



Université Catholique de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Commission Doctorale du Domaines des Sciences Politiques et Sociales

Analyse de la propriété des coopératives d'épargne et de crédit : le cas des coopec kinoises

Dédé Aliango Marachto

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences
politiques et sociales de l'Université Catholique de Louvain

Composition du jury :

Promotrice : Prof. Marthe Nyssens (UCL)

Président : Prof. Vincent Legrand (UCL)

Autres Membres : Prof. Marc Labie (UMONS)

Prof. Andreia Lemaitre (DVLP-UCL)

Dr. Anaïs Périlleux (UCL)

Dédicace

À Marcel Katshingu,
Mon aimé et très cher époux

À Meryah, Laël et...
Mes chers enfants, mes cadeaux du ciel

Remerciements

...Et soyez reconnaissants (Colossiens 3 :15)

Mon parcours doctoral, probablement l'un des plus beaux chapitres de ma vie, m'a appris que la thèse est loin d'être un travail solitaire. En effet, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail sans le soutien et la générosité d'un grand nombre de personnes. J'aimerais alors exprimer ma reconnaissance à ceux et celles qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à son aboutissement.

Mes plus vifs remerciements vont d'abord à Marthe Nyssens, promotrice de cette thèse pour m'avoir pris sous son aile et guidé sur le chemin de la recherche. À chaque étape de ma thèse, ses conseils et sa rigueur scientifique m'ont aidé à faire un pas en avant dans ma réflexion et dans la construction de cette recherche. Je salue son extraordinaire force de travail et son optimisme qui m'ont beaucoup appris. Je n'oublierai jamais son soutien dans tous les moments, son écoute, sa générosité, sa patience et surtout sa franchise. Toutes ces qualités font d'elle un vrai exemple ! Merci pour tout Marthe.

J'exprime toute ma gratitude à l'ensemble des membres de mon jury. Merci à Marc Labie et Andreia Lemaitre pour leur accompagnement, relecture scrupuleuse et suggestions toujours avisées durant ce long parcours. Tout cela m'a permis de clarifier ma pensée, parfois embrouillée, et ont fait avancer ma réflexion. J'ai pu compter sur l'excellente expertise de Marc dans le domaine de microfinance. Il m'a orienté vers des concepts et méthodologies que je ne maîtrisais pas mais qui, au final, ont donné une touche d'originalité à ma thèse.

Je remercie Anaïs Périlleux d'avoir accepté de participer à ce jury de thèse mais aussi de m'avoir familiarisé avec une méthode que je ne connaissais pas mais qui s'est avérée très utile à ma recherche. Sa disponibilité, ses relectures et surtout ses précieux conseils m'ont été d'une grande aide.

Mes remerciements vont également au Professeur Vincent Legrand qui, malgré ses nombreuses occupations, a bien accepté de présider ce jury.

Je souhaiterais aussi adresser mes remerciements aux professeurs intervenant dans le Centre d'études de développement et plus particulièrement à Fabienne Leloup et Jean-Philippe Peemans pour leurs commentaires, lors de mes différentes présentations au séminaire des doctorants, sans lesquels ma recherche serait certainement moins riche. Je remercie également les collègues chercheurs du centre pour les échanges notamment informels que j'ai pu avoir avec certains d'entre eux sur ma recherche sans oublier leurs encouragements.

Un grand merci aux « Cirtesiens », des personnes formidables que j'ai rencontrées et côtoyées durant mes années de thèse au Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, Etat et Société (CIRTES). Merci pour votre gentillesse, votre amitié, vos encouragements et le climat sympathique cultivé au sein du centre. Je pense particulièrement aux échanges que nous avons eus sur ma recherche notamment lors des midis du CIRTES. Les commentaires que j'ai reçus m'ont beaucoup aidé dans le perfectionnement de ce travail. Je suis reconnaissante également pour les moments de pause à la cafétéria ou le vendredi midi. Ils ont été assez précieux pour moi. Merci Olivier pour ton aide « logistique », Thomas pour m'avoir consacré un peu de ton temps à chaque fois que j'en avais besoin pour ma recherche, Maria pour ton amitié et Maïté, ma « dada » (sœur en Swahili), pour ton écoute et tes encouragements pendant mes moments d'incertitude.

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans le soutien logistique et financier de l'EED- Brot für die welt, Service des Eglises Evangéliques pour le Développement et Pain Pour le Monde. Mes remerciements à tout le staff de cette organisation qui n'a ménagé aucun effort pour m'apporter l'aide nécessaire. Je remercie également Monseigneur le Professeur Ngoy Boliya, Recteur de l'Université Protestante au Congo ainsi que tous les membres du comité de gestion pour la confiance, le soutien et les encouragements en mon endroit durant ce laborieux parcours.

Toute ma gratitude à l'Université Catholique de Louvain à travers son service d'aide aux étudiants pour son soutien, notamment, dans la finalisation de cette recherche.

Mon travail de recherche sur le terrain a été facilité par l'Association Professionnelle des Coopératives d'Epargne et de crédit (APPROCEC). Mes remerciements à cette institution et plus particulièrement à son Secrétaire Général, Monsieur André Nkusu, pour sa contribution dans la collecte des données et d'autres aspects de cette recherche. Un grand merci également à tous les acteurs de terrains notamment Mr. Serge Mputu (Banque Centrale du Congo), Albert Bongo (PNUD), Medard Muteba (FPM) ainsi que tous les dirigeants, gérants et membres des 15 coopec étudiées dans la ville de Kinshasa. Merci à Jean-Bertin Bukasa qui m'a mis en contact avec son réseau des statisticiens pour le traitement de mes données quantitatives mais également sa contribution financière à cette étape. J'ai été particulièrement touchée par cette marque d'affection. Merci à toi ainsi qu'à ta famille pour des moments inoubliables lors de mes séjours de recherche.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude au Centre Congolais Allemand de Microfinance en la personne du Professeur Patrick Bakengela, Directeur du Centre, pour l'intérêt dont il a fait preuve envers ma recherche, les moyens qu'il a mis en œuvre pour me donner accès aux locaux du Centre ainsi que pour son accueil enthousiaste à chaque occasion. Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance au Professeur Frédéric Kalala, Doyen de la FASE et Chargé d'enseignement au Centre, pour avoir mis à ma disposition son carnet d'adresses des différents acteurs de terrain et permis de dispenser une partie de son cours sur la gouvernance des IMF. Merci également à toute l'équipe du Centre pour leur accueil chaleureux.

Un grand merci à Angelo Kuti, Norbert Kpadonou et Marie-Chantal Gooris pour avoir joué chacun le rôle de relecteur à une étape de cette thèse. Ma profonde gratitude à Rabelais Marius Nkounawa pour avoir passé des heures dans la mise en page de ce document.

J'adresse toute mon affection à ma famille ainsi qu'à ma belle-famille. En effet, malgré mon éloignement depuis des nombreuses années, leur confiance, leur tendresse, leur amour me portent et me guident tous les jours. Je suis, particulièrement, reconnaissante à mon père Jean-Pierre Bangobango pour son soutien, sa présence et ses encouragements dans l'accomplissement de ce rêve. Je pense aux couples Dweme (Gisèle et Coco) et Mugisa (Esther et Benjamin) qui m'ont accueilli et rendu mon séjour de recherche agréable. De tout cœur merci pour votre générosité !

Je salue particulièrement la contribution de la famille Makelele qui a également rendu mes séjours de recherche agréables à travers son soutien et son affection. Je ne peux oublier le soutien, entre autres, logistique de nos filleuls Dédé et Grâce lors de mon séjour de recherche. Merci à vous mes chers.

Je voudrais exprimer ici ma reconnaissance à une dame qui a su trouver des mots pour m'encourager dès mes débuts dans le domaine de la recherche. De tout cœur merci à toi

maman Anne-Marie Mwimbilwa Kisaka, pendant mes moments de découragement, tes mots résonnaient encore et encore dans mon cœur et me motivaient à rentrer dans la course. Je pense également à maman Jeanne Longonya et maman Georgette Muanda. Vos conseils sur comment concilier la vie de famille et celle de recherche, vos encouragements et prière m'ont été d'une aide inestimable. De tout cœur merci d'avoir tenu ce rôle de mère à mon égard.

Je remercie toutes les familles amies en Belgique et plus précisément celles de Louvain-la-Neuve pour vos fervents encouragements et services rendus. Je remercie particulièrement les familles Mpasi, Lokango, Nappa pour leur soutien et aide dans la garde de mes enfants pendant mes différentes activités scientifiques. Un tout grand merci aux Ngalamulume pour leur aide, encouragements et affection. J'étais particulièrement touchée par leur générosité en acceptant de garder mes enfants en Belgique durant mon séjour de recherche au Congo. Mes vifs remerciements vont également aux Muanda, Bukasa, Longonya, Oga, Tshiyoyo pour les temps de prière, les encouragements et surtout pour votre soutien affectif.

A tous mes amis de Belgique, du Congo, de partout dans le monde y compris ceux de l'UPC, je dis merci. Je ne saurai pas tous vous citer tellement vous êtes nombreux mais je vous rassure : vous êtes ma richesse ! Vos mots gentils d'encouragement et de soutien, vos prières m'ont aidé à tenir durant toutes ces années.

Ces remerciements seront incomplets sans faire référence à l'Eglise Baptiste de Louvain-la-Neuve et l'Eglise Protestante des Bruyères qui m'ont permis de retrouver un certain équilibre contribuant à mon épanouissement durant ce parcours doctoral. J'y ai rencontré des personnes formidables, bienveillantes avec lesquelles j'ai passé les plus beaux moments de ma vie. Merci à chacune d'elles.

Merci à toi Marcel pour la réalisation de ce rêve et globalement, pour ton soutien indéfectible. Tu as été tout à la fois pour moi durant ces années de thèse : mon ami, mon psy, mon pasteur et conseiller, mon époux, relecteur de mes papiers, ... et j'en passe. Je n'oublie pas le sourire, l'accueil chaleureux et l'amour de nos chers enfants. Je n'aurai rien fait de tout ceci sans votre amour. Est-ce le meilleur moment ou le bon endroit pour dire ces genres de chose ? Je n'en connais pas de mauvais. Je vous aime.

Ces remerciements ne peuvent s'achever sans une pensée pour celle qui s'est battue pour m'assurer un avenir meilleur, ma chère mère **Zaïna**. Elle n'a pas pu voir l'aboutissement de ce parcours dont elle a été l'un des artisans majeurs mais je sais qu'elle aurait été très fière de sa fille !

Sigles et abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
ANIMF	Association Nationale des IMF
ACI	Alliance Coopérative Internationale
AG	Assemblée Générale
ASBL	Association Sans But Lucratif
ANIMF	Association Nationale des IMF
APROCEC	Association Professionnelle des Coopératives d'épargne et de crédit au Congo
BCC	Banque Centrale du Congo
CA	Conseil d'Administration
CADECO	Caisse générale d'épargne du Congo ou Caisse d'Epargne du Congo
CBCO	Communauté Baptiste du Congo-Ouest
CC	Comité de Crédit
CEAC	Communauté Évangélique de l'Alliance au Congo
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale
C.E.R.C.	Centre d'Etude des Revenus et des Coûts
CERISE	Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'épargne et crédit.
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
COOPEC ACCO	Coopérative d'épargne et de crédit de l'Association des chauffeurs du Congo
COOPECAS	Coopérative d'épargne et de crédit de l'Amitié Salutiste
CS	Conseil de Surveillance
CSFI	Centre for the study of financial innovation
CWES	Conseil Wallon de l'Economie Sociale
MEC DECO	Mutuelle d'Epargne et de Crédit pour le développement Communautaire au Congo
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FASE	Faculté d'Administration des affaires et Sciences Economiques
FC	Franco Congolais

FINCA	Foundation for International Community Assistance
FNM	Fonds National de la Microfinance
FPM	Fond pour la promotion de microfinance
GTZ	Coopération Technique Allemande
IFP	Institutions Financières Partenaires
IMF	Institution de Microfinance
ISFD	Institutions du Système Financier Décentralisé.
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque Allemande pour le Développement)
LUYMAS	Luyeye Masamba
MBA	Marge Brute d'Autofinancement
MEC CAPROS	Mutuelle d'Epargne et de Crédit Caisse pour la Promotion Sociale
MEC IDECE	Mutuelle d'épargne et de crédit de l'Initiative pour le Développement de l'Epargne et de Crédit Eyano
MECRE KINT.	Mutuelle d'Epargne et de Crédit de Kintambo
MECREKIN	Mutuelle d'Epargne et de Crédit de Kinshasa
MIX	Microfinance Information eXchange
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprises
MUFESAKIN	Mutuelle de Femmes Sages de Kinshasa
MUSO	Mutuelles de Solidarité
OC	Organe de Contrôle
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PASMIF	Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance
PC	Pouvoir concentré
PCA	Présidents des Conseils d'Administration
PEA	Population économiquement active
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PPA	Parité Pouvoir d'achat
PPB	Portefeuille de Prêt Brut
PRI-I	Pouvoir réparti entre les acteurs internes
PSF	Professionnels du secteur financier

R.D. Congo	République Démocratique du Congo
RIFIDEC	Regroupement des Institutions de Financement Décentralisé
RNB	Revenu National Brut
SA	Société Anonyme
SD	Surplus Déposants
SE	Surplus Emprunteurs
SED	Surplus Emprunteurs Défaillants
SF	Surplus des Fournisseurs
SIDA	Agence Suédoise de Coopération pour le Développement International
SP	Surplus Prêteurs
SPG	Surplus de Productivité Globale
SS	Surplus Salarial
SWOT	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).
UCCEC	Union des coopératives centrales d'épargne et de crédit
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNCDF	United Nations Capital Development Fund (Le Fonds d'équipement des Nations unies)
UPC	Université Protestante au Congo

Table des matières

Dédicace	2
Remerciements	3
Table des matières	9
Introduction générale.....	14
Contexte de la recherche	14
Objectifs de la recherche.....	16
CHAPITRE I. Les coopératives d'épargne et de crédit : acteurs non négligeables du secteur congolais de microfinance	18
I. La microfinance au Congo	18
I.1. Aperçu historique des institutions de microfinance en R.D. Congo	18
I.2. Cadre juridique du secteur congolais de microfinance	22
I.3. Typologie des structures offrant les services de microfinance au Congo.....	23
I.4. Acteurs du secteur congolais de microfinance	26
I.5. Evolution chiffrée du secteur congolais de microfinance 2011-2014.....	29
I.6 Quelques contraintes et opportunités au développement du secteur de la microfinance en R.D. Congo.....	30
II. Les Coopératives d'épargne et de crédit dans le paysage congolais de microfinance : acteurs non négligeables du secteur.....	32
II.1. Configuration des coopératives d'épargne et de crédit au Congo	33
II.2. La place des coopec dans le secteur congolais de microfinance.....	37
II.3. Les difficultés rencontrées par les coopératives d'épargne et de crédit congolaises dans le cadre de leurs activités	40
III. La propriété des coopératives d'épargne et de crédit : un sujet comportant encore plusieurs zones d'ombre qui méritent d'être clarifiées	43
CHAPITRE II. Cadre théorique : clarification conceptuelle de la notion de propriété et son application aux coopératives d'épargne et de crédit.....	47
I. La notion de propriété d'une organisation.....	47
I.1. Définition et caractéristiques des droits de propriété	48
I.2. Les coûts de propriété	49
I.3. Droits de propriété et formes d'organisations	50
II. La propriété des coopératives d'épargne et de crédit	51
II.1. Qu'est-ce qui explique l'existence de cette forme de propriété ?.....	52
II.2. L'allocation des droits de propriété formels dans les coopec	54
III. Synthèse de la littérature et questions de recherche	61
Chapitre III. Le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises	64

I. Concepts principaux	64
II. Approche méthodologique	67
II.1. Justification des choix méthodologiques.....	67
II.2. Techniques utilisées dans la collecte des données	71
II.3. Traitement et analyse des données	73
III. Le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises : résultats empiriques.....	74
III.1. Les coopec kinoises : lieux de pouvoir, fonctionnement et acteurs impliqués.....	74
III.2. Le pouvoir de décision dans les coopec kinoises : analyse des processus décisionnels et des grilles de décision	83
III.3. Le pouvoir de surveillance au sein des coopec kinoises	103
IV. Qu'est-ce que nos résultats d'enquête nous permettent-ils d'observer en matière de pouvoir et de son exercice dans les coopec kinoises ?	105
IV.1. Observations majeures et discussion	106
IV.2. Les forces et faiblesses des coopec kinoises en matière de pouvoir et de son exercice .	114
Conclusion du chapitre	118
Chapitre IV. Le surplus de productivité et son partage dans les coopec kinoises : études des cas.	119
I. Cadre conceptuel	121
I.1. La méthode de surplus de productivité globale	121
I.2. Application de la méthode de surplus aux coopératives d'épargne et de crédit.....	124
II. Approche méthodologique	127
II.1. Technique de collecte des données : recours à la documentation financière	127
II.2. Traitement des données.....	128
III. Résultats empiriques	129
III.1. Études de cas.....	129
III.2. Observations majeures découlant des cinq études de cas et leur discussion	165
Conclusion du chapitre	175
Chapitre V. Spécificités de la propriété des coopec kinoises : perception et réactions d'acteurs...	176
I.1. Appropriation sociale des coopec par leurs membres	178
I.2. Pouvoir et son exercice	178
I.3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement de leurs parties prenantes	179
II. Approche méthodologique	179
II.1. Techniques de collecte des données	180
II.2. Traitement et analyse des données	181
III. Résultats empiriques	181
III.1. Synthèses des échanges des focus groupes avec les membres des différentes coopec étudiées.....	181

III.3. Synthèse des échanges au niveau du focus groupe avec les dirigeants des coopec étudiées.....	206
III.4. Qu'est-ce qui ressort lorsque l'on croise les points de vue des membres avec ceux des dirigeants des coopec étudiées ?	217
Conclusion du chapitre	220
Conclusion générale	221
Bibliographie.....	229
Annexes.....	239

Liste des tableaux

Tableau 1: indicateurs de portée	29
Tableau 2 : indicateurs d'activités	30
Tableau 3 : Analyse SWOT du secteur de la microfinance en R.D. Congo	31
Tableau 4 : comparaison entre IMF et Coopec congolaises suivant les quatre dimensions	38
Tableau 5 : Comparaison des indicateurs d'activité et de portée entre Coopec et IMF.....	39
Tableau 6 : moyenne nombre d'utilisateurs et moyenne total bilan par forme d'organisation	39
Tableau 7 : principaux points forts et faibles de la propriété des coopec	61
Tableau 8 : composantes et indicateurs du pouvoir	67
Tableau 9 : fiche d'identification des coopec enquêtées	70
Tableau 10 : configurations des différents organes de gestion des coopec étudiées en rapport avec le processus de prise de décision	94
Tableau 11 : le poids de chaque catégorie d'acteurs pour les 15 coopec étudiées dans la prise de chaque décision reprise dans la grille	96
Tableau 12 : dimensions du pouvoir de décision observables par les grilles de décisions..	98
Tableau 13 : profils de pouvoir au sein des coopec kinoises	112
Tableau 14 : forces et faiblesses des coopec kinoise en matière de pouvoir et de son exercice	117
Tableau 15 : répartition entre ressource et emplois des surplus de productivité	124
Tableau 16 : indicateurs d'activité	131
Tableau 17 : situation initiale (2011)	132
Tableau 18 : évolution de la situation des parties prenantes.....	134
Tableau 19 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total	136
Tableau 20 : indicateurs d'activité	139
Tableau 21 : situation initiale (2011)	139
Tableau 22 : évolution de la situation des principaux acteurs	141
Tableau 23 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total	142
Tableau 24 : indicateurs d'activité	145
Tableau 25 : situation initiale (2011)	146
Tableau 26 : évolution de la situation des parties prenantes.....	148
Tableau 27 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total	149
Tableau 28 : indicateurs d'activité	152
Tableau 29 : situation initiale (2011)	153
Tableau 30 : évolution de la situation des parties prenantes.....	155
Tableau 31 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total	156
Tableau 32 : indicateurs d'activité	160
Tableau 33 : situation initiale (2011)	160
Tableau 34 : évolution de la situation des parties prenantes.....	162
Tableau 35 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total	164
Tableau 36 : gains de productivité dans les coopec étudiées.....	169
Tableau 37 : principaux enseignements de nos études de cas	171
Tableau 38 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.	182
Tableau 39 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.	187

Tableau 40 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.....	194
Tableau 41 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.	199
Tableau 42 : caractéristiques des participants au focus groupe des dirigeants.....	206

Liste des figures

Figure 1 : Carte administrative de la ville de Kinshasa avec les emplacements des coopec 69	
Figure 2 : représentation des surplus de productivité	123

Introduction générale

Contexte de la recherche

Coopératives d'épargne et de crédit : acteurs importants du secteur congolais de microfinance

La microfinance est généralement considérée comme l'offre des services financiers (microépargne, microcrédit et microassurance) de proximité aux populations pauvres exclues du système bancaire classique. Elle offre l'opportunité aux pauvres d'améliorer leurs conditions de vie, tout en mettant à leur disposition des ressources financières, pour le financement de leurs activités génératrices de revenus. Le secteur de microfinance regroupe une pluralité d'organisations parmi lesquelles on trouve les coopératives d'épargne et de crédit.

Les coopératives d'épargne et de crédit (coopec) sont des institutions financières constituées par un groupe de personnes avec pour objet la collecte de l'épargne de leurs membres et l'octroi de crédit à ces derniers à des taux raisonnables (Boyé et al, 2006 ; Jacquier, 1999). Elles font partie des acteurs actifs dans le domaine de la microfinance. En effet, en tant qu'organisations d'économie sociale, les coopec offrent de services financiers de proximité dans le monde depuis plusieurs décennies et leur engagement, dans ce domaine, n'est plus à démontrer.

En R.D. Congo, les coopec ont vu le jour pendant l'époque coloniale où leur rôle était celui de stimuler la culture de l'épargne en milieu scolaire et professionnel. Mais avec le développement du secteur de microfinance, quelques décennies plus tard, les coopec sont devenues des véritables acteurs dans l'offre des services financiers de proximité (microépargne et microcrédit) au Congo. En effet, lorsqu'on considère le nombre d'institutions présentes dans le secteur congolais de microfinance, on remarque la prépondérance des coopec par rapport à d'autres formes d'organisations offrant les services de microfinance. Selon le dernier rapport de la Banque Centrale du Congo (BCC), le secteur de microfinance comptait, à la fin de l'année 2014, 123 structures de microfinance dont 102 coopératives d'épargne et de crédit. Le secteur de microfinance congolais est donc constitué à plus de 80% par les coopec. Les autres formes de structures de microfinance ne représentent que 15% de ce secteur. De plus, à la fin de cette même année, les coopec détenaient plus des comptes ouverts (65%) que d'autres organisations de microfinance montrant ainsi leur importance en termes de portée. En termes d'activités, les coopec détiennent 55,4% du total bilantaire du secteur de microfinance congolais (BCC, 2015)¹. Ces éléments montrent que les coopec sont des acteurs jouant un rôle non négligeable dans le secteur congolais de microfinance.

¹ A ce jour, le rapport d'activité de la microfinance 2014 est le dernier qui a été publié par la Banque Centrale du Congo (en 2015). Nous y faisons référence car n'ayant pas des données beaucoup plus récentes.

La question de la propriété : une réflexion découlant de la problématique de gouvernance des coopec congolaises

Au départ, c'est la question de gouvernance qui était au centre de notre recherche. En effet, nous étions particulièrement intéressé par l'analyse de la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit congolaises. La gouvernance étant considérée comme un ensemble des mécanismes par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée (Labie et Mersland, 2010). Cet intérêt particulier pour cette thématique a été conforté d'une part, par le fait que la question de gouvernance était au centre des débats scientifiques en microfinance. Effectivement, plusieurs études dont celle de CSFI² en 2008, citaient la gouvernance comme le maillon faible de nombre d'institutions de microfinance dans le monde. D'autre part, les problèmes de gouvernance au niveau des institutions de microfinance et plus particulièrement dans les coopec étaient (ils le sont encore) très récurrents au Congo mais, très peu étudiés. En effet, malgré leur développement et le rôle qu'elles jouent dans le secteur de microfinance congolais, les coopec connaissent des difficultés dans leurs différentes phases de développement et cela est attribué à plusieurs raisons parmi lesquelles, la gouvernance. La Banque Centrale du Congo, dans son rapport d'activités 2012, souligne des lacunes en matière de gouvernance au niveau des IMF congolaises attestées principalement par « l'absence d'expériences des dirigeants dans le domaine bancaire ou financier, la non tenue des réunions statutaires, l'implication des dirigeants dans la gestion courante et l'absence d'une vision claire ». Ces lacunes, relevées par la BCC, sont confirmées et complétées par d'autres acteurs intervenant activement dans le secteur de microfinance congolais. En effet, afin d'avoir un aperçu assez large des problèmes de gouvernance que connaissent les coopec congolaises, nous avons réalisé quelques entretiens semi-directifs avec certains acteurs du secteur de la microfinance travaillant avec les coopec. Il s'agit notamment des structures d'appui aux IMF (FPM), des bailleurs de fonds (PASMIF/PNUD), de l'Association professionnelles des coopec (APROCEC), de la Banque Centrale du Congo mais aussi de certains dirigeants et gérants des coopec. Les grands maux de gouvernance des coopec congolaises relevés par ces derniers lors des entretiens sont principalement :

- L'absence d'appropriation par les membres de leurs structures. Ces derniers n'ont, souvent, pas conscience de leur statut de propriétaires et se comportent comme des simples clients. Ce qui fait qu'ils ne participent pas aux AG et par ricochet, à la gouvernance de leur coopec.
- Le manque de compétence au niveau des dirigeants. Dans ce cas, les dirigeants ne maîtrisent ni le fonctionnement de leurs organes, ni leurs propres attributions au sein de la coopec. Ils n'ont donc aucune emprise réelle sur la vie de leur organisation. Cela est souvent attribué à l'absence de la lecture et l'appropriation, par les dirigeants, des statuts et autres textes qui régissent leur structure. Mais aussi à l'absence de formation en matière de gouvernance. Dans ce contexte, le gérant devient formateur des dirigeants et en profite pour faire à sa guise.
- La violation des textes statutaires se manifestant notamment par le non-respect des procédures et règlements repris dans les statuts, etc.

² Centre for the study of financial innovation

Ces maux de gouvernance que connaissent les coopec congolaises freinent leur croissance et leur développement. Cependant, lorsqu'on s'y penche, on constate que la plupart des difficultés que connaissent ces structures en matière de gouvernance est inhérent à leur structure de propriété. Il nous a donc semblé opportun et nécessaire de mener une étude approfondie sur la propriété de ces organisations. Pour ce faire, nous avons choisi de baser notre analyse sur l'approche de droits de propriété.

Objectifs de la recherche

Notre objectif de recherche, de façon globale, est d'analyser la propriété des coopératives d'épargne et de crédit kinoises³. La compréhension de la manière dont les droits de propriété sont attribués et fonctionnent dans ces coopec peut aider à mieux cerner les problèmes qui en découlent et ouvrir, ainsi, la possibilité aux pistes de solutions durables. Plus spécifiquement, cette recherche a comme objectifs de :

- Identifier les lieux où le pouvoir est exercé dans les coopec kinoises, les acteurs impliqués et le rôle qu'ils jouent ;
- Appréhender la manière dont ce pouvoir s'exerce et à partir de cela, établir les profils de pouvoir présents dans ces coopec ;
- Identifier les acteurs qui sont favorisés dans la distribution des surplus réalisés par les coopec et les mécanismes de cette répartition ;
- Approfondir les observations clés des spécificités de droits de propriété au niveau des coopec kinoises à travers un retour vers les principaux acteurs de terrain : les dirigeants et les membres des structures étudiées.

Afin d'atteindre ces objectifs et étant ancré dans une démarche compréhensive et explicative, nous avons opté pour une approche méthodologique combinant la méthode qualitative et quantitative. Différentes techniques de collecte des données ont donc été mises en contribution. La technique documentaire nous a permis de recueillir les données dans différents documents mis à notre disposition. Les questionnaires d'enquête, les grilles de décisions, les entretiens semi-directifs, les focus groupes et l'observation non participante ont également été utilisés pour la collecte des données. Pour l'analyse et le traitement de ces données, nous avons eu recours, pour la méthode quantitative, aux statistiques descriptives appliquées aux variables catégorielles et à la méthode de surplus de productivité globale. Les données qualitatives ont été traitées se basant sur l'analyse des contenus. Les détails de l'approche méthodologique suivie pour répondre à chaque question de recherche ainsi que les résultats auxquels nous sommes arrivés se retrouvent dans les chapitres concernés.

Ce document reprend alors les cinq chapitres de notre thèse. Dans le premier chapitre, nous présentons la microfinance au Congo tout en insistant sur le rôle important joué par les coopératives d'épargne et de crédit dans le secteur congolais de microfinance. Le deuxième chapitre se concentre sur la clarification conceptuelle de la propriété d'une organisation et son application aux coopératives d'épargne et de crédit. Ce qui nous conduit à nos questions de recherche. Dans le troisième chapitre, nous répondons à notre première question de recherche qui se focalise autour du pouvoir et de son exercice dans les coopératives d'épargne et de crédit étudiées. Le quatrième chapitre traite de notre deuxième question de recherche

³ Les moyens financiers et matériels faisant défaut, nous nous sommes limités aux coopec kinoises.

sur le surplus la formation et le partage de surplus dans ces structures. Et enfin, le cinquième approfondit les spécificités des droits de propriété dans les coopec kinoises à travers la perception des dirigeants et des membres de ces structures.

CHAPITRE I. Les coopératives d'épargne et de crédit : acteurs non négligeables du secteur congolais de microfinance

Ce premier chapitre de notre thèse est principalement descriptif. Il décrit le paysage congolais de microfinance tout en mettant un accent particulier sur la place des coopératives d'épargne et de crédit. Il est donc subdivisé en trois principales parties : la première décrit le développement de la microfinance en République Démocratique au Congo. Il s'agit de donner un aperçu historique des institutions de microfinance, le cadre juridique, la typologie d'institutions offrant les services de microfinance, les acteurs en présence, l'évolution chiffrée de la microfinance au Congo ainsi qu'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et contraintes du secteur congolais de microfinance. Dans la deuxième partie, nous nous sommes focalisé sur la place de la microfinance coopérative dans le paysage congolais de microfinance. Nous présentons, dans cette partie, la configuration de ces institutions dans le secteur congolais de microfinance, la place qu'elles occupent dans ce secteur en comparant leurs indicateurs de portée et d'activités avec ceux des institutions de microfinance et mettons en exergue les difficultés majeures qu'elles rencontrent dans le cadre de leurs activités. Dans la troisième partie, nous allons essayer de dégager la problématique des coopératives d'épargne et de crédit qui nous mène à notre recherche doctorale.

I. La microfinance au Congo

La microfinance, considérée comme l'offre des services financiers aux populations pauvres exclues du système bancaire classique, s'est développée en Asie dès la fin des années 70. Elle est, cependant, restée embryonnaire en Afrique centrale et plus particulièrement en République Démocratique du Congo jusqu'au début des années 90. A cette époque, l'environnement socioéconomique était déjà en pleine dégradation.

Le secteur de la microfinance congolais est actuellement en plein essor. Plusieurs efforts sont conjugués par les bailleurs de fonds, les pouvoirs publics et les autres acteurs du secteur pour mettre en place une politique nationale de microfinance et des mécanismes de sa croissance.

Dans cette partie, nous traçons, en premier lieu, l'aperçu historique de la microfinance en R.D. Congo tout en se référant au contexte dans lequel celle-ci s'est développée, et présentons, en deuxième lieu, le cadre juridique du secteur de microcrédit. Les différentes formes d'organisation, offrant les services de microfinance au Congo, sont abordées au troisième point. Nous présentons, en quatrième lieu, les acteurs de ce secteur. Avant d'analyser, au sixième point les contraintes et les opportunités du secteur de microfinance en R.D. Congo, nous consacrons le cinquième point, se basant sur les statistiques disponibles, à l'évolution chiffrée de ce secteur.

I.1. Aperçu historique des institutions de microfinance en R.D. Congo

Les expériences de microfinance en R.D. Congo ne datent pas de la décennie dernière, comme d'aucuns le penseraient. C'est depuis l'époque coloniale que se sont manifestées les premières structures de microfinance. Il est généralement reconnu que l'histoire de la microfinance en R.D. Congo passe par trois grandes périodes suivantes : la première où le

Congo a connu l'émergence du mouvement coopératif (de la période coloniale à 1970), la seconde période marquée par le développement du mouvement coopératif d'épargne et de crédit (de 1970 à 1990) et la troisième (de 1990 à nos jours), durant laquelle, le mouvement coopératif d'épargne et de crédit a connu une forte crise et l'on a assisté à *l'émergence d'expériences alternatives du microfinancement* (Congo et al, 2006).

1. *Emergence du mouvement coopératif*

Pendant la période coloniale, le pays était caractérisé par une absence de systèmes de financement décentralisés formels. Le mouvement coopératif remonte à 1956, avec la promulgation, par le législateur colonial belge, d'un décret, relatif aux associations coopératives indigènes, du 24 mars 1956. Ce décret limitait son champ d'application aux coopératives de production (café, coton, hévéa, etc.), tout en autorisant la création et le fonctionnement des sociétés coopératives indigènes. Ces dernières avaient pour objet social, la promotion des intérêts économiques et sociaux de leurs membres à travers l'application des principes reconnus aux coopératives. La caisse d'épargne du Congo (CADECO) qui existait déjà à cette période, avait pour mission de collecter de petites épargnes des congolais et de développer une culture de l'épargne en milieux scolaires et professionnels. Elle n'était pas habilitée à octroyer le crédit aux épargnants.

En 1962, deux années après l'accession du pays à l'indépendance, il y a eu promulgation de la loi organisant les mutuelles. Cette loi, hélas, ne permettait pas à ces organisations ni de collecter l'épargne ni d'octroyer le crédit. Soulignons que durant cette période d'émergence du mouvement coopératif, allant de la période coloniale à 1970, plusieurs caisses et coopératives d'épargne et de crédit avaient été créées. Cependant, la plupart avaient connu des difficultés et fermé leurs portes (RIFIDEC, 2003).

2. *Développement du mouvement coopératif d'épargne et de crédit*

Cette période (de 1970 à 1990) a été marquée d'une part, par la création de plusieurs coopératives d'épargne et de crédit placées sous la tutelle du ministère de développement rural. Et d'autre part, par une croissance spectaculaire de leurs activités.

En 1970, la coopérative de crédit de Basankusu voit le jour dans la province de l'Equateur, sous l'initiative du Révérend Père KORSE. A Kinshasa, en 1972, un enseignant et laïc LUYEYE MASSAMBA, crée la « Coopérative d'Epargne et de Crédit de la Communauté Baptiste du Congo-Ouest », débaptisée plus tard « Caisse populaire LUYMAS CBCO ». La même année à Bukavu, dans le Sud-Kivu, le Révérend Père SCHLIPF lance une coopérative de crédit. En se propageant, le mouvement sera suivi par d'autres confessions religieuses (salutiste, kimbanguiste, etc.). Ces structures, souvent créées par les églises, étaient considérées comme des associations à but non lucratif. Les coopératives d'épargne et de crédit s'étaient organisées à trois niveaux, à savoir : primaire (coopératives d'épargne et de crédit), secondaire (centrale), et tertiaire (union ou fédération). Ainsi, l'union des coopératives d'épargne et de crédit a été mise sur pied en 1979, par souci de transparence et d'efficacité, mais aussi pour besoin d'encadrement et appui à la gestion des coopératives-membres.

Dans l'ensemble, le mouvement coopératif d'épargne et de crédit a connu un développement rapide. La raison de cette croissance rapide des activités était l'adhésion massive des membres due à :

- la souplesse de conditions de dépôt, de retrait et d'octroi de crédit ;
- la bonne application des principes coopératifs ;

- la bonne réputation qu'avaient les coopératives d'épargne et de crédit.

En 1987, les coopératives d'épargne et de crédit étaient devenues très liquides. Il faut noter qu'à cette époque, elles détenaient l'équivalent de 7% de l'épargne du secteur bancaire. En 1989, l'union des coopératives centrales d'épargne et de crédit (UCCEC) regroupait les centrales provinciales auxquelles s'étaient affiliées la plupart des coopératives d'épargne et de crédit qui totalisaient 145 coopératives primaires, 274389 membres et 4,9 millions de dollars américains d'épargne (Lebughe et al, 2003).

3. Crise du mouvement et relance de ses activités une décennie plus tard

Vers les années 90, la R.D. Congo a commencé à connaître une situation pénible sur tous les plans de la vie nationale. L'environnement socio-économique connaissait une dégradation continue manifestée par une détérioration des agrégats macroéconomiques (baisse du PIB, déficit extérieur croissant, hyperinflation), les pillages entraînant la perte des infrastructures économiques et sociales, la perte d'emplois pour une frange assez large de la population, la baisse du pouvoir d'achat et de niveau de vie. Bref, une crise multiforme contribuant à paralyser tous les domaines de la vie économique et sociale du pays.

Les coopératives d'épargne et de crédit ont connu plusieurs difficultés découlant de cet environnement socio-économique défavorable à leur développement. Entre 1991 et 1993, ces structures ont perdu près de 80% de leur clientèle et 60% des fonds placés dans les banques de dépôts. Cette perte est notamment imputée à la mauvaise gestion des coopec et à certaines mesures prises par la Banque Centrale qui se sont avérées, par la suite, très néfastes pour les coopec. Celles-ci ont, par exemple, fait le choix d'investir les épargnes des membres dans les bons de trésor émis par le Trésor Public à cause du rendement élevé de ceux-ci. Le fait est que le remboursement de ces bons a posé problème surtout à cause des difficultés que connaissait l'État et de l'hyper inflation. À cela, il faut ajouter qu'à cette époque, une instruction de la Banque Centrale demandait aux coopec, qui étaient très liquides, de constituer des réserves de près de 40% de leurs fonds auprès d'elle. Ces réserves n'ont pas été remboursées en totalité et ont perdu leur valeur avec l'hyper inflation et la réforme monétaire de 1993⁴. Ayant perdu leurs épargnes dans ces différentes circonstances, les membres ont donc développé un sentiment de méfiance à l'égard du mouvement coopératif d'épargne et de crédit (Aliango, 2008).

Pour survivre à sa misère et surtout pour faire face à ses besoins de financement, la population a été obligée de s'organiser. Deux faits ont été observés pour cela :

- une grande majorité de la population a eu recours aux pratiques traditionnelles telles que le « Likelemba » (tontines), le « Moziki » (mutuelles informelles ou associations), le « Papa carte », etc. dans le but de financer les activités génératrices des revenus ou de subvenir aux besoins fondamentaux ;
- la création de plusieurs structures offrant des services d'épargne et/ou de crédit. Ces structures étaient, pour la plupart, l'œuvre des ONG, des églises, d'associations et des initiatives locales pour la lutte contre la pauvreté.

⁴ A travers cette réforme, initiée par le premier ministre de cette époque Faustin Birindwa, une nouvelle monnaie a vu le jour au Congo (Zaire, à l'époque) : le nouveau Zaire. Cette nouvelle unité monétaire valait 3 millions d'anciens Zaires (ancienne monnaie) avec pour conséquence une hausse excessive des prix notamment à cause de la rareté des petites coupures. Disponible sur <https://gabrielbalise.wordpress.com/2013/09/28/le-zaire-monnaie-denominations-et-aleas-pendant-la-transition-de-1990-a-1997/>

À partir de 2000, avec la fin des conflits armés et la relative stabilité politique ainsi que la mise en œuvre des réformes économiques structurelles, le pays a vu s'installer des institutions de microfinance étrangères telles que FINCA (installée d'abord comme ONG pour se transformer ensuite en banque lucrative), HOPE INTERNATIONALE (une ONG qui a pris la forme d'une IMF), PROCREDIT BANK (banque commerciale ouverte au microcrédit), etc. Nous voulons souligner que celles-ci ont énormément contribué au développement du secteur de microfinance. En effet, leurs méthodologie et normes de travail ont inspiré la pratique de la microfinance en R.D. Congo. Plusieurs structures de microfinance, créées par la suite, s'en sont appropriées. C'est, entre autres, grâce à ces institutions qu'on a pu se rendre compte de l'immense besoin en services financiers au niveau de la population mais également de la capacité d'épargne et de remboursement de celle-ci.

Durant période, certaines coopératives d'épargne et de crédit, datant des décennies précédentes, qui étaient en pleine crise ont commencé à reprendre petit à petit leurs activités malgré la méfiance encore manifeste de la population et d'autres nouvelles coopératives d'épargne et de crédit se sont créées. On a donc assisté à une prolifération de ces différentes formes d'organisations offrant les services de microfinance. De plus, la demande des services financiers de proximité était en constante augmentation. Les populations à revenus faibles fondaient leur espoir sur les petits prêts octroyés par ces organisations afin de financer leurs activités génératrices de revenus (agriculture, élevage, petits commerces, transformation alimentaire, etc.) et réduire ainsi leur vulnérabilité. Ce fut alors l'émergence du secteur de microfinance au Congo.

Pendant cette décennie, les acteurs œuvrant dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, qu'il s'agisse des bailleurs de fonds, des partenaires au développement et du gouvernement congolais, considéraient la microfinance comme la meilleure alternative pour la lutte contre la pauvreté. L'intérêt particulier qu'accordaient ces derniers au secteur de microfinance et « la forte croissance du nombre d'intervenants dans le secteur ont rendu pressante la nécessité de réglementer le secteur et d'élaborer une stratégie nationale de microfinance ; l'objectif ultime de ces actions étant l'amélioration de la transparence et l'efficacité de l'ensemble du secteur » (Congo et al. 2007).

Des efforts ont donc été conjugués par ces différents acteurs pour doter le secteur de microfinance d'un cadre juridique et institutionnel ainsi que d'une politique favorable à son développement. Seul le cadre juridique a pu être mis en place. Les politiques de développement du secteur qui devraient, normalement, se trouver dans le document de la stratégie nationale de microfinance ne sont pas encore opérationnelles car cette stratégie n'est pas encore votée à l'Assemblée Nationale. Et pourtant, elle a été élaborée et soumise à cette instance depuis 2009.

Vers 2010, la Banque Centrale du Congo qui est l'autorité de supervision du secteur de microfinance congolais a procédé à des actions d'assainissement du secteur. En effet, selon cette institution, beaucoup d'abus ont été observé dans le secteur, il fallait absolument y remettre de l'ordre. Parmi ces actions, on note notamment :

- L'interdiction aux ONG de faire de la microfinance car selon la Banque Centrale, ces organisations ne sont pas censées faire du commerce (octroi du crédit avec intérêt). Cette interdiction datant de 2008 n'a pu être effective que vers 2010.
- L'introduction d'une demande d'agrément par les coopératives d'épargne et de crédit créées avant 2002 auprès de la Banque Centrale du Congo. En effet, faisant partie du secteur

de microfinance, ces structures devaient être supervisées par la Banque Centrale, ce qui n'était pas le cas avant la promulgation de la loi 002/2002 sur les coopec. Elles étaient sous tutelle du gouvernorat de chaque province (ministère de l'intérieur). Cette action a fait que toutes les coopératives d'épargne et de crédit qui fonctionnaient sur le territoire congolais devaient demander un nouvel agrément à la Banque Centrale sur base d'un nouveau dossier constitué suivant les instructions de celle-ci. Cette mesure ne concernait évidemment pas les coopératives d'épargne et de crédit créées après la promulgation de la loi sur les coopératives de 2002 et celles qui s'étaient déjà mises en ordre avec la Banque Centrale.

- L'amélioration et l'harmonisation de la production des états financiers suivant un référentiel comptable spécifique au secteur de microfinance. Ce qui facilite la comparaison des données financières des différentes organisations offrant les services de microfinance. Avant cette harmonisation, chaque organisation avait son modèle de présentation des états financiers, rendant difficile la comparaison.

I.2. Cadre juridique du secteur congolais de microfinance

Le secteur de la microfinance en R.D. Congo n'avait pas des dispositions légales le régissant jusqu'avant février 2002. Seules, les coopératives d'épargne et de crédit étaient régies par le décret du 24 mars 1956 et la loi promulguée en 1962 organisant les mutuelles tout en ne leur permettant pas de faire de l'épargne ni du crédit.

Actuellement, il existe deux textes de loi servant à la régulation du secteur de microfinance au Congo : la loi n°002/2002 du 02 février 2002 portant dispositions générales applicables aux coopératives d'épargne et de crédit et, la loi 11/020 du 15 septembre 2011 fixant les règles relatives à l'activité de microfinance au Congo. Hormis ces deux principaux textes de loi, la Banque Centrale a publié en 2012 et en 2013, un ensemble des textes réglementaires constitués d'instructions relatives à la bonne gestion, au contrôle et à la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit ainsi que des institutions de microfinance. Ces textes sont consignés dans un recueil des textes réglementaires des coopératives d'épargne et de crédit ainsi que des institutions de microfinance publié par la Banque Centrale du Congo en mars 2013. Ci-dessous une brève description des deux textes de loi régissant le secteur congolais de microfinance.

