abandonner les comportements opportunistes, mais aussi à éviter les erreurs managériales. Certains n'ont pas un bon niveau académique ».

Pour y parvenir, des clauses existent dans les statuts et exigent la présence des structures d'appui dans les AG, CA et CC et l'information doit leur parvenir longtemps à l'avance. Cela suppose qu'elles doivent se préparer minutieusement avant d'arriver à l'AG au CA ou au CC, car *« elles y jouent un rôle technique en termes de formation continue des administrateurs et du UM »*. C'est bien ce qui est fortement recommandé en matière de crédit qui constitue le cœur de l'activité des MC². Chaque MC² doit impliquer systématiquement les structures d'appui dans les CC pour l'analyse des risques de crédit. *« Il s'agit de l'épargne des gens ; on ne peut pas balancer cela comme on veut »*.

Les extraits des discours des responsables des structures d'appui nous permettent de comprendre que leurs structures sont mises à contribution pour que les MC² fonctionnent avec les atouts d'une banque classique comme l'AFB. *« Vous savez que dans les agences ADAF, il y a tous les départements d'analyse des risques de crédits au service de l'étude des dossiers de crédits des MC² relevant de ladite agence »*. *« Après avoir analysé en amont, les structures d'appui sont aussi présentes en CC pour stopper sur le feu de l'action toute dérive ou s'assurer que ce qui a été demandé pour complément dans le dossier étudié est effectivement fourni. Vous savez que le personnel a toujours tendance à dissimuler les choses »*.

Il est à préciser que pour éviter la récurrence des fautes ou erreurs qui peuvent être commises intentionnellement pour des raisons d'opportunisme ou pas en raison des capacités cognitives limitées des agents, les dossiers de crédits de faible montant, qui sont passés par des sous-comités sans la présence d'un représentant d'ADAF du fait de la délégation de pouvoir au duo PCA – UM ou à un petit comité. Lesdits dossiers de crédits doivent faire l'objet d'un contrôle à postériori toutes les fins de mois par ADAF. Si par aventure, il est établi que dans de tels dossiers des pratiques opportunistes s'y retrouvent, la délégation est purement et simplement retirée et d'autres sanctions peuvent suivre selon la gravité de l'acte. Plusieurs témoignages se rapportant à l'action des structures d'appui font

état du fait que les dirigeants principaux ont obtenu des décisions de leurs CA susceptibles de mettre à mal les intérêts de leur MC² et qui ont été stoppées net par l'intervention des structures d'appui. Ces décisions étaient souvent prises par naïveté ou par ignorance des textes. « *Tout ce qu'ils ont fait était simplement fait par naïveté* »

Certaines de ces décisions se sont malheureusement prises en présence des représentants d'ADAF qui ont, au pire des cas, pactisé avec les détourneurs et au meilleur des cas, le contrôleur peut manquer de courage ou de personnalité pour dénoncer ces actes répréhensibles. « *Ces gars étaient des gens qui se cherchaient aussi dans la vie, le PCA les influençait, mais ceux de maintenant, ce sont pour la plupart des gens bien assis. Voyez le représentant ADAF de la région X ancien de AFB en retraite vous pouvez l'ébranler avec quoi ?* » C'est pourquoi il existe un contrôle des contrôleurs pour sanctionner les complices des malversations. « *Car quand celui qui est chargé de contrôler se fait emballer, toute la maison s'écroule d'un trait, nous avons des collaborateurs reconnus coupables des faits de complicité en coaction, qui sont en prison en ce moment* ».

C'est en cela que le rôle joué par le contrôle des contrôleurs vient revoir et corriger toutes les erreurs de gestion possible en insérant véritablement la gouvernance des MC² dans une forte dimension comportementale. Le tableau 7 ci-après présente une synthèse des indicateurs de la gouvernance comportementale issus de notre analyse.