1. La loi n° 002/2002 du 02 février 2002 portant dispositions applicables aux coopératives d'épargne et de crédit

Ce texte, adopté par l'assemblée constituante et législative en sa session d'octobre 2001 et promulgué par le président de la République en février 2002, définit le cadre institutionnel spécifique aux coopératives d'épargne et de crédit. Il est destiné à sauvegarder les particularités quant à leurs modalités d'organisation et de fonctionnement, sans mettre en cause leur statut d'établissement de crédit. Deux innovations peuvent être relevées de cette loi :

a. La rupture du lien entre les coopératives d'épargne et crédit et le décret du 24 mars 1956. En effet, l'alinéa 2 de l'article 4 de cette loi spécifie que « le décret du 24 mars 1956 aux coopératives indigènes ne s'applique pas aux coopératives d'épargne et de crédit régies par la présente loi ».

b. L'acquisition de la personnalité morale d'une coopérative d'épargne et de crédit par l'agrément de la Banque Centrale du Congo. L'article 14 de cette loi stipule que la coopérative

d'épargne et de crédit doit avant toute chose, être agréée par la Banque Centrale du Congo. Cette disposition dépouille ainsi les gouverneurs des provinces d'une compétence que leur attribue le décret de 1956. Ce sont eux qui s'occupaient de l'agrément des coopératives selon le dit décret.

2. La loi n° 11/020 du 15 septembre 2011 fixant les règles relatives à l'activité de microfinance au Congo

Cette loi remplace l'instruction n° 001 relative au contrôle des institutions de microfinance de septembre 2003 tel que modifié le 18 décembre 2005. L'une des innovations que la loi 11/020 du 15 septembre 2011 apporte par rapport à l'instruction n°001 est la suppression des catégories au niveau des entreprises de microcrédit. En effet, l'instruction n°001 reprenait trois catégories d'institutions de microfinance : les entreprises de microcrédit de première catégorie (octroi de crédit ne dépassant pas 250 dollars américains par cycle sans nécessairement poursuivre un objectif lucratif mais dans les conditions garantissant leur rentabilité et leur pérennité) ; celles de deuxième catégorie (octroi des microcrédits à leurs clients dans un but lucratif) et les sociétés de microfinance (collectent l'épargne du public et lui octroient des microcrédits). La loi 11/020 quant à elle, ne retient finalement que deux catégories d'institutions de microfinance : les entreprises de microcrédit et les sociétés de microfinance.

- **Les entreprises de microcrédit** octroient directement le crédit à leurs clients. Elles ne sont pas autorisées à collecter l'épargne du public ;
- **Les sociétés de microfinance** sont celles qui collectent l'épargne du public et consentent des crédits à leurs clients.

La loi 11/020 stipule qu'avant d'exercer ses activités sur le territoire congolais, toute institution de microfinance doit être agréé par la Banque Centrale du Congo. La supervision des institutions de microfinance est donc assurée par la Banque Centrale du Congo qui procède, au moins une fois l'an, au contrôle sur pièces et sur place de celles-ci. Cette loi spécifie que les banques qui réalisent les opérations de microfinance ne sont pas régies par la loi 11/020. Elles demeurent régies par la loi bancaire. Elle précise, en outre, que les associations sans but lucratif ne sont pas autorisées à réaliser les opérations de microfinance.

Nous voulons préciser, ici, le fait que dans le secteur congolais de microfinance, on distingue clairement les coopératives d'épargne et de crédit des institutions de microfinance. Au Congo, ces coopératives ne font pas partie des IMF comme le présente souvent la littérature en microfinance. Ainsi, chaque fois que nous ferons référence aux institutions de microfinance, dans notre texte, il s'agira, en réalité, des entreprises de microcrédit et des sociétés de microfinance. Pour les coopératives d'épargne et de crédit, nous parlerons soit des institutions mutualistes, soit nous utiliserons le sigle « COOPEC ». Si nous voulons parler, et des coopératives d'épargne et de crédit, et des institutions de microfinance, nous utiliserons alors le sigle « ISFD » pour Institutions du Système Financier Décentralisé.

I.3. Typologie des structures offrant les services de microfinance au Congo

Avant 2010, il existait une multitude de formes d'organisation offrant les services de microfinance au Congo. Mais actuellement, les organisations peuvent être regroupées en 4 catégories selon leurs pratiques : les coopératives d'épargne et crédit, les institutions de microfinance, les banques lucratives et les pratiques informelles.

1. Les coopératives d'épargne et de crédit

L'objectif de ces structures est de répondre aux besoins financiers des membres notamment par l'incitation à l'épargne mais également par l'octroi des crédits. Le système coopératif s'est développé en R.D. Congo depuis des nombreuses décennies et est composé de toutes les expériences ayant les caractéristiques d'une coopérative ou les principes coopératifs (mutuelles, caisses d'épargne et crédit, etc.). L'adhésion est ouverte et volontaire. La structure appartient aux membres qui doivent la gérer de façon démocratiquement. Les coopec utilisent des prêts individuels avec comme garantie soit des biens matériels, soit une épargne au préalable (entre 20 et 25% du prêt demandé).

Par ailleurs, on observe, depuis peu, des faits nouveaux au sein du système coopératif congolais, cependant deux ont particulièrement attiré notre attention. Premièrement, on assiste au développement, au niveau de quelques coopératives et mutuelles d'épargne et crédit, du système de prêts de groupe avec la caution solidaire. C'est une pratique qui est très utilisée par les IMF et l'était, dans le temps, par les ONG de microfinance. S'agit-il d'un héritage de ces anciennes ONG qui se sont transformées en coopec ou alors d'un effet de mode ? En tout cas, l'argument avancé par les coopec est que cette pratique a été implémentée dans le but d'améliorer leurs taux de remboursement. En deuxième lieu, nous pouvons citer l'implication d'un grand nombre des coopec, si pas toutes actuellement, dans l'activité d'épargne à la carte⁵. Cette activité était exercée, dans le temps et en informel, par des boutiquiers ou certains individus bien connus dans un quartier ou un marché et qu'on nommait « papa ou maman carte »⁶. Au niveau de nombreuses coopec, l'épargne à la carte constitue une activité additionnelle. La règle de la dernière case, comme frais de tenue de compte, y est toujours d'application. Cette épargne n'est pas considérée au même titre que l'épargne classique (à vue ou à terme) et c'est d'ailleurs pour cette raison que certaines coopec lui affectent des agents qui ne sont pas payés comme salariés de la structure mais par commission suivant le montant collecté par carte. Ces derniers descendent donc sur le marché ou aux lieux d'activité d'épargnants pour la collecte de l'épargne et ensuite, la ramène à la coopérative. C'est, en quelque sorte, des papas ou mamans carte « officiels ». Pour les coopec, l'épargne à la carte, bien que ne restant que très peu de temps dans la structure, constitue une source additionnelle de revenus tandis que pour les épargnants, confier leurs fonds à la coopérative est un gage de leur sécurisation.

La loi régissant les coopec prévoit leur organisation en trois niveaux. Un premier niveau constitué des coopec primaires ou de base. Le deuxième niveau composé des centrales ou faitières et le dernier niveau, de l'Union ou fédération. Deux centrales peuvent déjà constituer une fédération si elles décident de s'unir. En 2014, la Banque Centrale du Congo a inventorié 100 coopératives d'épargne et de crédit primaires éparpillées dans toutes les provinces du pays et 2 Coopératives Centrales d'Epargne et de Crédit (COOCEC). Ces deux centrales sont les seuls réseaux des coopec qui existent actuellement en R.D. Congo. En effet, avec la restructuration des anciennes coopec, toutes les anciennes centrales ont été dissoutes. Les deux centrales sont donc : la Centrale des Mutuelles d'Epargne et de Crédit au Congo

⁵ Cette épargne fonctionne comme ceci : l'épargnant verse un montant fixe qui est inscrit dans une carte contenant 30 cases. A chaque versement, une case est cochée. Lorsque ces cases sont remplies, l'épargnant peut retirer son argent tout en laissant le montant de la dernière case à l'individu qui a gardé son épargne. Cette règle s'applique également quand l'épargnant veut retirer son argent avant d'avoir rempli toutes les cases de la carte.

⁶ Ces individus, bien qu'ayant connu une baisse sensible de leurs activités à cause de la présence des coopec dans ce domaine, existent encore aujourd'hui et continuent leurs activités dans l'informel.

(MECRECO) qui regroupe 19 coopec primaires dans plusieurs provinces notamment Bas-Congo, Kinshasa, Maniema, Nord Kivu, Province Orientale et Sud Kivu. Et la COOCEC Kivu regroupant 11 coopec primaires dans la province du Sud Kivu. Il n'existe pas encore d'Union ou de fédération des coopec en ce jour (BCC, 2015).

2. *Les institutions de microfinance*

Les institutions de microfinance sont des structures offrant les services financiers (microépargne, microcrédits, etc.) aux populations exclues du système bancaire classique. Au Congo, ces organisations sont de deux catégories : les entreprises de microcrédit et les sociétés de microfinance. Dans la plupart des cas, ces structures combinent le prêt de groupe avec le prêt individuel. Les femmes sont les plus souvent ciblées par ces institutions, bien qu'elles restent ouvertes à toutes les catégories de la population. Seules les sociétés de microfinance sont habilitées à mobiliser, de façon systématique, l'épargne de leurs clients.

3. *Les banques lucratives*

Depuis quelques années, les banques commerciales ont commencé à s'intéresser, de plus en plus, au secteur congolais de microfinance. Le succès qu'a connu la microfinance les a donc amenées à y investir (stratégie de « down grading »). Ainsi, on a assisté au développement, au niveau de plusieurs d'entre elles, des mécanismes de collecte des faibles montants d'épargne (variant entre 30 et 100\$ USD) et d'octroi des microcrédits⁷. Elles utilisent, en général, le système de prêts individuels avec une garantie matérielle (titre de propriété, voiture, etc.). La Banque Centrale répertorie les banques commerciales suivantes comme offrant au public les services de microfinance : la ProCredit Bank Congo, la Trust Merchant Bank et l'Advans Banque Congo (BCC, 2013).

4. *Les pratiques informelles*

Ces pratiques se réfèrent à toute offre des services financiers dans la clandestinité ou l'illégalité. Il s'agit généralement des prêteurs à gages, des usuriers, des papas carte, des tontines, des MUSO⁸, etc. Il convient de souligner ici que le secteur informel est très développé en RDC et regorge plus ou moins 72% d'emplois. Ainsi, plusieurs micros et petites entreprises continuent à s'adresser aux acteurs offrant des services de microfinance dans l'informel pour la couverture de leurs besoins de financement.

⁷ Le montant du microcrédit dans une banque est beaucoup plus élevé (minimum 200\$) que dans une coopératives d'épargne et crédit (minimum 20\$). Néanmoins, les banques commerciales n'octroyaient pas, dans le passé, un montant aussi faible en crédit.

⁸ Une Mutuelle de Solidarité (MUSO) est un groupement des personnes, unies par un idéal d'entraide et de solidarité, qui décident de mettre en commun leurs cotisations dans le but de s'octroyer des crédits. Elle est à la croisée entre la finance informelle (tontine) et la microfinance institutionnelle (coopec). La mise en place d'une MUSO est généralement appuyée par une ONG de développement et ce, dans le but d'améliorer la sécurité économique des ménages. En R.D. Congo, les MUSO n'ont pas un statut légal et sont considérées comme structures informelles (Le Polain, 2017). En effet, pour l'autorité de supervision du secteur de microfinance, il s'agit des très petites organisations, concentrées dans un nombre limité des provinces (autres que Kinshasa) et pour lesquelles les coûts de supervision risqueraient d'être exorbitants s'elles rentraient dans le circuit formel. Il faut dire que du côté des MUSO, la constitution du dossier de demande d'agrément et toutes les démarches administratives y afférentes s'avèrent également coûteuses et surtout difficile à réaliser.

I.4. Acteurs du secteur congolais de microfinance

Plusieurs acteurs interviennent dans le secteur de la microfinance en R.D. Congo. Parmi lesquels, on trouve :

- les structures offrant les services de microfinance ;
- les bénéficiaires ;
- les structures d'encadrement ;
- et les bailleurs de fonds.

Les structures offrant les services de microfinance

Il s'agit de toutes les organisations offrant des produits financiers (microépargnes, microcrédits et microassurances) aux populations qui les demandent. Actuellement, avec l'assainissement du secteur congolais de microfinance, presque toutes ces organisations qui fonctionnent sont agréées. Il est strictement interdit à celles qui n'ont pas encore reçu leur agrément d'ouvrir leur porte. Soulignons, toutefois, qu'il existe encore énormément de pratiques informelles de microfinance au Congo (tontine ou likelemba, Muso, prêteurs à gage, papa carte, etc.).

Les bénéficiaires des services des IMF

Cette catégorie d'acteurs est composée de tous ceux qui ont accès aux services financiers offerts par les organisations de microfinance. Il s'agit d'épargnants et des demandeurs du microcrédit et/ou de micro assurance.

Les structures d'encadrement

Plusieurs structures ont été mise en place pour l'encadrement, l'appui, la promotion et la défense des droits des offreurs et demandeurs des services financiers de proximité en R.D. Congo. Certaines de ces structures assurent un encadrement institutionnel et d'autres, un encadrement professionnel des organisations offrant les services de microfinance. Elles sont généralement classées à trois niveaux suivants: macro, méso et micro.

Au niveau macro

L'encadrement du secteur de la microfinance en R.D. Congo était préalablement assuré par le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises (MPME), avant d'être confié au Ministère des Finances. Cet encadrement concerne, plus précisément, les aspects de coordination des actions dans le secteur et de politique de la promotion de la microfinance. La Banque Centrale du Congo assure, quant à elle, la surveillance et la réglementation du secteur. Pour manifester l'intérêt particulier que la BCC porte à ce secteur, celle-ci a mis en place en 2000, une sous-direction chargée de la microfinance. La mission assignée à cette sous-direction est de :

- dresser le diagnostic du secteur et constituer une base de données fiables et actualisées ;
- vérifier et contrôler la conformité des opérations aux instructions réglementaires y relatives ;
- s'assurer de la régularité de gestion interne et de la conformité des activités des institutions de microfinance aux dispositions légales en la matière.

Pour être efficace et promouvoir le développement du secteur de microfinance, la sous-direction chargée de la microfinance a mis en place quelques stratégies telles que :

- formaliser le secteur de microfinance en le dotant d'un cadre légal réglementaire et adapté à ses exigences ;
- pérenniser les IMF par l'incitation à l'application des pratiques relatives aux besoins de la population pauvre.

Au niveau méso

Plusieurs structures et programmes, mis en place par les bailleurs de fonds et le gouvernement congolais, sont actifs dans l'appui, la promotion, la formation, etc. des organisations offrant les services de microfinance au Congo. Nous pouvons citer notamment le PASMIF, le FNM, le FPM et l'intervention des différents bailleurs de fonds dans ce domaine de microfinance.

Le programme d'appui au Secteur de la microfinance (PASMIF) : ce programme a été mis en place conjointement par le gouvernement de la République Démocratique du Congo, le PNUD et UNCDF. Il visait l'amélioration de l'accès des populations les moins favorisées en milieu rural et urbain aux services financiers viables, de qualité et diversifiés et ce, grâce à des IMF viables, intégrées dans le marché financier congolais. Ce programme a été conduit en deux phases (2006-2009 et 2010-2014). Dans ses deux phases, le programme s'est focalisé sur l'inclusion financière en R.D. Congo et pour ce faire, a mené, en partenariat avec d'autres bailleurs et investisseurs, des actions suivantes⁹ :

- au niveau macro : il a contribué à l'amélioration du cadre légal et réglementaire et institutionnel en vue d'un développement harmonieux et sécurisé du secteur de la microfinance ;
- au niveau méso : le renforcement des capacités et de développement de l'infrastructure financière, incluant la structuration de la profession afin de soutenir la pérennité des services financiers accessibles au plus grand nombre ;
- au niveau micro : l'offre des produits et services financiers diversifiés et en expansion permettant le développement d'institutions de microfinance, des banques et des coopératives d'épargne et de crédit professionnelles, viables et pérennes, notamment en faveur des femmes et dans les zones non couvertes en particulier en milieu rural.

Hormis les deux bailleurs ayant contribué à sa mise en œuvre, d'autres bailleurs aussi ont contribué au financement du PASMIF. Il s'agit particulièrement de l'Agence Suédoise de Coopération pour le Développement International, en sigle SIDA ; de la Banque Allemande pour le Développement, en sigle KfW ; de la Banque Mondiale et de la Coopération belge.

Le Fonds pour la Promotion de la Microfinance (FPM) : ce fonds a été créé en 2007 sous l'impulsion du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et de l'United Nations Capital Development Fund (UNCDF) en étroite collaboration avec le Gouvernement de la RDC. Une année plus tard, la coopération financière allemande (KfW) ainsi que la Banque mondiale vont emboîter le pas à ce groupe des bailleurs. A sa création, ce fonds était un volet du Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF) mais depuis 2010, il est devenu une institution autonome en prenant la forme d'une Association Sans But Lucratif (ASBL). Le FPM pour mission « de contribuer à la réduction de la pauvreté en RDC en favorisant

⁹ Disponible sur <http://microfinance.bcc.cd/pasmif/>, mars 2015.

le développement d'une offre durable des services financiers accessibles aux Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et aux ménages à revenus bas ». Dans le cadre de la réalisation de sa mission, le FPM travaille avec ce qu'il appelle « Institutions Financières Partenaires » (IFP) qui sont en réalité des institutions financières finançant les micros, petites et moyennes entreprises. Celles-ci peuvent être des banques commerciales ou organisations de microfinance. Visant l'accès permanent des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers de qualité mais aussi la viabilité à long terme des institutions financières, le FPM met à la disposition de ces dernières des financements ainsi que l'assistance technique.

Le Fonds National de la Microfinance (FNM) : est une institution financière spécialisée créée par le gouvernement congolais¹⁰ et agréé par la Banque Centrale du Congo. Elle a une double mission :

- contribuer à l'autonomisation des populations économiquement vulnérables exclues du système financier et
- améliorer la qualité opérationnelle et financière des institutions financières de proximité (IFP) sur toute l'étendue du territoire national.

Son objectif est donc de contribuer à bâtir, de façon pérenne, l'inclusion financière et sociale en R.D. Congo et ce à travers l'offre des services financiers et non financiers. Selon cette organisation, « sa stratégie est basée sur une approche intégrée et indirecte de faire-faire à travers plusieurs actions simultanées et agencées dans cinq (5) axes d'interventions suivantes : renforcement des capacités techniques des Pauvres Entrepreneurs (PPA et PEA) et des Institutions Financières de Proximité (IFP) ; refinancement et lignes de crédit aux IFP partenaires ; sécurisation des Prêts ; suivi-évaluation et gouvernance du FNM ».

Au niveau micro

En vue d'améliorer la qualité de leurs services et faciliter l'accès au financement des activités génératrices des revenus de la population pauvre, deux grandes organisations professionnelles ont vu le jour sous l'initiative des institutions de microfinance : l'APROCEC et ANIMF.

Association Professionnelle des Coopératives d'Épargne et de Crédit (APROCEC) : est une structure créée par les coopératives d'épargne et de crédit en vue de se façonner un secteur des coopératives d'épargne et de crédit professionnel, viable et fort. Cette association poursuit notamment comme missions de représenter les coopératives d'épargne et de crédit et défendre leurs intérêts ; de renforcer leurs capacités ; de promouvoir les normes de bonnes pratiques financières et sociales mais aussi de faciliter le partage des bonnes pratiques du secteur ; d'étudier les questions de promotion et de développement du mouvement coopératif d'épargne et de crédit au Congo. Trois organes assurent la gouvernance de cette association : l'Assemblée Générale constituée de 126 membres dont 124 Coopec; un Conseil d'Administration (7 membres) ; un Conseil de Surveillance (3 membres) et un Comité de Déontologie (3 membres). Le Secrétariat Exécutif assure, quant à elle, la gestion courante de l'association.

Association Nationale des IMF (ANIMF) : est une association professionnelle créée par les institutions de microfinance congolaises avec l'appui de la coopération allemande. Cette association a pour mission la création d'un « environnement d'échange, de collaboration et

¹⁰ Décret n° 011/11 du 14 mars 2011

de promotion entre ses membres et les autres parties prenantes du secteur de la microfinance ». Elle poursuit, entre autres, les objectifs suivants : la formation des institutions de microfinance en vue d'une meilleure offre des services financiers ; la fourniture de l'assistance technique et autres échanges entre membres ; l'aide dans la création d'une centrale de risque et l'exercice du lobbying en faveur de ses membres. La gouvernance de cette structure est assurée par trois organes statutaires dont l'Assemblée Générale constituée de 24 IMF congolaises ; d'un Conseil d'Administration (3 membres) et l'organe de contrôle et déontologie (2 membres).

Ces deux organisations ont remplacé un grand nombre d'organisations professionnelles qui existaient avant dans le secteur congolais de microfinance. La plupart de ces organisations professionnelles regroupaient en même temps les coopératives d'épargne et de crédit ainsi que les entreprises et les sociétés de microfinance. C'était le cas, par exemple, du RIFIDEC, une association professionnelle qui était financée par la coopération allemande. A cette époque, la BCC avait soulevé des préoccupations par rapport aux Associations professionnelles au sein du secteur congolais de microfinance. Selon la Banque Centrale, ce secteur devait respecter la loi sur les établissements de crédit en son article 86 qui stipule que chaque établissement de crédit puisse adhérer à l'association professionnelle de la catégorie dont il relève. Cela veut dire que les coopec devraient avoir leur Association professionnelle et les IMF aussi la leur¹¹. Les préoccupations de la BCC ont donc été prises en compte par les organisations offrant les services de microfinance. Celles-ci se sont organisées pour mettre en place ces deux organisations professionnelles : l'une pour les coopératives d'épargne et de crédit et l'autre pour les institutions de microfinance.

I.5. Evolution chiffrée du secteur congolais de microfinance 2011-2014

A partir des statistiques publiées par la Banque Centrale du Congo entre 2011 et 2014, nous avons observé l'évolution du secteur de microfinance au Congo et ce, se basant sur les indicateurs de portée et ceux des activités de microfinance au sein du secteur. Comme indicateurs de portée, nous retenons le nombre des structures de microfinance ainsi que celui des bénéficiaires de ces services. Nous pensons, en effet, que ces deux indicateurs permettent de se faire une idée sur l'évolution de la quantité des structures offrant les services de microfinance mais aussi sur la pénétration de la population par ces structures et ce, d'une année à l'autre. Les indicateurs d'activités retenus sont l'encours d'épargne, l'encours de crédit ainsi que le total du bilan pour l'ensemble des structures de microfinance année par année. L'épargne et le crédit étant l'activité principale des structures de microfinance, observer leur évolution dans le temps permet de se faire une idée sur cette activité mais aussi sur son poids au sein du secteur financier.

Tableau 1: indicateurs de portée

Indicateurs	2011	2012	2013	2014
Nombre de structures de microfinance	164	149	142	123
Nombre d'usagers	805.750	1.052.069	1.471.464	1.781.924

Source : rapport d'activités de la microfinance de la BCC, 2011, 2012, 2014.

¹¹ En république Démocratique du Congo, malgré le fait que les coopec sont reconnues comme faisant de la microfinance, elles ont une loi spécifique ne s'appliquant pas à d'autres formes d'IMF.

Ce tableau montre, de façon générale, une baisse constante des structures de microfinance entre 2011 et 2014. Cette baisse s'explique par la fermeture et le retrait d'agrément de plusieurs structures de microfinance par la Banque Centrale du Congo. En effet, comme expliqué dans les précédents paragraphes, celle-ci a procédé à un assainissement du secteur, ce qui a conduit à la fermeture de plusieurs structures. Malgré cette baisse des structures de microfinance, on constate néanmoins une augmentation du nombre des usagers des services de microfinance durant la même période. Ceci montre l'existence d'une grande demande des services financiers en R.D. Congo à laquelle les structures de microfinance essayent de satisfaire.

Tableau 2 : indicateurs d'activités

Indicateurs	2011	2012	2013	2014
Encours d'épargne \$US	124.676.994	144.041.239	162.288.984	177.297.462
Encours de crédit en \$US	79.296.439	95.228.870	117.658.654	134.743.254
Total bilan	176.343.292	191.000.251	228.593.968	258.192.373

Source : rapport d'activités de la microfinance de la BCC, 2011, 2012, 2014

Ce tableau montre une évolution positive des activités des structures de microfinance sur toute la période considérée. En effet, on constate une croissance d'encours d'épargne d'une année à une autre. Les besoins en termes d'épargne étant énormes au Congo, on comprend donc qu'il y ait un accroissement de cet encours chaque année. L'encours de crédits octroyés sur cette période demeure aussi en constante augmentation. Ce qui explique une grande demande en crédit dans le secteur. Une augmentation année après année du total du bilan de ces structures est observée durant la période considérée. De façon, générale, les activités des structures de microfinance ont connu une croissance durant la période observée. Cette croissance s'explique, entre autres, par l'entrée dans le secteur de nouveaux acteurs (BCC, 2015).

Lorsqu'on se réfère aux statistiques disponibles sur les indicateurs de portée et d'activités au niveau du secteur congolais de microfinance, on observe, de façon générale, une évolution positive de la plupart de ces indicateurs. Cela montre que durant la période considérée, les structures de microfinance ont enregistré une amélioration de leurs activités presque chaque année. Mais si l'on considère la population touchée par ces structures, l'encours d'épargne et l'encours de crédit par rapport à l'ensemble du secteur financier congolais, on se rend compte que la microfinance a encore du chemin à faire. En effet, selon la Banque Centrale du Congo, le poids de la microfinance dans le secteur financier au Congo est encore très faible. Il n'a représenté que 5% en début de l'année 2013.

I.6 Quelques contraintes et opportunités au développement du secteur de la microfinance en R.D. Congo

Afin d'avoir une idée des forces, faiblesses, opportunités ainsi que des contraintes du secteur congolais de microfinance, nous proposons les résultats d'une analyse SWOT du secteur effectué par une mission d'évaluation du programme PASMIF II. Ces résultats ont été publiés en 2013 dans le rapport d'évaluation dudit programme. Ces résultats ressortent le potentiel énorme qu'a le secteur en termes de demande de services financiers, d'appui et de soutien

du secteur par les bailleurs et la BCC, d'avancée dans le secteur mais soulignent aussi des nombreux obstacles que rencontre ce secteur menaçant son développement. Ci-dessous les résultats de l'analyse SWOT effectuée par la mission d'évaluation du PASMIF II en 2013¹².

Tableau 3 : Analyse SWOT du secteur de la microfinance en R.D. Congo

FORCES	OPPORTUNITES
• Existence d'une Sous-direction de la Microfinance à la BCC ; • Présence de bailleurs de fonds engagés pour la microfinance ; • Existence de cadres de concertations (Groupe des Partenaires Technique et Financier) ; • Existence du FPM ASBL. Il est chargé de renforcer les PSF et d'appuyer la professionnalisation du secteur ; • Existence d'un noyau de PSF internationales et nationales performantes ; • Arrivée des nouveaux acteurs internationaux importants dans le secteur (Advans Banque, Opportunity, Oxus) ; • Bonne collaboration avec les autorités de tutelles et de supervision (Etat, BCC).	• Un secteur informel en plein essor (70% de l'économie nationale évolue dans l'informel) ; • Demande importante de services financiers par la population ; • Economie faiblement bancarisée ; • Intérêt du gouvernement dans le développement du secteur ; • Niveau de supervision de la BCC en croissance • L'adhésion à la loi OHADA en juillet 2012 ; • Intérêt de plus en plus croissant des bailleurs de fonds au secteur de la microfinance en RDC ; • Création de deux associations professionnelle (APROCEC, ANIMF) ; • Existence des PSF avec un potentiel de développement sûr ; • Potentialité de développement des nouveaux produits (mobile banking, crédit filière, etc.).

¹² Nous voulons signaler que, dans le souci d'actualisation de certaines informations, nous avons revu certains aspects de cette analyse notamment pour ce qui est de la situation politique qui n'est plus instable que dans certaines régions mais dans toute la R.D. Congo.

FAIBLESSES	MENACES
• Stratégie nationale de microfinance non encore approuvée ; • Forte concentration des PSF à Kinshasa, Nord et Sud Kivu ; • Concentrations des points de services dans les milieux urbains ; • Faible articulation entre les secteurs financière formelle et informelle ; • Faible capacité des prestataires locaux de service technique ; • Offre timide et peu importante, non diversifiée et niveau d'adaptation faible ; • Capacité institutionnelle des PSF limitée en générale ; • Manque d'experts qualifiés ; • Mauvaise perception de la mission du FPM ; ASBL par certains acteurs tels que les ex partenaires du FPM I ; • Pas d'implémentation d'outils pour la collecte d'informations sur la performance sociale au niveau des IMF.	• L'instabilité politique accrue ; • Cadre légal et réglementaire insuffisant ; • Difficultés et contraintes dans le développement des nouveaux produits ; • Environnement d'affaires peu salubre ; • Difficultés dans la coordination des activités due à la taille du pays et de l'état de l'infrastructure de communication et des transports ; • Gestion du portefeuille très hasardeuse et un portefeuille à risque élevé ; • Faible niveau d'application des bonnes pratiques de la microfinance ; • Faible niveau de capacité humaine et institutionnelle dans la microfinance ; • Divergences dans les stratégies et intérêts des bailleurs.

Source : mission d'évaluation du PASMIF II (2013). Certains aspects de cette analyse ont été actualisés.

II. Les Coopératives d'épargne et de crédit dans le paysage congolais de microfinance : acteurs non négligeables du secteur

Nous voulons souligner que les éléments présents dans cette section découlent d'une part de la recherche documentaire effectuée sur les coopec au Congo et d'autre part, des entretiens que nous avons eu avec les principaux acteurs du secteur notamment le Fonds pour la Promotion de la Microfinance (FPM) en tant que structure d'appui aux organisations offrant les services de microfinance, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) comme bailleur de fonds, l'Association professionnelles des coopec (APROCEC), la Banque Centrale du Congo mais également certains dirigeants des coopec. L'analyse des données recueillies nous permettent, premièrement, de distinguer deux principales observations sur la configuration de ces structures au Congo. D'une part, la présence d'une nouvelle versus une ancienne génération des coopec. En effet, la crise de la décennie 90 avait emporté la majorité des coopec de l'ancienne génération, c'est-à-dire, ayant vu le jour les décennies précédentes. Avec la relative stabilité connue en 2000, l'on a assisté à l'émergence des coopec de nouvelle

génération. Et d'autre part, la présence des différents profils des coopec malgré leurs formes juridiques identiques. Deuxièmement, les éléments chiffrés du secteur congolais de microfinance montrent que les coopec sont des acteurs importants du secteur, cependant leur place par rapport aux IMF doit être relativisée. Enfin, cette analyse nous a permis d'identifier les différentes difficultés que rencontrent les coopec congolaises dans l'exercice de leurs activités.

II.1. Configuration des coopératives d'épargne et de crédit au Congo

II.1.1. Nouvelle génération versus ancienne génération

Comme, nous l'avons souligné dans la partie historique de la microfinance, les coopératives d'épargne et de crédit sont présentes au Congo depuis plusieurs décennies. Elles ont connu un temps d'apogée mais aussi de déclin matérialisé par la faillite et fermeture de bon nombre d'entre elles. Cette situation a conduit à l'installation, au niveau de la population, d'un climat de méfiance envers ces structures. Elle a également mis à mal la crédibilité des coopec auprès des bailleurs ainsi que d'autres acteurs intéressés par cette forme d'organisation. A partir de l'an 2000, suite aux efforts consentis par les acteurs clés du secteur de microfinance, on a assisté à la création des nouvelles coopératives mais également à la restructuration des anciennes coopératives d'épargne et de crédit. Ces coopératives œuvrant actuellement en République Démocratique du Congo peuvent être qualifiées « de nouvelle génération ». En effet, plusieurs raisons justifient cette qualité qu'elles endossent.

Premièrement, ces coopec sont régies par une loi spécifique qui régule leurs activités. Ce qui n'était pas le cas avec les coopec de la génération précédente. Avant la loi n°002 de 2002 applicable aux coopératives d'épargne et de crédit, ces organisations étaient régies par le décret du 24 mars 1956 organisant les coopératives indigènes. Ce décret ne leur permettait pas de faire de l'épargne ni du crédit. Or l'activité d'épargne et de crédit est la principale au sein d'une COOPEC. Le texte légal régissant les coopec de l'ancienne génération n'était donc pas adapté car ne prenant pas en compte leurs réalités. Par contre, la nouvelle loi de 2002 intègre les spécificités de cette forme d'organisation en termes de fonctionnement, d'activités et de sa contribution au secteur financier de façon générale.

Deuxièmement, étant reconnues comme structures offrant les services de microfinance, les coopec bénéficient non seulement du suivi et de la supervision de la part de la Banque Centrale du Congo mais aussi de soutien technique et de financement de la part des bailleurs de fonds et d'autres structures d'appui mis en place par le gouvernement congolais. Ce qui leur donne une certaine légitimité dans l'offre des services financiers mais aussi une certaine crédibilité auprès de la population. Rappelons que ces structures avaient, pendant des nombreuses années, perdu la confiance de la population congolaise. Le fait d'avoir désormais une place dans le secteur de microfinance leur procure une meilleure réputation que celle qu'avaient les anciennes coopératives d'épargne et de crédit. Ces dernières années, on remarque alors de la part de la population et des bailleurs de fonds, une confiance grandissante envers ces structures coopératives.

Troisièmement, la plupart des coopec (si pas la totalité) de la nouvelle génération fonctionnent dans la formalité contrairement à celles de l'ancienne génération. En effet, avant l'assainissement du secteur de la microfinance par la Banque Centrale du Congo, il existait un grand nombre des coopec informelles. Mais à ce jour, seules les coopec ayant reçu leur

agrément en bonne et due forme ont le droit de fonctionner au Congo. Cela permet à la Banque Centrale de faire le suivi et le contrôle de ces organisations, ce qui renforce leur crédibilité par rapport aux anciennes coopec. De plus, il devient possible de comparer le poids des activités de ces structures avec celui des activités des institutions de microfinance ou même d'observer le poids de leurs activités dans le secteur financier, en générale. Ce qui était difficile à faire avec les anciennes coopec.

Soulignons aussi que les coopec de la nouvelle génération regroupent une multitude de dénomination mais fonctionnent sur base des mêmes principes coopératifs. Ainsi dans le vocable « coopératives d'épargne et de crédit » au Congo, on trouve les Mutuelles d'épargne et de crédit, les Caisses d'épargne et de crédit ainsi que des coopératives d'épargne et de crédit. Toutes ces différentes dénominations fonctionnent en se basant sur les principes coopératifs prônés par l'Alliance Coopérative Internationale et la loi n°002 de 2002. Elles sont de différentes tailles. En effet, on trouve des coopératives de grande taille, de taille moyenne et de petite taille. La taille des coopec est souvent jugée à partir du nombre des membres et du personnel, du total bilantaire et à de moments, de l'encours d'épargne et de crédit. La tendance actuelle de ces coopec est de s'ouvrir de plus en plus à toutes les catégories sociales de la population.

Nous voulons insister ici sur le fait que ce n'est pas parce que nous avons considéré toutes les coopec œuvrant à ce jour au Congo comme étant de la nouvelle génération qu'elles ont toutes été créées à partir des années 2000. La création de certaines de ces coopec a précédé cette décennie mais pour répondre à la loi 002/2002 et faire partie du secteur de microfinance, ces anciennes coopec ont été obligées de se restructurer et de demander un nouvel agrément à la Banque Centrale du Congo tout en en se pliant aux instructions de celle-ci. Par ce fait, elles peuvent être considérées comme étant de la nouvelle génération car ayant connu une certaine renaissance et étant désormais régies par la nouvelle loi et supervisées par la Banques Centrale. De plus, elles répondent aux trois critères, soulevés précédemment, qui font des coopec actuelles de « nouvelle génération ».

II.1.2. Formes juridiques identiques mais profils différents

Le secteur de microfinance au Congo contient différents profils des coopératives d'épargne et de crédit et ces profils sont fonction de la manière dont elles ont été créées ou mis en place. Ainsi, il existe des coopec du type suscité, des coopec découlant de la transformation d'une autre forme d'organisation et des coopec créées par la base (auto créées).

Les coopératives d'épargne et de crédit du type « suscité »¹³

Ces coopec sont des organisations généralement créées ou mises en place sous l'impulsion d'un individu, un groupe d'individu ou d'une autre organisation. Plusieurs raisons peuvent être à la base de cette action : stratégie de survie, lutte contre la pauvreté, le manque d'accès aux services financiers, etc. Au Congo, différents modèles des coopec suscitées existent :

¹³ Il est vrai que toute organisation est généralement mise en place sous l'impulsion soit d'un ou plusieurs individus, soit d'une autre organisation. Cependant, par suscitées ici, nous entendons les coopec dont la mise en place et le fonctionnement marquent une rupture avec certains principes coopératifs notamment en termes d'autonomie de gestion et, dans certains cas, de démocratie.

Les Coopec suscitées par un individu (ou un petit groupe d'individus)

Ces coopec sont généralement l'œuvre d'un (ou plusieurs) individu qui veut créer une coopérative et qui cherche des gens pour fédérer autour de lui afin de rendre crédible sa structure. Celui-ci détient le plus souvent la majorité des parts sociales et fournit le local, l'équipement et le financement nécessaire au démarrage de l'activité. L'une des raisons expliquant le choix de cette forme d'organisation plutôt qu'une autre forme est que la création d'une coopérative est beaucoup moins exigeante et donne droit à des exonérations d'impôts. Il est possible d'observer dans cette catégorie des coopec : une rupture avec les principes coopératifs en matière de propriété et de partage de surplus réalisés.

La rupture avec les principes coopératifs en matière de propriété se manifeste par le fait que la propriété de la structure revient à l'individu fondateur (ou un nombre limité d'individus considérés comme fondateurs) et non à tous les membres adhérents. Ces derniers n'ont donc pas un statut de membres effectifs mais sont des membres auxiliaires. Ils ne peuvent pas avoir part au capital de la coopec et à la prise des décisions car n'ayant pas le droit de participer aux instances de décision. Le fondateur occupe souvent le poste du président du Conseil d'Administration et détient le dernier mot sur toute décision devant être prise au sein de la structure. C'est généralement un individu assez charismatique et ayant une grande influence dans la structure.

L'autre rupture avec les principes coopératifs se situe au niveau du partage des surplus réalisés. Il arrive, dans ce genre de structures, que les surplus réalisés reviennent au membre fondateur ou soient partagés entre les membres fondateurs et ce, au prorata de leur mise en parts sociales¹⁴. Or, le principe 3 de l'Alliance Internationale des coopec spécifie comment les bénéfices réalisés dans une coopec doivent être répartis. Ce principe met l'accent sur le fait qu'il peut y avoir rémunération des parts sociales mais celle-ci doit être limitée ou plafonnée à un certain pourcentage. Cette rupture avec les principes coopératifs en matière de partage des bénéfices met en lumière le fait que les coopec qui s'y prêtent fonctionnent en réalité comme des sociétés anonymes et non comme des coopératives.

Les coopec suscitées par une autre organisation (association, ONG ou église)

Dans le cas des associations et des ONG, l'impulsion de la création des coopec découle souvent de leur objet social ou alors d'un constat fait par elles dans le cadre de leur mission. Elles peuvent donc aider la population locale à la création d'une coopérative d'épargne et de crédit. La particularité de cette catégorie des coopec, c'est qu'elles sont pensées, structurées et mis en place non pas par la population mais par ces associations, ONG qui n'associent la population cible que dans la phase de démarrage. Dans cette phase, la population cible est contactée, formée et reçoit les équipements et le financement nécessaires au démarrage des activités. Soulignons toutefois qu'il existe de rares cas où certaines associations ou ONG associent la population de base à la réflexion, la structuration et la mise en place d'une coopérative. Dans tous les cas, ces coopec sont suivies et accompagnées par ces associations, ONG pendant un temps déterminé. La raison la plus souvent avancée est que ce temps d'accompagnement doit permettre aux membres de ces coopec de s'approprier leur structure et de devenir autonome.

Dans ces genres des coopec, on observe généralement une forte dépendance des organes de gestion aux règles et textes élaborés par ces associations et ONG lors de la création de la

¹⁴ Nous avons observé cela lors de notre recherche empirique dans certaines coopec étudiées.

structure. Cette dépendance des instances de décision de ces coopec, aux règles établies et aux textes statutaires élaborés par leurs structures mères, est souvent observée par le fait que ces règles et ces textes ne sont revus que très rarement par ces coopec et ce, malgré les évolutions qu'elles peuvent connaître. L'une des raisons expliquant cette inertie de la part de ces coopec est la crainte de voir l'association ou l'ONG se retirer et ne plus les soutenir financièrement. En outre, le ou la gérant(e) est, la plupart du temps, recruté et formé par l'association ou l'ONG créatrice de la coopérative. On peut donc se questionner sur la place et l'influence que peut avoir ce dernier dans la structure surtout lorsqu'on sait qu'il est généralement considéré par les élus comme représentant de l'association ou de l'ONG. Les cas de la forte dépendance des organes de gestion aux règles et textes élaborés par l'association ou l'ONG à la base de sa création ainsi que celui de la forte influence que peut avoir le ou la gérant(e) sur les décisions à prendre par les élus font référence à une certaine rupture avec le principe de la gestion autonome de la structure par les membres.

Tout comme les associations et les ONG, certaines églises aussi, suite à un besoin en financement des activités de leurs membres, ont été à la base de la création des coopec. Dans la plupart des cas, ces églises réunissent leurs fidèles pour réfléchir sur la mise en place de la structure. L'un des traits caractéristiques de ces coopec est la présence d'une forte influence des autorités ecclésiastiques sur la gouvernance de ces structures. Cela, montrant une rupture avec les principes de démocratie et d'autonomie de gestion prônés par les coopératives. Généralement, dans ces genres de coopec, les organes de gestion sont pilotés par les autorités ecclésiastiques (pasteurs, prêtres). Soulignons, toutefois, que le cas soulevé dans ce paragraphe ne concerne pas toutes les coopec créées sous l'impulsion des églises. Il existe, effectivement, des coopec créées sous l'impulsion des églises qui fonctionnent en parfait accord avec les principes coopératifs. En général, ces types de coopec gardent un lien fort avec l'église à la base de leur création et dans certains cas, il se crée une forte relation de dépendance en termes d'appui et des ressources. Il peut arriver que la coopec soit très dépendante financièrement, par exemple, de l'église et vice versa.

Les coopec découlant de la transformation d'une autre forme d'organisation

Il s'agit particulièrement des coopératives d'épargne et de crédit découlant de la transformation des cellules des églises, d'associations ou ONG qui exerçaient, en tant qu'organisation à but non lucratif, des activités de microfinance. En effet, celles-ci ont été obligées, avec l'interdiction par la loi, d'arrêter leurs activités. Certaines d'entre elles ont choisi de se transformer en coopec. On peut, dans ces genres de structures, observer plusieurs scénarios en matière de gouvernance. Il est possible de trouver des coopec encore très imprégnées des traces des anciennes organisations notamment au niveau des organes de gestion. C'est le cas, par exemple, des Conseils d'Administration ayant énormément de pouvoir et dans certains cas, beaucoup plus que l'Assemblée Générale. On peut également croiser des coopec issues de la transformation d'une autre organisation mais fonctionnant sans aucun héritage de celle-ci.

Les coopec créées par la population de base ou auto créées¹⁵

Cette catégorie est constituée des coopec créées par la population afin de répondre à leur besoin de financement. Généralement à la base de ces coopec, il y a des membres fondateurs qui partagent la vision avec la population-cible. Les membres se constituent en Assemblée Générale pour élire les dirigeants et mettre en place les règles de gouvernance et de gestion de la structure. On attend, généralement, de ces coopec une certaine appropriation par leurs membres et une autonomie de gestion.

Différents profils des coopec existent donc en R.D. Congo et ces profils sont fonction de la manière dont la coopérative d'épargne et de crédit a été créée. Trois profils sont généralement présents au niveau des coopec congolaise : de type suscité, découlant de la transformation d'une autre organisation et auto-créées ou conçues par la base. Les coopec du type suscité sont créées sous l'impulsion d'un individu (ou un petit groupe d'individus) ; d'une organisation (ONG, églises). Celles découlant de la transformation des autres organisations ont pris la forme de coopec car ne pouvant plus fonctionner avec leurs anciens statuts juridiques à cause de l'interdiction par la loi. Enfin, le dernier profil est constitué des coopec qui ont été pensées et mis en œuvre par la population de base. Elles ne sont donc pas l'affaire d'un individu ou n'émanent pas d'une autre organisation.

II.2. La place des coopec dans le secteur congolais de microfinance

Avant de se pencher sur la question de la place des coopec dans le paysage congolais de microfinance, il nous semble important d'effectuer une comparaison entre les deux principaux acteurs présents dans ce secteur : les institutions de microfinance et les coopératives d'épargne et de crédit. En effet, ces deux formes d'organisation peuvent être considérées comme principaux acteurs du secteur congolais de microfinance et cela pour deux raisons. Premièrement, elles rentrent dans le cadre juridique de la microfinance au Congo, c'est-à-dire qu'elles sont régies par les lois présentes dans ce cadre juridique. Ce qui n'est pas le cas des banques commerciales qui offrent les services de microfinance tout en n'étant pas régies par la loi sur la microfinance ni par celle sur les coopec mais par la loi bancaire. Ces banques ne sont donc pas considérées comme institutions du système financier décentralisé comme le sont les IMF et les coopec. Deuxièmement, lorsque l'on considère les rapports d'activités de Banque Centrale sur la microfinance, l'on constate que cette dernière ne se base principalement que sur les statiques des coopec et des IMF. Cependant, bien que faisant partie du cadre juridique du secteur de microfinance et offrant les services microfinanciers, certaines dimensions rendent vraiment les coopec et les IMF très différentes les unes des autres. Il en existe de nombreuses mais nous en avons identifié quatre principales. Il s'agit des sources de financement, des populations bénéficiaires, de l'activité d'épargne et de la taille de leurs transactions.

Les sources de financement : ces deux formes d'organisation sont financées de façon différente. Les IMF constituent un capital de départ consistant (un montant minimum exigé par la Banque Centrale) tandis que les coopec ne comptent que sur les parts sociales de leurs

¹⁵ Généralement, à l'origine de ces coopec, on trouve des membres fondateurs. La différence avec les coopec suscitées, présentées précédemment, se situe au niveau de la gouvernance qui n'est pas l'apanage des seuls membres fondateurs mais de tous les membres effectifs élus par l'Assemblée Générale. Ce qui n'est pas le cas dans les coopec suscitées. En effet, les initiateurs de celles-ci y exercent une forte influence en termes de gouvernance.

membres qui, du reste, ne sont soumises à aucune exigence de la part de la Banque Centrale. De plus, les IMF ont plus de possibilité d'accès aux ressources externes que les coopec. Ce qui leur procure suffisamment de fonds prêtables pour répondre aux besoins financiers de leur clientèle. Les coopec congolaises n'ont généralement pas cet avantage.

Les populations bénéficiaires : les coopec n'offrent généralement leurs services qu'à leurs membres tandis que les IMF s'adressent à une clientèle souvent variée. Les coopec sont donc ouvertes à toutes les couches de la population mais le plus souvent, aux pauvres. Les IMF, quant à elles, sélectionnent particulièrement leur clientèle. Elles ont donc la possibilité de s'adresser aux plus riches.

L'activité d'épargne : l'activité d'épargne est beaucoup plus ouverte aux coopératives. En effet, ces dernières sont appelées à mobiliser l'épargne de leurs membres afin de renforcer leurs fonds prêtables, ce qui n'est pas vraiment le cas des IMF congolaises. Cette activité étant soumise à certaines conditions pour elles.

La taille de transaction : les IMF, étant généralement dotées de suffisamment des ressources financières, accordent des prêts de montants assez élevés à leurs clients que les coopec à leurs membres.

Tableau 4 : comparaison entre IMF et Coopec congolaises suivant les quatre dimensions

Éléments	IMF	COOPEC
Sources de financement	Actions, accès aux financements externes	Parts sociales, accès limité aux financements externes
Populations bénéficiaires	Clients	Membres
Activité d'épargne	Sous certaines conditions	Ouvertes
Taille de transaction	Montant de prêts élevé	Petits prêts

Source : construction de l'auteur sur base de quelques éléments contextuels

Coopec : acteurs majeurs dans le secteur congolais de microfinance ?

Lorsqu'on se base sur les statistiques disponibles (2011-2014) du secteur de la microfinance, en mettant l'accent principalement sur l'évolution des indicateurs de portée et de ceux des activités pour les deux formes d'organisation présentes dans ce secteur à savoir : les IMF et les COOPEC, on peut affirmer que ces dernières sont réellement des acteurs importants de ce secteur.

Tableau 5 : Comparaison des indicateurs d'activité et de portée entre Coopec et IMF

Année	COOPEC			IMF		
	Nombre des coopec	Nombre d'usagers	Total bilan	Nombre d'IMF	Nombre d'usagers	Total bilan
2011	145	514.050	124.401.468	19	291.700	51.941.824
2012	126	593.721	141.101.482	23	458.348	49.898.769
2013	119	839.942	148.408.548	23	631.522	81.472.897
2014	102	1.155.314	143.075.623	21	626.610	115.116.750

Source : rapport d'activités de la microfinance de la BCC, 2011, 2012, 2014.

Lorsqu'on considère le nombre d'institutions présentes dans le secteur congolais de microfinance, on remarque la prépondérance des coopec par rapport aux institutions de microfinance. Durant les quatre années prises en considération, le nombre des coopec est resté de loin élevé à celui des IMF. Selon le dernier rapport disponible de la Banque Centrale du Congo, le secteur de microfinance comptait, à la fin de l'année 2014, 123 structures de microfinance dont 102 coopératives d'épargne et de crédit. Celles-ci constituent plus de 80% du secteur de microfinance congolais et ce, depuis plusieurs années. La part des IMF, en termes de nombre de structures, ne représentent que 15% de ce secteur. En se référant au nombre d'usagers (membres, clients) de ces deux formes d'organisation, on remarque encore que les coopec détiennent un nombre élevé de membres par rapport aux IMF. En 2014, les coopec détenaient plus de comptes ouverts (65%) que les IMF montrant ainsi leur importance en termes de portée. A la fin de la même année, les coopec ont détenu 55,4% du total bilantaire de l'ensemble du secteur de microfinance (BCC, 2015). Ces éléments présentent les coopec comme acteurs jouant un rôle non négligeable dans le secteur congolais de microfinance.

Cependant, lorsque l'on se réfère à la moyenne de nombre d'usagers par forme d'organisation par année ou encore à celle du total bilan par forme d'organisation, la donne change. Les IMF prennent alors une place beaucoup plus importantes que les coopec dans le secteur de microfinance. Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu de ces moyennes durant la période considérée.

Tableau 6 : moyenne nombre d'usagers et moyenne total bilan par forme d'organisation

Année	COOPEC		IMF	
	Moyenne usagers/coopec	Moyenne total bilan/coopec	Moyenne usagers/ IMF	Moyenne total bilan/coopec
2011	3.545	857.941,15	15.353	2.733.780,21
2012	4.712	1.119.853,03	19.928	2.169.511,7
2013	7.058	1.247.131	27.457	3.542.300
2014	11.327	1.402.702	29.839	5.481.750

Source : rapport d'activités de la microfinance de la BCC, 2011, 2012, 2014.

Lorsqu'on observe la moyenne du nombre d'utilisateurs pour les coopéc ainsi que pour les IMF, on constate que cette moyenne par coopéc est beaucoup plus faible qu'au niveau des IMF. Cela montre qu'une IMF atteint en moyenne plus d'utilisateurs par année qu'une coopéc. Ce constat se vérifie aussi pour ce qui est du volume d'activités. En effet, la moyenne du total bilan par forme d'organisation est aussi très élevée au niveau des IMF que chez les coopéc. Ce qui montre qu'en termes d'activités, une IMF est en moyenne beaucoup plus grande qu'une coopéc et cela, durant toute la période considérée.

Ces résultats nous conduisent donc à relativiser la place des coopéc dans le secteur de microfinance congolais. Il est évident que les coopéc jouent un rôle important dans ce secteur mais ce rôle n'est pas aussi prépondérant que l'on peut le croire, surtout lorsque l'on se base sur les statistiques de la Banque Centrale. Une simple analyse de la moyenne a permis de mettre en lumière le fait que, pour ce qui est du nombre d'utilisateurs et du volume d'activités, les IMF sont plus grandes que les coopératives d'épargne et de crédit et ce, malgré leur petit nombre.

Nous voulons préciser cependant que la comparaison que nous avons faite entre coopéc et IMF congolaises en matière d'indicateurs de portée et d'activités connaît plusieurs limites. Ces limites découlent de certaines différences qui peuvent exister entre ces deux formes d'organisation en termes d'accès aux sources de financement, des couches de population touchées, de l'exercice des activités d'épargne et de la taille de leurs transactions. Tous ces éléments au cœur des dissemblances entre ces deux formes d'organisation constituent une limite à la comparaison faite dans les paragraphes précédents.

II.3. Les difficultés rencontrées par les coopératives d'épargne et de crédit congolaises dans le cadre de leurs activités

Les coopéc congolaises, malgré leur développement et le rôle qu'elles jouent dans le secteur de microfinance congolais, connaissent des difficultés dans leurs différentes phases de développement et cela est attribué à plusieurs raisons dont les principales sont liées à leur accès aux financements, leur gestion et à leur gouvernance. Il est important de préciser que ces difficultés sont, soit internes à ces structures, soit externes, c'est-à-dire découlant de l'environnement économique, social et politique dans lequel évoluent les coopéc. Dans ce point, nous allons nous limiter aux difficultés internes des coopéc, celles qui sont externes étant déjà mis en évidence dans l'analyse SWOT du secteur de microfinance congolais effectuée par la mission d'évaluation du PASMIFII en 2013 que nous avons présentée dans les paragraphes précédents.

II.3.1. Les difficultés en termes d'accès aux financements

La question du financement des coopératives d'épargne et de crédit congolaises a toujours été au cœur du débat au sein du secteur de microfinance. La faiblesse des ressources financières internes de ces structures est souvent évoquée dans les rapports d'activités des différents intervenants du secteur et plusieurs solutions proposées sans pour autant arriver à des changements concrets. Cette faiblesse est généralement matérialisée par une sous-capitalisation et une faible dotation en fonds propres pour la majorité des coopéc mais aussi par leur faible mobilisation de l'épargne à terme. En effet, dans plusieurs coopéc congolaises, les fonds propres n'atteignent que difficilement le 15% du total bilan et les fonds prêtables sont constitués, pour la plupart, des épargnes à vue. Cette situation est intenable à moyen et

long terme et fait courir un risque aux coopec. Les épargnes à vue, étant récupérables à tout moment, une coopérative qui les utilise pour l'octroi des crédits risque de connaître une crise si la plupart d'épargnants décidaient de retirer leurs épargnes.

Il faut aussi souligner le fait que les coopec congolaises ont généralement du mal à avoir accès aux financements externes (emprunts bancaires, lignes de crédit, etc.). Cela s'explique, entre autres, par leur manque de crédibilité auprès des banques, d'autres institutions financières mais aussi des bailleurs de fonds qui exigent souvent une solvabilité minimum pour accéder aux subsides. Or la gestion des faibles ressources internes des coopec ne respectant pas généralement les normes prudentielles en cette matière, il leur est souvent difficile d'être solvables.

Cette difficulté que connaissent les coopératives d'épargne et de crédit congolaises en matière d'accès aux financements est à la base de plusieurs limites dans leur activité d'offre des services financiers. L'une des limites majeures est l'impossibilité de satisfaire une grande partie de la demande en crédit de leurs membres. Plusieurs recommandations sont faites aux coopec dans le sens de l'amélioration de leur santé financière afin d'être éligibles par les banques, autres institutions financières et les bailleurs de fonds et ainsi, accéder aux ressources financières qui pourraient leur permettre de répondre aux besoins financiers de leurs membres.

II.3.2. Difficultés en termes de gestion

Plusieurs rapports de praticiens et intervenants dans le secteur congolais de microfinance soulignent les problèmes de gestion comme défis à relever par les IMF en générale et par les coopec, en particulier. Ces défis de gestion dans ces structures sont généralement liés à la compétence du personnel, à l'inadéquation des outils de gestion et à l'absence de bon système de contrôle interne.

Les employés des coopec sont, le plus souvent, jugés pas assez qualifiés par rapport aux activités exercées par celles-ci. La formation suivie par ces employés est souvent inadaptée à la gestion des activités de microfinance et leur méconnaissance d'outils de gestion et de techniques bancaires a souvent des incidences sur la qualité de gestion de leurs structures. Congo (2007) souligne le fait que ce manque du personnel qualifié est aggravé par l'absence d'une politique de développement des ressources humaines basée, notamment, sur la formation, le recyclage et la remise à niveau de ces ressources humaines.

Quant aux outils de gestion utilisés par les coopec, ils sont souvent inadaptés à l'activité d'épargne et de crédit. En effet, la plupart des coopec font encore la gestion manuelle des opérations, ce qui rend difficile la conservation et le traitement de certaines informations utiles à la prise des décisions importantes dans ces structures. Cela a des conséquences néfastes sur la qualité des services offerts mais aussi sur celle de la gestion, en générale.

Pour permettre aux différents organes de gestion, au management et au personnel d'une IMF d'être efficaces dans leurs tâches, il faut la mise en place d'un système performant de contrôle interne, c'est-à-dire, « capable de détecter les failles et d'anticiper les risques particulièrement liés aux dérives de la mission ». (Renard, 2000). Malheureusement, ce système est généralement absent (ou moins performant) au niveau des nombreuses coopec congolaises. La plupart ne compte que sur leur Conseil de surveillance pour assurer le contrôle interne. Or, les membres de ce conseil ne sont pas souvent outillés pour cette tâche, ce qui réduit la qualité même du contrôle interne dans ces coopec.

II.3.3. Difficultés en termes de gouvernance

En R.D. Congo, la Banque Centrale du Congo, dans son rapport d'activités 2012, souligne des lacunes en matière de gouvernance au niveau des institutions congolaises du système de financement décentralisé. Celles-ci, attestées principalement par « l'absence d'expériences des dirigeants dans le domaine bancaire ou financier, la non tenue des réunions statutaires, l'implication des dirigeants dans la gestion courante et l'absence d'une vision claire ». Ces lacunes, relevées par la BCC, sont confirmées et complétées par d'autres acteurs intervenant activement dans le secteur de microfinance. Les maux de gouvernance sont donc principalement de trois ordres : l'absence d'appropriation sociale des coopec par leurs membres ; le non-respect des textes statutaires et le manque de qualification des dirigeants dans la gouvernance de ces structures.

L'absence d'appropriation sociale des coopec par les membres

Ce manque d'appropriation sociale des coopec congolaises par leurs membres se manifeste souvent par leur faible participation aux différentes réunions organisées à leur égard et au sein desquelles les grandes décisions concernant leurs structures sont prises.

Le non-respect des textes statutaires

La violation des textes statutaires est un mal rongeant les coopec congolaises et déploré par un grand nombre d'acteurs de ce secteur.

Insuffisances en termes de qualification des élus

Les insuffisances en termes de compétence au niveau des élus des coopec congolaises sont souvent décriées par les différents rapports d'activités et mission d'évaluation de la Banque Centrale du Congo mais aussi par d'autres acteurs intervenant dans le financement et l'appui technique des coopec. Il en ressort que souvent les élus ne maîtrisent ni le fonctionnement de leurs organes, ni leurs propres attributions au sein de la coopec. Ils n'ont donc aucune emprise réelle sur la vie de leur organisation. Cela est souvent attribué à l'absence de la maîtrise et de l'appropriation, par les dirigeants, des statuts et autres textes qui régissent leur structure. Mais aussi au manque, à leur niveau, d'une formation en matière de gouvernance d'une organisation coopérative. Dans certains cas, le gérant devient formateur des dirigeants et en profite pour faire à sa guise.

Ces insuffisances en matière de compétences des élus des coopec congolaises s'observent notamment à travers :

- l'absence des « mécanismes cohérents de prise de décisions, de mise en œuvre des décisions, de prévention et de gestion des conflits »¹⁶ ;
- le manque de qualification pour effectuer le contrôle de la structure. En effet, la connaissance ainsi que la maîtrise des outils et des méthodologies du contrôle fait souvent défaut au niveau des élus des coopec congolaises. De plus, les organes de contrôle ne sont pas toujours fonctionnels dans celles-ci ;
- les conflits entre différents organes découlant, le plus souvent, de l'ingérence des membres de certains organes dans les attributions des membres d'autres organes ;

¹⁶ Idem

- et enfin, le manque d'élaboration d'une planification stratégique pouvant clairement définir la mission et les objectifs de l'institution et permettre la mise au point d'une stratégie globale de croissance des activités.

Les paragraphes précédents mettent en lumière les différentes difficultés que les coopératives d'épargne et de crédit congolaises connaissent dans leurs différentes phases de croissance. L'image que nous renvoient ces difficultés internes à ces structures est assez sombre. On peut donc se questionner, au regard des problèmes qu'elles connaissent, sur l'existence d'une réelle activité d'intermédiation financière au sein de ces structures. Nous voulons, par ailleurs, souligner que malgré l'importance des difficultés en termes d'accès aux financements et de gestion, celles de gouvernance demeurent majeures dans ces structures. Les maux de gouvernance sont généralement liés à l'action et à l'implication des membres ainsi que des élus, en tant que propriétaires, dans le fonctionnement de leurs structures. Ce qui nous pousse à considérer sérieusement la question de la propriété qui, dans ce contexte, semble poser problème.

III. La propriété des coopératives d'épargne et de crédit : un sujet comportant encore plusieurs zones d'ombre qui méritent d'être clarifiées

En considérant le secteur de microfinance au Congo, on se rend vite compte que les coopératives d'épargne et de crédit sont un acteur majeur de ce secteur. En effet, elles marquent son histoire car étant les premières à exercer les activités de microfinance au Congo. De plus, lorsque l'on se réfère aux rapports d'activités de la Banque Centrale du Congo, on réalise le rôle, combien important, joué par ces structures en termes de mobilisation de l'épargne, de financement des activités génératrices de revenus à travers l'octroi des crédits mais également, en termes de création d'emploi. Les coopec occupent donc une place considérable dans le paysage congolais de microfinance.

Cependant, le développement des coopec est freiné par des nombreuses difficultés qu'elles connaissent dans leurs différentes phases de croissance et ce, malgré les efforts conjugués par les bailleurs de fonds, les pouvoirs publics et les autres acteurs pour promouvoir ces structures. Parmi elles, celles de gouvernance qui sont au cœur du débat en microfinance et sont soulignées par les principaux acteurs de ce secteur comme étant un obstacle majeur au développement de ces structures. Les problèmes de gouvernance que connaissent les coopec congolaises concernent particulièrement le niveau d'appropriation sociale de ces structures par leurs membres qui est généralement très faible et le manque de qualification des élus en matière de gouvernance. Ces deux principaux éléments, reflétant les problèmes de gouvernance oscillent autour de la propriété de ces coopec. En effet, ce sont les membres effectifs et les élus, considérés comme propriétaires, qui sont au cœur de ces problèmes.

La question de gouvernance des coopec congolaise étant assez controversée, il nous paraît important de s'y pencher. Cependant, nous pensons que, dans ce contexte, il est beaucoup plus judicieux de se focaliser sur la question de la propriété des coopec congolaises plutôt que d'embrasser la question de la gouvernance de ces coopec dans sa généralité. En effet, nous pensons que la compréhension de la structure de propriété des coopec congolaises, notamment la manière dont elle fonctionne, permettra de déceler les réels problèmes découlant de cette propriété ayant non seulement une influence négative sur la gouvernance mais également sur le développement de ces structures. Le focus sur la question de la propriété des coopec congolaises est d'autant plus important car le paysage actuel des coopec

congolais est constitué, en même temps, des structures restructurées et des structures récemment créées. Pour ce qui est des coopec restructurées, certaines zones d'ombres persistent encore quant aux conditions dans lesquelles se sont passées leurs restructurations. Néanmoins, pour se restructurer, l'on sait que les anciennes coopec devaient d'abord être dissoutes puis se reconstituer en une nouvelle. Ainsi, certaines questions demeurent notamment : de qui est composé le sociétariat actuel de ces coopec et comment les droits de propriété sont-ils donc alloués et fonctionnent dans ces coopec ? Ces questions sont aussi valables pour les coopec nouvellement créées car leurs réalités en matière de propriété demeurent d'autant plus confuses.

Hormis la question de génération (nouvelle ou ancienne), on retrouve aussi, dans ce paysage, plusieurs coopec avec des profils différents. En effet, certaines d'entre-elles ont été suscitées, d'autres découlent de la transformation d'une autre organisation et d'autres encore, ont été auto créées. Lorsque l'on considère les coopec suscitées, la question de leur propriété se pose toute suite. Dans cette catégorie des coopec, on trouve généralement des structures pensées, structurées et mises en place soit par un individu, soit par d'autres organisations. Celles-ci ont généralement une forte emprise sur les coopec qu'elles suscitent et s'impliquent activement dans leur gouvernance. Les attributions revenant normalement aux propriétaires sont assumées et par l'organisation à la base de la création et, par les membres. C'est donc un réel problème de propriété qui est mis en lumière dans ces conditions.

Dans les coopec découlant de la transformation d'une autre organisation, la question se pose également en termes de comment les droits de propriété sont alloués et fonctionnent sachant que l'organisation qui s'est transformée était de forme différente que celle qui la remplace. En RD. Congo, ce sont les ONG de microfinance ainsi que les départements des églises chargés de microfinance qui ont été obligés de se transformer en l'une des formes des organisations de microfinance (coopec ou IMF). C'étaient, pour la plupart, des associations sans but lucratif, c'est-à-dire ayant une forme de propriété particulière. Il est donc intéressant de comprendre, pour celles qui ont choisi de se transformer en coopec, comment cette nouvelle propriété a-t-elle été allouée et fonctionne ?

Pour les coopec auto créées, la question de propriété ne devait normalement pas se poser car les membres effectifs sont supposés être propriétaires de ces coopec. Mais cela reste dans le domaine des suppositions car les réalités dans ce domaine restent encore méconnues. Il serait intéressant, à notre avis, de creuser aussi du côté de la propriété des coopec auto créées pour avoir une idée globale de la propriété des coopec congolaises. Ainsi, nous pensons que la question d'allocation et du fonctionnement des droits de propriété ne concerne pas qu'une catégorie des coopec mais doit être étendue à toutes les coopec congolaises. En effet, tous ces questionnements sur la propriété découlant de la configuration actuelle des coopec congolaises (nouvelle génération et profils) sont tout à fait pertinents et méritent d'être clarifiés.

Il est donc, à notre sens, impératif de clarifier la question de propriété de ces structures. Nous pensons qu'une étude approfondie des droits de propriété dans les coopec congolaises peut permettre de mieux comprendre comment ils sont alloués et fonctionnent. Cela pourra aider non seulement à éclairer le monde scientifique, politique, les bailleurs des fonds et les acteurs de terrain sur les enjeux qu'ils comportent mais aussi à mieux appréhender une grande partie des problèmes de gouvernance que connaissent ces structures. Dans ce contexte, des pistes de solutions efficaces pourront être proposées.

Nous nous sommes proposé de mener cette étude à travers nos recherches doctorales. Pour y arriver, nous avons choisi de baser notre analyse de la propriété des coopec congolaises sur l'approche économique des droits de propriété. Selon cette approche, la propriété est généralement définie à partir de la possession conjointe de deux droits formels : les droits de contrôle résiduel et les droits aux bénéfices résiduels. Le caractère résiduel renvoie aux droits qui n'ont pas été attribués préalablement dans un contrat. Ainsi, les bénéfices résiduels sont constitués des excédents financiers une fois que l'ensemble des engagements financiers a été honoré. Les droits de contrôle résiduels donnent, quant à eux, le pouvoir de décision et de surveillance aux propriétaires d'une organisation. La notion de droits de propriété et son application dans les coopératives d'épargne et de crédit sera donc approfondie dans le chapitre suivant.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons voulu décrire le visage de la microfinance au Congo en mettant un accent particulier sur la place des coopec dans ce secteur et les difficultés qu'elles rencontrent dans le cadre de leurs activités. Ce chapitre contient donc deux parties essentielles : une première partie qui est consacrée à la microfinance au Congo et une deuxième partie, abordant du rôle des coopec dans ce secteur.

Dans la première partie nous avons, dans un premier temps, donné un historique des organisations de microfinance. L'histoire de ces organisations a été principalement marquée par l'apparition, le développement, le déclin et la renaissance des coopératives d'épargne et de crédit. La plupart des autres formes d'organisations de microfinance n'ont vu le jour que vers le début de la décennie 2000. Nous avons ensuite présenté le cadre juridique du secteur congolais de microfinance qui repose principalement sur deux lois. La première concernant les coopératives d'épargne et de crédit et la seconde, les institutions de microfinance. Les banques lucratives, quant à elles, restent régies par la loi bancaire même si elles offrent des services microfinanciers. Ce point a été suivi par la présentation des différentes typologies des structures offrant les services de microfinance au Congo. Le secteur congolais de microfinance est constitué des coopératives d'épargne et de crédit, des institutions de microfinance, des banques lucratives ainsi que des pratiques informelles telles que les tontines, les MUSO, les papas carte, les usuriers, etc. Enfin, nous avons présenté les différents acteurs de ce secteur et cela, au niveau macro, méso et micro. Cette première partie a été clôturée par une présentation d'une analyse SWOT effectué par une mission d'évaluation du projet PASMIF mettant en avant les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes du secteur congolais de microfinance. Cette analyse SWOT a été actualisée par rapport à la réalité actuelle du secteur.

Dans la seconde partie de ce chapitre, nous avons abordé la question de la place des coopec dans le secteur congolais de microfinance. Nous avons commencé par présenter la configuration des coopec au Congo dans laquelle on trouve la nouvelle génération des coopec versus l'ancienne ainsi que les différents profils des coopec malgré le fait qu'elles revêtent toutes la même forme juridique. La qualification « nouvelle génération » fait référence à une coopec régie par la nouvelle loi spécifique aux coopec, supervisée par la Banque Centrale du Congo et exerçant ses activités dans la formalité. Ce qui n'était généralement pas le cas des coopec de « l'ancienne génération » qui pouvaient exercer leurs activités dans la formalité mais sans être régies par une loi adaptée, ni être supervisées par la Banque Centrale. Les

différents profils des coopec congolaises sont, quant à eux, liés à l'origine de ces structures. Ainsi, il existe des coopec suscitées, des coopec issues de la transformation des autres formes d'organisations et des coopec auto créées. Ensuite nous avons essayé d'appréhender la place des coopec dans le secteur congolais de microfinance à travers la comparaison entre leurs indicateurs de portée et d'activités et ceux des institutions de microfinance. Il en ressort donc que les coopec sont des acteurs non négligeables de ce secteur mais il est important de relativiser leur place dans ce secteur. En effet lorsqu'on analyse la moyenne en termes de nombre d'utilisateurs et de volume d'activités par forme d'organisation (IMF et Coopec), les IMF font mieux que les coopec. Enfin, nous avons présenté sommairement les difficultés que rencontrent les coopec dans l'exercice de leurs activités. Il s'agit particulièrement des difficultés en termes de financement, de gestion et de gouvernance.

Nous avons donc clôturé ce chapitre en insistant sur le fait que la configuration actuelle des coopec congolaises ainsi que les difficultés de gouvernance qu'elles connaissent mettent en évidence l'existence un réel problème de propriété dans ces structures. Nous pensons donc qu'il est essentiel de clarifier la question de la propriété des coopec congolaises. Cela pourra peut-être nous aider à mieux comprendre leurs maux de gouvernance et proposer des pistes de solution adéquates.

CHAPITRE II. Cadre théorique : clarification conceptuelle de la notion de propriété et son application aux coopératives d'épargne et de crédit

La notion de gouvernance étant étroitement liée à celle de la propriété, notre analyse de la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit congolaises est basée sur l'approche des droits de propriété. Nous pensons qu'une étude approfondie de la manière dont ces droits sont attribués et fonctionnent dans les coopec congolaises peut aider à mieux comprendre les problèmes qui en découlent.

L'objet de ce chapitre est donc la clarification théorique de la notion de propriété au sein d'une organisation, de façon générale et au sein des coopec, en particulier. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie économique des droits de propriété. Cette dernière nous permet de donner un contenu aux droits (définition, caractéristiques et coûts) afin de stabiliser notre définition de la propriété. Ensuite, nous appliquons cette notion aux coopec afin de voir comment les droits de propriété y sont attribués et fonctionnent. Cette application de la théorie de droits de propriété à ces organisations met en lumière une certaine atténuation de ces droits et permet de ressortir quelques dimensions de la propriété sur lesquelles nous allons nous focaliser dans notre recherche. Il s'agit du pouvoir et de son exercice mais aussi de la distribution des surplus.

Ce chapitre est donc subdivisé en trois points. Le premier s'attèle à la clarification conceptuelle de la propriété d'une organisation. Il est donc question, sur base de la littérature disponible, de définir les droits de propriété, d'en ressortir quelques caractéristiques et de présenter les coûts qu'ils induisent. Dans le deuxième point, nous appliquons la notion de droits de propriété aux coopératives d'épargne et de crédit. Nous commençons par donner les éléments théoriques expliquant leur existence, puis montrer comment les droits de propriété sont attribués et fonctionnent dans ces organisations tout en ressortant, de la littérature, certains écarts entre la théorie et la pratique sur terrain pour enfin pointer quelques forces et faiblesses de cette forme de propriété. Dans le troisième point, nous faisons une synthèse des grandes idées de la littérature, nous ressortons les dimensions de gouvernance qui émanent de l'application de la notion des droits de propriété aux coopec et sur lesquelles nous allons baser notre étude pour enfin présenter nos questions de recherche.

I. La notion de propriété d'une organisation

La notion de propriété n'est pas nouvelle, elle a été discutée, entre autres, dans la littérature de la nouvelle économie institutionnelle et ce, notamment par *la théorie de droits de propriété*. Selon Demsetz (1967), les droits de propriété sont un moyen « permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent réellement espérer de leur rapport avec d'autres membres de la communauté ». Alchian (1987) renchérit en disant que « le droit de propriété est un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens ». La propriété d'une organisation peut se définir à travers la combinaison de trois droits suivants (Eggertsson, 1990 ; Barzel, 1997 ; Andreff, 2007) :

- Le droit d'usage (usus) de l'actif de l'organisation : le droit de contrôler l'actif et/ou de prendre les décisions pour une meilleure production ;

- Le droit au profit généré par l'organisation (usus fructus) ;
- Le droit de disposer et d'aliéner l'actif de l'organisation (abusus).

Ces trois composantes des droits de propriété sont également proposées par Ben-Ner et Jones (1995) qui parlent du droit de contrôler l'utilisation de l'actif de l'organisation, du droit de disposer des surplus générés et le droit de céder les deux premiers droits à un autre propriétaire. Selon Bijman (2002), la combinaison du droit d'utiliser et d'aliéner un actif donne le droit de contrôler ce dernier. Pour Milgrom et Roberts (1992), il existe deux dimensions essentielles de l'analyse économique de droits de propriété : le rendement résiduel et le contrôle résiduel. Dans le même ordre d'idée, Hansmann définit le propriétaire d'une organisation comme la personne détenant les deux droits (droits au contrôle résiduel et aux revenus résiduels) sur les actifs de l'organisation (Hansmann 1996 ; Grossman et Hart 1986).

I.1. Définition et caractéristiques des droits de propriété

Pour notre recherche, nous retenons la définition de propriété proposée par Hansmann, c'est-à-dire, la détention de deux droits résiduels : le droit aux revenus résiduels et le droit au contrôle résiduel. Un individu est donc propriétaire lorsqu'il jouit pleinement de ces deux droits. Notre choix est porté sur cette définition pour la simple raison que cette dernière est généralement reconnue par le monde scientifique et de plus, elle est en quelque sorte, une synthèse des différents apports d'autres auteurs sur la notion de propriété.

Mais que recouvrent exactement ces droits ?

Le droit au contrôle résiduel : la notion de résiduel découle de la théorie de contrat incomplet, c'est-à-dire, *l'impossibilité d'élaborer, d'exécuter et d'appliquer des contrats complets* (Chaddad et Cook, 2002). L'incomplétude des contrats fait qu'il doit y avoir une catégorie de parties prenantes (en l'occurrence les propriétaires) de l'organisation à qui doit revenir le pouvoir de décider sur tout ce qui n'est pas couvert par les contrats. Le droit au contrôle résiduel représente donc le pouvoir que détiennent les propriétaires d'une organisation de prendre des décisions la concernant si celles-ci ne sont pas spécifiées par la loi ou réservées à autrui par contrat (Milgrom et Roberts, 1992 ; Grossman and Hart 1986). Ces décisions peuvent concerner différents domaines de l'organisation : l'affectation des surplus, l'élection des membres du Conseil d'Administration, le vote sur d'autres questions fondamentales, etc. (Lemaitre 2010 ; Cornforth, 2005 ; Hansmann, 1996). Selon Hansmann (1996), le droit au contrôle résiduel donne non seulement le pouvoir résiduel de prise de décisions aux propriétaires mais aussi le pouvoir de surveiller le management afin d'éviter des comportements opportunistes.

Le droit aux rendements résiduels : les rendements résiduels sont des surplus dégagés de l'activité après règlement de l'ensemble des charges (Milgrom et Roberts, 1992 ; Hansmann, 1996 ; Chaddad et Cook, 2002). C'est donc les propriétaires d'une organisation qui détiennent le droit à ces surplus.

D'un point de vue normatif, selon la théorie des droits de propriété, ces droits de propriété devraient revêtir les caractéristiques suivantes pour atteindre une situation efficace : ils doivent être bien définis et spécifiés, avoir l'exclusivité dans l'utilisation, avoir la possibilité d'être transférés à une autre personne et être applicables. Il est important que les droits de propriété soient **bien définis et spécifiés** afin d'éviter tout malentendu et surtout les coûts qui peuvent découler d'une mauvaise spécification. (Ortmann et King, 2007). Le **caractère exclusif**

des droits de propriété fait référence au contrôle absolu qu'a le détenteur sans rendre compte à un tiers. Le **transfert** permet l'échange ou la vente des droits sur un marché secondaire afin d'en tirer une valeur plus grande. Dans ce cas, *les termes et conditions de vente ne devraient être approuvés que par le vendeur et l'acheteur sans qu'une tierce personne ne vienne en imposer d'autres* (Simon et Du Montcel, 1977). Enfin, les droits de propriété doivent être **appliqués** tel que spécifié par la loi ou les statuts de l'organisation.

Certains auteurs, se basant sur des recherches empiriques, émettent des réserves quant à la pertinence de ces conditions dans l'application des droits de propriété. Elinor Ostrom, par exemple, met en évidence le fait que dans des situations de biens communs, l'appropriation privative n'est souvent pas vérifiée et que l'on observe une propriété commune. Dans ce cas, les droits de propriété ne sont pas toujours bien définis et spécifiés. Selon elle, l'action collective nécessite plutôt des règles de fonctionnement explicites et un système de sanction en cas de violation de ces règles. De plus, le caractère exclusif et transférable des droits de propriété ici est réduit à cause de la propriété commune et de l'absence de marché secondaire où ces droits peuvent être vendus ou échangés. (Ostrom, 1990). En outre, dans des nombreuses formes de propriété, ces conditions ne sont pas toutes respectées comme par exemple dans le cas des coopératives. Nous y reviendrons.

I.2. Les coûts de propriété

Si la propriété reconnaît des droits et donc des bénéfices, elle induit également des coûts pour le propriétaire. Hansmann (1996) distingue trois grandes catégories de coûts de propriété : les coûts du contrôle de management, les coûts de prise de décisions collectives et le coût de prise de risque. Les deux premières catégories des coûts sont associées aux droits au contrôle résiduel et la dernière catégorie est liée au droit aux bénéfices résiduels (Hansmann 1996 ; Petrella, 2005).

Coûts de contrôle du management : Cette catégorie des coûts s'inscrit dans la théorie d'agence, dite « théorie principal agent » (Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie indique un ensemble de problèmes rencontrés lorsque l'action d'un acteur économique, désigné comme étant le « principal », dépend de l'action ou de la nature d'un autre acteur, « l'agent », sur lequel le principal est imparfaitement informé. Le principal peut être le propriétaire de l'organisation et l'agent étant celui qui travaille pour celui-ci, qui connaît mieux les conditions (difficiles ou faciles) du travail que le principal. Cette théorie repose sur le raisonnement selon lequel « les agents économiques sont opportunistes, c'est-à-dire qu'ils sont susceptibles de tricher si tel est leur intérêt » (Nyssens, 2008). Ayant des intérêts divergents, le principal doit mettre en place un système efficace de contrôle afin que ces derniers agissent dans son intérêt. Cela conduit à des coûts dits d'agence ou de contrôle effectif.

Nous référant à Hansmann, les coûts de contrôle du management sont de deux ordres : les coûts de surveillance des managers et les coûts d'opportunisme de ces derniers. **Les coûts de surveillance du management** sont liés à l'accès à une bonne et exacte information sur les comportements des managers dans la réalisation des différentes opérations de la firme, à la vérification de la conformité de ces comportements avec les intérêts des propriétaires, à un bon échange de l'information entre propriétaires conduisant à la prise des décisions et à une meilleure communication des décisions prises sur le management. Les coûts de surveillance dépendent fortement du nombre des propriétaires. Selon Hansmann, un nombre élevé des propriétaires peut réduire la part individuelle du gain potentiel de la surveillance effective de

chaque propriétaire. Cela restreint, alors, la motivation individuelle des propriétaires à surveiller les managers. **Les coûts liés à l'opportunisme managérial** sont ceux découlant de l'absence ou de la faiblesse de surveillance des managers par les propriétaires. En effet, lorsque les propriétaires ne sont pas en mesure d'exercer le contrôle effectif des managers, ces derniers peuvent adopter des comportements opportunistes et prendre des décisions dans leurs propres intérêts plutôt que dans ceux des propriétaires.

Coûts de prise des décisions collectives : la présence de plusieurs propriétaires ayant des intérêts parfois divergents est souvent source de coûts dans le cadre de la prise des décisions collectives. Ces coûts sont d'autant plus élevés lorsque qu'il existe une grande hétérogénéité d'intérêts ou de préférence parmi les propriétaires. La prise des décisions nécessitera, dans ce cas, *une forme de mécanisme de choix collectif*. Ce mécanisme peut être un système de vote se basant soit sur le volume du capital investi dans l'organisation, soit sur le principe d'une personne-une voix comme dans les sociétés coopératives. Hansmann (1996) souligne le fait que les coûts de prise des décisions collectives diffèrent de ceux d'agence. Selon lui, les coûts d'agence (coûts de surveillance du management et de l'opportunisme managérial) sont ceux que l'organisation subirait si les intérêts de tous les propriétaires étaient identiques. Tandis que les coûts de prise des décisions collectives sont des coûts résultant de l'hétérogénéité des intérêts des propriétaires.

Les coûts de prise des décisions collectives sont de deux ordres : les coûts résultant de l'inefficacité des décisions prises et ceux liés au processus même de prise de décisions collectives. **Les coûts des décisions inefficaces** découlent des décisions dont les résultats ne maximisent pas le bien-être général ou les bénéfices des propriétaires en tant que groupe (Hansmann, 1996). **Les coûts liés au processus de prise des décisions collectives** résultent du temps et des efforts investis pour avoir une meilleure connaissance de l'entreprise et des préférences des propriétaires ainsi que pour assister aux réunions et d'autres activités nécessaires à la mise en place des décisions collectives. Les coûts liés au processus peuvent être réduits avec la délégation de l'autorité à un comité restreint des propriétaires. Mais le problème, c'est que la délégation peut produire des résultats inefficaces en donnant plus de pouvoir au comité qui risque d'imposer ses propres préférences à l'ensemble des propriétaires. La résolution des conflits à travers les accords entre les propriétaires ainsi que leur active participation aux réunions peuvent conduire à la baisse des coûts de prise des décisions collectives.

Coûts de prise de risque : ces coûts sont liés au droit aux rendements résiduels que détiennent les propriétaires d'une organisation. Ces derniers peuvent prendre des risques dont ils doivent assumer les conséquences quant à leur impact financier (Fama, 1980).

Les coûts de propriété sont de différents ordres et sont associés aux deux droits formels de propriété : le droit au contrôle résiduel et le droit aux bénéfices résiduels. Ces coûts n'affectent pas de la même façon la structure de propriété de toutes les formes d'organisations.

I.3. Droits de propriété et formes d'organisations

Les organisations peuvent adopter différentes formes suivant leur structure de propriété laquelle a une conséquence significative sur la façon dont elles sont dirigées et sur l'allocation des bénéfices (Birchall, 2011). Hansmann distingue différents modes institutionnels

d'organisations en se basant sur le type de parties prenantes qui détient le droit au contrôle résiduel et aux bénéfices résiduels et donc le type de propriétaire. Il s'agit de :

- **La société par action** : la propriété revient aux parties prenantes ayant apporté les capitaux (actionnaires). Ces derniers reçoivent les dividendes et détiennent le droit au contrôle résiduel.
- **La coopérative** : dans cette forme d'organisation, il existe une double identité. Les membres sont en même temps propriétaires de l'institution et soit usagers (bénéficiaires des services), travailleurs, fournisseurs. La distribution des surplus est autorisée en fonction de l'intensité de l'activité en tant que membre.
- **L'organisation non lucrative** : il existe dans ce type d'organisation la contrainte dite de non distribution de profit qui peut conduire à parler d'absence de propriétaires. Néanmoins, le Conseil d'Administration décide de l'affectation des surplus et prend des décisions importantes pour le bon fonctionnement de l'organisation.
- **L'entreprise publique** : les propriétaires sont des bénéficiaires directs mais la contrainte de non distribution des surplus frappe aussi cette forme d'organisation tout comme les organisations non lucratives.

Après avoir expliqué la notion de propriété pour une organisation (les droits de propriété, leurs caractéristiques et les coûts qu'ils induisent) et clarifié les différentes formes d'organisations qui peuvent exister en se basant sur le type de parties prenantes qui détient le droit au contrôle résiduel et aux bénéfices résiduels, nous allons, dans le point suivant, aborder la question de propriété au sein des coopératives d'épargne et de crédit.

II. La propriété des coopératives d'épargne et de crédit

Les coopératives d'épargne et de crédit sont des institutions financières constituées par un groupe de personnes avec pour objet la collecte de l'épargne des membres et l'octroi de crédit à ces derniers à des taux raisonnables (Boyé et al, 2006 ; Jacquier, 1999). Pour les coopératives qui adhèrent à l'Alliance Coopérative Internationale, elles doivent fonctionner suivant les principes coopératifs (adhésion volontaire et ouverte à tous ; pouvoir démocratique exercé par les membres ; participation économique des membres ; autonomie et indépendance ; éducation, formation et information ; coopérations entre les coopératives ; engagement envers la communauté)¹⁷ (WOCCU, 2005). L'adhésion est ouverte et volontaire. Les membres

¹⁷ **Adhésion volontaire et ouverte à tous** : les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Pouvoir démocratique exercé par les membres : les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

Participation économique des membres : les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportions de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Autonomie et indépendance : les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par les membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche des fonds à partir des

libèrent leurs parts sociales et payent les frais d'adhésion pour devenir sociétaires. Les coopec appartiennent donc à leurs membres qui, ayant tous le même droit de vote, les gèrent démocratiquement et sans une influence extérieure. Elles sont généralement considérées comme organisations d'économie sociale car n'ayant pas comme objectif principal la maximisation du profit, c'est-à-dire le retour maximal sur le capital investi mais la satisfaction des besoins des membres. (Borzaga et al, 2011 ; Birchall, 2010, Mersland, 2008 ; Arnaud, 2011 ; Labye et al, 2002).

II.1. Qu'est-ce qui explique l'existence de cette forme de propriété ?

Les théories économiques expliquent l'existence des coopératives d'épargne et de crédit à travers la défaillance du marché. Cette défaillance est généralement attribuée aux coûts élevés de transaction résultant des comportements opportunistes des parties et rendant, de ce fait, la transaction par le marché inefficace (Jegers, 2008 ; Arnaud, 2011 ; Borzaga, 2011). Dans ce cas, il est préférable d'assigner la propriété aux organisations telles que les coopec où les membres/clients sont en même temps propriétaires. Plusieurs auteurs reconnaissent, en effet, l'efficacité de ces dernières en matière de minimisation des coûts liés aux comportements opportunistes des agents économiques (Arnaud, 2011 ; Borzaga, 2010, Hansmann, 1996).

Dans le marché de l'épargne et du crédit, Hansmann (1996) identifie deux principaux contextes d'imperfections du marché dans lesquels les coûts de transaction peuvent être particulièrement élevés. Il s'agit du contexte de la concurrence limitée et de celui de l'asymétrie d'information.

Le contexte de la concurrence limitée : dans un marché de l'épargne et de crédit dominé par la concurrence limitée, deux types de coûts sont généralement présents : le premier, un coût supporté par les emprunteurs et les épargnants en payant un taux d'intérêt élevé sur le crédit et recevant un taux d'intérêt faible sur l'épargne (Mersland, 2008). Le deuxième type de coût, que Hansmann traite de « social », est la sous-consommation des services d'épargne et de crédit à cause du prix élevé des services. Pour éviter ces coûts, Hansmann propose l'assignement de la propriété à une coopérative des consommateurs en l'occurrence la coopérative d'épargne et de crédit. Cette dernière permettra donc l'accès au crédit à plus de personnes et à des taux d'intérêt moins élevés que dans une situation de concurrence limitée du marché.

Le contexte d'asymétrie d'information : dans une situation d'information imparfaite, l'égoïsme et l'opportunisme des agents économiques peuvent conduire au fait que l'une des

sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratiques des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

Education, formation et information : les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de leur coopération.

Coopérations entre les coopératives : pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Engagement envers la communauté : les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

parties dans la transaction profite d'une situation au détriment de l'autre¹⁸ (Williamson, 1979). En effet, se référant aux théories économiques, les agents économiques ne seraient animés que par la poursuite de leurs propres intérêts, ce qui fait qu'ils « sont opportunistes, c'est-à-dire susceptibles de tricher si tel est leur intérêt » (Nyssens, 2008). Selon Hansmann (1996), « le contrat peut être plus coûteux lorsque l'une des parties dans la transaction (le client) détient beaucoup plus d'informations que l'autre ».