Tableau 7 : Synthèse des indicateurs de gouvernance comportementale des MC²

	Indicateur	Interprétation
Structure	<ul style="list-style-type: none"> - Pré-comité crédit personnel - Pré-comité crédit Unit Manager ADAF - Présence structure d'Appui aux CC, CA, AG 	<p>- Accroissement de ces indicateurs permet de limiter les biais comportementaux des dirigeants</p> <p style="text-align: center;">Cp +</p>
Processus	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau implication du PCA dans la gestion - Niveau implication des structures d'appui dans les décisions stratégiques - Niveau implication du CS 	<p>- Un accroissement de l'indicateur traduit une amélioration des capacités cognitives</p> <p style="text-align: center;">Cp +</p>

Source : Auteur

La dimension comportementale de la gouvernance est aussi un type d'approche de gouvernance observé dans les MC². Ses indicateurs ci-dessus présentés tiennent lieu de justification. Ceci conforte les idées de Charreaux (2011) qui pensait déjà que le levier comportemental de la gouvernance est utile en entreprise.

Parvenu à cette phase de l'analyse qualitative de notre étude, nous pouvons confirmer et retenir la proposition selon laquelle le SG du modèle MC² est constitué de quatre dimensions conceptuelles, conformes à nos présupposés de départ. L'analyse textuelle des interviews recueillies nous permet à présent d'atteindre l'objectif descriptif de cette recherche qui nous a permis en scrutant le périmètre coopératif des MC² et ses organes de gouvernance, de mettre en relief la complémentarité de ces quatre dimensions, ainsi que les possibles combinaisons de ces différentes approches de la gouvernance dans le SG. La gouvernance des MC² a un noyau commun lié à la standardisation des pratiques internes (manuels des procédures, code éthique et autres) par les structures d'appui et une latitude est laissée dans la mise en place d'organes comme les commissions, le bureau et le niveau d'implication du CS à travers l'usage ou non des us et coutumes de chaque localité d'accueil, et partant, l'influence de la pression sociale dans la gouvernance de l'institution. En définitive, on perçoit bien que les modes d'imbrication des quatre dimensions de la gouvernance rendent unique le fonctionnement de chaque MC² et partant, le niveau d'influence de chaque dimension de la gouvernance sur les performances sociale et financière des Coopecs rurales MC². De ce qui précède, nous confirmons l'utilisation dans cette étude du modèle de la gouvernance élargie de Charreaux (2008) qui combine une diversité de paradigmes synthétisés dans un méta-modèle adapté.

Conclusion

Parvenu au terme de cette étude, il était question d'examiner les spécificités du système de gouvernance (SG) des mutuelles communautaires de croissances (MC²) au Cameroun, lesquelles seraient à la source de sa singularité en matière de viabilité¹.

Pour y parvenir, une méthode exploratoire qualitative a été adoptée. Cette dernière a permis d'une part, de scruter le périmètre coopératif du modèle MC², de décrire les structures et les processus de fonctionnement des divers organes et acteurs de ces institutions et d'autre part, d'analyser le processus de prise de décision au sein de ces coopecs financières. En outre, sept entretiens semi-directifs d'une durée en moyenne d'une heure de temps ont été menés. L'analyse faite par la méthode de contenus thématiques a permis de mettre en relief les différentes dimensions du système de gouvernance de ces coopecs rurales MC². Ledit système est quadridimensionnel à l'image du modèle de la gouvernance élargie de Charreaux (2008). Il épouse à la fois les préconisations de l'approche disciplinaire, partenariale, cognitive et comportementale de la gouvernance. Ce constat conforte notre proposition de départ suivant laquelle, le SG de gouvernance des coopecs rurales MC² est un agencement des plusieurs dimensions de la gouvernance relevant chacune d'un paradigme bien précis. Ces dimensions sont imbriquées et interagissent, pour constituer un SG communautaire original.