De façon générale dans le domaine de la microfinance, Mersland (2008) relève la présence de l'asymétrie d'information dans les différentes relations que l'organisation peut avoir avec ses clients. Ces relations peuvent être vues comme relations d'agence (principal-agent) (Mersland, 2008). Dans la relation organisation-emprunteur, l'organisation considérée comme « principal » ne détient pas souvent suffisamment d'informations sur les activités de l'emprunteur (agent), sur la manière dont ce dernier va utiliser le crédit qui lui est octroyé mais aussi sur la capacité réelle de ce dernier à rembourser ce crédit. Ce manque d'informations suffisantes sur les clients constitue un risque pour l'organisation. Pour y faire face, elle peut appliquer des taux élevés d'intérêt sur le crédit et/ou procéder au rationnement de crédit (octroyer un montant de crédit plus bas que ce que le client a réellement demandé ou ne pas accorder de crédit).

Quant à la relation organisation-épargnant, Mersland (2008) ressort le fait qu'il est difficile pour l'épargnant de connaître exactement comment l'organisation gère son argent et dans quelles activités cette dernière investit cet argent. Ce défaut d'information peut amener l'épargnant à orienter son épargne vers d'autres activités privant ainsi l'organisation des ressources utiles pour l'offre des services financiers.

Dans le cas des coopératives d'épargne et de crédit, plusieurs auteurs soutiennent que les coûts d'asymétrie d'information liés à la relation que la coopec peut avoir avec ses membres (emprunteurs et épargnants) sont généralement moins importants. Cela se justifie, d'une part, par le fait que les membres sont en même temps propriétaires (participent à la gestion de la structure) et d'autre part, le fait d'appartenir à une même communauté fait que les membres détiennent beaucoup d'informations les uns sur les autres, s'auto-sélectionnent et s'exercent mutuellement une pression sociale afin de limiter les défauts de remboursement (Mersland, 2008 ; Ory et al, 2006). De plus, la cohésion ainsi que l'homogénéité qui peut exister au niveau des membres peuvent aussi contribuer à la réduction de l'asymétrie d'information et des coûts qui en découlent. (Bayle et Dupuis, 2012 ; Mertens, 2005 ; Hart et Moore, 1990 ; Berger et Mester, 1997).

Mais pour d'autres auteurs, cet avantage qu'ont les coopératives d'épargne et de crédit en matière d'asymétrie d'information n'est possible que dans la mesure où l'organisation est de petite taille et ne réalise que des opérations standardisées spécifiques à leurs membres (Ory et al, 2006 ; Akella et Greenbaum, 1988). Celui-ci disparaît avec l'accroissement de la taille d'activités de la coopérative occasionnant la dilution du sociétariat ayant des intérêts multiples. (Périlleux, 2008 ; Emmons et Schmid, 2000)

En se basant sur la littérature économique, on peut considérer la forme de propriété des coopératives d'épargne et de crédit comme une forme alternative permettant

¹⁸ Les parties ne sachant pas toutes les caractéristiques de la transaction concernée pour évaluer parfaitement ses implications de bien être (information imparfaite et incomplète), et même s'ils le savent, leur capacité de traitement d'information ne leur permet pas de combiner logiquement ces caractéristiques afin de prendre des décisions optimales (Jegers, 2008).

potentiellement la réduction des problèmes d'imperfections du marché (concurrence limitée et d'asymétrie d'information) de l'épargne et du crédit ainsi que des coûts qui en découlent (Ory et al, 2006 ; Mertens, 2005 ; Hansmann, 1996).

Certains auteurs considèrent, toutefois, ces arguments des approches économiques dominantes comme ne pouvant justifier, à eux seuls, l'existence des coopératives. D'autres facteurs, selon eux, sont également susceptibles de l'expliquer.

Pour Borzaga et al (2011), ne considérer les coopératives que comme une solution au problème d'imperfection du marché, c'est ne leur accorder « qu'un rôle de transition et reléguer leur pertinence à certains contextes spécifiques caractérisés par de sévères défaillances ». Ces dernières devraient donc disparaître dès que le marché s'améliorerait (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008). Or, les coopératives ont connu ces dernières décennies une croissance sans précédent et continuent à se maintenir dans des nombreux pays (Borzaga et Defourny, 2001). On assiste d'ailleurs, avec la récente crise, à une montée de méfiance vis-à-vis des institutions financières classique en faveur des coopératives financières. Plusieurs soulignent, dans ce contexte de crise notamment financière, les effets positifs de la diversité institutionnelle sur le risque systémique. Ces facteurs montrent, à suffisance, que les coopératives financières ont leur place dans le paysage des institutions financières. Elles doivent donc exister pour apporter leur pierre à l'édification de celui-ci.

Selon de nombreux auteurs, les approches économiques dominantes n'apportent que des explications partielles et insuffisantes sur l'émergence et le rôle des coopératives. Arnaud (2011), parmi d'autres, insiste sur le fait que l'explication de l'existence des coopec à travers l'imperfection du marché repose sur l'hypothèse des approches économiques dominantes selon laquelle l'homme est égoïste et n'est animé que par des motivations extrinsèques (recherche de rémunération, d'incitations externes, de son propre bien, etc.). Or, les coopératives d'épargne et de crédit sont aussi guidées par des prégnantes valeurs morales et normes sociales. Elle propose alors de compléter l'explication de l'existence de ces organisations par les motivations intrinsèques (le bonheur d'accomplir une tâche) ainsi que les motivations extrinsèques internalisées (agir en fonction des normes et valeurs véhiculées).

II.2. L'allocation des droits de propriété formels dans les coopec

1. Sur le plan théorique

Comme dit plus haut, nous avons retenu pour notre recherche la définition de propriété proposée par Hansmann. Ce dernier définit la propriété par la détention de deux droits formels : le droit aux bénéfices résiduels et le droit au contrôle résiduel. Pour mieux appréhender, théoriquement, la manière dont ces droits sont alloués et fonctionnent dans les coopératives, en général et dans les coopératives d'épargne et de crédit, en particulier, nous allons nous référer aux principes coopératifs promus par l'Alliance coopérative Internationale (ACI).

Dans une coopérative d'épargne et de crédit, tout membre ayant payé le droit d'adhésion et libéré ses parts sociales, détient les droits formels de propriété et peut être considéré comme propriétaire de la structure (Rijpens et Faillon, 2010). Dans ces structures, les membres sont à la fois associés et clients (Ory et al, 2006 ; Zeller, 2003). Le principe de double identité domine donc cette forme institutionnelle d'organisation.

Le droit au contrôle résiduel

Selon Hansmann (1996), ce droit donne le pouvoir au propriétaire d'une organisation de prendre des décisions et de surveiller le comportement du management. Dans les coopératives, en général et dans les coopec, en particulier, le droit au contrôle résiduel est explicité par le deuxième principe coopératif de l'ACI qui aborde la question du pouvoir démocratique exercé par les membres-propriétaires. Selon ce principe, « les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » (ACI, 1995).

Si l'on se réfère à ce deuxième principe coopératif de l'ACI, le pouvoir de décision et de surveillance au sein des coopec revient, théoriquement, aux membres-propriétaires. Ces derniers exercent ce pouvoir à travers le droit de vote qui leur permet de participer aux grandes décisions prises au sein de l'Assemblée Générale (AG) des membres. (Regnard et Rousseau, 2012 ; Allam et Monnier, 2010). L'AG est donc l'organe suprême d'une coopérative d'épargne et de crédit. Elle réunit tous les coopérateurs (propriétaires) et décide des grandes orientations de l'organisation (mission, objectifs à atteindre, affectation du surplus, etc.), d'accepter ou de rejeter le rapport annuel d'activités après examen, etc. (Périlleux, 2008). Le contrôle et la prise de décisions ne sont pas proportionnels aux apports en capital mais le principe d'une voix, une personne prévaut. (Rijpens et Faillon, 2010 ; Ory et al, 2006). Il existe donc ce que l'on appelle « démocratie participative et représentative » dans cette forme de propriété. La démocratie participative étant le dispositif permettant aux membres d'une coopérative de participer à la vie de leur structure et de participer à la prise des décisions. La démocratie représentative, quant à elle, est un système permettant aux membres de se choisir des représentants à qui ils donnent le mandat d'agir et de décider à leur place pour certains domaines bien spécifiés. Dans les coopec, ce système permet d'élire les membres des organes de gestion.

Selon plusieurs auteurs, le contrôle résiduel est un meilleur mécanisme permettant l'alignement des comportements des administrateurs sur les intérêts des membres et la sanction, par les élections, dans le cas contraire. De plus, le principe d'une personne, une voix, permet à tous les membres d'avoir le droit de vote et de s'impliquer réellement dans la gouvernance de leur structure. (Ragnard et Rousseau, 2012 ; Rijpens et Faillon, 2010 ; Ory et al, 2006).

Généralement, on retrouve trois autres organes complémentaires, dits de gestion, constitués des membres-propriétaires élus par l'Assemblée Générale. Ces organes ont le pouvoir de prendre des décisions sur des domaines ou aspects bien spécifiques de l'organisation. Il s'agit du : Conseil d'Administration (CA), Comité de crédit (CC) et Conseil de Surveillance (CS). Le CA est l'organe exécutif. Il s'assure du respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ainsi que de l'application des décisions de l'AG. Il définit la politique de gestion des ressources et veille au bon fonctionnement de l'organisation. Le CC a la responsabilité d'analyser et approuver (ou pas) les dossiers de demande de crédit et ce, conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Le CS est chargé de surveillance de la régularité des opérations de l'institution et du contrôle de gestion. Il est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes et opérations de la coopérative. Il peut demander la constitution des provisions nécessaires sur les créances. En tant que représentants des

membres de la coopec, ces élus sont impliqués dans la gouvernance de l'organisation et travaillent de façon bénévole mais peuvent recevoir des indemnités. (Collette et Pigé, 2008 ; Ragnard et Rousseau, 2012). Ils prennent des décisions en se basant sur les informations reçues du personnel et rendent compte à l'Assemblée Générale. Le management et autre personnel salarié exécutent les décisions prises par les organes de gestion.

Le droit aux rendements résiduels

Se référant à Hansmann (1996), les propriétaires d'une organisation ont droit aux rendements résiduels, c'est-à-dire, des surplus dégagés de l'activité après règlement de l'ensemble des charges (Milgrom et Roberts, 1992 ; Hansmann, 1996 ; Chaddad et Cook, 2002). Dans le cadre de leurs activités, les coopératives (coopec y compris) peuvent réaliser des surplus. Le troisième principe coopératif de l'ACI, traitant de la participation économique des membres, présente différents éléments auxquels ces surplus peuvent être affectés : « ... les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Ces derniers affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportions de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres » (ACI, 1995).

Ce principe ressort donc le fait que dans les coopératives, en général et les coopec en particulier, l'affectation du profit réalisé ne se fait pas de la même façon que dans d'autres formes d'organisation¹⁹. Les surplus ne servent pas qu'à la rémunération des parts sociales qui d'ailleurs reste limitée. Ils sont généralement partitionnés et affectés dans différents éléments suivant les objectifs de l'organisation.

Une partie du surplus peut être affectée aux réserves de l'organisation. Ces derniers constituent le patrimoine collectif de l'organisation et ne sont pas partageables. Les réserves ne peuvent donc pas être distribués aux sociétaires (Amann, 1999 ; Allam et Monnier, 2010). Bien que faisant partie des fonds propres des coopec, les réserves n'accroissent pas la valeur des parts sociales qui demeurent généralement à leur valeur nominale. Cela enlève donc toute possibilité de réaliser des plus-values sur ces parts et d'augmenter le patrimoine individuel des membres (Cartier et al, 2012, Mauget, 2006). Néanmoins, se référant à Demoustier (2010), ce mécanisme d'impartageabilité des réserves permet non seulement d'éviter la ruine de l'organisation dans le cas de départ des membres (car remboursement de ses parts à leur valeur nominale) mais aussi de transférer le patrimoine collectif aux générations futures. En effet, entraînant une diminution des fonds propres de la coopec, le remboursement des parts sociales à leur valeur nominale porterait moins préjudice à l'organisation que s'il se faisait sur base de leur valeur réelle. Selon Montagne (1964), le caractère invariable des parts sociales dans les coopératives permet d'éviter les risques de spéculation mais en cas d'inflation, le sociétaire en est inévitablement victime.

La coopec peut aussi décider soit de réinvestir une partie du surplus dans les activités afin d'améliorer la qualité des services offerts et/ou de réduire le taux d'intérêt sur les crédits, soit encore de soutenir un projet social approuvé par les membres.

¹⁹ Une partie peut être affectée aux réserves de l'organisation, réinvestie dans les activités de la coopec ou encore versée à un projet social. L'autre partie peut contribuer à la rémunération limitée (sur base d'un taux fixe) des parts sociales ou à la distribution aux membres-propriétaires sous forme de ristourne (au prorata de l'activité en tant que membre).

Une autre partie du surplus réalisé peut être distribuée aux membres-propriétaires mais cette distribution ne se fait pas de façon systématique (Defourny et Nyssens, 2011). Elle peut être réalisée de plusieurs manières : d'une part par une rémunération des parts limitée ou plafonnée à un certain pourcentage, et d'autre part par une attribution éventuelle du bénéfice suivant une logique de ristourne, etc. (Richez-Battesti, 2006 ; Montagne, 1964). Ces principes reflètent la primauté dans la répartition des bénéfices doit être sur les personnes et le travail plutôt que sur le capital. (Defourny et Nyssens, 2011 ; Mertens et Marée, 2007).

Par rémunération limitée ou plafonnée des parts sociales, on entend le taux de rendement des parts sociales ne dépassant pas un certain pourcentage. Cette rémunération des parts des membres diffère d'une coopec à une autre mais surtout d'un pays à un autre suivant la législation en place. En France, par exemple, la législation ne permet pas que le rendement des parts sociales des membres des banques coopératives dépasse le rendement moyen des obligations des sociétés privées (Ory et al, 2006 ; Allam et Monnier, 2010). En Belgique, la rémunération des parts sociales des coopérateurs est limitée à un taux fixé à 6%. (Mertens, 2005). Pour certains auteurs, la limitation ou le plafonnement de la rémunération des parts sociales au sein des coopec peut avoir comme conséquence une faible corrélation entre cette rémunération et les résultats de l'organisation. Cela peut donc affaiblir l'incitation des membres-propriétaires à exercer un contrôle sur le management. (Couret, 1987 ; Hansmann, 1996 ; Ory et al, 2006 ; Mersland, 2008). Dans ce cas, le pouvoir discrétionnaire du manager est renforcé, ce qui peut conduire à l'inefficacité institutionnelle (Mayers et Smith, 1994).

L'attribution des bénéfices aux membres peut se faire sous forme de « ristourne au prorata de leur transaction économique avec la coopérative » (Mauget, 2006 ; Mertens, 2005). Ceci veut dire, dans le cas des coopératives d'épargne et de crédit, que l'attribution du surplus est fonction des opérations effectuées dans la coopec, soit en termes de dépôt d'épargne, soit de crédits obtenus. Le pourcentage ou le montant de la ristourne est réglementaire, c'est-à-dire, fixé par l'Assemblée Générale et consigné dans le règlement d'ordre de la coopérative. Plusieurs auteurs soulignent le fait que ce principe de ristourne est l'un des plus anciens principes coopératifs permettant de différencier les coopératives des organisations capitalistes (Montagne, 1964 ; Zevi et Monzon-campos, 1995 ; Brazda et Schediwy, 1994). Par ailleurs, Montagne (1964) pense que le mécanisme de ristourne peut, de fois, « se révéler contraire aux intérêts de la coopérative dans ce sens qu'il prive cette dernière d'une source d'autofinancement avantageuse ».

COOPEC : une propriété atténuée ?

La théorie sur les droits de propriété au sein des coopec, telle que présentée dans les paragraphes précédents, met en évidence la présence d'une certaine atténuation de la propriété de cette forme d'organisation. Cette atténuation de la propriété des coopec découle des leurs spécificités en matière de l'allocation et fonctionnement des droits de propriété. En voici quelques-unes :

- le principe « une personne, une voix » promu par les coopec fait que quel que soit le nombre des parts sociales détenues par un membre, ce dernier n'aura qu'une voix comme tous les autres lors de la prise des décisions. (Ory et al, 2006). Or dans les entreprises classiques, plus on a des actions dans l'entreprise, plus on a le pouvoir de décision. C'est donc une forme d'atténuation du droit au contrôle résiduel ;
- les réserves constituent le patrimoine collectif de l'organisation et ne sont pas, dans la plupart de cas, partageables. Selon Cartier et al (2012), « ces réserves capitalisées ne se

matérialisent pas dans la richesse de chacun de coopérateurs car ne peuvent être distribuées ». Ce qui constitue déjà une atténuation du droit aux rendements résiduels ;

- la rémunération limitée des parts de capital ;
- les parts sociales sont propriétés intuitu personae des associés. Donc, dans cette forme d'organisation, les caractères exclusifs et transférables des droits de propriété sont restreints (Simon et Du Montcel, 1977).

Selon plusieurs auteurs, ces caractéristiques atténuent la propriété de ces organisations (Chaddad et Cook, 2004 ; Hansmann, 1996 ; Furubotn et Pejovich, 1972 ; Simon et Du Montcel, 1977). Certains auteurs argumentent le fait que l'atténuation des droits de propriété est l'un des facteurs conduisant à la mauvaise gouvernance d'une organisation. Selon eux, lorsqu'un propriétaire n'a pas la possibilité de s'approprier des surplus, sa motivation à investir et à la surveillance peut baisser et conduire l'organisation à l'inefficacité. Dans ce cas, le management peut s'accaparer du profit sous d'autres formes (rémunérations élevées, frais de fonctionnement et de mission astronomiques, investissement dans des équipements de haute technologie, etc.) afin d'améliorer sa qualité de vie et ses conditions de travail (Furubotn et Pejovich, 1972 ; Alchian, 1969). D'autres auteurs réfutent ces arguments. En effet, entant qu'organisation d'économie sociale, le but premier de cette forme d'organisation n'est pas la maximisation du profit. Les personnes qui s'y engagent partagent, généralement, les idéaux de ces dernières et savent à l'entrée que d'autres logiques (telles qu'un meilleur service aux membres, amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, etc.) priment. Ainsi la bonne gouvernance par les membres est plus liée à leur engagement dans la mission sociale de l'organisation et dans certains cas, à la réputation et la crédibilité personnelle des membres élus plutôt qu'à la seule possibilité de s'approprier les surplus (Rock et al, 2001).

2. Sur le plan pratique (faits empiriques)

Dans cette partie, se basant sur la littérature disponible, nous présentons quelques résultats des études réalisées sur la manière dont les droits de propriété sont alloués et fonctionnent réellement dans les coopec.

Le contrôle résiduel

Si en théorie, les membres-propriétaires sont au centre du contrôle des coopec, en pratique les choses ne sont pas toujours si claires.

Une étude menée par Ragnard et Rousseau (2012) sur les banques coopératives en France ressort le fait que malgré leur pouvoir de contrôle et de décision, les membres propriétaires ne participent pas tellement à la prise des grandes décisions, ils préfèrent déléguer le contrôle de l'organisation aux membres élus. Ce comportement est souvent la conséquence, d'une part, de « la faible corrélation qui peut, exister entre les décisions prises et leur impact immédiat sur la situation individuelle des membres » et d'autre part, d'une forte dilution de propriété (Cadiou et al, 2006). Ce résultat est corroboré par la plupart d'études empiriques sur le partage de pouvoir dans les coopératives, en général, et les coopec en particulier. En effet, ces études soulignent le rôle prépondérant des élus, particulièrement les administrateurs dans le processus de prise de décisions au niveau de l'Assemblée Générale. Les membres-propriétaires non élus deviennent donc inactifs (faible participation aux réunions de l'AG) et subissent ou entérinent, sans débats, les propositions faites par les élus (Spear et al, 2009). La démocratie participative, sur base de laquelle sont constituées les COOPEC, n'est donc pas effective et ce sont donc les administrateurs qui détiennent

réellement le pouvoir décision et de surveillance. On retombe, dans ce cas, dans un schéma identique à celui des Sociétés par Action (SA). En effet, dans ces dernières formes d'organisations, le contrôle revient aux administrateurs (CA) qui sont censés veiller aux intérêts des actionnaires. La crainte à ce niveau est que cette absence de démocratie participative, dans certaines coopec, conduise les élus à des comportements opportunistes car ayant un accès privilégié à l'information (Lambert, 2003).

D'autres études, par ailleurs, pointent la grande liberté que peuvent avoir les managers dans la gestion des coopératives et ce, en tant que professionnels maîtrisant parfaitement le marché de l'épargne et du crédit plus que les administrateurs élus et le reste des membres. Ces managers prennent alors la posture de conseillers des administrateurs et participent à l'Assemblée Générale comme expert. Ce qui fait que leurs opinions influencent significativement la prise des décisions. Richez-Battesti et Hector (2012) soulignent le fait dans les banques coopératives, « les sociétaires ont souvent été victimes d'un excès de confiance en direction des propositions de leurs cadres dirigeants, d'une asymétrie d'information relative face aux risques potentiels d'une évolution de l'activité, ainsi que d'une insuffisance de formation coopérative pour comprendre et remettre en question les stratégies managériales, plus imposées que débattues ». Dans ces conditions, il devient difficile aux membres élus d'exercer un contrôle efficace sur les managers. Cette situation, laissant une grande liberté aux managers, augmente le risque de comportements opportunistes (Ory et al, 2006 ; Couret, 1987). De plus, n'ayant aucune pression externe de performance à cause des parts sociales qui ne peuvent être vendues, ces derniers « ne sont pas soumis à un risque de sanction par le marché » (Cornforth, 2004). Mais selon Ory et al (2006), il existe des mécanismes de discipline des dirigeants qui peuvent atténuer ces problèmes. Ils citent, par exemple, le pouvoir de sanction des membres lié à leur double qualité : clients et détenteurs des capitaux.

Dans certaines coopératives d'épargne et de crédit, l'autorité de prise des grandes décisions est déléguée à un comité restreint ad hoc souvent composé de propriétaires, notables, experts, etc. (Saïssset et Couderc, 2013). Le pouvoir de prise de décisions est donc entre les mains de ce groupe d'individus, membres des comités ou commissions ad hoc formés par l'AG afin de traiter de certaines questions spécifiques de la coopec. Selon Hansmann (1996), cette stratégie peut entraîner une réduction des coûts liés au processus de prises de décisions collectives surtout en présence d'une forte dilution du sociétariat. Cependant, cette délégation peut produire des résultats inefficaces en donnant plus de pouvoir à ces comités et commissions ad hoc. Ces derniers risquent, alors, d'imposer leurs propres préférences à l'ensemble des propriétaires.

La réalité dans le fonctionnement du contrôle résiduel montre une certaine « déviance démocratique » (Cartier et al, 2012). Le pouvoir de décision se trouve entre les mains soit des administrateurs, soit des managers, soit encore d'un petit groupe des membres faisant parties des commissions *ad hoc* et non de tous les membres-propriétaires. L'AG sensé être le lieu où se pratique la démocratie participative en permettant à tous les membres de prendre part aux débats et décisions devient le lieu d'enregistrement des décisions déjà prises par les administrateurs ou autres types de parties prenantes. (Ragnard et Rousseau, 2012).

Un autre fait relevé dans la littérature, dans ce domaine, est la présence des nouveaux acteurs dans le contrôle et la prise de décisions dans les coopératives financières. Il s'agit des actionnaires qui n'ont pas la double qualité. L'évolution récente des coopératives financières, particulièrement celles des pays du nord, est caractérisée par l'ouverture aux actionnaires et aux nouveaux segments de clientèle. En effet, la concurrence accrue dans le marché de

l'épargne et de crédit, la recherche des nouveaux capitaux pour se développer et le besoin de s'insérer dans un environnement compétitif afin d'échapper aux menaces d'éviction a amené plusieurs banques coopératives, réunies dans des groupes coopératifs, à s'ouvrir aux capitaux externes et à des nouveaux segments de clientèle jusqu'alors non maîtrisés. (Ory et al, 2006 ; Jaeger et al, 2006). Le groupe coopératif crée alors des filiales qui sont des sociétés par actions détenues en même temps par les actionnaires et les sociétaires. C'est donc une forme d'hybridation en tant que conséquence des stratégies de croissance et qui a un impact sur l'identité coopérative, la structure de propriété et la gouvernance de ces organisations (Spear, 2011). Cette situation soulève des questionnements quant à l'allocation des droits de propriété et à leur fonctionnement (comment se partage le pouvoir de décision et de contrôle, dans quelle proportion, etc.) car la propriété est désormais partagée entre deux groupes d'individus ayant des objectifs divergents. Plusieurs se posent alors la question de savoir si cela ne va pas occasionner une certaine banalisation de l'identité coopérative pour s'aligner sur celle de l'actionnariat (Richez-Battesti et Hector, 2012). Une étude récente effectuée par Ory et al (2012) tend, d'ailleurs, à affirmer cet alignement des banques coopératives sur le modèle « shareholder ».

Rendements résiduels

Selon la théorie, le surplus réalisé peut être affecté soit aux réserves de la coopec, soit à la rémunération limitée des parts sociales ou à la ristourne revenant aux membres au prorata de leur activité avec la structure, soit encore dans les activités de l'organisation (réinvestissement) ou à un projet social soutenu par les membres.

Lorsque l'on se réfère à la théorie, ce sont les membres propriétaires qui sont normalement des requérants résiduels. Ces derniers peuvent s'approprier une partie des surplus réalisés d'une part sous forme de rémunération des parts sociales (taux fixe) et d'autre part à travers la ristourne ou la diminution des prix des services (baisse de taux d'intérêt sur le crédit, etc.). Mais en pratique, les différentes études effectuées sur la répartition des valeurs dans les coopératives montrent qu'en réalité, il n'existe pas une vision claire de la façon dont les surplus sont réellement accaparés dans ces organisations.

Les résultats d'une étude menée par Périlleux (2011) sur la distribution des surplus par les institutions de microfinance montrent qu'une part significative du surplus généré par les coopératives d'épargne et de crédit est accaparée par les employés (augmentation du salaire) et les apporteurs des fonds (propriétaires, prêteurs, épargnants). La partie du surplus réinvestie dans les activités profite aux futurs clients (baisse du taux d'intérêt, amélioration des services offerts, etc.). Ces résultats révèlent donc que les propriétaires ne sont pas les seules parties prenantes qui bénéficient des surplus dans cette forme d'organisation. Il y a d'autres parties prenantes (employés, clients, etc.) qui s'en accaparent aussi.

Collette et Pigé (2008) soulignent le fait que les administrateurs, travaillent généralement de façon bénévole et peuvent avoir des indemnités. Dans certains cas, notamment des banques coopératives françaises, ces indemnités sont de plus en plus élevées et tendent à devenir permanentes tout comme le salaire. Ce qui réduit la valeur totale des surplus à réaliser.

Dans le cadre de l'évolution actuelle des banques coopératives avec l'introduction dans la propriété des actionnaires, une partie des surplus est aussi capturée par ces nouveaux acteurs et ce, en fonction de leur apport en capital. En effet, contrairement aux parts sociales, la rémunération des actions n'a pas des limites. L'accroissement du bénéfice améliore donc automatiquement le montant des dividendes.

Ces réalités empiriques sur l'appropriation des surplus par d'autres parties prenantes que les membres propriétaires mettent en lumière le fait que la distribution du surplus peut se faire en amont, c'est-à-dire, avant même que le surplus ne soit dégagé (salaires, indemnités élevés) ou encore en aval, après que celui-ci soit dégagé (ristourne, dividende aux actionnaires).

À partir des éléments de la littérature, évoqués dans les paragraphes qui précèdent, sur la théorie et la pratique de l'allocation et le fonctionnement des droits de propriété au sein des COOPEC, nous élaborons un tableau reprenant d'un côté les points forts et d'autre, les points faibles de cette forme de propriété (coopec).

Tableau 7 : principaux points forts et faibles de la propriété des coopec

Points forts	Points faibles
- La double identité permettant une meilleure connaissance des desideratas des membres et offre adéquate de services financiers. - La démocratie participative et représentative ainsi que l'implication réelle dans la gouvernance. - La réduction des comportements opportunistes et avantage en termes de coûts de transaction. - Les réserves impartageables comme patrimoine collectif	- La faible corrélation entre la rémunération des parts sociales et les surplus réalisés, baisse de surveillance du management et inefficacité. - Le phénomène « passager clandestin » qui peut s'amplifier avec la croissance des activités - L'absence du marché d'échange des parts sociales et difficulté d'évaluer la performance des manageurs. - Les coûts liés à la pratique de la propriété élevés dans les coopec. - La croissance des activités peut conduire à une faible participation des membres à la gouvernance.

Source : construction de l'auteur sur base de quelques éléments de la littérature

III. Synthèse de la littérature et questions de recherche

La littérature sur l'application de la théorie des droits de propriété aux coopératives d'épargne et de crédit met en lumière des divergences entre la théorie et la réalité empirique. En effet, la théorie sur la manière dont les droits de propriété sont attribués et s'exercent dans cette forme d'organisation est différente avec ce que certains chercheurs ont observé dans leurs études empiriques sur cette question. Premièrement, le droit au contrôle résiduel, représenté par le pouvoir de prise de décision et de surveillance du management, revient normalement aux membres-propriétaires de la coopérative d'épargne et de crédit. Mais les études empiriques montrent souvent le contraire. Les pouvoirs de décision et de surveillance sont, en fait, entre les mains soit des administrateurs (CA), soit des managers, soit encore des comités ou commissions ad hoc. Les membres-propriétaires ne participent donc pas effectivement au processus de prise des décisions mais subissent ou entérinent des décisions

préconçues. De plus, la présence des actionnaires dans cette forme de propriété complique encore plus la situation. Deuxièmement, les rendements résiduels sont censés être affectés aux réserves de la coopec, à la rémunération des parts sociales ou à la ristourne revenant aux membres au prorata de leur activité avec la structure, aux activités de l'organisation (réinvestissement) ou à un projet social. Mais les études empiriques révèlent l'accaparement de cette valeur résiduelle par d'autres parties prenantes et ce, en amont comme en aval. D'une part les administrateurs, qui généralement travaillent de façon bénévole, les études ont montré qu'ils s'accaparent d'une partie de la valeur résiduelle sous forme d'indemnités de plus en plus élevées et permanentes (Collette et Pigé, 2008). D'autre part, les employés qui capturent une partie des surplus à travers l'augmentation des salaires élevés (Périlleux et al, 2011). Il faut aussi souligner le fait que les actionnaires s'accaparent aussi du rendement résiduel et ce, au prorata de leurs capitaux.

Cette confrontation entre la théorie et la réalité empirique des études existant nous amène à nous questionner sur l'attribution et le fonctionnement des droits de propriété dans les coopératives d'épargne et de crédit congolaises. Ceci trouve son sens dans le fait que ces dernières sont des véritables acteurs dans l'offre de services d'épargne et de crédit de proximité depuis plusieurs décennies au Congo et que leur réalité de terrain, en matière de l'attribution et du fonctionnement des droits de propriété, reste encore peu connue faute de recherches approfondies en la matière.

Les dimensions suivantes sont particulièrement intéressantes : le pouvoir et son exercice dans la prise de décisions et dans la surveillance ainsi que la distribution des valeurs créées. En effet, il serait intéressant de savoir dans les coopec congolaises : qui détiennent réellement les pouvoirs de décider des questions essentielles et de surveiller le management ; quels sont les acteurs qui capturent la valeur créée et par quels mécanismes ; les spécificités des coopec congolaises en matière d'attribution et fonctionnement des droits de propriété permettent-elles de mieux comprendre les difficultés qu'elles rencontrent ? Les réponses à ces questions pourront permettre de voir si la réalité des coopec congolaises rejoint la théorie et/ou les évidences mises en lumière par les différentes études empiriques effectuées précédemment dans ce domaine ou si cette réalité présente des nouveaux éléments qui pourront enrichir la littérature. Ces dimensions de propriété nous paraissent très importantes pour notre recherche. Nous pensons qu'une analyse approfondie à travers une recherche empirique pourra nous conduire à une meilleure compréhension de leur réalité au sein de coopec congolaises mais également des problèmes qui en découlent.

Notre réflexion se fondera donc sur les principales questions de recherche suivantes :

Question I : Dans les coopec congolaises, qui détient effectivement le pouvoir et comment s'exerce ce pouvoir ?

Cette question nous conduit aux différentes sous-questions suivantes : quelles sont les décisions prises par l'AG, le CA, le comité de crédit et les gestionnaires ? Qui participe réellement à la prise de ces décisions et de quelle manière ? Quels sont les mécanismes de choix collectif utilisés (débat, vote, délégation, etc.) ? Et comment s'effectue la surveillance du management ? La détention et l'exercice du pouvoir au sein de ces coopec sont-ils à la base des tensions et conflits parmi les membres-propriétaires ? De quelle manière ces conflits sont-ils détectés et résolus ?

Question II : Dans les coopec congolaises, comment la richesse créée est-elle distribuée ? Quels acteurs bénéficient réellement cette richesse et par quels mécanismes ?

Question III : Comment le partage effectif des droits de propriété est-il perçu par les dirigeants et membres des COOPEC ? Permet-il de mieux comprendre les difficultés, notamment en termes de gouvernance, rencontrées par ces organisations ?

Chapitre III. Le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises

Les réalités des coopératives d'épargne et de crédit congolaises et plus particulièrement kinoises en matière de droits de propriété demeurent à ce jour très peu connues. La plupart des rapports d'activités et d'évaluation dans le secteur de microfinance congolais soulignent les problèmes liés au contrôle que connaissent ces structures. Ces problèmes oscillent autour de la détention du pouvoir et de son exercice par les acteurs en présence dans les coopec. Cependant ces documents ne les abordent que de façon générale, sans pour autant les approfondir. Or la question du contrôle de ces structures et plus particulièrement celle du pouvoir et de son exercice est assez récurrente au sein de ces organisations. Elle mérite donc d'être creusée afin d'éclairer le public qui s'y intéresse mais également d'identifier les points forts à préserver et les points faibles sur lesquels les acteurs impliqués dans ces organisations doivent travailler et améliorer. C'est l'une des choses sur lesquelles nous nous sommes focalisé dans notre recherche doctorale.

Ainsi, dans ce chapitre, nous nous intéressons essentiellement à notre première question de recherche qui est la suivante : « Dans les coopec kinoises, qui détient effectivement le pouvoir et comment ce pouvoir est-il exercé ? ». Pour apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons recueilli les données dans les différentes coopératives d'épargne et de crédit kinoises que nous avons soumises à des multiples analyses. Nous présentons dans la première section de ce chapitre, les concepts fondamentaux utilisés dans cette partie de notre recherche tout en essayant de leur donner un contenu qui nous semble approprié dans le cadre de cette étude. La deuxième section s'attarde sur la démarche méthodologique empruntée pour répondre à cette première question de recherche. Il s'agit donc de préciser notre champ d'analyse en localisant notre terrain de recherche, décrivant notre échantillon, présentant nos techniques de collecte des données et les différentes méthodes ayant servies à leur traitement. Dans la troisième section, nous présentons nos résultats d'enquête. Les observations majeures tirées de ces résultats et leur discussion en se référant à notre cadre théorique et à la littérature sont exposées dans la quatrième section. A partir de ces observations, nous relevons les forces et les faiblesses des coopec kinoises en matière de pouvoir et de son exercice.

I. Concepts principaux

En analysant notre première question de recherche, on se rend compte que celle-ci fait allusion à des acteurs et au pouvoir qu'ils exercent. Cela nous pousse à préciser, pour notre recherche, ce que nous entendons par acteurs, d'une part et, par le pouvoir et son exercice, d'autre part.

Concept « Acteur »

Les acteurs dans une organisation peuvent être considérés comme étant des parties prenantes de celle-ci. Par partie prenante, nous entendons des personnes pour lesquelles les objectifs et les services offerts par une organisation constituent un enjeu et un intérêt (NYSSSENS, 2008). Dans une organisation, on peut trouver différentes catégories de parties prenantes : les propriétaires, les dirigeants, les employés, les clients, les fournisseurs, l'Etat, etc. Ces acteurs exercent différents rôles au sein de l'organisation dont le fonctionnement

dépend fortement de l'interaction entre les parties prenantes et l'organisation, mais aussi entre elles.

Dans une Coopec, on retrouve plusieurs catégories de parties prenantes dont :

- les membres, qui sont en même temps propriétaires et clients;
- les élus, qui sont des membres choisis par l'AG pour diriger la structure ;
- l'équipe managériale constituée des directeurs assurant la gestion quotidienne de la structure ;
- les employés comme exécutants ;
- les fournisseurs (de matériels de bureau et autres) ;
- les banques et autres institutions financières pour le refinancement ;
- les bailleurs de fonds pour appui technique et financement ;
- l'Etat pour la supervision ;
- etc.

Ainsi dans le cadre de notre recherche, nous considérons comme « acteurs », les différentes parties prenantes des coopec étudiées. Cependant, nous nous intéressons, plus particulièrement, celles impliquées dans la propriété de ces coopératives. Notre étude se basant sur la notion de droit de propriété, nous nous focalisons particulièrement, dans cette partie, sur les acteurs détenant le pouvoir de décision et de surveillance dans leurs structures.

Concept « pouvoir et son exercice »

En se référant à la notion de droit de propriété, le pouvoir peut être considéré comme la capacité dont dispose un individu (propriétaire) d'influencer une situation ou d'agir suivant ses responsabilités dans une organisation. Allouer le droit au contrôle résiduel²⁰ à un individu, c'est donc lui reconnaître cette capacité de prendre des décisions mais aussi de surveiller le management (Hansman, 1996). Dans l'approche de droits de propriétés, ce pouvoir est alors détenu par les propriétaires d'une organisation. Ainsi l'exercice du pouvoir se réfère donc à l'application effective de cette capacité d'influencer ou d'agir.

Lorsqu'on applique ces concepts aux coopératives d'épargne et de crédit, on peut dire que les acteurs détenant le pouvoir sont ceux ayant la capacité de prendre des décisions dans différents domaines afin d'apporter des changements au sein de l'organisation. A ceux-ci, s'ajoutent les acteurs qui influencent d'une façon ou d'une autre la décision à prendre à travers leur rôle ou participation au processus de décision au niveau des coopec.

Généralement, le pouvoir peut être localisé, au sein des coopec, dans les lieux suivants :

- les organes de gestion qui sont de deux ordres : d'une part, il y a l'Assemblée Générale (AG) qui est un organe chargé de formuler les grandes orientations stratégiques de la structure. D'autre part, il y a le Conseil d'Administration (CA), le Comité de Crédit (CC) et le Conseil de Surveillance (CS) composés des membres élus chargés de transformer ces grandes orientations stratégiques en objectifs à atteindre par le management.
- le comité de direction : prend des décisions managériales que les employés doivent exécuter pour atteindre les objectifs fixés.

²⁰ Qui n'est pas alloué à d'autres parties prenantes par contrat.

On constate donc une certaine répartition du pouvoir entre les différentes parties prenantes d'une Coopec et ce, suivant le lieu où ce pouvoir est exercé.

Dans notre recherche, nous considérons donc le pouvoir comme la capacité qui est détenu par un individu d'influencer une situation et/ou d'agir afin d'apporter un changement. Lorsqu'un individu influence une décision, on dira que ce dernier détient le pouvoir de décision, qu'il soit formel ou informel. Le pouvoir est formel lorsqu'il est reconnu par les statuts. Toutefois, il peut arriver qu'un acteur influence une décision à travers le rôle qu'il joue dans le processus de décision sans avoir, pour autant, un pouvoir formel. Dans ce cas, l'influence qu'il exerce lui confère un pouvoir que nous qualifions d'informel. Soulignons toutefois que le pouvoir formel peut être effectif ou non effectif. L'effectivité d'un pouvoir étant liée à son exercice, ce pouvoir est donc effectif lorsqu'il est exercé par un acteur. Dans le cas contraire, il est non effectif même s'il est spécifié dans les statuts. Le pouvoir de surveillance est la capacité dont dispose un individu de contrôler et influencer le comportement d'un autre individu. En exerçant l'influence, on exerce aussi le pouvoir.

« Le pouvoir » vs « le pouvoir résiduel »

Notre analyse de la propriété des coopec kinoises se base sur l'approche des droits de propriété. Et cette première question de recherche, à laquelle nous voulons apporter des éléments de réponse, découle du droit au contrôle résiduel. Ce droit donne donc à l'acteur le détenant, le pouvoir résiduel de décider sur tout ce qui n'est pas repris dans un contrat et alloué à d'autres parties prenantes que les propriétaires mais aussi celui de surveiller le management. Or si nous ne considérons, dans notre analyse, que le pouvoir « résiduel », nous risquons de passer à côté de certains éléments essentiels dans la compréhension de l'exercice du pouvoir dans les coopec kinoises. En effet, nous avons le sentiment qu'en ne se limitant qu'aux décisions non reprises dans un contrat, nous ne pouvons pas avoir une vision assez large de la manière dont le pouvoir est alloué et s'exerce dans ces structures. Ce sentiment peut être justifié par le fait que dans les coopec, les membres n'ont pas qu'un pouvoir résiduel, ils sont censés participer activement aux décisions stratégiques qui y sont prises. Ceci nous pousse donc, dans notre recherche, à ne pas nous focaliser que sur « le pouvoir résiduel » mais à considérer le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises de façon générale. Soulignons, toutefois, que nous nous concentrons particulièrement sur le pouvoir de décision et de surveillance.

Opérationnalisation du concept « pouvoir »

Pour mieux appréhender le pouvoir et son exercice au sein des coopec kinoises, nous avons opérationnalisé ce concept qui est fondamental à cette partie de notre recherche. Cela veut dire, nous lui avons associé des composantes ainsi que des indicateurs qui nous permettront de bien le cerner. Le concept, dans ce cas, peut être compris comme un ensemble et ses composantes comme ses éléments. Les indicateurs, par contre, sont des variables descriptives d'un concept, ils doivent permettre de rendre réellement compte du concept qu'ils sont censés représenter. Pour définir les composantes et les indicateurs de notre concept principal, nous nous sommes référés à la notion de droit de propriété, pour les composantes et au guide d'analyse de la gouvernance des institutions de microfinance proposé par CERISE²¹, pour les indicateurs. Plus particulièrement, nous avons pris en compte les éléments du premier module de ce guide traitant du pouvoir et de son exercice dans les institutions de microfinance. Nous les avons trouvés assez pertinents pour notre recherche.

²¹ CERISE : Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit

Tableau 8 : composantes et indicateurs du pouvoir

Concept	Composantes	Indicateurs
Pouvoir	Pouvoir de décision	- Grilles des décisions de CERISE - Acteurs impliqués dans le processus de décision et leurs rôles
	Pouvoir de surveillance	- Acteurs impliqués - Rôle exercé dans la surveillance

Source : construction de l'auteur sur base de quelques éléments de la littérature.

Ce tableau reprend le concept principal de cette partie de recherche ainsi que ses composantes et indicateurs. Les deux composantes du pouvoir que nous analysons sont le pouvoir de décision ainsi que celui de surveillance. Afin d'analyser ces pouvoirs au sein des coopec kinoises, nous avons retenu les indicateurs suivants pour chaque type de pouvoir : les acteurs impliqués et leurs rôles pour le pouvoir de surveillance ; les grilles des décisions et le rôle exercé par les acteurs impliqués dans les processus pour le pouvoir de décision.

Les grilles de décision, croisant les différentes catégories d'acteurs avec les décisions qu'ils prennent, permettent de reconnaître les acteurs qui participent à la prise des différentes décisions au sein des coopec étudiées. L'analyse des processus de décisions, quant à elle, permet non seulement d'identifier les acteurs qui décident mais aussi ceux qui interviennent dans chaque étape de ces processus, le rôle qu'ils exercent et l'influence qu'ils peuvent avoir sur les décisions à prendre.

II. Approche méthodologique

II.1. Justification des choix méthodologiques

Nous faisons part, dans cette partie, de la démarche méthodologique que nous avons empruntée afin de répondre à notre première question de recherche. Après avoir épluché la littérature sur la notion de droit de propriété, nous avons construit un cadre théorique qui nous a conduit à nos questions de recherche. Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons opté pour une enquête de terrain dans le but de collecter des données utiles. Nous voulons insister sur le fait que notre démarche est exclusivement descriptive et compréhensive. En effet, les réalités en matière des droits de propriété au sein des coopec kinoises étant encore très peu connues à ce jour, nous avons pensé qu'une étude approfondie dans ce domaine devait, dans un premier temps, se focaliser sur la compréhension et la description de la manière dont ces droits sont alloués et fonctionnent. Pour cela, nous avons choisi de combiner, dans notre méthodologie de recherche, l'approche quantitative avec une approche qualitative. Ainsi la récolte des données, pour l'approche quantitative, s'est faite à partir d'une part, des questionnaires contenant des questions fermées et ouvertes que nous avons administrées aux différents acteurs des coopec étudiées. D'autre part, des grilles de

décisions croisant les acteurs avec les décisions qu'ils prennent. Certains faits et pratiques étant difficilement observables mais aussi dans le souci d'approfondir certains aspects de notre recherche, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs et à l'observation non participante. Ces deux dernières techniques relèvent d'une approche purement qualitative. Les paragraphes qui suivent, rendent compte de notre champ d'analyse ainsi que des techniques et méthodes utilisées pour cette recherche empirique.

II.1.1. Le champ d'analyse

A. L'espace géographique

Nous avons choisi la ville de Kinshasa comme terrain de recherche. Deux raisons justifient notre choix de travailler avec les coopec kinoises : d'une part, cette ville a été parmi les premières à accueillir les institutions dites de « microfinance » à partir des années 90. On y trouve donc un grand nombre d'acteurs du secteur dont les coopératives d'épargne et de crédit, d'autres institutions de microfinance, la Banque centrale, les bailleurs des fonds, les structures d'appui, les associations professionnelles, etc. Après le Sud-Kivu, la ville de Kinshasa est la seconde au Congo à contenir un nombre élevé des institutions du système financier décentralisé, coopératives d'épargne et de crédit y compris. Environ 22,8% de ces institutions congolaises se localisent dans la ville de Kinshasa (BCC, 2015). D'autre part, les moyens financiers et matériels dont nous disposions, pour cette recherche, ne nous a pas permis d'élargir notre recherche sur d'autres villes de la République Démocratique du Congo.

La ville de Kinshasa est la capitale de la R.D. Congo. Elle a une superficie de 9 965 km² et la population kinoise est actuellement estimée à environ 11,6 millions d'habitants²². C'est donc une ville où la pauvreté touche une grande couche de la population (80%) et le taux de chômage y demeure très élevé (76%). Pour faire face à cette précarité, la population développe des activités génératrices de revenus. Afin d'assurer la croissance de ces activités et améliorer leurs conditions de vie, cette population a souvent besoin d'avoir accès aux financements nécessaires. La demande des services financiers est donc assez importante dans cette ville surtout si l'on considère la faible bancarisation du Congo et l'exclusion de certaines couches sociales par les banques classiques. Les coopératives d'épargne et de crédit font donc partie des organisations qui essaient de satisfaire cette demande en leur offrant des services financiers.

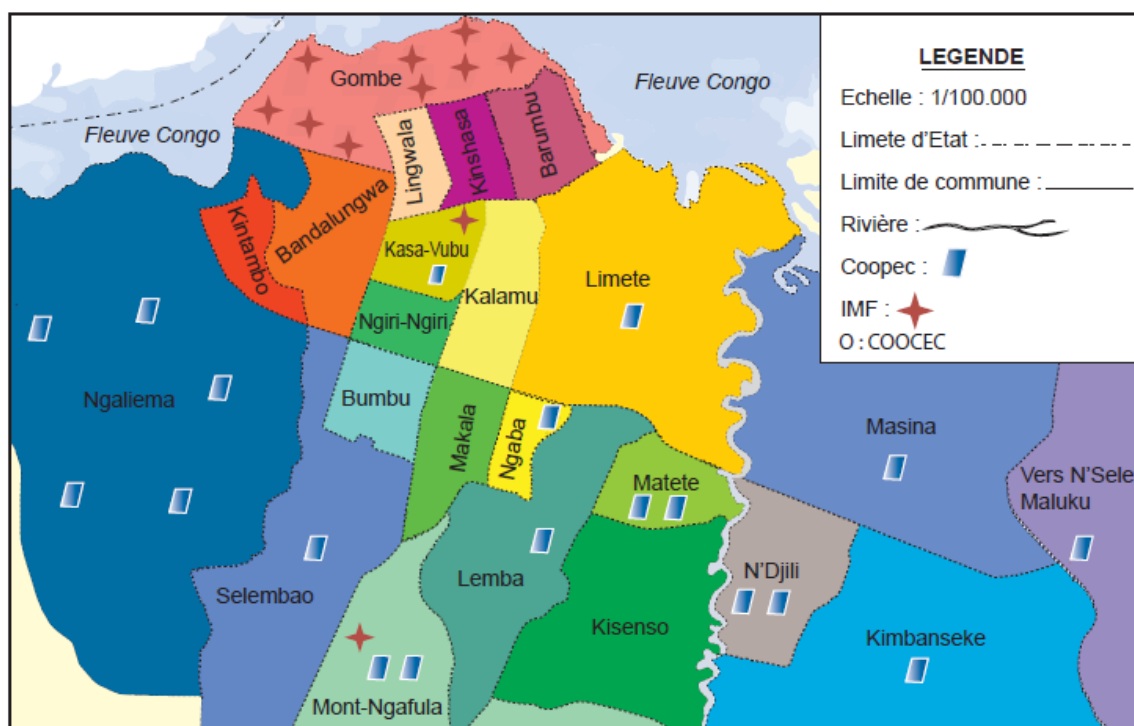
Les coopératives d'épargne et de crédit dans la ville de Kinshasa

Les coopec font partie d'acteurs offrant des services de microfinance depuis plusieurs décennies dans la ville de Kinshasa. La plupart des anciennes coopec ont connu des crises et ont été dissoutes mais certaines se sont relevées et ont été restructurées. Depuis 2000, on assiste, comme partout dans le pays, à la création de plusieurs nouvelles coopec. Toutes ces coopératives, restructurées et/ou créées, sont sous la supervision de la Banque Centrale du Congo et font partie du secteur de microfinance. Actuellement, presque toutes les coopec qui fonctionnent sur la ville de Kinshasa sont agréées et donc, de nouvelle génération. En effet, il est interdit aux coopec n'ayant pas encore reçu leur agrément d'exercer leurs activités. Sur le plan géographique, les coopec sont disséminées dans toutes les zones de la ville de Kinshasa qu'elles soient urbaines, péri-urbaines et rurales. Selon le dernier rapport d'activités de la Banque Centrale du Congo, la ville de Kinshasa comptait 18 coopec à la fin de 2014. Et pourtant, lors de notre passage dans cette ville pour la collecte des données en début 2014,

²² INS, Annuaire statistique 2014 publié en juillet 2015.

selon l'Association Professionnelle des Coopérative d'Epargne et de Crédit du Congo, 20 coopec étaient opérationnelles dans la ville de Kinshasa. Deux coopec ont donc fermé leurs portes durant cette l'année.

Figure 1 : Carte administrative de la ville de Kinshasa avec les emplacements des coopec²³



Source : BCC (2012)

B. Description de l'échantillon

Comme relevé dans les paragraphes précédents, la ville de Kinshasa abrite une vingtaine des coopec de différentes tailles et différents âges. Nous avons prévu de travailler avec le maximum des coopec kinoises (si pas toutes) ayant au moins deux années d'existence. Nous pensions qu'en effet, deux ans d'expérience était une période raisonnable pendant laquelle une coopérative pouvait se construire un historique, notamment en termes d'allocation et fonctionnement des droits de propriété. Nous n'avons pu effectuer notre enquête de terrain qu'auprès de 15 coopératives d'épargne et de crédit kinoises. Notre souhait de travailler avec toutes les coopec kinoises n'a pas été réalisé pour deux raisons : d'une part, il ne nous a pas été possible de joindre les dirigeants de deux coopératives œuvrant dans les périphériques de la ville de Kinshasa à cause des problèmes de réseau de communication. En effet, fonctionnant dans une zone rurale très reculée, la communication ne passait pas. D'autre part, nous n'avons pas pu travailler avec 3 autres coopec soit parce qu'elles étaient en instance de liquidation donc en pleine crise, soit encore parce qu'elles ne voulaient tout simplement pas nous recevoir. Il faut souligner, toutefois, que si nous avons pu avoir accès aux coopec avec lesquelles nous avons travaillé, c'est entre autre, grâce à l'Association Professionnelle des

²³ Tirée du dernier rapport d'activités de la Banque Centrale du Congo (2012).

Coopératives d'épargne et de crédit avec laquelle nous avons étroitement collaboré durant notre séjour de recherche sur le terrain.

Dans le tableau ci-dessous nous présentons quelques éléments d'identification des coopec étudiées. Ce tableau contient donc des informations en termes de date de création et d'agrément, de nombre de membres et d'employés ainsi que de zones d'intervention de ces coopec. Notre enquête ayant été menée de février à mai 2014, les données chiffrées sur les coopec étudiées que nous fournissons, dans ce tableau, sont donc celles de la clôture au 31 décembre 2013. L'année 2014 n'ayant été qu'à son début, il n'était pas possible d'avoir les données chiffrées récentes.

Tableau 9 : fiche d'identification des coopec enquêtées

Nom de la Coopec	Date de création	Date d'agrément	Nombre des membres	Nombre du staff	Zones d'intervention
BOMOKO	2003	2004	13205	21	4 communes
CEAC OZONE	1984	2011	1000	7	1 commune
UNION ET CHARITE	2010	2010	5938	21	Toute la ville de Kinshasa ²⁴
CBCO		2010	4182	28	Toute la ville de Kinshasa
CEAC MATETE	1982	2007	2500	8	Toute la ville de Kinshasa
COOPECAS	2002	2002	5600	14	3 communes
MECREKIN	2004	2006	50102	70	Toute la ville de Kinshasa
MECRE KINTAMBO	2004	2006	10426	13	3 communes
MEC IDECE	2007	2010	8114	14	2 communes
BOLINGO	2005	2006	1782	5	1 commune
CEAC KINTAMBO	1982	2008	2477	9	3 communes
EFFATA	2008	2011	3430	18	1 commune
CAPROS	2007	2008	1490	5	3 communes
DECO	2007	2008	1400	10	1 commune
MUFESAKIN	2003	2004	12000	38	Toute la ville de Kinshasa

Source : construit à partir des données de notre enquête de terrain février à mai 2014

²⁴ La ville de Kinshasa compte au total 24 communes.

Les 15 coopératives étudiées sont représentatives de la configuration actuelle des coopec congolaises. En effet, on y trouve, d'un côté, des anciennes coopec qui étaient régies par le décret de 1956, ayant connu les différentes crises des années 90 et qui ont été obligées de se restructurer et de demander un nouvel agrément à la Banque Centrale du Congo. De l'autre côté, la présence des nouvelles créées à partir des années 2000. Elles sont donc toutes de la nouvelle génération car étant régies par la loi 002/2002 et étant supervisées par la Banque Centrale du Congo. Quant aux profils de ces coopec, il y en a qui ont été suscitées (8), d'autres découlent de la transformation d'une autre forme d'organisation, plus particulièrement les ONG de microfinance (2) et certaines, auto-crées (5). La taille varie d'une coopec à une autre. Ces coopec sont, comme précisé dans la carte administrative de la ville de Kinshasa, géographiquement éparpillées sur l'ensemble de la ville.

En comparant les 15 coopec qui constituent notre échantillon à l'ensemble des coopec présentes dans la ville de Kinshasa, nous pouvons affirmer que notre échantillon est assez représentatif des coopec kinoises. Les 5 coopec avec lesquelles nous n'avons pas pu travailler ont presque les mêmes caractéristiques que celles de notre échantillon notamment en termes de génération (nouvelle), des produits offerts et de profils. Cependant nous avons relevé certaines particularités que revêtent quelques-unes de ces 5 coopec qui font que nous regrettons de n'avoir pas pu travailler avec elles. Par exemple la présence, parmi elles, d'une très grande coopec dénommée « IMARA ». Cette dernière connaissait des fortes crises et était en pleine liquidation lors de notre séjour de recherche à Kinshasa. Il n'était donc pas possible de les aborder. Un autre exemple est celui des deux coopec, se situant dans les zones rurales de la ville de Kinshasa, avec lesquelles nous n'avons pas pu travailler. Nous pensons qu'en effet, leurs réalités en matière de pouvoir et de son exercice étaient intéressantes et pouvaient apporter un plus dans notre travail.

II.2. Techniques utilisées dans la collecte des données

Différentes techniques de récolte des données ont donc été mobilisées pour la partie empirique de notre recherche dont l'utilisation des questionnaires et des grilles de décisions, quelques entretiens, l'observation non participante ainsi que la recherche et analyse des sources documentaires existantes.

Utilisation des questionnaires et des grilles de décisions

Les questionnaires étaient élaborés en se référant aux indicateurs du pouvoir de décision et de celui de surveillance que nous avons construits en opérationnalisant le concept pouvoir. Ces indicateurs ont été émis en se basant sur le guide d'analyse de la gouvernance des institutions de microfinance proposé par CERISE. Afin d'affiner certaines questions et d'intégrer quelques spécificités liées à notre terrain de recherche, nous avons procédé au test des questionnaires sur trois coopératives d'épargne et de crédit kinoises. Ce test a été effectué durant le mois de janvier 2014 et la version finale des questionnaires n'a donc été obtenue qu'au mois de février 2014. Ces questionnaires étaient particulièrement destinés aux acteurs qui sont généralement parties prenantes dans la propriété des coopec (les membres et les élus des organes de gestion) mais aussi à d'autres acteurs travaillant étroitement avec les propriétaires (le directeur-gérant et son équipe). Un modèle de questionnaire était prévu pour chaque catégorie d'acteurs.

Les questionnaires ont été administrés aux acteurs de 15 coopératives d'épargne et de crédit kinoises. Nous avons six enquêtés par coopec : 4 membres des différents organes de gestion (AG, CA, CC, CS), 1 directeur gérant et 1 comptable. Ce qui nous fait un total de 90 acteurs interrogés pour l'ensemble des coopec de notre échantillon.

Pour identifier les acteurs impliqués dans la prise des différentes formes de décisions au sein des coopec étudiées, nous avons eu recours à un autre outil en plus des questionnaires. Il s'agit des grilles des décisions. Ces grilles sont proposées par CERISE et permettent de croiser les acteurs avec les décisions qu'ils prennent. Ces décisions sont celles généralement prises en microfinance et sont de deux ordres : les décisions stratégiques, habituellement du ressort des propriétaires d'une coopec, et les décisions opérationnelles, relevant de la compétence du management. Une grille contient donc huit décisions stratégiques et cinq opérationnelles. Dans chaque coopec, nous avons demandé à trois catégories d'acteurs des différents organes de remplir une grille chacun. Il s'agissait d'un membre de l'AG, d'un élu du CA et du gérant. Nous n'avons pas soumis ces grilles de décisions aux membres des Conseils de surveillance (CS) car cet organe ne fait généralement pas partie des organes de décisions dans les coopec congolaises. Quant aux Commissions de crédit, elles ne prennent que des décisions concernant l'octroi des crédits. Pour les 15 coopec enquêtées, nous avons pu avoir 45 grilles de décisions remplies et prêtes pour l'analyse.

Entretiens semi-directifs

Nous avons, dans certains cas, approfondi les aspects du pouvoir que nous avons trouvés importants lors de l'administration du questionnaire. Cela était fait à travers des entretiens de plus ou moins 30 minutes avec les acteurs concernés. Nous avons mené au total 7 entretiens semi-directifs avec les élus (5) et les gérants (2) de quelques coopec prises en études de cas.

Observation non participante

Selon Giorgio Blundo et Olivier de Sardan (2007), « l'observation permet de mesurer le décalage entre normes formelles et normes pratiques ou de relever des comportements qui ne sont pas considérés comme importants par l'interlocuteur et demeurent donc dans la sphère du non-dit ». Lors de la collecte des données, nous avons demandé de participer à certaines réunions des organes de gestion afin d'observer la façon dont se passent les délibérations, se prennent les décisions et se font les évaluations. Trois coopératives ont répondu favorablement à notre demande et comme, nous étions sur terrain pendant la période où les coopec tiennent leurs AG, nous avons donc pu assister aux Assemblées Générales de ces trois coopec. Par ailleurs, il nous arrivait de passer beaucoup de temps dans les coopec dans l'attente d'être reçu par un acteur. Nous mettions ce temps à profit pour observer et prendre note de ce qui s'y passait. Cette technique de recherche nous a aidé à compléter les données recueillies et en avoir une compréhension plus large.

Recherche et analyse des sources documentaires existantes

Cette technique nous a permis de recueillir les données contenues dans différents documents officiels des organisations choisies tels que les statuts, les comptes rendus des différentes réunions et délibérations des organes de gestion, les rapports d'activités, les rapports financiers, etc. Ces données nous ont été utiles dans l'identification des lieux de pouvoir, de leur fonctionnement ainsi que d'acteurs qui sont réellement impliqués au sein des coopec étudiées.

II.3. Traitement et analyse des données

Les données recueillies de notre enquête de terrain sont traitées suivant la technique utilisée pour les collecter. Ainsi, le traitement des données issues du questionnaire est différent de celui des données obtenues par observation, entretiens et recherche documentaire.

Traitement et analyse des données issues des questionnaires et des grilles de décisions

Dans cette phase, nous avons utilisé une méthodologie quantitative de traitement des données qui s'est particulièrement appuyée sur les statistiques descriptives appliquées aux variables catégorielles. Nous avons commencé par le dépouillement de nos différents questionnaires. Nous avons alors procédé, dans un premier temps, au codage des réponses aux questions fermées pour chaque organe de chaque coopec mais aussi à une analyse préalable des réponses aux questions ouvertes. Pour les grilles de décisions, nous avons compté le nombre de grilles par coopérative pour être sûr que toutes les coopec en avaient le même.

Ensuite, nous avons vérifié, pour chaque coopec, que les réponses aux questions étaient concordantes. Nous avons rencontré des divergences pour trois coopératives étudiées, les grilles de décision n'étaient pas remplies de la même façon. En effet, pour les trois coopec, deux des trois grilles indiquaient les mêmes acteurs pour les mêmes décisions mais pour la troisième ce n'était pas le cas. Or, pour passer à l'analyse de ces grilles, il nous fallait des réponses identiques. Pour résoudre ce problème, nous avons dans un premier temps consulté les statuts de ces coopec mais cela n'a permis que de résoudre le problème partiellement. Nous avons donc dû organiser des appels téléphoniques en conférence avec, chaque fois, les trois acteurs ayant rempli ces grilles afin d'avoir des données qui concordent. Et enfin, nous avons procédé au codage des différentes décisions, des catégories d'acteurs qui les prennent et des différentes coopec étudiées. Ces codes nous ont été très utiles dans le traitement et analyse des données.

Les analyses effectuées sur base des fréquences trouvées ainsi que des réponses aux questions ouvertes, ont mis en lumière certaines ressemblances et les dissemblances entre les différentes coopec étudiées en matière de pouvoir de décision et de surveillance. Quant aux grilles de décisions, nous avons construit un tableau dans lequel nous avons mis en colonne, les différentes coopec étudiées et en ligne, les décisions généralement prises dans le cadre de gouvernance de ces structures. Ainsi, nous avons indiqué, pour chaque décision, l'acteur qui la prend et ce, pour chacune des coopec enquêtées. L'analyse de ce tableau nous a permis d'observer le poids de chaque catégorie d'acteur dans la prise des différentes décisions mais aussi de constater la concentration du pouvoir au niveau d'une catégorie d'acteurs ou alors son partage parmi plusieurs acteurs de ces structures. A partir de ces analyses, nous avons identifié les différentes formes de pouvoir présentes dans les coopec kinois ainsi que leurs dimensions. Ce qui nous a permis de ressortir les différents profils de pouvoir dans ces coopec.

Traitement et analyse des données issues des entretiens et de l'observation

L'analyse du contenu des entretiens et de l'observation est fondée sur une méthodologie qualitative. Dans cette méthodologie, les données sont généralement présentées sous forme des mots plutôt que des chiffres, ce qui peut conduire à des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local (Miles et Huberman, 2003).

Etant dans une démarche compréhensive et explicative, l'analyse du contenu de nos entretiens et notre observation a suivi les étapes suivantes :

- **La retranscription** des éléments audio et mise en ordre des notes prises pendant les entretiens.
- **L'analyse thématique des données recueillies** : nous l'avons menée en se basant sur les discours des personnes qui ont été interrogées et ce, par rapport à chaque thématique développée dans l'entretien. Il s'est agi de parcourir et d'analyser les réponses et les discours des personnes enquêtées afin de déboucher sur le regroupement et la catégorisation des informations collectées ainsi que leur comparaison.
- **La triangulation** : dans cette phase, nous nous sommes focalisé sur le recoupement et le croisement des informations collectées en mettant en avant les propos diversifiés des acteurs par rapport à un sous thème.

III. Le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises : résultats empiriques

Cette section reprend les résultats de nos analyses en matière de pouvoir et de son exercice. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les lieux où ce pouvoir est exercé, les acteurs impliqués et la manière dont s'exerce ce pouvoir et dans un second lieu, d'analyser les processus décisionnels et les grilles de décision.

III.1. Les coopec kinoises : lieux de pouvoir, fonctionnement et acteurs impliqués

L'analyse du contenu des textes légaux²⁵ ainsi que des données d'enquête a mis en lumière deux principaux niveaux où l'on trouve le pouvoir dans les coopec étudiées. Le premier niveau de pouvoir est constitué des **organes de gestion** et le deuxième du **comité de gestion ou la gérance**. Dans chacun de ces niveaux, on trouve des acteurs qui sont soit membres, soit membres-élus, soit encore employés, bailleurs, etc. Cette analyse nous a également permis de comprendre le fonctionnement effectif de ces lieux de pouvoir, la mission de chaque instance ainsi que le rôle d'acteurs qui y sont impliqués.

Les résultats de cette analyse, qui sont présentés dans les paragraphes suivants, sont des résultats agrégés et concernent l'ensemble des coopec étudiées. Pour chacun de ces niveaux de pouvoir, nous présentons les organes qui y sont représentés, la mission de chaque organe, les acteurs en présence, la fréquence des réunions ainsi que le taux de participation des membres de chacun de ces organes à ces réunions.

Premier niveau de pouvoir : les organes de gestion

Les statuts des coopec kinoises prévoient généralement quatre organes de gestion : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Crédit et le Conseil de Surveillance.

²⁵ Nous voulons souligner ici qu'en matière des textes statutaires et réglementaires, les coopec étudiées se ressemblent beaucoup. A des moments, nous avons l'impression que ces statuts étaient rédigés par une même personne. Néanmoins, il est important de relever l'existence de certaines dissemblances dans certaines règles au niveau de ces différentes coopec.

I. L'Assemblée Générale (AG)

Mission

D'une façon générale, dans les coopec kinoises, l'AG a pour mission de veiller au bon fonctionnement général de l'institution. Pour ce faire, elle définit, entre autres, les grandes orientations stratégiques de l'institution, élit les membres des autres organes de gestion tout en fixant leurs compétences, approuve les comptes et décide de l'affectation des surplus.

Acteurs impliqués

L'AG est l'organe suprême de toutes les coopec kinoises. Cet organe est constitué de l'ensemble des membres de la structure. Les statuts des coopec kinoises prévoient généralement deux catégories des membres : les membres effectifs et les membres auxiliaires.

Les membres effectifs sont tous ceux ayant souscrits et libérés les parts sociales. Selon leurs statuts, ces derniers sont propriétaires de leur structure et participent au vote lors de l'Assemblée Générale.

Les membres auxiliaires, quant à eux, sont constitués de tous ceux qui détiennent un compte d'épargne dans la coopec et ont accès au crédit sans, au préalable, avoir payé les parts sociales. Cette catégorie de membres ressemble plus à une clientèle classique plutôt qu'aux membres au sens d'une coopérative. Dans certaines coopec (11), les membres auxiliaires peuvent participer à l'Assemblée Générale mais ne détiennent pas le droit de vote. Il est important de souligner le fait qu'un membre, qu'il soit effectif ou auxiliaire, peut-être une personne physique ou une organisation (ASBL, ONG, entreprise, etc.). In fine, il existe deux éléments fondamentaux qui différencient ces deux catégories des membres des coopec kinoises : le paiement des parts sociales et la détention de droit de vote à l'AG.

Les non membres : les réunions de l'AG des coopec kinoises regroupent une autre catégorie des participants que nous qualifions de « non membres ». Il peut s'agir des travailleurs qui ne sont ni membres effectifs ni auxiliaires mais dont la présence est effective pour apporter certaines clarifications en matière de gestion quotidienne de leur coopec. On peut aussi y trouver des personnes qui peuvent être invitées à participer à l'AG sans avoir le statut de membres. Celles-ci peuvent être autorités publiques ou ecclésiastiques ; représentants des bailleurs des fonds ; chercheurs ; les responsables de faitière, etc.

Les membres du bureau de l'AG : pour chaque réunion de l'AG, un bureau est mis en place pour diriger la réunion. Ce bureau est, la plupart du temps, constitué de trois personnes : un président, son adjoint et un secrétaire. Ces personnes doivent être membres effectifs de la coopérative. Dans 12 coopec, les réunions de l'AG sont présidées par le président du CA, son adjoint et le secrétaire. Ce dernier étant le président de l'un des autres organes de gestion (CC et CS). Dans les 3 restantes, le président et le vice-président du bureau de l'AG ne sont généralement pas des élus. Il s'agit des membres effectifs qui sont choisis séance tenante. Le président du CA exerçant alors le rôle du secrétaire.

Nombre d'acteurs présents dans l'AG

Le nombre de membres constituant l'AG varie d'une coopérative d'épargne et de crédit à une autre. Il est étroitement lié à la taille de celle-ci. Mais ce qui est commun à la majorité des coopec enquêtées (11), c'est que tous leurs membres font partie de l'AG, qu'ils soient effectifs ou auxiliaires. La seule différence est que les membres effectifs payent les parts sociales qui

leur donnent droit au vote lors des réunions de l'AG et les autres non. Seules 4 coopératives échappent à cette règle. Pour celles-ci, seuls les membres effectifs participent à l'AG.

Taux de participation à l'AG

Pour siéger valablement, les statuts des coopec étudiées exigent la participation d'au moins deux tiers des membres à l'AG. Cependant, ces statuts prévoient, lorsque le quorum n'est pas atteint, la convocation d'une deuxième réunion. Les membres présents à cette dernière réunion constituent donc le quorum.

Mais il ressort de notre enquête que, d'une façon générale, la participation aux AG est faible au niveau des coopec kinoises. Plus de 12 coopec ont affirmé avoir un taux de participation faible (presque 10% pour 8 coopec), voire très faible (moins de 10% pour 4 coopec) aux AG. Les raisons souvent évoquées pour cette faiblesse dans la participation sont :

- le manque de culture coopérative ;
- le manque d'information ;
- le manque de disponibilité ;
- ne sait pas.

Seulement une coopec arrive à atteindre un taux élevé de participation aux AG. Cela notamment à cause du nombre assez faible des membres effectifs (75) qui ont le droit de participer à l'AG. Pour cette coopec, la mobilisation des membres est assez forte.

Soulignons toutefois que, pour l'ensemble des coopec étudiées, la participation effective de chaque membre est exigée au sein de l'AG. Les procurations ne sont pas acceptées surtout pendant le vote et les absences justifiées ne sont pas prises en compte lors de la prise de décisions. Seules les entreprises membres se font représenter à l'AG par leurs délégués.

Fréquence des réunions

Selon les statuts des coopec étudiées mais également la loi N°002/2002 applicable au coopec, celles-ci doivent tenir leur AG ordinaire au moins une fois l'an. Les AG extraordinaires peuvent être convoquées si les situations l'exigent.

Se basant sur notre enquête, une seule réunion de l'AG ordinaire est prévue chaque année dans toutes les coopec enquêtées. Mais, il arrive que pour des raisons qui les justifient, certaines coopec tiennent l'AG plus d'une fois sur l'année. Le constat général est que l'AG se réunit souvent des mois après la date à laquelle elle devrait normalement se tenir. Plusieurs coopec (12) justifient cela par le manque des moyens pour l'organisation mais aussi pour informer un grand nombre des membres.

L'AG est donc l'organe souverain au sein de chaque coopec kinoise. Elle se réunit au moins une fois l'an et regroupe différents acteurs : membres effectifs, membres auxiliaires dans certains cas, les non membres. Seuls les membres effectifs peuvent participer aux décisions par le vote et être élus comme membres d'un organe de gestion. C'est donc un lieu où s'exerce le pouvoir.

Lorsque l'on compare ce que prévoient les statuts des coopec étudiées pour ce qui concerne l'AG et la pratique au niveau des AG des coopec étudiées, l'on constate l'existence de certains points de divergence. Ces points concernent particulièrement la mission de l'AG, les retards dans la tenue des AG, la présence d'acteurs non spécifiés dans les statuts et la faible

participation aux AG. En effet, les réponses obtenues de notre enquête diffèrent quelque peu avec les éléments relevés dans les statuts dans ces matières.

En ce qui concerne la mission des AG, les réponses recueillies auprès des enquêtés ne reprenaient que l'idée globale sans forcément préciser ce que disent les statuts sur la mission de leur organe suprême. Les propos suivants, recueillis auprès des membres effectifs des certaines coopec étudiées indiquant la mission de l'AG, illustrent mieux ce fait.

Propos 1 : « [.....] *je crois que la mission de l'AG est d'avoir la main mise sur toute la coopérative. C'est-à-dire donner une ligne de conduite en prenant des décisions importantes que tout le monde doit suivre. Je pense aussi que c'est au niveau de l'AG qu'on doit approuver ou pas ce que fait le gérant mais aussi les autres organes de gestion, n'est-ce pas ?* ».

Propos 2 : « *Pour moi, l'AG est un organe supérieur, il est donc au-dessus de tous les autres. Normalement, elle a pour mission de s'assurer du bon fonctionnement et de l'évolution de toute la coopérative* ».

Ces propos, bien que donnant une idée générale de la mission de leurs AG, sont assez révélateurs de déficit de connaissance qu'ont ces membres sur mission précise de leurs AG. Ce déficit est renforcé, entre autres, par le fait que la plupart des membres rencontrés ne possède pas les copies des statuts de leurs structures et ne maîtrisent donc ni les règles les régissant, ni le fonctionnement de leur structure.

Quant à la tenue des AG dans les coopec enquêtées, elle connaît très souvent des retards et cela, pour plusieurs raisons évoquées précédemment.

Comme acteurs impliqués dans les AG des coopec étudiées, les statuts ne prévoient que les membres effectifs, membres auxiliaires et membres du bureau de l'AG. Mais lors de notre enquête, nous avons observé aussi la participation d'une autre catégorie d'acteurs participants à l'AG et non reprise dans les statuts. Il s'agit particulièrement des non membres. Ces derniers peuvent participer à une AG sur invitation, convocation ou autorisation du Conseil d'Administration.

Pour ce qui est des réunions des AG, le taux de participation demeure faible au niveau de la quasi-totalité des coopec étudiées (14). La plupart de ces coopec n'atteignent presque jamais le pourcentage de participation exigé par les statuts. Elles ont alors souvent recours à la clause sur le manque d'atteinte de quorum pour continuer à fonctionner.

2. Le Conseil d'Administration (CA)

Mission

Lorsque l'on se base sur les statuts et nos données d'enquête, l'on remarque que d'une façon générale, la mission des CA des coopec étudiées s'articule autour de deux principaux éléments : s'assurer de la saine gestion de l'institution et de l'atteinte des objectifs fixés. Soulignons, cependant, que dans chaque coopec on peut trouver d'autres éléments, en plus de ces deux-là, qui entrent dans la mission du CA.

Acteurs impliqués

Les élus : les CA des coopec étudiées sont généralement composés des membres élus par l'AG pour un mandat précis. Dans la majorité des coopec (14), ce mandat, généralement spécifié dans les statuts, est de trois ans renouvelable une ou deux fois. Selon les statuts des coopec enquêtées, les élus composant le CA ont pour tâche de transformer les grandes orientations

stratégiques retenues au niveau de l'AG en axes stratégiques et objectifs à atteindre par le management. Les membres des CA des coopec étudiées ne sont pas rémunérés, ils travaillent donc bénévolement.

Soulignons, cependant, que les élus des coopec enquêtées n'étaient pas tous élus par leur Assemblée Générale. Dans une coopec étudiée, par exemple, tous les membres des organes de gestion n'ont pas été élus mais cooptés et nommés par les autorités ecclésiales suite à une forte crise qui secouait la structure et qui pouvait la conduire à la faillite. Ces personnes ont été choisies suivant leurs compétences et expériences dans la gestion de façon générale, et la gestion bancaire en particulier, afin de redresser la situation chaotique que traversait cette coopec. Ce cas est exceptionnel et sort de l'ordinaire surtout lorsque l'on sait que les statuts de cette coopec stipulent que pour être membres de l'un des organes de gestion, il faut être élu par l'Assemblée Générale.

Le directeur gérant ou gérant : cet acteur, qui n'est pas administrateur, participe par voix consultative aux réunions du CA. Il ne prend pas part à la prise des décisions mais assure, presque dans toutes les coopec, le rôle du secrétaire du CA.

Les autres participants : des personnes non élues peuvent participer dans certaines réunions du CA si cela est nécessaire. Dans ce cas, il faut l'approbation explicite du CA qui peut être matérialisée par soit une invitation ou convocation du CA ou alors une acceptation du CA si la personne avait sollicité de participer, le cas échéant, à l'une de ses réunions. Il peut s'agir des représentants des bailleurs ou de l'autorité de supervision, des responsables d'une confédération des coopec, etc.

Nombre d'acteurs présents

Généralement, le nombre d'élus composant les CA des coopec enquêtées se situe entre 5 et 9 administrateurs. Ce nombre varie d'une coopec à une autre et dépend souvent de la taille de la coopec. Mais dans la majorité des coopec enquêtées (11), on trouve 7 administrateurs.

Taux de participation

Les statuts recommandent la participation de tous les membres du CA aux réunions les concernant. Néanmoins plusieurs d'entre eux considèrent que le quorum est atteint lorsqu'il y a au minimum le deux-tiers des membres élus. La présence physique de chaque membre élu est exigée. Les procurations ne sont pas généralement acceptées. Lorsque l'on se base sur les données recueillies, l'on se rend compte que cette recommandation des statuts en ce qui concerne la participation des élus dans les réunions du CA est bien suivie par les coopec étudiées. Le CA est donc un organe où, pour 100% des coopec enquêtées, le taux de participation est très élevé et avoisine les 85%. Les administrateurs se sentent non seulement responsables de la réussite et l'échec de leur structure mais aussi, veulent marquer leur temps en s'assurant du bon fonctionnement et du succès de la coopec. Ci-dessous les propos d'un membre de CA des coopec étudiées en rapport avec leur participation aux réunions de cet organe : «*Je peux vous dire madame que le CA est comme le poumon d'une coopérative. Lorsqu'il ne fonctionne pas bien, la coopec arrête de bien respirer. Nous faisons donc partie de ce poumon et c'est notre responsabilité de veiller à une meilleure gestion de la structure. Nous avons donc l'obligation, à mon avis, de tout faire pour le succès de la coopec et nous en avons conscience. C'est pourquoi, nous participons en grand nombre aux réunions* ». Ce genre de propos ont été très souvent tenus par les membres des Conseil d'Administration que nous avons interrogés.

Fréquence des réunions

La fréquence des réunions du CA varie d'une coopec à une autre mais les statuts de plus de la moitié des CA des coopec enquêtées (8) prévoient une réunion du CA par mois. Dans la pratique, ces 8 coopec tiennent effectivement une réunion du CA par mois. Certaines coopec (3) n'ont qu'une réunion par trimestre et pour le reste (4), la tenue des réunions varie beaucoup en fonction des circonstances et des situations qui surviennent dans ces structures.

Renouvellement de l'organe

Selon, les textes statutaires, le mandat des CA des coopec enquêtées est généralement de trois ans renouvelable une fois ou deux pour certaines coopec (3). Mais plusieurs coopec (10) appliquent le principe de « renouvellement au tiers » du CA. Cela veut dire qu'elles n'entendent pas la fin du mandat pour le renouveler. Dans ce cas, à partir de la troisième année de leur mandat, un tiers des membres élus du CA partent chaque année pour laisser la place aux nouveaux élus. Ce système, selon ces coopec, leur permet de bien former les nouveaux élus, assurer la relève et garantir une bonne continuité dans le fonctionnement de leurs structures.

Cependant dans la pratique, le renouvellement des mandats accuse souvent des retards. Ces retards sont de moins de six mois pour 3 coopec et de six mois à une année pour 6 coopec. Ces ajournements dans le renouvellement des CA sont souvent attribués au manque de moyens pour organiser l'AG et au retard, dans la clôture de l'exercice comptable, qui fait qu'on n'ait pas suffisamment d'éléments (comptes de l'année, rapport d'activités, etc.) à présenter à l'AG mais également à la faible participation des membres à la base d'ajournements des AG. A ces raisons, s'ajoute un autre fait qui nous a été révélé par certains enquêtés : la mauvaise foi de certains administrateurs qui font trainer les choses pour retarder l'organisation de l'AG électorale afin qu'ils continuent à exercer leurs fonctions. Pour 6 coopec, le renouvellement de leur CA se fait dans les délais.

Le CA est un organe composé d'administrateurs élus par l'AG, qui s'assurent de la bonne gestion quotidienne de leur structure. Nous avons observé une forte implication et participation des administrateurs qui, du reste, ne sont pas les seuls acteurs impliqués dans cet organe. Il y a aussi la présence d'autres acteurs dont le Directeur-gérant qui participe aux réunions du CA par voix consultative et assure souvent le rôle de secrétaire de cet organe. Le CA décide des objectifs stratégiques à atteindre par la coopérative. C'est donc un lieu où s'exerce le pouvoir.

Dans les CA des coopec étudiées, la réalité du terrain ressemble plus à ce que stipulent les statuts de ces structures notamment pour ce qui est de la mission et de nombre d'acteurs au sein de cet organe. La dissemblance entre les statuts et la réalité, pour ce qui est des acteurs impliqués, réside dans la présence, au sein d'une des coopec étudiées, des membres du CA cooptés et non élus. Quant à la fréquence des réunions, dans certaines coopec, cela dépend des circonstances et situations qui se présentent et pas forcément de ce que disent les textes statutaires. La plus grande dissemblance observée entre ce que prévoient les statuts et ce qui se passe réellement dans les CA des coopec étudiées se situe au niveau du renouvellement de cet organe. En effet, contrairement à ce que stipulent les statuts, le renouvellement de cet organe, dans la majorité des coopec, accuse souvent de retard.

3. La Commission de Crédit (CC)

Mission

Dans toutes les coopec enquêtées, la CC a pour mission d'analyser et approuver (ou pas) les dossiers de demande de crédit et ce, conformément aux politiques et procédures définies en la matière.

Acteurs impliqués

Les élus : les statuts des coopec étudiées prévoient l'existence d'une commission de crédit constituée des membres élus de l'AG et dont le mandat est généralement de 3 ans renouvelable une ou deux fois suivant chaque coopec. Pour 13 coopératives, ces derniers décident de l'octroi ou pas de crédit après examen des dossiers de demande de crédit constitué par les agents de crédit et approuvé par la gérance. Seules 2 coopec donnent ce pouvoir au directeur gérant et les élus ne font que donner leur appréciation sur la décision prise par ce dernier. La réalité, dans ces deux coopec, diffère donc de ce que stipulent leurs statuts.

Le directeur gérant : il participe à la commission par voix consultative, donne son avis au préalable sur chaque dossier de demande de crédit mais ne participe pas à la décision d'octroi ou non de crédit. C'est dans seulement un nombre réduit des coopec enquêtées que l'on trouve des directeurs gérant ayant le pouvoir de décision sur le crédit.

Les agents de crédit : ce sont des employés de la coopérative chargés de constituer les dossiers de demande de crédit. Ils recueillent donc les informations auprès des membres demandeurs de crédit et descendent, de fois, sur leurs lieux d'activités pour évaluer leur solvabilité. Ils ne participent que rarement aux réunions de la commission de crédit et souvent sur convocation des élus pour apporter des éclaircissements sur certains dossiers. Mais ils ne participent pas à la prise de décision sur l'octroi ou non du crédit demandé.

Nombres d'acteurs présents

Les commissions de crédit des coopec enquêtées (100%) sont toujours composées de trois membres élus. Mais les réunions de la commission réunissent généralement 4 personnes dont le directeur gérant. Ce nombre peut être majoré des agents de crédit dont la présence s'avèrerait nécessaire sur convocation de la commission.

Taux de participation

Le taux de participation des élus à la commission de crédit est élevé pour toutes les coopératives étudiées. Ce taux avoisine les 70% car il faut au minimum deux membres élus pour siéger. Ce taux élevé est donc attribué à la contrainte de l'atteinte du quorum pour tenir la réunion mais aussi, selon plusieurs coopec, à l'engagement des élus de cette commission (11), au souci de voir la coopec prospérer (9) et aux multiples sensibilisations faites aux élus par la gérance (13). La présence physique de chaque membre élu est exigée. Les procurations ne sont pas acceptées.

Fréquence des réunions

Généralement, la tenue des réunions de commission de crédit dépend souvent de l'affluence des dossiers de demande de crédit. Plus il y a des dossiers de demande de crédit, plus la commission se réunit. En moyenne, il y a une réunion par mois de la commission de crédit des coopec étudiées.

Renouvellement de l'organe

Le mandat des élus de la CC des coopec enquêtées est généralement de trois ans renouvelable une ou deux fois. Mais dans certaines coopec, l'on n'entend pas la fin du mandat pour le renouveler. Dans ce cas, chaque année, la CC est renouvelée au tiers. Pour ce qui concerne le renouvellement de cet organe, la situation est la même que des organes précédents.

La CC est un lieu de pouvoir où les membres sont chargés d'étudier et d'approuver les demandes de crédit. D'autres acteurs, hormis les élus, sont aussi impliqués dans cet organe soit à cause de leur participation à la constitution du dossier de demande de crédit, soit à cause de leur avis qui est recueilli par la CC pour chaque demande. La participation des élus à cet organe est généralement élevée. La réalité en ce qui concerne la mission, les acteurs impliqués, le taux de participation et la fréquence des réunions ressemble fortement à ce que disent les statuts. Néanmoins, on retrouve dans une coopec des membres de la CC coptés plutôt qu'élus et dans deux autres, où ce sont les gérants qui décident de l'octroi de crédit en lieu et place des élus. Ces cas sont en marge de ce que disent les statuts. Le retard dans le renouvellement de cet organe peut aussi être considéré comme un point de dissemblance entre les textes statutaires et la réalité du terrain.

4. Le Conseil de surveillance (CS)

Mission

Selon les statuts des coopec étudiées, le CS a généralement comme mission la surveillance de la régularité des opérations de l'institution et le contrôle de gestion.

Acteurs impliqués

Les élus : les Conseils de Surveillance des coopec kinoises sont constitués des membres élus de l'AG ayant, souvent, un mandat de trois ans renouvelable une ou deux fois selon la coopec. Seuls les élus de cet organe participent aux réunions du CS.

Nombres d'acteurs présents

Pour l'ensemble des coopec enquêtées, le nombre des élus constituant le conseil de surveillance est de trois personnes. C'est en effet ce que prévoient la plupart des statuts de ces structures.

Taux de participation

Pour 14 coopec étudiées, le taux de participation des membres du CS est très élevé. En pratique, 1 coopec seulement a un taux de participation au CS faible. Cela s'explique par le fait que quelques-uns des membres élus des CS de cette coopec sont absents du pays depuis longtemps et ne sont toujours pas remplacés par l'AG. La conséquence est que soit le CS ne fait pas son travail et ne se réunit pas, soit alors le travail n'est fait que par la personne disponible qui fait son rapport au CA.

Fréquence des réunions

Les statuts des coopec étudiées prévoient, pour certains, une réunion par mois et pour d'autres, une réunion par trimestre. Lorsque l'on se réfère à nos données d'enquête, on

constate que les CS de 5 coopec se réunissent une fois le mois et ceux de 10 autres coopec ne se réunissent que trimestriellement.

Renouvellement de l'organe

Le renouvellement de cet organe se fait de la même façon que celui des deux premiers organes. Les CS connaissent, dans certaines coopec, le même problème de retard tout comme les CA et les CC.

Le CS est l'organe chargé de surveillance au sein des coopec kinoises. Seuls les élus de cet organe y sont impliqués et le taux de participation est très élevé. La dissemblance majeure entre les textes statutaires et la réalité en ce qui concerne cet organe se situe, une fois de plus, au niveau de son renouvellement qui ne se fait pas souvent dans les délais et ce, dans la majorité des coopec étudiées.

Deuxième niveau de pouvoir : La gérance

Cette instance est composée du gérant et de certains agents qui l'assistent dans son travail. Selon les statuts des coopec enquêtées, la gérance est chargée de transformer les décisions stratégiques en opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par l'AG et le CA.

Acteurs impliqués

Le directeur gérant : c'est généralement une personne, ayant de l'expérience et des compétences en matière de gestion des institutions financières, qui s'occupe de la gestion quotidienne de la coopérative. Son expérience, ses compétences ainsi que les informations qu'il détient sur la gestion de la structure, font de lui un acteur important au niveau des coopec kinoises.

Les collaborateurs : sont des employés de la coopérative occupant certains postes hiérarchiques et qui peuvent, si nécessaire, assister le gérant dans la prise de décision (directeur financier, directeur des ressources humaines, comptables, etc.). Ils ont pour tâche de mettre en application les décisions managériales dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce premier point de la section consacrée au pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises, nous avons présenté les résultats empiriques issus de l'analyse des textes statutaires et de certaines données de l'enquête que nous avons effectuée. Ces résultats mettent en lumière la présence de deux niveaux de pouvoir dans ces structures ; ils nous éclairent sur leur fonctionnement mais aussi sur les acteurs qui y sont impliqués. En croisant ce que stipulent les textes officiels avec les réponses recueillies auprès de nos interlocuteurs, nous avons observé, malgré la grande congruence, l'existence de certaines dissemblances entre ces textes et ce qui se fait réellement dans ces coopec. Ceci concerne essentiellement :

- le retard dans le renouvellement des mandats d'organes de gestion ;
- faible participation aux Assemblées Générales ;
- la présence des membres cooptés plutôt qu'élus.