Nos résultats s'inscrivent dans la même logique que ceux de Cornforth (2004) et Charreaux (2005) et remettent en question le caractère beaucoup trop unidimensionnel de chaque théorie de la gouvernance d'entreprise. Aussi, ils constituent un prolongement important des travaux de Ndiaye (2012)² qui s'est attelé à relever les atouts d'une gouvernance avec des logiques d'encastrement communautaires dans la Région du REMEC NIAYES au Sénégal.

En guise de contribution managériale, nous constatons que le système de gouvernance des coopecs financières du modèle MC² va au-delà de la dimension disciplinaire dont la principale fonction est la réduction de la latitude managériale. Ce SG en milieu rural dans les coopecs rurales dans sa dimension partenariale facilite l'action du dirigeant en favorisant l'encastrement des acteurs locaux qui se connaissent (Freeman, 1984 ; Charreaux & Desbrières, 1998). En outre, il facilite la résolution des conflits cognitifs dans une perspective proactive (Huse et al. 2005 ; Wirtz, 2006) et corrige les biais comportementaux des dirigeants. Ces biais comportementaux seraient à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles qu'on attribuerait à l'opportunisme des dirigeants et justifieraient des crises managériales (Charreaux, 2011).

Bibliographie

1. AHRENS, T. et CHAPMAN, S. (2006), « Doing Qualitative Weld Research in Management Accounting: Positioning Data to Contribute to Theory », *Accounting, Organization and Society*, n°31, pp.819–841.
2. ATTALI, J. (2014), « Les nouveaux visages de la micro finance en Afrique », *Revue d'économie financière*, vol. 116, no. 4, pp. 243-258.
3. BURRESS, M. J., COOK, M. L. et BRIEN, D. J. (2011), « Governing Agribusiness: The Impact of Board Structure and Process on Performance of Producer-owned Agribusinesses », *Working Paper*, Missouri University.
4. CHARREAUX, G. (1996), « pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. » *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.50-64.
5. CHARREAUX, G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. », *Cahier du FARGO*, Université de Bourgogne, n°1040101, 58p.

¹ Nous rappelons que le modèle MC² est la seule forme d'institution financière ayant résisté aux multiples crises survenues dans le secteur financier au Cameroun

² L'auteur souligne le bien-fondé d'une logique d'encastrement des systèmes de gouvernance sans rechercher les sources profondes de cette efficacité dans les fonctions jouer par chaque approche interagissant de la gouvernance.