III.2. Le pouvoir de décision dans les coopec kinoises : analyse des processus décisionnels et des grilles de décision

Après avoir identifié les différents niveaux de pouvoir dans les coopec ainsi que les acteurs impliqués à chaque niveau, nous nous consacrons, dans cette partie, à la compréhension du pouvoir de décision au sein des coopec enquêtées. Pour ce faire, nous avons effectué deux sortes d'analyse : la première se basant sur les processus décisionnels dans ces structures et la seconde, sur les grilles de décisions. Ces deux analyses nous permettent d'appréhender différentes formes de pouvoir dans les coopec étudiées ainsi que les acteurs concernés par ces formes de pouvoir.

A. L'analyse des processus décisionnels au sein des coopec kinoises

L'examen des processus décisionnels au sein des coopec étudiées a été réalisé en se basant sur les données issues de l'enquête de terrain notamment des questionnaires, des entretiens et de l'observation. Nous avons, dans un premier temps, regroupé toutes les données en rapport avec les processus de décision de chaque organe et ce, pour toutes les coopec étudiées. Ensuite, nous avons commencé à examiner ces données, un organe à la fois et ce, pour toutes les coopec enquêtées. Cet examen nous a permis d'identifier les différentes étapes de ces processus, les éléments traités dans chaque étape et les acteurs impliqués. Les éléments issus de l'analyse de contenus de nos entretiens et de notre observation, ont été capitaux dans l'enrichissement de cette analyse. Ci-dessous la description, par organe, des résultats auxquels cette étude nous a conduit.

L'Assemblée Générale (AG)

Les étapes du processus de décision

Les processus de décision au sein des AG des coopec kinoises passent généralement par les 6 étapes suivantes :

- identification des situations pour lesquelles l'AG devra décider ;
- collecte d'informations sur ces situations et leur analyse pour trouver des pistes de solution ;
- transformation de ces situations en points retenus à l'ordre du jour de l'AG ;
- présentation à l'AG de chaque situation et des solutions envisageables ;
- questions et débat ;
- prise de décision.

1. L'identification des situations pour lesquelles l'AG devra décider

De façon générale, les AG des coopec kinoises ne se réunissent qu'une fois par an. Ainsi l'identification des situations pour lesquelles l'AG doit décider se fait durant l'année de l'activité. Si les autres organes de gestion ne sont pas habilités à se prononcer sur une question, celle-ci sera réservée pour l'AG et se retrouvera parmi les points inscrits à son ordre du jour. Sont aussi inscrits à l'ordre du jour, si cela est nécessaire, quelques-unes des attributions de l'AG, telles qu'approuver les comptes et décider de l'affectation des surplus ; adopter le rapport d'activités de l'année ; élire les membres des autres organes de gestion et fixer leurs compétences (si c'est l'année où les organes doivent être renouvelés) ; modifier les statuts ; définir la politique générale de l'institution ; déléguer le pouvoir à un organe sur

certaines questions à l'exception des questions relatives à la modification des statuts, à l'élection des membres, à l'approbation des comptes et affectation des surplus ; etc. C'est donc au CA en collaboration avec la gérance que revient la tâche d'identifier les questions à soumettre à l'AG.

2. Collecte d'informations sur ces situations identifiées et leur analyse pour trouver des pistes de solution

Afin de mieux appréhender la question ou situation qui sera présentée à l'AG et trouver déjà des pistes de solutions à proposer, les CA des coopec kinoises collectent les informations sur cette question auprès de la gérance et son équipe. Ces informations sont donc traitées et analysées pour préparer la décision. Selon 12 coopec enquêtées, ces informations sont toujours disponibles à temps mais pour les coopec restantes, il arrive souvent que les informations nécessaires à la préparation de décisions à prendre par l'AG ne soient pas disponibles à temps. La raison de ce retard est attribuée, soit à la lenteur du personnel chargé de les fournir, soit encore à la difficulté de trouver les dossiers ou documents contenant les informations. Cette situation découle, le plus souvent, de la perte des dossiers ou d'un mauvais rangement de ceux-ci.

3. Transformation de ces situations en points retenus à l'ordre du jour de l'AG

Le traitement et l'analyse des informations reçues permettent au CA de mieux maîtriser les différents contours de la question et de faire des propositions sur lesquelles l'AG devra se prononcer. Les questions à traiter sont alors inscrites à l'ordre du jour et le CA ne pourra présenter ses propositions que si ces points sont adoptés et sur le point d'être débattus par l'AG.

4. Présentation à l'AG de chaque situation et des solutions envisageables

Lorsqu'on arrive à chaque point inscrit à l'ordre du jour qui a été adopté par l'AG au début de la réunion, la parole est accordée au président du CA pour présenter la situation ainsi que les propositions de solutions. Il arrive souvent que ce dernier demande au gérant ou à un membre de son équipe d'apporter certains éclaircissements sur la question.

5. Questions et débat

Après présentation de la question ainsi que des propositions de solution par le CA, les membres de l'AG sont invités par le bureau de l'AG à poser des questions et sur la situation, et sur les propositions du CA. C'est donc un moment d'échange et de débat qui s'ouvre au niveau de l'AG. Par rapport à ce temps de questions et débats, toutes les coopec enquêtées sauf une, affirment que chaque membre est libre d'ouvrir un débat sur la décision à prendre. Pour 11 d'entre elles, les personnes qui préparent la décision répondent facilement aux questions des membres de l'AG. Soulignons toutefois que le temps de débat est aussi l'un des moments où l'on observe des jeux de pouvoir et les rapports de force entre différents acteurs participants à l'AG. Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu à faire de l'observation non participante et c'est ainsi qu'il nous est arrivé d'assister aux AG de certaines coopec. Notre observation de la façon dont se déroulaient ces moments de débat ainsi que les éléments recueillis auprès des membres des AG des différentes coopec nous conduisent à trois modalités de l'exercice du pouvoir :

Premièrement, la présence des CA autoritaires. C'est les cas des CA qui veulent, à tout prix, faire passer leurs propositions sur les points inscrits à l'ordre du jour. Le temps du débat est largement accaparé par le discours du président du CA sur le bien-fondé de leurs propositions

comme solution à la situation présentée. On peut alors voir comment les membres du CA, parfois accompagnés de ceux de la gérance, font tout pour persuader la majorité des membres à adhérer à leur proposition. Les propositions contraires sont donc rapidement balayées et rejetées. Ce constat a été fait dans les coopec où les présidents du CA étaient, en même temps, ceux du bureau de l'AG. Ayant le pouvoir de distribuer la parole, ceux-ci accordaient plus la parole aux personnes qui soutenaient leurs propositions plutôt qu'à d'autres ayant des avis contraires. Le plus souvent, ces présidents des CA sont des autorités morales au sein de la coopec. Ils sont soit prêtres, soit pasteurs, soit encore notables de la ville. Leurs positions dans la société ne font que renforcer leur caractère autoritaire dans les débats au sein des AG. Il devient dès lors difficile de les contredire.

Deuxièmement, des CA ouverts à d'autres propositions. Dans ce contexte, les présidents des CA exposent la situation ainsi que les propositions de solution et laisse aux membres de l'AG la latitude de poser des questions et d'apporter des nouvelles idées sur la question. Ce constat a été fait dans les coopec où les bureaux de l'AG étaient constitués d'au moins deux personnes non membres des organes de gestion. L'une d'elles étant président du bureau de l'AG.

Troisièmement, un contre-pouvoir dominant au niveau de l'AG. Nous sommes, dans ce cas, en face soit d'un groupe des membres non élus très influents au niveau de l'AG et contredisant la plupart des propositions du CA, soit encore celles du gérant et de son équipe. Dans la majorité des cas, l'influence de ces acteurs découle généralement de leur expertise dans un domaine précis de la coopec ou simplement de leur notoriété au sein de la structure. Dans ce contexte, le climat dans lequel le débat se passe est souvent très tendu.

6. Prise de décision

Après les questions et les débats sur un point à l'ordre du jour et les propositions de solution faites par le CA, le président du bureau de l'AG résume la situation et fait le point sur les propositions du CA et celles suscitées par les membres de l'AG. Les membres effectifs de l'AG passent alors à la prise de décision. Le mécanisme de prise de décision présent au sein de toutes les coopec enquêtées est « le vote à la majorité simple ». La participation physique du membre est exigée (pas de procuration ni de représentation sauf pour les personnes morales) et le principe d'une personne une voix prévaut lors du vote pour la majorité des coopec enquêtées (13). Pour 2 coopec, ce principe est pris en compte mais dans certaines situations ou décisions, la voix du président du CA est prépondérante. Dans ces genres des coopec, le président du CA est souvent une autorité morale charismatique, qui a été à la base de la création de la structure et qui est considéré par les membres comme le véritable propriétaire de la coopec.

Ces étapes du processus de décision, au sein des AG des coopec kinoises, sont généralement les mêmes partout mais il existe certaines particularités quant à leur formalisation et simplicité. Dans 11 coopec, ces processus sont formalisés et simples. Selon les répondants de ces coopératives, leurs processus de prise de décision au sein de l'AG sont faciles à comprendre et à appliquer ; s'adaptent à la réalité et permettent d'éviter des frustrations au sein de la coopec. Pour les autres coopec (4), leurs processus ne sont pas formalisés mais sont assez simples à comprendre et à suivre. Elles ne trouvent pas important de les formaliser car, par habitude, les membres et les agents connaissent déjà comment ces processus se déroulent. Ce qui est, néanmoins, commun à la majorité des coopec (14), c'est que ces processus sont acceptés par tous. Les enquêtés d'une seule coopec ont affirmé dans leur

structure, ces processus n'étaient acceptés qu'en partie. La raison avancée est qu'avec ces processus, les membres prennent beaucoup de temps pour délibérer sur une situation.

Quels sont alors les acteurs influençant les processus de décision au niveau des AG et quel est leur pouvoir réel dans la prise des décisions ?

Lorsque l'on ne considère que la prise des décisions au niveau des AG des coopec kinoises, on peut affirmer sans hésiter que le pouvoir de décision appartient aux membres effectifs qui décident par vote à la majorité simple. Cependant, le pouvoir de décision étant considéré, dans notre recherche, comme une façon d'influencer la décision, ne considérer que l'étape de la prise de décision serait un peu simpliste. Nos résultats de recherche nous révèlent que la prise de décision n'est qu'une étape finale d'un processus amorcé à partir de l'identification du problème à résoudre. De surcroît, en examinant les processus de décisions au sein des AG des coopec kinoises, on constate que plusieurs acteurs influencent, en amont, les décisions prises au niveau des AG.

D'abord, il y a **le gérant et son équipe** qui sont chargés de fournir les informations servant à préparer les décisions à prendre. Ces informations à mettre à la disposition du CA doivent être adéquates et fiables pour une meilleure prise de décision. Elles peuvent alors être considérées comme dispositifs d'aide à la prise de décisions. Le rôle exercé par le gérant et son équipe dans la collecte et fourniture de ces dispositifs devient alors assez important dans ce sens qu'ils peuvent, à travers les informations qu'ils mettent à la disposition du CA, pencher la décision finale dans un sens comme dans un autre. Cette réalité fait de ces derniers, des acteurs influents au niveau du processus de décision. Ayant l'avantage informationnel et suivant leurs intérêts, ils peuvent décider de ne pas fournir la bonne information ou tout simplement faire disparaître le document contenant les informations utiles à la prise de décision. Dans ce cas, la décision qui sera prise ne reflètera pas la réalité et peut être source des problèmes au sein de la coopec. Il faut aussi souligner le fait que les gérants sont, la plupart des temps, consultés par les élus afin de donner leurs avis sur les situations à présenter à l'AG. Ils influencent, dans ce cas, la formulation des propositions que les CA présentent aux AG. Dans ces conditions, ils influencent aussi indirectement la prise de décision. A ce propos, un membre de l'AG de l'une des coopec étudiées nous a confié ceci en parlant du gérant : « [...] Notre gérant est la personne clé de notre coopec. Il maîtrise bien la gestion financière et administrative et c'est lui qui nous éclaire lors de l'AG sur certaines questions que le CA n'arrive pas à bien expliquer. Il nous propose des bonnes idées qui fonctionnent car on a vu des résultats. Si aujourd'hui, il décide de nous couler, la coopec fermera ses portes car nous, les membres et même les élus, ne maîtrisons pas très bien la gestion de notre coopérative..... ».

Il peut aussi arriver que pour certains points inscrits à l'ordre du jour, la gérance ne soit pas d'accord avec les propositions du CA. Dans ce cas, elle peut intervenir dans le débat pour donner son point de vue et influencer la décision finale.

Il faut, néanmoins, relever le fait que malgré leur influence sur le processus de décision soit en fournissant les informations utiles ou encore en donnant leurs avis sur la situation à solutionner, les gérants et leurs équipes ne détiennent pas le pouvoir formel de décision. Cependant, le fait qu'ils influencent indirectement les décisions prises leur procure un certain pouvoir qui, bien que non spécifié dans les textes légaux régissant leur structure, est effectif.

Ensuite, il y a **les membres élus du CA**. Ces derniers sont appelés à traiter et analyser les informations reçues pour proposer à l'AG des pistes de solution. Dans la majorité des cas (13 coopec), les propositions du CA sont acceptées par les AG. Si l'on tient compte de cette réalité,

l'on peut dire que les membres du CA font partie des acteurs influençant fortement la prise de décision au niveau des AG des coopec kinoises. Ils ont donc un réel pouvoir de décision au niveau de l'AG. D'ailleurs plus de 70% des membres des AG interrogés pointent les élus du CA comme étant des acteurs les plus influents de leurs structures. Il est aussi important de souligner que cette forte influence des CA au niveau des AG est plus l'œuvre des présidents des CA que celle de tous les membres de cet organe. En effet, la plupart des présidents des CA des coopec kinoises sont des personnes ayant beaucoup de pouvoir et d'autorité sur le reste des membres de cet organe (prêtres, pasteurs, notables, etc.).

Enfin, **les membres et d'autres acteurs influents** au niveau de l'AG. Les membres effectifs participent à la décision à travers le vote. Ils ont donc un pouvoir formel de décision. Les membres auxiliaires, quant à eux, peuvent influencer les décisions lors du débat. Bien que non spécifiés dans les statuts, le pouvoir que détiennent les membres auxiliaires est effectif malgré le fait qu'ils ne participent au vote.

Le Conseil d'Administration

Les processus de décisions dans les CA des coopec kinoises

Les processus de décision dans les CA des coopec étudiées passent généralement par les étapes suivantes :

- envoi du rapport mensuel par la gérance au président du CA ;
- Examen du dit rapport et proposition des points à l'ordre du jour de la prochaine réunion du CA ;
- convocation de la réunion et envoi du rapport mensuel ainsi d'autres éléments d'information utiles à tous les membres du CA ;
- présentation des points inscrits à l'ordre du jour ainsi que leur vote, questions et débat ;
- prise de décision.

1. Envoi du rapport mensuel d'activités aux présidents des CA

Dans les coopec, le CA est l'organe chargé de veiller au bon fonctionnement de la structure. Pour ce faire, il doit recevoir périodiquement le rapport d'activité de la gérance. Dans la plupart des coopec kinoises (73%), ces rapports sont envoyés mensuellement par le gérant au président du CA. Dans d'autres, par contre, le rapport est envoyé trimestriellement. C'est donc à partir de ce rapport que la présidence du CA pourra identifier les matières à traiter pour la prochaine réunion de son organe.

2. Examen du rapport et proposition des points à l'ordre du jour

Après réception du rapport périodique d'activités, le président du CA passe à son examen et retient les points essentiels à aborder à la prochaine réunion. Signalons, toutefois, que ce rapport n'est pas la seule source de laquelle le président du CA tire les matières à traiter dans les réunions. Il peut aussi se référer aux rapports des autres organes de gestion (AG, CS, CC) ou encore aux plaintes des membres épargnants et emprunteurs pour retenir les points à traiter lors de la réunion.

3. Convocation de la réunion et envoi du rapport périodique ainsi d'autres éléments d'information utiles à tous les membres du CA

L'examen du rapport terminé et la proposition des points à l'ordre du jour faite, le président renvoie généralement tous ces éléments au gérant. Celui-ci élabore les invitations pour la prochaine réunion et apprête tous les éléments d'information utiles pour la compréhension des points inscrits à l'ordre du jour et la préparation des décisions, qu'il envoie à tous les membres du CA. Dans cette étape, il faut souligner la participation des travailleurs de la coopérative dans la fourniture de ces éléments d'informations.

4. Présentation des points inscrits à l'ordre du jour, leur vote, questions et débats

Lors de la réunion, le président présente les points inscrits à l'ordre du jour et demande à ce qu'ils soient votés. Dès que cela est fait, le CA passe à l'examen de chaque point de l'ordre du jour. Pour chacun d'eux, il y a un moment où les membres du CA posent des questions de compréhension, de procédures ou même sur les éléments d'informations reçus. C'est plus le gérant qui essaye de répondre et clarifier certains points pendant ce moment. Ensuite vient le moment de débat qui permettra de dégager les différentes propositions de décisions. Chaque membre est donc libre d'ouvrir un débat sur la décision à prendre. Soulignons, toutefois, qu'il peut arriver que des acteurs non membres du CA participent à la réunion. Il peut s'agir des représentants des bailleurs de fonds, autorités publiques, etc. Dans ce cas, ces derniers peuvent participer au débat mais ne participeront pas au vote lors de la prise de décision.

5. Prise de décision

La prise de décision est la dernière étape du processus. Dans presque toutes les coopec kinoises, la prise de décision au sein des CA se base sur le mécanisme de vote à la majorité simple et le principe d'une personne, une voix prévaut. Mais il existe, dans les CA de certaines coopec (2 coopec), le principe de prépondérance de la voix du président du CA. Ce principe signifie que dans certaines circonstances (égalité de voix) ou pour certaines décisions (ils n'ont pas voulu préciser), la voix du président du CA prime sur les autres. Dans ces conditions, le principe d'une personne, une voix n'est plus valable. Le suivi et l'évaluation des décisions prises par le CA se font généralement à travers le suivi de l'application des décisions du CA et le contrôle des réalisations par rapport aux décisions prises.

Ces processus sont formalisés et simples pour les CA de plusieurs coopec étudiées (11). Selon eux, ces processus leur permettent de bien travailler et accomplir leur tâche au sein de leurs structures. Ils sont donc acceptés par tous. Pour les coopec restantes (4), ces processus ne sont pas formalisés faute des moyens mais sont simples à appliquer. Ils sont aussi acceptés par tous.

En examinant les processus de décision au sein des CA des coopec kinoises, on se rend vite compte qu'il existe plusieurs catégories d'acteurs qui interviennent dans ce processus et leur influence sur les décisions prises n'est pas moins importante.

Quels sont alors les acteurs influençant le processus de décision au sein des CA et quelles formes du pouvoir détiennent-ils ?

Les processus de décision au sein des CA des coopec kinoises impliquent plusieurs acteurs les influençant dont :

Le gérant et son staff : les agents des coopec participent aux processus à travers les informations ainsi que les éléments qu'ils fournissent au gérant afin d'élaborer le rapport périodique. Si ces éléments et informations ne sont pas exacts, les décisions qui seront prises par le CA ne reflèteront pas non plus la réalité au niveau de la gestion de la structure. Le gérant et son staff influencent donc d'une façon ou d'une autre les décisions qui sont prises par le CA. Cependant, cette influence reste indirecte mais le pouvoir qui en découle est effectif. Soulignons aussi le fait que dans toutes les coopec kinoises, le gérant est d'office secrétaire du CA. Cette position lui permet de participer au débat et répondre aux questions des administrateurs. Même s'il ne participe pas au vote de la décision, par ses propos et explications, il est susceptible d'influencer le vote de certains membres du CA. C'est donc un acteur assez influent au sein de cet organe. Dans certaines coopec (5), nous avons constaté que les gérants maîtrisent mieux la gestion de leurs structures que les membres élus du CA. Les gérants sont, dans ces coopec, considérés comme experts en matière de gestion et détiennent beaucoup de pouvoir. La plupart des décisions prises au niveau des CA de ces 5 coopec sont, en réalité, celles proposées par ces deniers. Dans ce cas, bien que non explicité officiellement, le pouvoir exercé par ces gérants ressemble plus à un pouvoir formel.

Les membres du CA : le fait d'avoir été élu par l'AG leur donne le droit de participer au vote et décider au niveau du CA. Ils ont donc un pouvoir formel de décision.

Le président du CA : certes, ce dernier fait partie des membres du CA mais nous avons voulu le mettre à part car c'est un acteur assez influent dans des nombreuses coopec, c'est lui qui prend réellement les décisions. De plus, dans plusieurs coopec, les présidents du CA sont des personnes ayant une certaine ascendance sur les autres membres du CA. Ils sont souvent chefs spirituels, membres fondateurs ou encore notables de la ville dont la voix au sein du CA est prépondérante.

Les autres acteurs participants au CA : cette catégorie réunit tous les acteurs qui ne sont ni membres élus du CA et ni travailleur de la coopec. Ce sont des personnes externes à la coopec qui peuvent, à cause de leur partenariat ou relation avec la coopec, participer à une réunion du CA soit parce qu'elles y ont été invitées, soit parce qu'elles ont demandé de participer et que le CA a donné son accord. Ces acteurs peuvent considérablement influencer les décisions à prendre par leurs avis exprimés mais aussi à cause du rôle qu'ils jouent dans la coopec.

La Commission de Crédit

Processus de décision au sein des commissions de crédit

La commission de crédit est un organe constitué des membres élus par l'AG et dont l'attribution est l'analyse des dossiers de demande de crédit afin de donner l'accord ou pas sur l'octroi du crédit demandé. Le processus de décision au sein des CC des coopec étudiées est presque similaire et passe par les étapes suivantes :

- constitution des dossiers de demande de crédit et avis du gérant ;
- soumission de ces dossiers au CC, questions et débats ;
- prise de décision.

1. Constitution des dossiers de demande de crédit et avis du gérant

Les dossiers de demande de crédit sont constitués par les agents de crédit qui reçoivent les membres exprimant leur besoin d'avoir accès au crédit. Ces agents leur demandent donc de fournir tous les éléments nécessaires à la constitution du dossier et si possible, descendent

sur les lieux d'activités des membres pour vérifier les éléments d'informations qui leur ont été fournis mais aussi se rendre compte de la capacité de remboursement du demandeur de crédit. Après avoir bouclé le dossier de demande de prêt, l'agent en charge de ce dossier le transmet au gérant qui l'analyse et donne son avis. S'il n'y a pas d'autres éléments à ajouter qui amélioreraient le dossier, celui-ci est envoyé au CC pour délibération et décision.

2. Soumission des dossiers au CC, questions et débat

La gérance soumet les dossiers complets (contenant tous les éléments exigés) au CC tout en émettant son avis sur chaque dossier. Les membres du CC examinent chaque dossier de demande de crédit, posent des questions au gérant et s'il le faut, font appel à l'agent qui a constitué le dossier pour avoir des explications sur certains éléments du dossier. Après quoi, vient le débat. Généralement, chaque membre est libre d'ouvrir un débat sur la décision à prendre et les différents points de vue sont pris en compte avant de décider.

3. Prise de décision

Après avoir analysé tous les éléments des dossiers de demande de crédit, reçu les réponses satisfaisantes à leurs questions et débattu sur la possibilité ou non d'octroyer le crédit, les membres du comité de crédit passent à la prise de décision. Les mécanismes de décision qui sont mis en place pour décider dans les CC sont différents selon les coopec. Dans la majorité des coopec étudiées (10), la décision de l'octroi ou pas du crédit se prend à l'unanimité. Selon nos répondants, membres de cet organe, le principe de l'unanimité permet à tous les membres de cet organe de se sentir responsables face au crédit octroyé. Dans les 5 autres coopec, cette décision se prend par vote à la majorité simple. Ainsi, si deux des trois membres du CC donnent un avis favorable, le crédit sera octroyé. Le CC fait le suivi et l'évaluation des décisions prises et ce, à travers la surveillance de l'application des décisions prises et le contrôle des réalisations par rapport aux décisions prises.

Les processus de décision au sein des CC des coopec étudiées passent par trois principales étapes et dans chacune d'elles, on retrouve différentes catégories d'acteurs qui interviennent et sont susceptibles d'influencer la décision finale.

Quels sont alors les acteurs influençant la décision au sein des CC et quelles formes du pouvoir détiennent-ils?

Les agents de crédit : les agents de crédit sont chargés de recueillir les éléments nécessaires à la constitution des dossiers de demande de prêt. Ils sont donc en contact avec les membres demandeurs de crédit à l'agence mais aussi à leurs lieux d'activités. Ils collectent aussi les informations financières sur les emprunteurs au niveau de la comptabilité de la coopec pour avoir une idée sur les opérations effectuées, dans le passé, par ces derniers. Sur base de tous ces éléments, ces agents constituent un dossier qu'ils renvoient à la gérance pour avis. Par leur rôle combien important dans cette phase de constitution des dossiers, les agents de crédit ont une certaine influence, indirecte soit-elle, sur la décision de l'octroi ou pas du crédit. Cette décision est fortement influencée par la façon dont ces agents orientent les informations recueillies sur les membres emprunteurs. Ceux-ci peuvent, par exemple, dans un dossier de demande de crédit, ressortir plus les expériences négatives du demandeur, en termes, de prêt dans le passé ou encore la volatilité de l'activité pour laquelle le crédit est demandé et un risque possible d'insolvabilité. Dans ce cas, il est certain que cette demande de crédit ne recevra pas une suite favorable. Ces agents disposent donc d'un pouvoir effectif malgré le fait qu'ils n'ont pas officiellement le droit de prendre de décision.

Le gérant : en tant que gestionnaire de la structure, le gérant est un acteur très influent dans la prise de décision concernant l'octroi du crédit. Ce dernier donne son avis sur chaque dossier et le transmet ensuite au CC. Selon un grand nombre des membres des CC des coopec enquêtées (11), les avis du gérant sont pris en compte avant de décider et souvent, ces avis se transforment en décision. Soulignons, néanmoins, le fait que dans deux coopec étudiées, ce sont les gérants qui prennent la décision d'octroi ou pas de crédit. Les membres du CC ne se réunissent que pour apprécier la décision de la gérance mais cela n'a aucune incidence sur la décision car elle avait déjà été prise et reste irrévocable pour le membre emprunteur. Dans ce cas, le gérant a un pouvoir effectif de décision sur l'octroi des crédits et le CC n'en a pas.

Les élus membres du CC : se basant sur les statuts et les textes légaux régissant les coopec congolaises et kinoises, c'est aux élus membres du CC que revient le pouvoir formel de décision sur l'octroi du crédit. Dans la pratique, ces derniers décident réellement sur l'octroi ou pas du crédit pour 13 coopec de notre échantillon. Ils détiennent donc effectivement le pouvoir formel de décision au sein de leur coopec.

Le Conseil de surveillance

Pouvoir de décision au sein des Conseils de surveillance

Le CS est un organe de gestion dont les membres ont pour tâche de s'assurer du bon fonctionnement général de la coopec, c'est-à-dire des autres organes de gestion ainsi que de la gérance et de son équipe. Dans presque toutes les coopec étudiées, cet organe a été identifié comme ne faisant pas partie des organes de décision. En effet, le CS ne prend pas des décisions comme telle. Dès qu'il constate des failles au niveau du management ou des autres organes, il fait le rapport au CA tout en y joignant ses recommandations. C'est donc au CA de prendre les mesures qu'il faut pour pallier ou résoudre le problème qui se pose.

Avant de formuler ses recommandations au CA, le CS fait une descente, souvent à l'improviste, au niveau de la structure pour y effectuer son inspection. Après cette inspection, les membres du CS se retrouvent généralement pour discuter les constats faits et les points qui leur paraissent urgent à traiter ou à solutionner par CA. Après échange sur chaque point à l'ordre du jour, chaque membre de cet organe donne son point de vue sur la probable solution et à la fin, le président du CS fait la synthèse et pour chaque point, ils formulent un ensemble des recommandations qu'ils inscrivent dans un rapport à soumettre au CA. Il n'existe donc pas vraiment un processus de décision pour cet organe car n'étant pas un organe de décision.

La Gérance

La gérance, comme nous l'avons souligné plus haut, est l'organe qui transforme les décisions stratégiques prises par les dirigeants en décisions opérationnelles. Lorsqu'on se base sur la théorie de droit de propriété, le droit au contrôle résiduel qui donne le pouvoir de décision et de surveillance n'est alloué qu'aux propriétaires d'une organisation. Ces derniers décident alors des orientations stratégiques de leurs structures et mettent en place les mécanismes de surveillance du management. Les gérants ne faisant pas partie de cette catégorie d'acteurs, ne doivent pas théoriquement détenir ce pouvoir.

Cependant, la réalité rencontrée sur notre terrain est toute autre. Lorsque l'on observe les processus des décisions au sein des quatre organes de gestion que l'on trouve habituellement dans toutes les coopec kinoises, on se rend compte de la forte implication de leurs gérances dans les différentes étapes de ces processus. D'abord parce qu'ils font parties des acteurs qui préparent la décision au sein des différents organes de gestion en collectant et mettant à leur

disposition toutes les informations utiles à la prise de décision. Ils peuvent donc orienter certaines décisions en cachant d'autres informations susceptibles de basculer la décision dans un autre sens. Ensuite, les organes de gestion demandent souvent l'avis des gérants avant de prendre certaines décisions et ces avis sont pris en compte dans la majorité des cas. Enfin, il a été confirmé, dans certaines coopec, que certaines décisions revenant aux membres d'organes de gestion sont prises directement par les gérants. Toutes ces raisons font des gérants des acteurs importants dans la gouvernance des coopec étudiées.

Ces raisons nous poussent alors à nous pencher sur la question du pouvoir que peuvent détenir les gérants dans les coopec kinoises et comment ce pouvoir est exercé par ces derniers. Nous allons nous intéresser, dans ce point, uniquement au pouvoir de décision pour la simple raison qu'en tant que gestionnaires, les gérants ne peuvent pas avoir le pouvoir de surveillance. Ce sont eux qui sont normalement surveillés.

Pouvoir de décision au niveau de la gérance des différentes coopec étudiées

Les résultats de notre enquête montrent que dans les coopec kinoises investiguées, il arrive que les gérants participent à la décision non seulement indirectement mais aussi directement en prenant eux-mêmes la décision qui revient normalement à un organe de gestion. Quels sont alors les processus de décision dans le cas où la gérance ne prend que des décisions opérationnelles ainsi que dans celui où il décide des matières relevant de la gouvernance ?

Pour les décisions opérationnelles, en réalité dans les coopec kinoises visitées, il n'existe pas un modèle unique de processus de décision au niveau de leurs gérances. La gérance de chaque coopec décide suivant la situation en présence et les éléments d'information qui sont disponibles. Certaines gérances des coopec étudiées (9) se réfèrent aux manuels de procédures et autres textes officiels (statuts, règlements d'ordre intérieur, politiques, etc.) pour prendre une décision et d'autres non. Cependant, la majorité des gérants des coopec étudiées (12) affirment consulter certains de leurs collaborateurs pour prendre une décision. Le choix du collaborateur dépend souvent de son expertise par rapport au domaine dans lequel la décision doit être prise. Ainsi pour ce qui concerne le personnel, le gérant fera plutôt appel au directeur des ressources humaines et pour des questions financières à celui de la direction financière. La consultation a pour objectif de recueillir leurs avis mais au final la décision est prise par le gérant seul.

Dans 11 coopec étudiées, la gérance informe le président du CA de la décision prise avant de la publier au sein de la coopec. Il faut, dans ce cas, l'accord de ce dernier avant la publication de ladite décision. Cela fait partie des dispositifs de surveillance du management afin que celui-ci ne prenne pas des décisions qui préjudicient la structure.

Dans les cas où les gérants décident à la place d'un organe de gestion, le processus de décision est celui suivi dans cet organe. Par exemple, pour les coopec où les gérants décident de l'octroi ou pas de crédit, le processus suit les étapes normales par lesquelles passent les dossiers de demande de crédit. D'abord la constitution des dossiers par les agents de crédit ; ensuite soumission des dossiers au gérant et enfin, la prise de décision par ce dernier.

Quels sont les acteurs qui influencent la décision au niveau de la gérance des coopec enquêtées

Différents acteurs influencent les décisions qui sont prises par les gérances des coopec étudiées et ce, quel que soit le type de décisions (opérationnelles ou liées à la gouvernance).

Les gérants : sont les principaux acteurs de prise de décision au niveau des gérances de leurs coopec. Ils ont donc le pouvoir formel de prendre toutes les décisions rentrant dans leurs prérogatives. Généralement, il s'agit des décisions opérationnelles. Il existe, néanmoins, des coopec qui accordent à leurs gérants les prérogatives de décider sur des matières pour lesquelles seuls les organes de gestion devraient normalement décider.

Le personnel : en analysant les deux cas de figure où les gérants décident, on se rend directement compte de l'implication de certains membres du personnel de ces coopec. Certains fournissent les informations utiles à la prise de décision, d'autres sont consultés par les gérants en tant que collaborateurs pour donner leurs avis sur une situation pour laquelle le gérant doit décider. Cette implication du personnel a donc une certaine influence sur la décision à prendre. Néanmoins, cette influence reste indirecte et le pouvoir qui en découle effectif.

Le président du CA : ce dernier fait partie des acteurs influençant fortement les décisions opérationnelles prises par les gérants. Son influence est directe car s'il ne donne pas son accord, la décision du gérant ne passera pas. Il a donc un pouvoir formel sur le gérant et sur la décision qu'il prend.

En somme, l'analyse du pouvoir de décision, en se basant sur les processus de décisions au sein des différents organes des coopec kinoises, nous a permis d'identifier les différentes étapes de ces processus, les acteurs intervenant dans ce processus et le rôle y exercé par chacun d'eux. Cette analyse ressort la présence de deux catégories d'acteurs dont les rôles et la participation dans le processus de décision influencent la prise de décision. Il s'agit des acteurs internes (employés, gérants et élus) et externes (bailleurs, structures d'appui et de supervisions, structure mère, etc.). Certains de ces acteurs influencent indirectement la décision par leur rôle dans le processus et d'autres, prennent directement la décision. Nous avons qualifié le pouvoir détenu par les premiers d'effectif car officiellement, ils ne sont pas appelés à participer aux décisions de ces organes. Et le pouvoir des autres acteurs peut être considérée comme formel car leur permet de participer directement à la décision et est, généralement, explicité dans les statuts des coopec. L'analyse des processus de décision a aussi mis en lumière un fait important : ***l'exercice du pouvoir effectif²⁶ de décision par des acteurs qui ne le devraient pas normalement.*** Deux cas de figure sont présents ici. Premièrement, la prise de certaines décisions par le gérant alors que cela revient aux membres élus. Deuxièmement, la prise des décisions, revenant généralement aux membres de l'AG, par les élus du CA. Dans ce cas, il peut s'agir soit de la délégation du pouvoir au CA par l'AG, soit de l'appropriation du pouvoir par le CA sans avoir obtenu préalablement le mandat de l'AG. En outre, nous avons observé différentes configurations au sein de ces organes de gestion en matière de prise de décision. Celles-ci concernent particulièrement le pouvoir qu'ont certains acteurs de décider ou encore l'influence qu'exerce ces acteurs dans la prise de certaines décisions. Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu de ces configurations et le nombre des coopec concernées.

²⁶ La terminologie utilisée ici nous permet juste de distinguer le pouvoir spécifié dans les textes officiels (formel) et celui qui ne l'est pas mais qui est exercé (effectif). Il faut donc garder à l'esprit qu'un pouvoir formel, qui est exercé est bien sûr effectif. Cependant pour éviter toute confusion, nous parlerons d'un pouvoir formel réel ou concret lorsque celui-ci est exercé.

Tableau 10 : configurations des différents organes de gestion des coopec étudiées en rapport avec le processus de prise de décision

Organes de gestion	Configurations et nombre de coopec concernées		
	CA autoritaire (5)	CA ouvert (7)	AG avec contrepouvoir (3)
AG			
CA	Décisions prises sont réellement celles des membres du CA (10)	Décisions prises sont celles du gérant (5)	—
CC	Décide de l'octroi (13)	Ne décide pas de l'octroi (2)	—
CS	—	—	—

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête

B. Analyse des grilles de décisions

Dans ce point, nous nous sommes concentrés sur l'analyse des grilles de décisions qui ont été complétées par différents acteurs des coopec enquêtées. Ces grilles reprennent 13 décisions généralement prises en microfinance et dans les coopec aussi. Elles se subdivisent en deux catégories principales : les décisions stratégiques qui sont censées être prises par les organes de gestion et les décisions opérationnelles qui devraient être l'apanage de la gérance mais aussi, dans certains cas, du CA. Les grilles des décisions croisent les différents acteurs des coopec étudiées avec les différents types des décisions qu'ils prennent.

A partir de ces grilles, nous avons fait un tableau reprenant en ligne les 13 différentes décisions et en colonne, les 15 coopec étudiées. Pour chaque décision prise dans une coopec, nous avons mentionné la catégorie d'acteur qui la prend. Ce tableau nous permet non seulement d'identifier les acteurs qui interviennent formellement dans la prise des différentes décisions au sein des organes de gestion des coopec étudiées mais aussi d'observer la concentration ou la répartition des différentes catégories acteurs dans la prise de ces décisions. Cette démarche nous a permis de mettre en évidence les types de décision pris par chaque organe.

Présentation des grilles de décisions

Pour élaborer les grilles de décisions, nous nous sommes inspirés du modèle de grille proposé par CERISE dans son guide d'analyse de la gouvernance. En effet, nous avons repris la même grille en l'adaptant à notre étude. Cette grille croise les catégories d'acteurs (membres, élus, managers, etc.) avec les types de décisions (stratégiques, opérationnelles) prises généralement en microfinance.

Les catégories d'acteurs présents dans les grilles et leurs codes :

- Membres de l'AG : AG
- Membres du CA : CA
- Membres du CC : CC

- Gérance : G
- Cadres : Cad
- Bailleurs de fonds : B
- Actionnaires externes : AE
- Assistance technique : AT
- Autorités bancaires ou Etat : AB
- Fautière : F

La typologie des décisions présentes dans une grille de décisions

Nous avons retenu deux catégories des décisions : stratégiques et opérationnelles.

Décisions stratégiques et leurs codes :

- Mission : DM
- Vision : DV
- Public-cible : DPc
- Services financiers offerts : DSf
- Implantation géographique : DIg
- Rythme de croissance : DRc
- Développement des nouveaux produits : DDnp
- Distribution des surplus : DDs
- Choix et nomination du gérant : DCng
- Taux d'intérêt : DTi

Décisions opérationnelles et leurs codes

- Grille de salaire : DGs
- Octroi de crédit : DOc
- Modalités d'octroi et de remboursement : DMO

Nous voulons souligner ici que nous avons retenu la liste des décisions proposée par CERISE car cette dernière étant élaborée dans le cadre de l'analyse de gouvernance, reprend les décisions généralement prises par les acteurs de gouvernance des institutions de microfinance, en général, et des coopératives en particulier. De plus, lors du test de la grille de décision sur le terrain, nous avons vu que les décisions retenues reflétaient bien la réalité car, en effet, dans toutes les coopec étudiées, chacune de ces décisions a été prise au moins une fois dans le fonctionnement de la structure et de ses organes.

Description des résultats issus de l'analyse des grilles de décision²⁷

Tableau 11 : le poids de chaque catégorie d'acteurs pour les 15 coopec étudiées dans la prise de chaque décision reprise dans la grille

	Nombre des coopec où AG décide	Nombre des coopec où CA décide	Nombre des coopec où CC décide	Nombre des coopec où G décide	Nombre des coopec où F décide	Nombre des coopec où B décide	Total Coop
Décisions stratégiques							
Mission	10	03				02	15
Vision	10	03				02	15
Public cible	11	02				02	15
Services financiers	09	04				02	15
Implantation géographique	10	01				02	15
Rythme de croissance		15					15
Développement nouveaux produits		15					15
Distribution surplus	09	05				1	15
Choix et nomination du gérant		12			02	01	15
Taux d'intérêt		11	01	01	02		15
Décisions opérationnelles							
Grilles de salaires		13			02		15
Octroi de crédit			13	02			15
Modalités d'octroi		09	06				15

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête

²⁷ Ce tableau se trouve en annexe de ce document.

Ce tableau met en évidence la présence des plusieurs catégories d'acteurs intervenant dans la prise des différentes décisions au sein des coopec visitées. Il s'agit des membres des AG, des élus du CA ainsi que du CC, du gérant, des responsables de la faitière de certaines coopec et des bailleurs de fonds. Les nombres repris dans le tableau montrent notamment la proportion de chaque catégorie d'acteurs dans la prise de la décision concernée et ce, pour l'ensemble des coopec enquêtées. Ainsi, par exemple, pour la décision sur la mission de la coopec, on constate que cette décision est prise par les membres des AG dans 10 coopec étudiées. Cela veut dire que cette décision est généralement ou en grande partie prise par les AG des coopec kinoises étudiées. Nous pouvons alors affirmer que les membres des AG sont des acteurs dominants dans la prise des décisions sur la mission des coopec. Dans 4 coopec, ce sont les élus du CA qui décident de la mission et les bailleurs de fonds n'interviennent que pour deux coopec.

En observant ce tableau, on remarque toute suite deux tendances qui se dessinent : dans la première, on observe des groupes de décisions qui sont prises par plusieurs catégories d'acteurs mais une seule domine à travers sa place par rapport à celle des autres. Trois cas de figure sont présents dans cette tendance.

Le premier cas, c'est celui du groupe des décisions qui sont en majorité prises par l'AG. Il s'agit notamment des décisions sur la vision, le public cible, les services financiers, l'implantation géographique ainsi que la distribution des surplus. Les résultats de notre recherche montrent que ce groupe de décisions sont généralement prises par les AG, les CA et les bailleurs. L'AG est la catégorie d'acteurs dominante dans la prise de ce groupe de décisions. En effet, pour ce dernier, le nombre des coopec étudiées pour lesquelles ces décisions sont prises au niveau de l'AG est plus élevé que celui des coopec où ce sont d'autres catégories d'acteurs qui décident. L'AG est suivie du CA et enfin des bailleurs. La seule différence est observée au niveau de la décision sur l'implantation géographique où l'on voit le poids des bailleurs, dans la prise de cette décision, dépasser celui des CA.

Le deuxième cas est celui où le CA est la catégorie d'acteurs dominante. Les CA prennent alors en grande partie les décisions suivantes : le choix et nomination du gérant ; le taux d'intérêt et la grille de salaire. Les deux premières décisions sont considérées comme stratégiques et la dernière comme opérationnelles. Dans ce cas, la catégorie d'acteurs dominante, n'est plus l'AG mais le CA. Lorsqu'on se réfère aux textes légaux régissant les coopec congolaises, la prise de ce groupe des décisions est généralement réservée au CA. Cependant, le constat est que dans certaines coopec étudiées, le pouvoir de participer à la prise de ce groupe des décisions est aussi conféré à d'autres catégories d'acteurs. Pour ce qui est de la fixation du taux d'intérêt, on remarque la participation des gérants et membres du CC pour une des coopec étudiées. De même pour certaines décisions stratégiques et opérationnelles, on observe l'implication de la faitière de certaines coopec étudiées. Celle-ci a également un pouvoir de décision au sein des coopec qui lui sont affiliées.

Le troisième cas est celui où la catégorie dominante est composée des membres de CC pour les décisions sur l'octroi de crédit et de ceux du CA pour les décisions sur les modalités d'octroi. La décision sur l'octroi du crédit est prise, pour la plupart des cas, par les élus du CC des coopec étudiées. Les modalités d'octroi sont souvent explicitées dans les politiques de crédit élaborées généralement par le CA.

La deuxième tendance relevée dans ce tableau est celle où on observe un groupe de décisions qui ne sont prises que par une seule catégorie d'acteurs et ce, pour toutes les coopec étudiées.

C'est le cas des décisions sur le rythme de croissance et le développement des nouveaux produits. La prise des décisions de ce groupe est l'apanage des CA.

Dans les paragraphes précédents, nous avons présenté les différents acteurs participant à la prise des décisions au sein des coopec étudiées, les types des décisions qui y sont généralement prises ainsi que la catégorie d'acteurs dominant pour chaque groupe de décisions. Nous voulons souligner ici que le pouvoir détenu par tous ces acteurs est concret.

Nous nous focalisons, dans le point suivant, à l'identification des différentes dimensions de ce pouvoir qui ressortent de l'analyse des grilles de décisions. Pour ce faire, nous avons fait le regroupement des coopératives ayant les mêmes caractéristiques en termes de catégories d'acteurs qui participent à la prise des différentes décisions. Nous nous sommes donc servi du tableau n° 1 en annexe, reprenant en ligne les 13 différentes décisions et en colonne les 15 coopec étudiées, pour effectuer ces regroupements. Soulignons, toutefois, que par souci de confidentialité, nous avons attribué aux coopec un code²⁸ allant de COOPEC 1 à COOPEC 15.

Tableau 12 : dimensions du pouvoir de décision observables par les grilles de décisions²⁹

	Décisions Stratégiques										Décisions Opérationnelles		
	DM	DV	DPc	DSf	Dlg	DRc	DDnp	DDs	DCng	DTi	DGs	DOc	DMo
COOPEC 1	B	B	B	B	B	CA	CA	B	B	CA	CA	CC	CA
COOPEC 7	B	B	B	B	B	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CC	CA
COOPEC 2	AG	AG	AG	CA	CA	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOPEC 5	CA	CA	CA	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOPEC 8	CA	CA	CA	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOPEC 9	AG	AG	AG	CA	AG	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CC	CA
COOPEC 10	CA	CA	AG	AG	AG	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CC	CC
COOPEC 12	AG	AG	AG	AG	F	CA	CA	AG	F	F	F	G	CA
COOPEC 15	AG	AG	AG	AG	F	CA	CA	AG	F	F	F	G	CA
COOPEC 3	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOPEC 4	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CC
COOPEC 6	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CC
COOPEC 11	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	CA	CA	G	CA	CC	CC
COOPEC 13	AG	AG	AG	CA	AG	CA	CA	CA	CA	CC	CA	CC	CC
COOPEC 14	AG	AG	AG	CA	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CC

²⁸ Afin d'assurer la confidentialité, les codes de coopec seront utilisés à la place de leurs dénominations dans toutes les prochaines analyses et ce, dans ce chapitre tout comme dans les chapitres suivants.

²⁹ Nous avons utilisé, dans ce tableau, les codes décisions qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles car il n'était pas possible de les écrire en entièreté.

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Deux principales observations ressortent de ce tableau. Dans un premier temps, nous observons la présence d'une dimension externe et interne de pouvoir de décision déteu par les différentes catégories d'acteurs des coopec étudiées. En effet, lorsqu'on se penche sur les acteurs participant aux décisions, on peut les subdiviser en deux groupes distincts : d'une part, les acteurs externes et d'autre part, les acteurs internes. Par acteur externe, nous entendons toute personne n'étant ni membre, ni salariée d'une coopérative d'épargne et de crédit. Il peut s'agir des bailleurs de fonds, des structures d'appui et assistance technique, les collectivités locales, les autorités de régulation, des faitières, etc. Ces acteurs, bien qu'étant externes à la coopec, influencent fortement les décisions qui y sont prises. Dans notre recherche, nous avons identifié comme acteurs externes les bailleurs de fonds ainsi que les dirigeants de la faitière de certaines coopec³⁰. En effet, ces acteurs participent à la prise d'un groupe de décisions au sein de certaines coopec étudiées. La plupart de ces décisions sont stratégiques et donc censées être prises par les membres de ces coopec en tant que propriétaires. Dans ce cas, le pouvoir de décision qu'ils exercent est effectif et peut être considéré comme « externe » car déteu par des acteurs externes à la coopec. Les acteurs internes sont composés des membres qu'ils soient effectifs ou élus ainsi que des salariés. Les résultats de nos recherches montrent une forte influence d'acteurs internes dans la prise de la plupart des décisions stratégiques et opérationnelles au sein des coopec étudiées. Dans certaines coopec et pour certaines décisions, les membres de l'AG dominant en termes de pouvoir de décision et dans d'autres, ce sont les élus et particulièrement les membres du CA qui détiennent plus de pouvoir de décision. On peut alors affirmer l'existence d'un pouvoir formel interne au sein des coopec kinoises enquêtées.

Deuxièmement, on observe dans certaines coopec, la concentration et la répartition du pouvoir comme dimensions du pouvoir de décision. Ce pouvoir est donc concentré dans 5 coopec étudiées, cela veut dire qu'il est centralisé entre les mains d'une seule catégorie d'acteurs. Dans notre cas, c'est généralement au niveau des CA des coopec étudiées. En effet, il a été observé que dans ces coopec, les membres du CA avaient le pouvoir de prendre la majorité des décisions parmi celles reprises dans la grille de décision. Ce sont donc, dans ce cas, des acteurs très influents au niveau de leur coopec. Ces décisions sont pour la plupart stratégiques et certaines, opérationnelles. Parmi ces décisions, on retrouve certaines, qui sont généralement prises par l'AG mais dans ce cas de figure, c'est le CA qui en a le pouvoir. Dans ce contexte, on peut dire qu'une partie du pouvoir revenant à l'AG est soit accaparé par le CA, soit encore délégué au CA par l'AG. Le cas d'accaparement est celui où le CA use du pouvoir de l'AG sans en avoir reçu le mandat. C'est donc un cas de duperie où les membres du CA profitent de l'inattention ou l'ignorance des membres de l'AG pour exercer leur pouvoir. Par contre, il arrive que l'AG délègue aux membres du CA un certain nombre de décisions pour des raisons propres à elle. Dans ce cas, le CA décide sous mandat de l'AG. Les résultats de nos recherches montrent, en effet, que les CA de trois de ces cinq coopec étudiées décident sur la mission, la vision, le public cible et les services financiers à offrir pendant que les décisions sur

³⁰ Il est évident que les dirigeants de la faitière ne peuvent pas totalement être considérés comme des acteurs externes à part entière car la faitière est une structure fédératrice pour les coopec membres. Cependant, la loi sur les coopec congolaises, dans son article 8 sur le regroupement des coopec, insiste sur la distinction de la personnalité morale d'une faitière avec les sec coopec membres. Se basant sur cette distinction exigée par la loi mais aussi pour éviter la confusion et marquer le fait que les dirigeants de la faitière ne sont pas membres des coopec au même titre que les membres effectifs, nous avons préféré les garder dans la catégorie d'acteurs externes.

ces matières devraient normalement être prises à l'AG. Les membres des CA de deux coopec, parmi les trois, ont reçu la délégation de l'AG pour prendre ces décisions. Ce qui n'est pas le cas pour le CA de la troisième coopec. Il s'agit donc d'un accaparement du pouvoir de l'AG par le CA.

Pour 10 coopec restantes, le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs catégories d'acteurs. On observe alors trois configurations différentes dans cette dimension du pouvoir formel de décision.

La première configuration, qui est dominante au niveau des coopec kinoises, est celle où le pouvoir est réparti majoritairement entre les membres de l'AG et les élus. C'est le cas de 6 coopec étudiées. Dans celles-ci, ce sont les membres de l'AG et les élus qui prennent la majorité des décisions stratégiques et opérationnelles. Lorsqu'on se réfère à la notion de droit de propriété, c'est à ces deux catégories d'acteurs que revient réellement le pouvoir de décisions surtout pour ce qui concerne la gouvernance.

Dans la deuxième configuration, le pouvoir est réparti entre membres, élus et faitière. Cette configuration concerne deux des coopec étudiées. Pour ces coopec, une partie des décisions en lien avec la gouvernance est prise par les membres en AG, une autre partie par les élus et le reste par la faitière. Cette dernière intervient plus dans les décisions stratégiques qui concernent l'implantation géographique, le choix du directeur gérant, la grille de salaire et le taux d'intérêt. En effet, selon un de nos répondants, la faitière intervient dans la prise de ce groupe de décisions parce qu'elle recherche une certaine harmonisation de ces différentes matières pour toutes les coopec affiliées.

La troisième configuration est celle où le pouvoir est réparti entre les élus et les bailleurs. Deux des coopec étudiées se retrouvent dans cette configuration. En fait, dans ce contexte, la majorité des décisions est prise par les élus et les bailleurs de fonds. Ces derniers sont plus impliqués dans la prise des décisions stratégiques tandis que les élus, en plus des décisions stratégiques, prennent aussi des décisions opérationnelles. L'implication de l'AG dans la prise des décisions ici est minime ou presque inexistante. Cette situation est typique des coopératives mises en place par les bailleurs de fonds suite à une étude effectuée dans ce domaine ou un projet initié par ces derniers. Généralement, les bailleurs mettent à la disposition des membres des outils tels que les statuts, le règlement d'ordre intérieur, les manuels de procédures et les politiques en matière de gestion crédit, des ressources humaines et des finances. Ces outils sont offerts non seulement pour assurer la bonne gestion de ces structures mais aussi pour permettre leur reconnaissance au niveau de l'autorité de régulation. Il est donc évident que les membres n'en soient pas des instigateurs. Ils subissent alors ces règles ou les entérinent sans vraiment participer activement à leur construction (proposition, débat, vote, décision). Dans les coopec kinoises où ces cas ont été relevés, les outils reçus des bailleurs de fonds, et plus particulièrement les statuts, n'ont jamais été revus. Or, c'est dans ces statuts que sont stipulés la mission, la vision, le public cible de ces coopec ainsi que les services financiers qu'elles offrent. Dans la plupart des cas, c'est aussi les bailleurs qui ont décidé de l'implantation géographique et ont fourni le local ou l'immeuble pour ce faire. On constate alors que la majorité des décisions stratégiques ont été prises, en amont, par les bailleurs. Après la mise en place de la structure, une AG est organisée pour élire les dirigeants et entériner les outils mis en place par les bailleurs afin de donner une certaine crédibilité à la coopec créée mais aussi pour que le dossier d'agrément reçoive un avis favorable de l'autorité de régulation.

Nous voulons souligner aussi le fait que dans la première et la dernière configuration, on observe l'implication des gérants dans certaines décisions. Bien que leur poids dans la prise des décisions présentes dans grille soit minime, il ne faut pas négliger l'influence qu'ils exercent dans le processus de décisions.

En conclusion, l'analyse du pouvoir de décision se basant sur les grilles de décisions met en évidence la présence d'acteurs externes et internes dans la prise des décisions au sein des coopec kinoises. Nous avons considéré le pouvoir de décision détenu par les acteurs externes comme externe et celui des acteurs internes comme interne. De plus, cette analyse a permis de ressortir quatre groupes des coopec des 15 étudiées. Dans ces quatre groupes, on trouve d'une part, une forme de pouvoir concentré et, d'autre part, le pouvoir réparti. La concentration du pouvoir est observée au niveau d'un premier groupe des coopec constitué des membres de l'AG et des élus (CA et CC). Soulignons le fait que les élus du CA dominent fortement ce groupe en termes de prise de décision. En effet, la grande majorité des décisions sont prises par ceux-ci. Le pouvoir est donc concentré au niveau de cette catégorie d'acteurs. Ce cas concerne cinq coopec kinoises. La répartition du pouvoir, quant à elle, est présente dans les trois groupes restants mais chacun d'eux a une particularité qui le différencie des autres. Ainsi, nous avons considéré comme deuxième groupe, celui composé de deux coopec où l'on trouve principalement deux catégories d'acteurs participant à la prise des décisions : les bailleurs et les élus. Dans ce groupe, nous relevons une forte implication des bailleurs de fonds dans la prise des décisions pour la plupart stratégiques. Certes, nous ne négligeons pas la participation assez importante des élus dans la prise des décisions au sein de ce groupe des coopec. Le pouvoir de décision, dans ce cas, est alors réparti entre acteurs internes et externes. Le troisième groupe est composé des membres de l'AG, des élus et de la faitière. Ces derniers participent à la prise des décisions majoritairement stratégiques. Dans ce cas aussi, nous pouvons parler de pouvoir de décision réparti entre acteurs interne et externe. Enfin, dans le quatrième groupe, on ne retrouve que les membres de l'AG et les élus comme catégories d'acteurs participant à la décision. Le pouvoir est certes réparti mais uniquement entre les acteurs internes.

C. Qu'est-ce qui ressort lorsqu'on croise les résultats de l'analyse par les processus de décision avec ceux de l'analyse se basant sur les grilles de décision ?

Nous avons essayé de croiser les résultats de nos deux analyses (sur le processus de décisions et sur les grilles de décisions) afin de voir s'ils se renforcent mutuellement. Cette démarche nous a éclairé sur la complémentarité de ces deux analyses dont les résultats nous permettent d'appréhender ce qu'il en était réellement du pouvoir de décision dans les coopec étudiées.

Lorsque nous nous penchons sur les résultats qui ressortent de ces deux analyses effectuées, nous relevons deux principaux constats. Premièrement, les résultats de ces deux analyses mettent en lumière la présence d'acteurs exerçant le pouvoir sans, pour autant, en avoir formellement le droit. Leur pouvoir de décision est donc effectif même s'il n'est pas stipulé dans les statuts. En effet, ces acteurs influencent les décisions à prendre à travers leur rôle dans le processus ou alors décident en lieu et place d'acteurs ayant normalement ce droit. C'est le cas, par exemple, des gérants qui prennent des décisions revenant aux élus sans que cela ne soit reconnu par les textes officiels (statuts, règlement d'ordre intérieur) ou encore des élus, particulièrement, ceux de CA qui décident à la place des membres de l'AG. Il peut

alors s'agir soit d'une usurpation de pouvoir, soit d'une délégation du pouvoir. Il ne faut pas, cependant, omettre que ces deux analyses montrent également l'existence d'acteurs ayant un pouvoir formel de décision. Deuxièmement, ces deux analyses mettent en évidence la présence des différentes catégories d'acteurs intervenant dans la prise des décisions au sein des coopec kinoises. Il s'agit des acteurs internes (employés, élus, membres) et externes (bailleurs, **faitière**, Banque Centrale). Le pouvoir de décision est donc externe dans le cas où ce sont les acteurs externes qui décident et il est interne, dans le cas contraire.

Nous avons, cependant, observé certaines réalités qui ressortent de l'analyse des grilles de décision mais qui ne sont pas présentes dans celle des processus de décision. Deux réalités ont particulièrement attiré notre attention. D'une part, la mise en lumière, par les grilles de décision, de l'exercice du pouvoir par les acteurs externes pendant que l'analyse des processus de décision n'a permis d'observer qu'une influence indirecte de ces derniers dans la prise de décision. Et d'autre part, l'analyse de la grille de décision permet de visualiser le poids des différents acteurs dans la prise de chaque décision ou un groupe de décisions. Ce que l'analyse des processus de décision n'a pas permis de voir.

Dans l'analyse sur les processus de décision, il y a certes, la présence d'acteurs externes et internes mais l'influence exercée par les premiers sur les décisions à prendre reste indirecte. Les acteurs externes participent donc au processus de décision à travers leur présence aux réunions de certains organes de gestion (AG, CA) mais ne sont pas associés formellement à la prise des décisions. Ils ne sont ni membres effectifs ni élus et donc, ne possèdent pas le droit de vote. L'influence indirecte qu'ils exercent sur les décisions à prendre leur confère, néanmoins, un pouvoir effectif. Généralement, ce pouvoir n'est pas spécifié dans les statuts. C'est aussi le cas de certains acteurs internes en l'occurrence les « employés » qui influencent la décision à travers le rôle qu'ils exercent dans le processus. Dans l'analyse des grilles de décision, les deux catégories d'acteurs (internes et externes) ont un pouvoir effectif de décision. En effet, les grilles de décisions ne permettent de voir que les acteurs qui participent à la prise de décision. Elles ne ressortent, de ce fait que ceux ayant un pouvoir réel. Lorsque l'on se base sur cette réalité présentée par ces grilles et qui ne ressort pas dans l'analyse des processus de décision, on risque de penser que ces deux outils nous amènent à des résultats différents alors que ce n'est pas le cas. En fait, cette différence s'explique d'un côté, par le fait que dans la partie de notre questionnaire d'enquête abordant la question du processus de décision, nous n'avions pas inclus une question se référant à la prise de décision par des acteurs externes. Nous avons juste voulu savoir comment se déroulait le processus de décision dans chaque organe et les réponses obtenues étaient liées à la prise des décisions par les membres de cet organe qui sont, en réalité, des acteurs internes. Ceux-ci n'ont donc pas intégré dans leurs réponses, la participation d'acteurs externes à la prise de décisions. De l'autre côté, par le fait que n'ayant pas analysé les processus de chaque décision prise par chaque organe, il n'était pas possible d'appréhender le pouvoir effectif d'acteurs externes. Quant au poids des différents acteurs dans la prise des décisions, l'analyse des processus de décision ne pouvait pas non plus nous éclairer sur ce point car nous avons analysé les processus de décision dans chaque organe pris individuellement. Seules les grilles de décisions pouvaient nous fournir ces genres d'informations.

In fine, ces deux outils dont les analyses nous ont permis de ressortir les formes de pouvoir présentes dans les coopec kinoises sont très complémentaires. Les résultats de ces analyses se renforcent mutuellement. Cette démarche, qui consiste à croiser les résultats de ces deux analyses, nous permet, alors, de confirmer le renforcement de la compréhension des résultats

déoulant de l'analyse se basant sur les processus de décisions par ceux provenant de l'analyse des grilles de décisions et vice versa.

III.3. Le pouvoir de surveillance au sein des coopec kinoises

La notion de droit de propriété mobilisée dans notre recherche, confère aux propriétaires, non seulement le pouvoir discrétionnaire de prise de décisions, mais aussi le pouvoir de surveiller le management afin d'éviter des comportements opportunistes. Ce pouvoir permet aux propriétaires de contrôler les comportements des managers dans la réalisation des différentes activités afin que ces derniers agissent dans les intérêts des premiers. Dans cette partie, il s'agit de voir dans les coopec kinoises, quelles catégories d'acteurs détiennent effectivement le pouvoir de surveillance du management. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse des données issues de notre enquête de terrain en cette matière. Cette analyse a concerné chaque organe des coopec étudiées et les résultats qui y découlent, nous ont éclairés sur le pouvoir de surveillance dans ces structures.

Pouvoir de surveillance au sein des AG des coopec étudiées

Sur l'ensemble des coopec étudiées, deux seulement ont affirmé que leurs AG détenaient le pouvoir de surveillance du management. Quand nous les avons interrogés sur la manière dont cette surveillance était exactement assurée au niveau de l'AG, elles ont répondu que c'était à travers l'approbation ou non des rapports d'activités. Ainsi pour eux, lorsque ce rapport n'est pas approuvé, le management est sanctionné car n'ayant pas bien fait son travail. En réalité, ces AG ne surveillent pas de façon effective et quotidienne le management. Les 13 coopec restantes nous ont clairement affirmé que leurs AG n'avaient pas de pouvoir de surveillance. Elles ont délégué ce pouvoir au CA et au CS estimant que les membres de l'AG n'ont pas de compétence pour cela et pas suffisamment de temps pour s'en occuper. Ci-dessous deux extraits des propos typiques recueillis de nos répondants, membres des coopec étudiées, à ce sujet :

Propos 1 : « *L'Assemblée Générale se tient une fois l'an dans notre coopec et lors de sa tenue, nous nous retrouvons avec plusieurs décisions à prendre et dossiers à gérer qu'il nous arrive souvent à ne pas les épuiser ce même jour. Il ne nous est donc pas possible en plus de cela de faire la surveillance du gérant ! Le Conseil d'Administration fait ce travail, cela fait partie de ses attributions* ».

Propos 2 : « *[.....] plusieurs d'entre nous (membres de l'AG) n'avons pas de connaissances en matière de gestion financière, administrative et comptable. Nous n'avons donc pas des qualifications requises pour surveiller le gérant. Nous avons chargé les élus du Conseil de Surveillance et ceux du Conseil d'Administration le faire* ».

Les membres des AG des coopec étudiées exercent, certes, une influence dans la surveillance du management mais cette surveillance se fait pour certaines coopec, en amont et pour d'autres, en aval. En amont, c'est la surveillance du management effectuée par les élus à qui les AG ont délégué ce pouvoir et ce, durant toute l'année de l'activité. Une surveillance en aval, est celle effectuée par les membres des AG à travers l'examen du rapport d'activités sanctionné par son approbation ou pas.

Pouvoir de surveillance au sein des CA

Dans toutes les coopec enquêtées, le CA fait partie des instances qui surveillent le management, ici représenté par la gérance. Il s'assure de la conformité des actions des dirigeants avec les textes légaux et officiels sur lesquels l'organisation se base et veille sur la gestion quotidienne de la coopec qui doit permettre l'atteinte des objectifs fixés. La surveillance de la gérance par le CA peut être soit directe, soit indirecte. Elle est directe lorsque le CA lui-même prend l'initiative de contrôler ce que fait la gérance tout en s'assurant que ce dernier travaille suivant les objectifs fixés. La surveillance est indirecte dans le cas où le CA confie cette tâche au CS et attend le rapport de ce dernier pour statuer et décider. Ainsi en cas de manquement de la part de la gérance, le CA le sanctionne en se référant aux statuts, règlement d'ordre intérieur et la loi régissant l'activité de microfinance au Congo. Dans certaines coopec étudiées (deux), le CA se fait aider, dans la surveillance, par la faitière et ce, en matière de contrôle de gestion et gestion des risques. En effet, ayant mis en place un outil efficace de contrôle des objectifs de gestion et de gestion des risques, la faitière exige son utilisation dans toutes ses coopec affiliées et les assiste dans sa mise en place. Cet outil est, en réalité, un moyen de surveillance du management par la faitière. Dans ce cas précis, le pouvoir de surveillance est partagé entre les acteurs internes et externes. Ce pouvoir peut donc être qualifié d'interne-externe. Dans les 13 coopec restantes, le pouvoir de surveillance est interne car assuré par les acteurs internes.

Dans 11 des coopec enquêtées, les membres du CA interrogés pensent qu'ils sont qualifiés pour faire cette surveillance. La plupart ont suivi des formations sur la surveillance du management organisées la plupart des temps par la Banque Centrale du Congo ou encore par les structures d'appui œuvrant dans le secteur congolais de la microfinance. Mais 4 coopec estiment qu'ils n'ont pas suffisamment de compétence pour faire cette surveillance. Ils essayent alors de faire, selon leurs dires, « de leur mieux ».

La majorité des coopec étudiées (12) disent mettre à la disposition des élus du CA des moyens pouvant leur permettre de bien faire leur travail de surveillance. Ces moyens se résument pour certains par le paiement d'un jeton de présence ou le remboursement du transport dont le montant environne 10 dollars pour 9 coopec, 20 dollars pour 2 coopec et 100 dollars pour une coopec. Dans certains cas, les membres du CA et plus particulièrement les présidents reçoivent des crédits pour la communication leur permettant de bien faire leur travail. Les 3 coopec restantes ne mettent pas à la disposition de leurs élus les moyens nécessaires pour la surveillance du management car, selon elles, ne disposant pas d'assez de ressources financières pour cela.

Pouvoir de surveillance par les membres des CC des coopec étudiées

Par rapport au pouvoir de surveillance que peuvent avoir les élus des CC des coopec étudiées, il se dégage deux tendances générales : la première concerne un certain nombre des coopec enquêtées (6) où les élus du CC n'ont pas dans leurs attributions la surveillance du management et ce, ni dans sa gestion quotidienne de la structure, ni même pour des questions liées à l'octroi et remboursement de crédit. La seconde tendance est celle des coopec (9) où les membres du CC ont le pouvoir de surveiller la gérance mais seulement pour des questions ayant un lien avec la décision d'octroi, le déboursement et le remboursement du crédit. En effet, lors de sa réunion, hormis la prise de décision sur l'octroi ou pas de crédits demandés, la CC fait aussi le suivi des dossiers auxquels elle a donné son accord pour l'octroi du crédit. Il s'agit donc de vérifier, sur base des documents comptable et des contrats de prêts, si le crédit

a été déboursé et que tous les éléments du contrat (le montant, l'échéance ainsi que les modalités de remboursement) sont conformes à ceux repris dans la décision du CC.

Les membres des CC ayant le pouvoir de surveillance en matière de crédit affirment avoir les compétences requises pour faire cette surveillance. La plupart avaient déjà une expérience dans le contrôle de gestion avant d'être élus membres du CC. De plus, il faut aussi tenir compte, selon eux, des nombreuses formations qu'ils suivent dans ce domaine. Cependant la plupart se plaignent que leurs structures ne mettent pas suffisamment des moyens à leur disposition pour effectuer ce travail. La raison principalement évoquée est la faiblesse des ressources financières de leurs coopec. Ils ne reçoivent, souvent, que le remboursement de leur transport et quelque fois un rafraîchissement.

Pouvoir de surveillance au niveau des CS des coopec kinoises

Si les membres du CS ne possèdent pas le pouvoir de décision, il n'en est pas de même pour le pouvoir de surveillance. Toutes les coopec enquêtées ont affirmé que leur CS était bien un organe de surveillance non seulement du management mais de toute la coopec, les autres organes de gestion y compris. Les tâches des membres du CS se résument généralement par :

- garantir la conformité des actions des dirigeants avec les textes légaux et officiels sur lesquels l'organisation se base ;
- détecter les failles dans le fonctionnement de la structure de façon générale et dans la gestion, de façon particulière ;
- proposer des pistes de solution sous forme de recommandations au CA.

Les membres du CS ont, de plus, le pouvoir de convoquer un AG extraordinaire s'ils estiment que le CA ne tient pas compte de leurs recommandations et que la situation devient tellement intenable qu'elle risque de faire couler la structure.

La plupart des répondants (9), ont affirmé que les membres de cet organe avaient des compétences pour ce travail. Mais les autres répondants ont relevé le fait qu'ils n'étaient pas qualifiés pour la surveillance, et du management, et de la coopérative. De plus, ils n'ont reçu aucune formation pour cela. Dans toutes les coopec, les membres du CS reçoivent le remboursement de leur transport et dans quelques coopec, ils reçoivent en plus les crédits de communication. Mais pour la plupart des membres interrogés, les moyens que leurs coopec mettent à leur disposition sont insuffisants et ne leur permettent pas de bien faire la surveillance.

Lorsqu'on analyse le pouvoir de surveillance au sein des coopec kinoises, on remarque la présence de certaines catégories d'acteurs impliqués dans cette surveillance. Il s'agit des membres ainsi que des élus de ces structures sans oublier, dans certains cas, les responsables de la faitière. Le pouvoir de surveillance dans les coopec kinoises est donc pour la majorité des coopec, interne (13) mais il est interne-externe pour d'autres (2).

IV. Qu'est-ce que nos résultats d'enquête nous permettent-ils d'observer en matière de pouvoir et de son exercice dans les coopec kinoises ?

La question de départ à la quelle nous avons voulu répondre dans ce chapitre se formule comme suit : dans les coopec kinoises, qui détient effectivement le pouvoir et comment ce pouvoir est-il exercé ? Les différentes analyses effectuées à partir des données que nous

avons recueillies sur notre terrain d'étude nous ont conduit à des résultats qui nous permettent d'apporter quelques éléments de réponse à cette question de recherche. Dans cette section, nous allons, dans un premier temps, présenter sommairement ces résultats empiriques et en discuter en se référant au cadre théorique sur lequel s'est basée notre recherche mais aussi, aux observations d'autres chercheurs en la matière. Dans un deuxième temps, à partir des observations empiriques, relever les forces et les faiblesses des coopec étudiées en matière de pouvoir et de son exercice.

IV.1. Observations majeures et discussion

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, différentes analyses ont été effectuées avec les données recueillies au sein des coopec kinoises. Une première analyse des textes légaux des coopec ainsi que de certaines données issues de nos questionnaires d'enquêtes, nous a permis d'identifier les lieux de pouvoir au sein des coopec étudiées mais aussi les acteurs qui y sont présents. La deuxième analyse s'est concentrée sur les processus décisionnels dans ces structures. Il a été question, d'identifier les acteurs impliqués dans ces processus, les rôles qu'ils y exercent et l'influence qu'ils pouvaient avoir sur les décisions à prendre. La troisième analyse était celle des grilles de décisions. Elle nous a été d'une grande utilité dans l'identification d'acteurs qui décident et la compréhension des dimensions de pouvoir formel de décision. Enfin, l'analyse des données collectées à partir de nos questionnaires d'enquête en matière de surveillance, nous ont permis d'avoir une compréhension du pouvoir de surveillance au sein de ces structures. Ci-dessous les observations majeures tirées de ces analyses et leur discussion.

Lieux de pouvoir au sein des coopec kinoises : fonctionnement et acteurs impliqués

Nos résultats d'enquête nous permettent d'observer deux niveaux de pouvoir dans les coopec kinoises. Le premier niveau est constitué des membres de l'AG et des élus qui travaillent bénévolement au sein des organes de gestion (AG, CA, CC, CS). Ils s'occupent donc de la gouvernance de ces structures avec généralement un mandat bien précis et des attributions bien spécifiées dans les textes officiels. Le deuxième niveau de pouvoir est la gérance. Constituée de l'équipe managériale, la gérance se concentre sur la réalisation des objectifs découlant des orientations stratégiques reçus des organes de gestion. Les statuts reconnaissent aux gérants le pouvoir de décider sur les matières qui leur reviennent en tant que managers. Ils n'ont donc pas le même pouvoir que les membres effectifs ou les élus. Nos résultats empiriques sur les différents lieux de pouvoir présents dans les coopec kinoises ainsi que des acteurs qui y sont impliqués corroborent ce qu'énonce la notion des droits de propriété en matière du pouvoir et de son exercice dans une organisation. En effet, selon cette notion, le pouvoir doit être détenu par les propriétaires d'une organisation. Ce pouvoir s'exerce à travers la prise des décisions sur des matières non reprises dans un contrat mais également, à travers, la surveillance du management (Hansmann, 1996 ; Milgrom et Roberts, 1992 ; Grossman and Hart 1986). Dans le cadre des coopératives d'épargne et de crédit, le pouvoir revient théoriquement aux membres qui ont, en réalité, une double qualité : propriétaires et usagers. La libération des parts sociales et le paiement des frais d'adhésion donnent aux coopérateurs le statut de « propriétaires ». En tant que tels, ces derniers participent aux différentes décisions généralement stratégiques et, dans certains, opérationnelles de leur structure. Cette participation à la décision se fait à travers des organes de gestion constitués des membres de l'Assemblée Générale et des élus. La surveillance du management se fait aussi par les mêmes organes (Regnard et Rousseau, 2012 ; Allam et Monnier, 2010 ; AIC, 1995). Il y a dès lors une nette séparation de pouvoir entre d'une part,

les membres et les élus qui gouvernent les coopec et d'autre part, la gérance qui s'occupe du management. Les statuts des coopec kinoises montrent clairement cette séparation de pouvoir entre les organes de gestion et la gérance.

Cependant, pour ce qui est du fonctionnement de ces lieux de pouvoir et plus particulièrement des organes de gestion, nous avons constaté certaines dissemblances entre ce que stipulent les statuts et ce qui se fait réellement dans la majorité des coopec étudiées. Les dissemblances concernent essentiellement la participation des membres aux réunions de l'AG qui demeure faible dans la quasi-totalité des coopec enquêtées ; les retards dans le renouvellement des organes de gestion ; quelques cas rares de cooptation des membres élus au lieu de leur élection et de distribution de surplus au prorata des parts sociales libérées.

Sur le plan théorique mais aussi de principes coopératifs, les membres sont sensés participer activement à la gouvernance de leur structure à travers leur présence dans les réunions de l'AG. En effet, c'est dans cette instance que les décisions importantes d'une coopec sont prises. Mais nos résultats d'enquête montrent une grande faiblesse des coopec kinoises en termes de participation des membres aux Assemblées Générales. En effet, dans la majorité des coopec étudiées, les pourcentages de participation aux AG n'atteignent que rarement les 10% des membres effectifs. Cette situation révèle, en réalité, une insuffisance de l'implication des membres dans la vie de leurs structures. Ainsi, bien qu'ayant le pouvoir formel spécifié dans les statuts, la majorité des membres n'exerce pas ce pouvoir. Ceci peut être à la base de certaines distorsions dans la gouvernance démocratique de ces structures. Trois raisons sont généralement évoquées pour expliquer cette faible participation des membres des coopec étudiées aux AG. Il s'agit de l'absence de culture coopérative, manque d'informations sur la tenue des AG et manque d'intérêt pour l'appropriation de leur structure.

Dans le secteur de microfinance congolais, l'absence de culture coopérative est très souvent évoquée comme étant l'une des grandes faiblesses des coopec congolaises. Et cela, que ce soit par les acteurs internes (membres, élus, employés), tout comme ceux qui sont externes à ces coopec (bailleurs de fonds, institution de supervision, structures d'appui). En effet, la plupart des membres se considère plutôt comme client ou usager que comme propriétaire de leur structure. Ceci peut expliquer le manque d'intérêt qu'ils manifestent envers leur structure en ne s'y impliquant pas activement et en ne se l'appropriant pas. La question de la circulation de l'information est aussi cruciale dans les coopec étudiées. L'invitation à l'AG, dans certaines coopec, ne se limite qu'en une annonce sur un tableau placé à l'entrée du guichet de la coopec. La plupart des membres ne la lisent pas et les employés qui interagissent avec eux ne leur rappellent généralement pas la date et l'heure de l'AG. De plus, il n'existe pas souvent une forte mobilisation autour de cet événement pouvant aider les membres à mieux comprendre les enjeux de cette rencontre et le rôle crucial qu'ils ont à jouer dans leur structure. Quant à l'appropriation, comme nous l'avons déjà évoqué, la plupart des membres des coopec kinoises ne se considère pas comme propriétaire de ces structures. Ils se comportent dès lors comme des simples clients et dans ces conditions, il est difficile qu'ils s'approprient leurs structures. C'est donc généralement un petit groupe des membres qui s'implique activement et qui est régulier aux réunions des AG. Dans la majorité des cas, il s'agit des membres fondateurs et des élus. Le cas de faible participation des coopérateurs aux AG a déjà été observé par d'autres chercheurs dans la littérature (Ragnard et Rousseau, 2012 ; Cadiou et al, 2006 ; Cornforth et Spear, 2009). Selon ces chercheurs, la faible participation des membres aux AG est souvent liée à la forte dilution de la propriété ou peut découler du faible impact des décisions antérieures sur la situation personnelle des membres. Dans ces cas, il

arrive souvent que les membres, soit délèguent leur pouvoir aux élus, soit encore deviennent inactifs et subissent les décisions prises par le petit groupe actif.

Dans les coopec kinoises, la faible implication des membres peut partiellement expliquer les retards observés dans le renouvellement des organes de gestion dans un grand nombre de ces structures. En effet, le manque d'atteinte du quorum exigé pour tenir une AG fait que celle-ci est souvent reportée à une date ultérieure. D'où le retard dans la résolution de certains problèmes mais aussi dans le vote des élus. Cette situation ne fait que renforcer le pouvoir du petit groupe actif, qui face à ce déficit de participation, est obligé de prendre des décisions à la place de l'ensemble des membres. Une autre raison très souvent évoquée par nos répondants sur les retards dans le renouvellement des organes de gestion est la mauvaise foi des élus et particulièrement de ceux du CA à organiser l'AG électorale. Ceux-ci préfèrent garder le contrôle de leurs structures, souvent, parce qu'ils en sont fondateurs et se considèrent comme véritables propriétaires. Riquet et Poursat (2013) ont aussi observé des faits similaires dans leur étude sur les difficultés ayant conduit certaines institutions de microfinance collectrices d'épargne des zones UEMOA et CEMAC à être placées sous une administration provisoire de 2001 à 2011. Leur échantillon était constitué de 17 institutions dont 11 coopec. Les résultats de leur étude mentionnent le manque de renouvellement de la composition des organes de gestion notamment du CA pendant de longues périodes dans les institutions étudiées. Ces auteurs attribuent généralement cela à la mauvaise gouvernance et plus particulièrement au non-respect des textes statutaires et à l'absence de la tenue de l'AG.

Les rares cas de cooptation et nomination des élus au lieu de leur élection mais aussi de distribution de bénéfices au prorata des mises ont été observés dans certaines coopec étudiées. Ces cas sont contraires aux principes coopératifs, aux statuts de ces structures et à la loi congolaise régissant les coopératives d'épargne et de crédit. Dans la littérature, ces genres de coopec sont généralement qualifiés d'entreprises lucratives déguisées (Archambault, 2001). En effet sur le plan théorique et en se référant aux principes coopératifs, les membres de l'AG élisent leurs représentants et la rémunération des parts sociales est très limitée (AIC, 1995 ; Defourny et Nyssens, 2011).

Le pouvoir de décision au sein des coopec kinoises étudiées

Pour se prononcer sur les acteurs détenant le pouvoir de décision au sein des coopec étudiées et les formes de pouvoir présentes dans les coopec kinoises, nous avons effectué deux différentes analyses : l'analyse des processus de décision et celle des grilles des décisions. Ces analyses ont mis en lumière deux principales formes de pouvoir : le **pouvoir formel** et le **pouvoir effectif**. La formalité ou l'effectivité du pouvoir dépendent fortement du rôle de chaque acteur dans le processus mais aussi de la spécification de ce pouvoir dans les statuts de la coopec.

Le **pouvoir formel** de décision est généralement spécifié dans les textes officiels de la structure. Deux dimensions caractérisant le pouvoir formel de décision ont été observées dans les coopec kinoises. Une première dimension où le pouvoir formel de décision est liée étroitement au positionnement des acteurs qui sont généralement internes (membres, élus) à la coopec. En effet, les statuts des coopec n'attribuent pas aux acteurs externes (bailleurs de fonds, faitière³¹) un pouvoir formel de décision. Le pouvoir formel est donc interne car

³¹ Nous insistons sur le fait que les dirigeants des faitières sont en réalité des acteurs intermédiaires n'étant ni internes ni totalement externes aux coopec. Mais dans le cadre de notre recherche, nous les identifions comme

détenu par les acteurs internes. La deuxième dimension du pouvoir formel de décision se réfère à la concentration ou la répartition du pouvoir. Dans ces coopec, le pouvoir formel est, dans certains cas, concentré au niveau d'une catégorie d'acteurs et dans d'autres cas, réparti entre différents acteurs.

Le **pouvoir formel** est **concentré** dans 5 coopec kinoises et exclusivement au niveau du CA. Ces résultats montrent alors le rôle prépondérant des élus du CA dans la majorité des décisions prises dans ces structures. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation dans ces coopec étudiées. Il peut s'agir soit d'une délégation du pouvoir au CA par l'AG ; soit d'un déficit de participation des membres qui oblige le CA à décider ; soit encore d'un cas d'accaparement de pouvoir sans en avoir reçu le mandat de l'AG. Ce dernier cas a été relevé par une étude, commanditée par Microsave (2000), comparant les organisations de microfinance à base des membres en Afrique de l'Est et en Afrique de l'Ouest. Dans plusieurs coopec étudiées, que ce soit en Afrique de l'Est comme de l'Ouest, il a été observé une concentration du pouvoir au niveau des élus du CA qui n'était pas le fruit d'une délégation par l'AG mais tout simplement d'un accaparement de pouvoir par ces derniers. De plus, cette étude ressort aussi le fait les élus de ces CA utilisaient ce pouvoir pour prendre des décisions davantage dans leurs intérêts spécifiques que dans celui de l'organisation.

Dans les 10 coopec restantes, le **pouvoir formel est réparti** entre différentes catégories d'acteurs.

Les résultats de nos analyses nous ont aussi permis d'observer la présence du **pouvoir effectif** au sein des structures enquêtées. Ce pouvoir se réfère, premièrement, à la prise des décisions par des acteurs qui ne le devraient pas. C'est le cas, d'une part, des gérants dont les avis, à cause de leur expérience et notoriété, se transforment souvent en décisions ou qui, décident alors que c'est une attribution revenant aux élus. Ce cas reflète donc le transfert du pouvoir de membres vers le management de la structure. Celui-ci ayant la main mise sur la plupart des situations exigeant une décision. En effet, bien qu'en occurrence, ce soient les membres élus des organes de gestion qui décident, en réalité, ce sont les gérants qui en sont des vrais instigateurs. Les élus ne participent donc à la décision que pour la forme. Cette situation met en évidence la prépondérance managériale dans les décisions prises par certains organes de gestion, plus particulièrement par le CA et le CC. Deux raisons, dans le cas des coopec kinoises, peuvent expliquer cette situation : d'une part l'incompétence des élus et d'autre part, l'ascendance que peut avoir le gérant par le fait qu'il a été embauché non par les élus mais par l'organisation à la base de la création de la coopec. Dans ce contexte, le gérant ne rend pas compte au CA mais aux dirigeants de l'organisation mère. Les coopec suscitées sont donc les plus concernées par cette situation.

La prépondérance managériale dans les décisions au sein des sociétés coopératives a déjà été mentionné dans la littérature par plusieurs auteurs (Richez-Battesti et Hector, 2012 ; Ory et al, 2006 ; Couret, 1987). Pour eux, la plupart des sociétaires dans les sociétés coopératives ont été victimes d'un excès de confiance dans les propositions de leurs managers en les transformant en décisions. Riquet et Poursat (2013) comparent même certains CA qu'ils ont étudiés à « des chambres d'enregistrement » car ces derniers valident toutes les décisions proposées par la gérance. Couret (2002) attribue cet excès de confiance au manque de compétence et de l'intérêt de débattre d'une proposition de décision au niveau des élus.

externes juste pour faire la différence avec les membres effectifs ayant libérés leurs parts sociales ou encore les élus issus de l'AG de ces coopec.

Plusieurs soulignent qu'il est difficile, dans ces conditions, pour les sociétaires d'exercer le contrôle réel sur ces managers ou gérants.

Et d'autre part, le cas d'acteurs externes (bailleurs et faitière) qui détiennent un pouvoir effectif car participant à la prise des décisions réservées aux membres et élus. La détention du pouvoir effectif par des acteurs externes est fortement liée à la façon dont cette dernière a été mise en place. En effet, tout est fonction de type de relation qu'on a avec les acteurs externes et du rôle qu'ils ont joué dans la création de la structure (Périlleux, 2008). La plupart des coopec étudiées, où on trouve des acteurs externes détenant ce pouvoir, ont été initiées par ces derniers. Ce qui leur permet de s'impliquer fortement dans les décisions. Pour ce qui est des bailleurs de fonds, par exemple, il est évident que leur présence en tant qu'acteurs externes dans la prise de certaines décisions relevant des organes de gestion est en désaccord avec la notion de droits de propriété. En effet, selon cette dernière, le contrôle résiduel représenté par le pouvoir de décision et de surveillance doit revenir aux seuls membres qui sont propriétaires d'une coopec. L'autonomie et l'indépendance dans la gouvernance de ces structures sont mises en mal lorsque des acteurs externes décident à la place des membres effectifs. Ces derniers perdent alors le contrôle de leur structure. Il faut néanmoins souligner le fait que, les bailleurs des fonds sont à la base de la création d'un nombre non négligeable des coopec kinoises. Dans la plupart des cas, ces bailleurs mettent déjà en place le cadre de travail en élaborant les statuts, fournissant des financements et le local mais aussi en recrutant et formant le gérant avant de sensibiliser les membres à y adhérer. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de trouver les bailleurs parmi les acteurs ayant le pouvoir de décision dans ces structures.

Pour ce qui est de la présence des dirigeants de faitière parmi les acteurs ayant le pouvoir de décision au sein des coopec étudiées, les choses sont quelque peu différentes. En effet, les responsables des faitières ne font pas totalement partie d'acteurs externes de la coopec. Ils peuvent être considérés comme étant acteurs intermédiaires se situant entre l'interne et l'externe. Dans ce cas, assurer la surveillance entrerait logiquement dans le cadre de leur attribution et ne peut plus vraiment être considéré comme une violation des principes coopératifs. Néanmoins, ils ne peuvent pas prendre des décisions à la place des membres effectifs. Les résultats de notre enquête montrent que la faitière, pour deux coopec étudiées intervenait plus dans les décisions sur la mission, vision, public cible, implantation géographique. Ces décisions sont généralement réservées à l'Assemblée Générale et prises lors de la création d'une coopérative. La participation de la faitière à la prise de ces genres de décisions est révélatrice de son implication dans la création de la coopec. En effet, au Congo, on trouve un certain nombre des coopec suscitées par leur faitière.

Il est important de préciser que les quatre coopec concernées par le pouvoir effectif détenu par les acteurs externes sont, en réalité, des coopec suscitées. Deux l'ont été par le canal d'une ONG et les autres, par leur faitière.

Deuxièmement, la présence du pouvoir effectif se rapporte également à l'influence qu'exercent certains acteurs sur une décision et cela, à travers le rôle qu'ils jouent dans le processus de décision même si ce dernier ne participe pas à la prise de ladite décision. C'est le cas, par exemple, des agents des coopec étudiées qui ont pour rôle de fournir toutes les informations utiles à la prise de décision et dans certains cas, donnent leurs avis sur une situation nécessitant une décision. Ces derniers exercent donc un pouvoir effectif car ils peuvent faire pencher la décision dans un sens comme dans un autre. Selon plusieurs acteurs, généralement dans les coopératives, les employés ne participent pas vraiment aux décisions

et n'exercent pas beaucoup d'influence surtout au début de ces structures car dominées par le bénévolat (Couret, 2002 ; Périlleux, 2008). Le pouvoir des employés, selon eux, prend de l'ampleur avec la croissance des activités de la coopérative ce qui est souvent à la base des conflits d'intérêt découlant de la théorie d'agence. Le constat dans les coopec kinoises est qu'en dehors des élus, il n'existe pas vraiment des bénévoles pour la gestion quotidienne de ces structures. Souvent, dès le démarrage des activités, un nombre minimum d'employés est déjà recruté. Ceux-ci influencent déjà les décisions dès le démarrage des activités en tant que techniciens et cette influence grandit de plus en plus avec leur expérience dans le métier et leur connaissance des réalités du terrain.