6. CHARREAUX, G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire ... », *Cahier du FARGO*, Université de Bourgogne, n° 1050601, 36p.
7. CHARREAUX, G. (2008), « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », *Économie et Sociétés, Série Économie de l'entreprise* n°10, pp.1831-1868.
8. CHARREAUX, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », *Cahier du FARGO*, Université de Bourgogne, n°1110402, 27p.
9. CHARREAUX, G. et DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, pp. 57- 88.
10. COLLE, R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse de Doctorat, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence.
11. CONVERGENCE (2016), « Objectifs de développement durable : quels enjeux pour la micro finance ? », *Dossier Spécial de la 7e édition du Baromètre de la Microfinance*, consulté en ligne à l'adresse : www.convergences.org, le 12/03/2017.
12. CORNFORTH, C. (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective », *Annals of Public & Cooperative Economics*, vol.75, n°1, pp. 11-32.
13. COURATIER, C. et MIQUEL, CH. (2007), *les études qualitatives, théories, applications, méthodologie, pratique*. L'harmattan édition, Paris, 244p.
14. D'AMBOISE, G. (1996), « Le projet de recherche en administration : Un guide général à sa préparation », *Working Paper*, Université Laval, 122 p.
15. DENZAU, A. T. et NORTH, D. C. (1994), « Shared Mental Models: Ideologies and Institutions », *Kyklos*, vol. 47 n°1, pp.3-31
16. DESROCHE, H. (1976), *Le projet coopératif*, Les Éditions Ouvrières, Paris, 461p.
17. DESROCHERS, M. et FISCHER, K. P. (2005), « The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, n° 3, pp. 307-354.
18. DONALDSON, L. et DAVIS, J. H. (1991), «Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns », *Australian Journal of Management*, vol 16, n°3, pp.49-64.
19. FOKAM, K. P. (2000), *Et si l'Afrique se réveillait ?* Les éditions Jaguar, Paris, 210p.
20. FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press (Ed. 2010), 292p.
21. GIORDANO, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Glaser et Strauss, 320p.
22. HAMBRICK, D. C. et MASON, P. A. (1984), « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, pp. 193-206.
23. HUGON, P. (1996), « Les innovations dans les sphères financières informelles et semi formelles en Afrique sub-saharienne », *Monde en Développement*, Vol. 24. n° 94, pp. 17-28.
24. HUSE, M., MINICHILLI, A. et SCHONING, M. (2005), « The Value of Process-oriented Boardroom Dynamics », *Organizational Dynamics*, vol. 34, n°3, pp. 285-297.
25. JENSEN, M. C. (1994), « Self-interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory », *Journal of Applied Corporate Finance* vol.72, n°2. *Journal of Sociology*, vol 94, pp.95-120.
26. JENSEN, M. C. et MECKLING, W. H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.
27. JOLLS, CH., SUNSTEIN, C. R. et THALER, R. (1998), «A Behavioral Approach to Law and Economics», *Stanford Law Review*, vol. 50, pp. 1471-1550.
28. KELLY, M. (2009), « À but lucratif et à bénéfice social », *L'Expansion Management Review*, vol. 134, no. 3, pp. 58-67.
29. LEPAGE, F. (2011), *Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises. Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier Supagro, 274p.
30. MILES M.B. et HUBERMAN M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles, 626 p.
31. NDIAYE, M.M. (2012), *La gouvernance des organisations de microfinance rurales au Sénégal : Analyse historique et institutionnelle des mutuelles et coopératives du Remec Niayes*, Thèse de Doctorat, Université Montesquieu, Bordeaux, 332p.

32. OUEDRAOGO A et GENTIL D., (2008), *La micro finance en Afrique de l'Ouest : Histoires et innovations*, Paris, Karthala, 310p.
33. PIERRET, D. et DOLIGEZ, F. (2005), « La gouvernance, nœud gordien de la micro finance ? », *Note thématique n°1*, IRAM, Paris, 4p.
34. SAÏSSET, L. A. (2014), *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc- Roussillon*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier Supagro, 543p
35. SHAFFER, J. D. (1987), « Thinking About Farmers' Cooperatives, Contracts and Economic Coordination », in Royer J. S., (ed), *Cooperative Theory: New Approaches*. Washington, DC, USDA ACS Service, pp. 61-86.
36. TCHAKOUTE, T. H. (2011a), « Contrat de crédit, décentralisation décisionnelle et performance des institutions de micro finance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 2, p.143- 173.
37. TCHAKOUTE, T. H. (2008), *Dispositif de gestion des risques opérationnels dans les organisations de micro finance. Une approche exploratoire*, Thèse de Doctorat, Bordeaux IV.
38. TCHAKOUTE, T. H. (2010), « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de micro finance d'Afrique Sub-saharienne », *Working Paper*, n° 10/026.
39. TCHAKOUTE, T. H. (2011b), « Le risque opérationnel dans les institutions de micro finance. L'étude du cas d'un réseau de coopératives de micro finance », *Revue Sciences de Gestion*, n°79, pp. 45-64.
40. TCHATCHOUA N. M., (2018), *Gouvernance et performance des coopératives financières rurales du réseau MC² au Cameroun*, Thèse de Doctorat, Université de Dschang, Mars, pp.354.
41. THIETART, R. A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 586p.
42. WINTER, S. G. (1991), « On Coase, Competence, and Corporation », *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, pp. 163-180.
43. WIRTZ, P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, Paris, 128p.
44. YOUNG, B. (2016), *Gouvernance et pérennité des établissements de micro finance au Cameroun*, Thèse de Doctorat, Université de Dschang, 221p.