En somme, l'analyse du pouvoir de décision au sein des coopec enquêtées met en lumière la présence de deux formes de pouvoir de décision détenu par les acteurs en présence : le pouvoir formel et le pouvoir effectif. Le pouvoir effectif est lié à l'exercice du pouvoir par des acteurs qui ne le devraient pas et découle, aussi, de l'influence qu'exercent certains acteurs sur une décision et ce, à travers leur rôle dans le processus de décision. Le pouvoir formel est généralement défini dans les statuts d'une coopec et est réel lorsqu'il est exercé. Lorsqu'on croise ces deux formes de pouvoir présentes dans les coopec étudiées, cinq configurations d'acteurs détenant le pouvoir ressortent : dans une première configuration, les décisions sont prises par la faitière, les membres, les élus et les gérants. Dans la deuxième, ce sont les bailleurs, les élus et gérants qui décident. Les membres, élus et les gérants sont actifs dans la troisièmement configuration et en quatrième lieu, on trouve les membres et les élus. La dernière configuration est constituée des élus du CA qui prennent la majorité des décisions. Ces cinq configurations sont, entre autres, liées à l'origine de la structure et aux défis auxquels elle fait face. Ces résultats empiriques montrent, à des moments, la présence de tensions entre la théorie et les réalités observées sur le terrain en matière d'acteurs détenant et exerçant le pouvoir de décision dans les coopec kinoises.

Le pouvoir de surveillance

L'analyse des données en matière de pouvoir de surveillance nous amène à deux observations majeures : dans la première nous observons l'existence d'un pouvoir de surveillance qui est exclusivement interne et la deuxième observation est celle de la cohabitation, dans certaines coopec étudiées, du pouvoir de surveillance interne et externe. Dans la majorité des coopec kinoises, le pouvoir de surveillance est exclusivement interne. Il est assuré soit en amont par les élus ayant reçu le mandat de l'AG soit en aval, par l'AG elle-même. Les élus impliqués dans la surveillance de la gérance sont, dans la plupart des cas, ceux du CA et du CS. Les élus du CC ne sont impliqués dans la surveillance que pour un petit nombre des coopec et seulement pour des questions concernant l'octroi et le remboursement des crédits. Dans certaines coopec, le pouvoir de surveillance des élus du CA est indirect par le fait que ces derniers le délèguent au CS qui surveille à sa place et lui fait le rapport. Dans ce cas, les élus du CA prennent des mesures qui s'imposent en rapport avec les constats faits par le CS dans sa mission de surveillance. Cependant, dans un nombre réduit des coopec, la faitière intervient dans la surveillance en ce qui concerne la réalisation des objectifs de gestion ainsi que la gestion des risques. La surveillance est, dans ce cas, assurée en même temps par des acteurs internes et externes. Ceci nous amène à affirmer que dans les coopec kinoises, on trouve d'une part, un pouvoir de surveillance interne et d'autre part, un pouvoir de surveillance interne-externe.

Lorsque nous considérons les résultats de l'analyse du pouvoir de décision et de celui de surveillance, nous pouvons dire que dans les coopec kinoises trois catégories d'acteurs

détiennent simultanément les deux types de pouvoir. Il s'agit des membres, des élus et des responsables de la faitière. Les bailleurs de fonds ainsi que les gérants ne détiennent que le pouvoir de décision et non celui de surveillance. Nous pouvons donc affirmer que les premiers ont un contrôle total de ces structures tandis que les seconds, n'en ont que partiellement.

Les observations issues de ces analyses nous permettent de ressortir les différents profils de pouvoir présents dans les coopec étudiées.

Tableau 13 : profils de pouvoir au sein des coopec kinoises

<i>Configuration d'acteurs participant à la décision</i>	<i>Nombre des coopec concernées</i>	<i>Profil de pouvoir</i>	<i>Configuration des coopec par rapport au profil de pouvoir</i>
Faitières-membres-élus-gérants	2	Pouvoir réparti I-E	- Coopec suscitées
Bailleur-élus-gérants	2	Pouvoir réparti I-E	- Coopec suscitées
Membres-élus-gérants	3	Pouvoir réparti I	- Deux coopec suscitées - une coopec créée par la base
Membres-élus	3	Pouvoir réparti I	- Une coopec suscitée, - une issue de la transformation d'une ONG - une créée par la base
CA très influents	5	Pouvoir concentré	- Trois coopec suscitées - une issue de la transformation d'une ONG - une créée par la base

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : I-E (interne-externe) ; I (interne).

Ce tableau reprend les résultats synthétisés des analyses des processus et des grilles de décisions ainsi que de la surveillance du management au sein des coopec étudiées. Les observations majeures qui en découlent, en matière de pouvoir de décisions et de surveillance au sein des coopec étudiées, sont les suivantes : l'existence de cinq profils de pouvoir et la participation de différentes catégories d'acteurs à la prise de décisions. Dans les paragraphes qui suivent, nous essayons de passer en revue chacun de ces profils tout en mettant un accent particulier sur les catégories d'acteurs qu'on y retrouve et la configuration des coopec concernées par les différents profils.

Le premier profil est celui où le pouvoir est réparti entre la faitière, les membres (AG), les élus et les gérants. Il s'agit d'un profil où on trouve la présence simultanée d'acteurs internes et externes mais avec une forte implication de la faitière dans certaines décisions stratégiques mais aussi opérationnelles. Deux coopec, suscitées par leur faitière, sont concernées par ce profil. C'est, entre autres, la raison pour laquelle celle-ci fait partie d'acteurs ayant le pouvoir de décision. Dans ce profil de pouvoir, on trouve également les membres du Conseil d'administration qui sont impliqués dans la prise de certaines décisions qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. Soulignons que c'est dans ces deux coopec qu'on retrouve des gérants exerçant le pouvoir de décisions revenant normalement aux membres des organes de gestion, en particulier, ceux du Comité de Crédit. Ces derniers, n'étant généralement pas disponibles pour assumer leur fonction, l'ont déléguée aux gérants.

Dans le deuxième profil, on retrouve un pouvoir reparté entre acteurs externes et internes, plus précisément, entre les bailleurs, les élus et les gérants. Ce profil est présent dans deux coopec étudiées. Ces coopec ont été mises en place sous l'impulsion des bailleurs de fonds. Ces derniers ont donc activement participé dans la phase de démarrage de ces structures notamment en mettant à leur disposition des textes statutaires les régissant. C'est pourquoi ils se retrouvent parmi les acteurs ayant un pouvoir de décision car en effet, ils ont été très impliqués dans la prise de la plupart des décisions stratégiques. Ce profil de pouvoir, pour ces deux coopec, est alors très lié au contexte de la mise en place de ces deux structures. Hormis les élus, les gérants sont également un acteur important dans ces coopec. Ils influencent la plupart des décisions à prendre et leurs propositions se transforment souvent en décision. Il faut dire que ces derniers ont beaucoup plus d'influence notamment parce qu'ils ont été recrutés et formés par les bailleurs. Ils sont donc vus, par les membres et les élus, comme étant des représentants de leur recruteur.

Le troisième profil est celui où le pouvoir est réparti entre les acteurs internes notamment les membres, les élus et les gérants. Les deux premiers acteurs détiennent un pouvoir formel de décisions et sont donc impliqués dans la prise des décisions stratégiques et opérationnelles. Les gérants, quant à eux, influencent fortement les décisions notamment à cause de leur maîtrise du métier et des opérations financières. Ils sont donc souvent consultés par les membres en AG et les élus lors de la prise de décisions, ce qui leur confère un pouvoir effectif. Trois coopec sont concernées par ce profil : deux ont été suscitées par des églises et une, émane de la base. Les configurations de ces différentes coopec montrent que l'on ne peut considérer le contexte de création d'une coopec comme seul facteur pouvant expliquer la présence d'un profil de pouvoir dans une coopec. D'autres facteurs peuvent aussi, dans certains cas, intervenir. Le contexte dans lequel elle évolue ou les défis auxquels fait face une coopec peuvent, tout aussi bien, influencer sur son profil de pouvoir.

Dans le quatrième profil, nous retrouvons les membres (AG) et les élus. C'est un profil où les membres de l'AG sont très actifs dans la prise des décisions stratégiques tandis que les élus prennent la totalité des décisions opérationnelles et quelques-unes des stratégiques. Ce profil de pouvoir se retrouve dans trois coopec étudiées. Parmi elles, une est auto-crée, une autre suscitée et la dernière, issue de la transformation d'une ONG. Dans ce cas, l'origine ou le contexte de création de ces coopec n'a évidemment aucune incidence sur le type de profil de pouvoir qu'on y trouve. Ces coopec ont donc fait le choix de respecter les attributions et le fonctionnement de chaque organe de gestion. Nous voulons cependant souligner le fait que ce choix ne fait pas d'elles forcément des meilleures coopec en matière de gestion et de gouvernance.

Enfin, le dernier profil est celui où le pouvoir est concentré au sein des acteurs internes. Dans ce profil, ce sont les membres élus du CA qui sont les principaux acteurs dans la prise des décisions (stratégiques et opérationnelles) et de surveillance. Parmi les 5 coopec ayant ce profil de pouvoir, il y a deux coopec auto-crées, deux suscitées et une coopec issues de la transformation d'une ONG. Pour ce qui est des deux coopec auto-crées, on retrouve dans l'une des membres du Conseil d'Administration cooptés et non élus. Il est donc évident que cette situation concourt à renforcer la concentration du pouvoir au niveau du CA d'autant plus que ces administrateurs avaient pour mission de redresser la situation plus que désastreuse que connaissait la coopec. Dans l'autre coopec créée par la base, le CA était constitué des membres élus, assez influents de la communauté. Ce sont eux qui prenaient la majeure partie des décisions stratégiques tout comme opérationnelles. Par ailleurs, la particularité dans les deux coopec suscitées, c'est que le CA était composé des membres certes élus mais avec à la tête, une autorité morale. C'est donc au niveau de cet organe qu'un grand nombre de décisions est pris. Quant à la coopec issue de la transformation d'une ONG, on remarque que celle-ci n'est pas encore arrivée à se débarrasser de l'héritage, en matière de gouvernance, découlant de son ancienne forme d'organisation. Dans une ONG de microfinance, en effet, le CA est un organe important et central de décisions. Dans ces conditions, il n'est, effectivement, pas étonnant qu'on y trouve un pouvoir concentré.

IV.2. Les forces et faiblesses des coopec kinoises en matière de pouvoir et de son exercice

De nos résultats empiriques, nous ressortons certains éléments majeurs représentant les forces et les faiblesses des coopec étudiées en matière du pouvoir et de son exercice.

Les forces

L'existence des statuts régissant les coopec étudiées

Dans chaque coopec étudiée, il existe les statuts dans lesquels sont définis la mission et les objectifs de la structure ; les organes de gestion, les acteurs impliqués et leurs attributions ; les règles de fonctionnement dans tous les domaines de la structure. Ces statuts sont élaborés par chaque coopec et sont généralement conformes à la loi sur les coopec. Ils régissent donc chaque coopec en lui permettant de fonctionner suivant certaines règles spécifiques. Leur présence dans les coopec congolaises ne peut qu'être bénéfique à ces structures car ils constituent une boussole pour elles.

Présence des lieux de pouvoir bien définis

Les coopec kinoises fonctionnent avec des organes bien structurés en lieux de pouvoir. En effet, c'est au sein de ces organes que l'on trouve des acteurs ayant le pouvoir qu'il soit de décision ou de surveillance. Les organes de gestions et la gérance sont les deux niveaux de pouvoir présents dans toutes les coopec étudiées. Les lieux où doit s'exercer le pouvoir et les acteurs sont donc bien connus et bien spécifiés dans les statuts.

L'exercice du pouvoir formel de décision et celui de surveillance par les membres et les élus

Dans un grand nombre des coopec, les pouvoirs de décisions et de surveillance reviennent aux membres et aux élus de ces structures. Cette situation constitue une force pour les coopec concernées dans la mesure où celles-ci respectent les principes coopératifs mais également la philosophie coopérative.

Forte participation des élus aux réunions de leurs organes

L'implication des élus dans la gestion des nombreuses coopec kinoises est sans reproche. En effet, nous avons observé une forte participation de ces élus aux réunions de leurs organes et ce, dans la majorité des coopec étudiées. Ceci constitue donc un point positif à l'actif de ces structures.

Les faiblesses

Non-respect des statuts et de certains principes coopératifs

La violation par les membres ou dirigeants des coopec des dispositions statutaires est l'un des principaux problèmes de gouvernance de ces coopec. Elle se manifeste généralement par le non-respect de certaines procédures et règles reprises dans les statuts et le règlement d'ordre intérieur. Par exemple, la prise de décision d'octroi du crédit par le gérant alors que cette prérogative revient à la commission de crédit, l'irrégularité des réunions prévues par les statuts ou encore les retards dans le renouvellement des élus. Deux raisons peuvent expliquer cette violation des textes réglementaires. La première relevant de l'ignorance souvent liée à la méconnaissance et au manque de maîtrise de ces textes par les membres. La méconnaissance de ces textes par les membres peut être expliquée par le fait qu'en adhérant dans une coopec, les membres n'ont pas toujours accès aux statuts et au règlement d'ordre intérieur de leur structure. L'ironie, c'est qu'il arrive qu'ils signent des documents disant qu'ils ont pris connaissance de ces statuts alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant de trouver des élus n'ayant aucune connaissance de ces textes et des règles qu'ils contiennent. Le manque de maîtrise par les membres et élus de ces textes découle généralement, soit des problèmes d'interprétation de ces textes, soit des difficultés en termes de compréhension afin de les mettre en pratique. Il peut donc arriver que les membres et particulièrement les élus prennent connaissance des textes réglementaires mais que leur maîtrise et leur mise en application fassent défaut.

La deuxième raison du non-respect des textes statutaires peut être aussi une volonté délibérée des dirigeants de ne pas s'y référer. C'est le cas d'organisations qui en réalité sont des entreprises classiques mais déguisées en coopec. C'est généralement le type des coopec créées et gouvernées par un seul ou un petit groupe d'individus qui en sont des vrais propriétaires et ne respectent pas les principes coopératifs. La forme coopérative ne leur sert que de couverture et pour l'exonération des impôts. Dans ces genres de coopec, il est possible d'observer des violations criantes des principes coopératifs telles que la rémunération des élus ou encore le partage des bénéfices au prorata des parts sociales.

Faible implication des membres dans la gestion des structures

Les coopec kinoises connaissent, presque toutes, le problème de « faible participation des membres aux Assemblées Générales ». C'est donc un mal qui les ronge et qui est à la base de nombreuses distorsions dans la gouvernance de ces structures. Pour qualifier ou, dans certains cas justifier ce comportement, plusieurs parlent de l'absence de l'appropriation sociale des structures par leurs membres ou tout simplement de l'absence de la culture coopérative.

Nos résultats montrent qu'en réalité, ce problème d'appropriation a aussi un lien avec le contexte dans lequel évoluent ces coopec. Nous avons constaté qu'il existe souvent un parallélisme entre le modèle naturel de la coopec (celle de sa création) et le modèle imposé par la Banque Centrale du Congo. Pour faire face à cette situation, les coopec adaptent leurs

dossiers de demande d'agrément au modèle de la Banque Centrale. Mais dans la pratique, le modèle naturel sur base duquel ces coopec ont été créées influence fortement leur gouvernance et leur gestion. Dans la plupart des coopec et plus encore dans celles ayant un profil du type suscité ou découlant de la transformation, il y a un problème de lien d'appartenance, de propriété et d'usage. L'esprit d'appartenance à la structure est très faible que l'esprit d'usage. La propriété, quant à elle, n'est pas souvent clairement définie créant la confusion au niveau des membres. Pour la plupart des membres de ces coopec, être membre équivaut juste à être usager et non propriétaire. Ce qui explique leur faible participation à la vie de leurs structures. Dans ces conditions, ces derniers se comportent alors comme des simples clients n'ayant généralement pas conscience de leur statut de propriétaires. La gouvernance, dans ce cas, est alors assurée par un petit noyau des membres. Celui étant composé des « membres fondateurs » car ayant participé activement à la création de la structure. Ces derniers se considèrent souvent comme ayant plus des droits que les autres membres. Le pouvoir est donc concentré au niveau de ce noyau ou, dans certains cas, d'un seul individu qui dirige, et la gérance, et les autres organes. C'est le cas des Présidents des Conseils d'Administration (PCA) « ayant un pouvoir exorbitant allant jusqu'à investir les fonctions traditionnelles de gestion quotidienne réservées aux employés techniciens »³². Etant souvent fondateurs de leur coopec, ces PCA prennent toutes les décisions et les font entériner par les autres. Tout passe donc par eux. Ce contexte ne favorise certainement pas l'implication d'autres membres dans la gouvernance de ces structures.

Accaparement du pouvoir par un petit groupe des membres et des élus

Les coopératives d'épargne et de crédit fonctionnent sur base des principes prônant la démocratie et la participation de tous les membres dans la gestion et la prise des décisions concernant leur structure. Le fait, pour certaines coopec kinoises, d'avoir un petit groupe d'individus chez qui se concentre le pouvoir et surtout si cela ne découle pas d'un mandat reçu de l'AG, comporte d'énormes risques. D'une part, cela peut conduire à des comportements opportunistes de la part de ce petit groupe qui risque plus de privilégier ses propres intérêts au lieu de l'intérêt de la coopec. Et d'autre part, cela peut conduire au refroidissement total des autres membres qui peuvent de se sentir mis de côté.

Détention par les gérants du pouvoir revenant normalement aux membres et aux élus

Le pouvoir de décision et de surveillance revenant aux membres et aux élus ne peut pas être exercé par les gérants car ces derniers sont des managers et sont appelés à exécuter les décisions prises par les organes de gestion. Mais dans certaines coopec kinoises, cela n'est pas le cas. Certains gérants décident à la place des élus et d'autres, voient systématiquement leurs propositions se transformer en décision. Ce qui leur confère un pouvoir, de fois, supérieur à celui des élus au sein de leurs structures.

Très faible compétence des élus

L'une des observations découlant de notre enquête de terrain est l'existence, au niveau des élus des coopec kinoises, d'un grand déficit en matière de connaissance du domaine de microfinance, de fonctionnement de leur structure et de compétence. Ces résultats sont d'ailleurs corroborés par plusieurs rapports d'activités et d'évaluation au niveau du secteur congolais de microfinance. Cette situation est à la base des nombreuses difficultés que

³² Document de Stratégie Nationale de Microfinance (2008-2012) : état des lieux de la microfinance au Congo

connaissent ces structures notamment la mauvaise gestion suite à un faible contrôle des gérants par les élus et la mauvaise gouvernance.

Détention du pouvoir formel par les acteurs externes

Les principes coopératifs prônent une autonomie de gestion au sein des coopératives. Cela se manifeste par une gouvernance démocratique exercée par les membres de l'organisation. Le pouvoir exercé par les acteurs externes montre donc une forme d'ingérence de ces acteurs dans le fonctionnement et la prise des décisions au niveau de ces organisations. C'est le cas des coopec kinoises où les acteurs externes prennent des décisions qui doivent normalement revenir aux membres et aux élus. On peut alors y constater une absence d'autonomie en matière de gouvernance.

Tous les éléments relevés comme points forts et points faibles des coopec étudiées sont donc présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : forces et faiblesses des coopec kinoise en matière de pouvoir et de son exercice

Les Forces	Faiblesses
- Existence des statuts régissant les coopec kinoises - Présence des lieux de pouvoir - L'exercice du pouvoir formel de décision et de surveillance par les membres et les élus - Forte participation des élus aux réunions de leurs organes	- Non-respect des statuts et de certains principes coopératifs - Faible implication des membres dans la gestion de leurs structures - Accaparement du pouvoir par un petit groupe des membres et des élus - Détention par les gérants du pouvoir revenant normalement aux membres et aux élus - Très faible compétence des élus - Détention du pouvoir formel par les acteurs externes

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Ce tableau permet de visualiser d'un côté les points forts et de l'autre, les points faibles des coopec kinoises. Il existe, en effet, un certain nombre de points forts que nous avons relevés et qui constituent une force réelle pour ces structures. Cependant, lorsque l'on considère les points faibles, on peut se rendre compte des nombreux défis que doivent relever ces structures en matière de pouvoir et de son exercice.

Conclusion du chapitre

Nous avons voulu, dans ce chapitre, répondre à notre première question de recherche qui se focalise sur le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises. Deux types de pouvoir nous ont particulièrement intéressé : le pouvoir de décision et celui de surveillance. En effet, ces pouvoirs sont des composantes du droit au contrôle résiduel. Pour ce faire, nous avons commencé par définir des concepts clés de cette partie de notre recherche tout en précisant leur contenu dans le cadre de cette étude. Ensuite, nous avons présenté notre démarche méthodologique tout en explicitant notre champ d'analyse. Enfin, nous avons présenté les résultats des analyses que nous avons effectuées et discuté de ces résultats par rapport à notre cadre théorique. Ces analyses nous ont permis d'une part, d'identifier les lieux de pouvoir dans les coopec kinoises ainsi que les acteurs qui y sont impliqués. Et d'autre part, d'identifier les acteurs détenant le pouvoir dans les coopec kinoises, les formes de pouvoir qui y sont exercées ainsi que leurs dimensions. Nous sommes donc arrivés aux observations suivantes :

- l'existence de deux niveaux de pouvoir dans ces coopec. Un premier niveau constitué des organes de gestion (AG, CA, CC, CS) et un deuxième niveau où l'on trouve la gérance. Nous avons constaté qu'en ce qui concerne le fonctionnement du premier niveau de pouvoir, la réalité vécue dans ces structures était, à des moments, différente avec ce que stipulent leurs statuts ;
- les pouvoirs de décisions et de surveillance sont détenus par les membres, les élus et les responsables de la faitière. Les bailleurs et les gérants n'ont qu'un contrôle partiel de ces structures car ne disposant que du pouvoir de décision ;
- la présence de cinq profils de pouvoir dans les coopec kinoises : un premier profil où le pouvoir est réparti entre acteurs internes et externes (Faitière), le deuxième profil avec le pouvoir toujours partagé entre les acteurs internes et externes (Bailleurs), un troisième avec un pouvoir réparti en interne avec la présence des gérants détenant un pouvoir effectif; dans le quatrième profil le pouvoir est entre les mains des membres et élus et le dernier profil est celui où le pouvoir est concentré au niveau du Conseil d'Administration.

Chapitre IV. Le surplus de productivité et son partage dans les coopec kinoises : études des cas.

Selon la notion de droits de propriété, les propriétaires d'une organisation détiennent le droit au rendement résiduel, c'est-à-dire, aux surplus dégagés de l'activité après règlement de l'ensemble des charges (Milgrom et Roberts, 1992 ; Hansmann, 1996 ; Chaddad et Cook, 2002). Mais dans les coopératives, l'affectation du profit réalisé ne se fait pas de la même façon que dans d'autres formes d'organisation. Les surplus ne servent pas qu'à la rémunération des parts sociales qui d'ailleurs reste limitée. Ils sont généralement partitionnés et affectés dans différents éléments suivant les objectifs de l'organisation. Une partie peut être affectée aux réserves de l'organisation, réinvestie dans les activités de la coopec ou encore versée à un projet social. L'autre partie peut contribuer à la rémunération limitée (sur base d'un taux fixe) des parts sociales ou à la distribution aux membres-propriétaires sous forme de ristourne (au prorata de l'activité en tant que membre) (AIC, 1995). Mais les réalités empiriques sur l'appropriation des surplus dans les coopec mettent en lumière le fait que la distribution du surplus peut se faire en amont, c'est-à-dire, avant même que le surplus ne soit dégagé (salaires, indemnités élevés, charges financières, etc.) ou encore en aval, après que celui-ci soit dégagé (ristourne, dividende) (Collette et Pigé, 2008 ; Périlleux et Hudon, 2010 ; Bloy et al, 2011). Ce gap entre ce qui devait théoriquement se faire et ce qui est observé empiriquement nous a conduit à nous questionner sur les réalités dans les coopec kinoises en matière des surplus dégagés de leurs activités. Plus précisément, nous nous sommes posé la question suivante : dans les coopec kinoises, quels sont les acteurs qui bénéficient réellement des surplus réalisés et par quels mécanismes ? C'est donc à cette question de recherche que nous tentons, dans ce chapitre, d'apporter des éléments de réponse.

Le rendement résiduel dans le contexte des coopec kinoises

Comme évoqué dans les paragraphes précédents, un rendement peut être considéré comme résiduel qu'après couverture de l'ensemble des charges. Celles-ci sont généralement constituées des obligations à la fois légales et contractuelles. Dans le contexte congolais, les obligations légales des coopec comprennent d'une part, les impôts sur les salaires. Ces structures sont exonérées des impôts sur les bénéfices. Et d'autre part, les taxes de différentes natures (communales ; environnementales ; d'industrie, petite et moyennes entreprises ; etc.). Les coopec sont aussi exemptées de la TVA sur le taux d'intérêt. Les obligations contractuelles, quant à elles, sont constituées de toutes les charges, dont une coopec doit s'acquitter, stipulées dans un contrat avec un tiers. On peut citer notamment les salaires, les différentes allocations et autres formes de paiement. Face à ces éléments du contexte, la question suivante nous paraît intéressante : les coopec étudiées s'acquittent-elles réellement de leurs obligations légales et contractuelles.

Les données en notre possession nous fournissent quelques éléments de réponse à cette question. Pour ce qui est des obligations légales, nous avons, dans le compte de résultat de chaque coopec, trouvé une rubrique impôts et taxes avec des montants qui y sont inscrits. Il est donc avéré que ces structures payent une certaine somme en termes d'impôts et taxes. Cependant, nous ne savons pas ce que cela représente exactement particulièrement en termes de contenu (de quels impôts ou taxes s'agit-il ?) mais également si les montants inscrits

dans cette rubrique reflètent la réalité de ce que doivent ces coopec à l'Etat ou pas ? En effet, les données collectées (financières ainsi que les propos des dirigeants de ces structures³³) ne permettent pas de mieux expliciter ces questionnements. Lorsque l'on considère d'autres obligations légales telles que la constitution des provisions pour créances douteuses, il est clair que la majorité des coopec ne s'acquittent pas de cette obligation conformément à ce que stipule les textes réglementaires émis par l'autorité de régulation. Ces structures ne provisionnent donc pas suffisamment leurs créances ce qui fait que leur résultat net n'incarne pas forcément la réalité. Pour ce qui est des obligations contractuelles, la difficulté de se prononcer formellement demeure également. En effet, nonobstant le fait que ces coopec payent des salaires, ceux-ci sont, non seulement, bas mais connaissent généralement des retards dans le paiement. Quant aux allocations et autres formes de paiement, nous n'avons pas pu avoir des éléments beaucoup plus clairs les concernant. Les quelques éléments évoqués ci-dessus ne nous permettent pas d'attester clairement si les coopec étudiées s'acquittent ou pas de toutes leurs obligations qu'elles soient légales ou contractuelles. Dans ces conditions, l'application du concept « rendement résiduel » n'est donc pas si évident dans le contexte des coopec congolaises. Les conditions à remplir pour donner du sens à ce concept n'y sont pas entièrement réunies.

Malgré les doutes relevés quant à l'application du concept « rendement résiduel » dans le contexte des coopec étudiées, il nous faut quand-même répondre à notre deuxième question de recherche sur la distribution de ces rendements. Selon la définition des droits de propriété, les rendements résiduels sont les surplus dégagés après règlement de toutes les charges, ils correspondent donc au résultat net. Celui-ci se retrouve dans les différents états financiers qui ont été mis à notre disposition par les coopec étudiées. Nous l'avons donc considéré comme rendements résiduels et essayé de voir quels sont les acteurs qui en bénéficient. Ce choix notamment parce que nous n'avons pas, en dehors de ce résultat, d'autres éléments que nous pouvions considérer comme rendements résiduels. Cependant, les informations tirées de ces données financières n'étaient pas, à notre sens, satisfaisantes surtout en ce qui concerne la distribution du résultat net au sein de ces structures.

En effet, celles-ci ne permettaient pas de nous en dire plus sur les acteurs jouissant réellement des bénéfices réalisés par ces coopec et cela pour deux raisons : premièrement, la plupart des coopec visitées ne réalisaient que rarement un résultat net positif et même dans ces cas, ce résultat était tellement insignifiant qu'il n'était souvent pas possible de le distribuer. Il était alors directement affecté aux réserves de ces structures. Cette situation révélait juste que c'est la coopérative, en tant qu'organisation qui était la seule bénéficiaire des profits dégagés. De plus, les réserves n'étant pas partageables au sein des coopératives, les membres qui sont considérés comme propriétaires n'en bénéficient qu'indirectement à travers l'amélioration des services ou l'augmentation du montant de crédit. Une seule des coopec étudiées a procédé au partage des bénéfices durant la période étudiée et les bénéficiaires étaient les membres ayant atteint un certain montant de parts sociales ainsi que la coopec à travers les réserves. Et même dans ce cas, nous ne savons toujours pas plus sur ce que capturent d'autres

³³ Les états financiers notamment le compte de résultat ne renseignent nullement sur le contenu de la rubrique impôts et taxes. Il y a juste un montant annuel qui y est inscrit. En se tournant vers les dirigeants des coopec étudiées pour essayer de comprendre, ceux-ci nous informe qu'en réalité, il existe différents services de l'Administration publique qui passent pour réclamer le paiement des différentes taxes. Les montants à payer dépendent d'un service à un autre mais également de la perspicacité du gérant dans la négociation de ces taxes. En effet, certaines parmi celles-ci peuvent être négociées et échelonnées. Quelques-uns de ces impôts et taxes sont entièrement payés, d'autres en partie et d'autres encore ne le sont pas.

acteurs en présence dans ces structures. Deuxièmement, en ne considérant que l'affectation du résultat net, on ne capte pas la façon dont, en amont, la valeur additionnelle créée par l'organisation est partagée entre différentes parties prenantes.

Ainsi, nous avons choisi de nous focaliser sur la méthode du Surplus de Productivité Globale (SPG) et son partage dans les organisations étudiées. Cette méthode permet d'appréhender la richesse additionnelle créée en amont par une organisation entre deux années successives (le SPG) et son partage entre ses différentes parties prenantes. Dans le contexte congolais où les rendements résiduels sont largement inexistant, cette méthode est particulièrement pertinente. Ainsi considérer le surplus de productivité plutôt que la valeur résiduelle (bénéfice ou résultat net réalisé après paiement de toutes les charges), permettrait d'appréhender non seulement la rémunération de chaque acteur en relation avec l'organisation, qui est la part capturée par celui-ci dans la richesse générée, mais aussi l'évolution de cette rémunération dans le temps.

Ce chapitre, se concentrant sur la méthode de surplus de productivité globale, contient trois grands points hormis l'introduction et la conclusion. Le premier point est consacré au cadre conceptuel. Dans ce point, il sera question de présenter la méthode de Surplus de Productivité Globale mais également de préciser certains concepts utilisés dans ce chapitre. Le deuxième point se focalise sur la démarche méthodologique qui a été suivie pour répondre à la question de recherche qui nous occupe dans ce chapitre. Le troisième point aborde des résultats empiriques.

I. Cadre conceptuel

I.1. La méthode de surplus de productivité globale

La méthode de surplus de productivité globale a été mise en place par le Centre d'Etude des Revenus et des Coûts (C.E.R.C.) à la fin des années 60 dans le but d'évaluer l'efficacité de la gestion des entreprises publiques françaises. C'est donc un instrument analytique permettant de mesurer la variation de productivité d'une entreprise entre deux années consécutives. L'augmentation de la productivité durant cette période montre l'existence d'un surplus de productivité positif et sa diminution, un surplus de productivité négatif. L'objectif de cette méthode est donc « de mesurer la richesse (SPG) créée par une entreprise entre deux périodes successives dans ses rapports avec tous les partenaires qu'ils soient internes ou externes à l'organisation et comment cette richesse est répartie entre ces divers partenaires. Elle permet, à la fois, une évaluation particulière de la création de richesse et de sa répartition. » (Bloy and al, 2011).

Le surplus, dans cette méthode, n'est pas celui destiné à rémunérer les propriétaires comme c'est le cas avec la valeur résiduelle. Il correspond au surcroît de productivité partagé entre l'ensemble des parties prenantes en relation avec l'entreprise. En considérant l'ensemble des agents économiques en relation avec l'organisation, cette méthode s'inscrit dans la logique de la diversité partenariale et privilégie donc l'approche stakeholder value. Cette approche permet donc de mettre en lumière quelle partie prenante est favorisée dans le partage des surplus générés. Dans sa relation avec l'entreprise, une partie prenante peut avoir un échange qui lui est favorable ou défavorable. Cet outil permet donc d'avoir « une vision assez globale de l'organisation en tant qu'unité de création et distribution des valeurs » (Pesqueux, 1994).

Il permet aussi de voir l'évolution dans le temps de la rémunération des principaux acteurs de l'organisation.

Détermination et répartition du surplus de productivité

Comme évoqué dans les paragraphes précédents, cette méthode se concentre sur l'analyse de la variation de la productivité d'une entreprise entre deux années. La productivité, quant à elle, fait allusion au résultat réalisé par rapport aux moyens mis en œuvre pour avoir ce résultat. Dans une entreprise, par exemple, la productivité est considérée comme le rapport entre la production globale et l'ensemble des facteurs qui ont contribué à cette production. (Tannous, 2010). Le surplus de productivité, dans cette méthode, est appréhendé à travers la variation de la productivité des facteurs d'une année à une autre. Ce surplus est positif si la productivité a augmenté durant la période étudiée et il est négatif si la productivité a baissé durant la même période.

Quant à la répartition de la richesse entre différentes parties prenantes d'une organisation, elle se traduit, dans cette méthode, par des variations de prix ou de taux, pondérées par les volumes en jeu, pour chacun des partenaires de l'entreprise : salariés, clients, fournisseurs, État, sans oublier les apporteurs de capitaux (qui exigent une "juste" rémunération pour le risque pris) et l'entreprise elle-même (considérée comme une partie prenante qui doit dédier une partie de la richesse créée à l'investissement). La méthode permet notamment l'analyse de l'évolution de cette répartition dans le temps et offre ainsi à l'entreprise des éléments et une capacité de négociation avec ses principales parties prenantes. (Bloy et al, 2011)

Détermination du surplus de productivité

Le compte de résultat et le bilan constituent un outil important dans la détermination des surplus de productivité. Non pas parce que ce compte met en exergue le résultat net qui sert aux futurs investissements dans l'entreprise et à rémunérer les propriétaires mais parce qu'il contient des éléments ou des postes qui permettent de construire le compte des surplus. Ce compte permet non seulement de dégager le surplus gagné ou perdu par chaque partie prenante mais également, le surplus de productivité globale de l'organisation.

Se référant aux principaux axes de la méthode de surplus, Tannous (2010) relève trois éléments importants à prendre en compte dans la détermination du surplus de productivité :

Premièrement, la détermination du surplus se fait en se basant toujours sur deux périodes qui se suivent. Une période dite de référence qui est généralement la première période ou l'année zéro et une période traitée qui est l'année 1. Deux périodes successives sont assez intéressantes lorsque l'on veut observer l'évolution de la productivité d'une organisation mais également pour dégager le surplus global de cette productivité d'une année à une autre.

Deuxièmement, la détermination du surplus suggère la construction d'un compte de surplus de productivité. Pour ce faire, l'on se base sur deux comptes de résultats successifs desquels on dissocie les postes (charges et produits) en termes de prix et de quantités. Ainsi par exemple, les charges du personnel peuvent être dissociées par volume d'heures prestées et le taux de salaire horaire. Cette dissociation permet une meilleure analyse des variations de valeur de chaque poste qui sont fonction de variations de quantité (ou volume) et des variations de prix. La valeur d'un poste du compte de résultat, qu'il s'agisse d'un poste de charges (facteurs) ou de produit (production), pour l'année 1 (V1) est alors le produit d'une quantité (Q1) et d'un prix unitaire (P1) en lien avec celui-ci.

Soit $V1 = Q1 \times P1$

Ainsi de l'année 1 vers l'année 2, la variation de chaque poste du compte de résultat peut être notée de la manière suivante :

$$\frac{V2}{V1} = \frac{Q2}{Q1} \times \frac{P2}{P1}$$

V2 (la valeur d'un poste du compte de résultat à l'année 2) ; Q2 (la quantité à l'année 2) ; P2 (le prix unitaire à l'année 2).

La quantité et le prix unitaire sont liés au poste du compte de résultat considéré.

Troisièmement, l'évaluation du surplus de productivité. Ce surplus se dégage donc de la variation de la productivité entre la période de référence et la période traitée pour chaque acteur, dans un premier temps et pour l'organisation dans un second temps. Un surplus de productivité positif est donc une variation positive de la productivité entre l'année zéro et l'année 1.

Il est, par ailleurs, important de souligner le fait que la méthode de surplus se concentre particulièrement sur la variation des volumes (effet quantité) et des prix (effet prix).

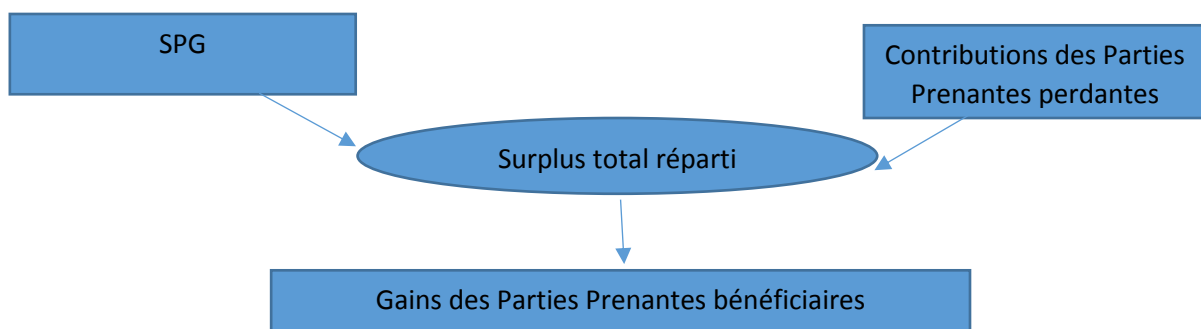
- **L'Effet quantité** : constitue la variation des quantités entre « t » et « t+1 » à prix constant et correspond au *surplus de productivité globale* (SPG). Celui-ci étant une production plus importante avec une même quantité de facteurs de production.
- **Effet prix** : constitue la variation du coût des facteurs de production ou du prix de la production entre « t » et « t+1 » aux quantités en « t+1 ». En fait, il indique qui bénéficie du surplus en présentant soit l'apport qu'a effectué telle partie prenante quand l'évolution des prix lui a été défavorable, soit l'avantage dont il a bénéficié dans le cas contraire.

A travers ces deux effets, nous voyons que deux formes de surplus peuvent être dégagées :

- « Le **SPG** » : gains additionnels découlant de la meilleure combinaison input – output
- « Le **surplus non-issu de la productivité** » : les contributions des parties prenantes qui enregistrent une détérioration de leur rémunération

Ces deux formes de surplus forment ensemble le surplus total réparti. Celui-ci est donc constitué de la variation positive de productivité (SPG) ainsi que des apports reçus des échanges de surplus entre acteurs. Le graphe suivant explicite mieux le processus.

Figure 2 : représentation des surplus de productivité



Source : construction de l'auteur sur base des éléments de la littérature.

Répartition du surplus de productivité

La répartition du surplus de productivité se traduit par le gain ou la perte que subit un acteur dans son échange avec l'organisation. En effet, chaque acteur qui interagit avec l'organisation et participe à un échange avec celle-ci, quel que soit son emplacement (interne ou externe), peut être potentiellement bénéficiaire des surplus de productivité générés par elle. Si par exemple dans une entreprise, en passant d'une année à une autre, les prix connaissent des variations, certains de ses partenaires peuvent enregistrer des gains. Pour un client, la baisse de prix est un gain car il paye la même quantité de produit à un prix plus bas que l'année précédente. Par contre pour un fournisseur des facteurs de production, c'est l'augmentation du prix de ces facteurs qui lui procure un gain. Le surplus de productivité est alors reparti entre l'entreprise et ses principaux partenaires.

Il faut alors distinguer la répartition du surplus de productivité globale et les échanges entre parties prenantes. Car en effet, le SPG peut être nul mais certains acteurs peuvent enregistrer des surplus positifs ou négatifs découlant des gains et pertes subies lors des échanges entre eux. Le tableau suivant permet, en effet, de voir que les gains enregistrés par les différents acteurs peuvent provenir soit du SPG, soit des pertes subies par d'autres ou des deux ensembles.

Tableau 15 : répartition entre ressource et emplois des surplus de productivité

Emplois	Ressources
Le surplus de productivité si < 0 Les gains obtenus par les parties prenantes au fonctionnement de l'entreprise lors de la répartition du surplus de productivité globale.	Les surplus de productivité globale si > 0 Les pertes subies par les parties prenantes lors du processus de répartition du surplus de productivité globale

Source : **Bloy et al, 2011**

Ce tableau reprend d'une part les ressources et d'autre part, des emplois en termes de surplus de productivité. Les ressources sont les éléments qui alimentent ce surplus. Nous en avons déjà parlé dans les paragraphes précédents. Cependant, dans les emplois, nous trouvons des éléments vers qui le surplus total est distribué. Il s'agit notamment des gains obtenus par les parties prenantes mais également du montant nécessaire pour combler un surplus global de productivité négative. En effet, un SPG négatif veut dire une variation négative de la productivité. L'organisation a donc connu une baisse de sa productivité d'une année à une autre qui se traduit par des pertes subies par certaines parties prenantes.

I.2. Application de la méthode de surplus aux coopératives d'épargne et de crédit

Les coopératives d'épargne et de crédit sont des structures qui collectent l'épargne de leurs membres et leur octroient des crédits pour financer leurs activités génératrices de revenus et autres dépenses. Ces structures sont généralement considérées comme faisant partie des institutions dites de « microfinance » à cause des activités de micro-crédit et d'épargne qu'elles exercent. En effet, les institutions de microfinance offrent généralement les services financiers aux populations exclues du système bancaire classique.

Dans le domaine de microfinance, la méthode de surplus n'a pas beaucoup été utilisée. Un nombre limité de chercheurs seulement l'ont appliqué à certaines institutions de microfinance. Il s'agit notamment de Bloy et al. (2011) qui ont analysé l'apport de la méthodologie du surplus de productivité comme outil de responsabilité sociale et cela, à travers l'étude de trois IMF péruviennes aux statuts différents (coopérative, organisation non gouvernementale et banque) ; de Périlleux et al (2012) qui l'ont appliqué à d'importantes bases de données d'IMF afin d'identifier les acteurs capturant une grande part de surplus dans les différentes formes d'IMF, et de Hudon et al (2014 VERIFIER L'ANNEE 2013 OU 2014) qui ont cherché à comprendre ce qui expliquait la distribution des surplus en microfinance tout en se référant à la taille, à la structure de gouvernance et aux subventions que pouvaient recevoir les institutions de microfinance. Dans notre recherche, nous utilisons cette méthode afin d'appréhender les différents acteurs qui bénéficient de la richesse créée par les coopec kinoises.

L'application de la méthode du surplus aux coopec nécessite une certaine clarification des éléments entrant en compte dans la détermination et la répartition de ce surplus. Bien qu'il soit toujours possible de différencier les postes de produits et ceux de charges d'une coopérative, ces postes diffèrent énormément avec ceux d'une entreprise industrielle ou commerciale, par exemple. Il nous semble donc important de préciser, dans le cadre de ce chapitre, les éléments généralement pris en compte dans la détermination du surplus de productivité ainsi que dans sa répartition au sein des organisations de microfinance. Ce sont ces mêmes éléments que nous avons utilisés dans le cas des coopec kinoises.

I.2.1. Formation du surplus de productivité global (SPG)

Le surplus de productivité global est obtenu en considérant la variation des quantités entre « t » et « t+1 » à prix constant. Sa détermination, à travers l'effet quantité, se fait donc sur base de la formule suivante :

$$S_t = \sum \Delta Q_T \times P_{t-1} - \sum \Delta F_T \times f_{t-1}$$

Le S_t représente le surplus de productivité global positif ; le Q_T est la quantité de l'output au temps t ; P_t représente le prix de l'output au temps t ; F_T est la quantité de l'input au temps t et f_t , le prix de l'input au temps t. Dans le cas des coopec, l'output est constitué du portefeuille de prêt brut (PPB) comme quantité et les prix sont notamment le taux d'intérêt et le taux de provision. Quant aux inputs, ils sont constitués du nombre de salariés, de dépôts ainsi que de dettes financières comme quantités et les prix sont le salarial moyen, le taux d'intérêt sur les dépôts et le taux d'emprunts.

I.2.2. Calcul du surplus gagné et perdu par chaque partie prenante

Selon Bloy et al (2011), le surplus gagné peut être considéré comme la somme des variations pour l'ensemble des postes des comptes de résultat sur deux périodes successives. Comme la méthode l'exige, il est important de commencer par dissocier les postes de charges et ceux de produits en termes de prix et de quantité avant de procéder aux différents calculs. Ces différents postes du compte de résultat des coopec sont en lien avec les principales parties prenantes de ces structures. Parmi elles, on trouve généralement les emprunteurs, les déposants, les prêteurs, les salariés, les fournisseurs, les propriétaires, etc. qui sont les membres ayant libérés leurs parts sociales dans une coopérative. Il nous paraît donc nécessaire de montrer comment les surplus gagnés et perdus par chaque partie prenante sont déterminés.

Le surplus emprunteurs (SE)

Le calcul de ce surplus nécessite au préalable celui du taux d'intérêt qui est le rapport entre le total des produits financiers et le portefeuille de prêt brut. Le surplus emprunteurs étant donc l'écart de ce taux d'intérêt entre l'année t+1 et l'année t multiplié par le portefeuille de prêt brut de l'année t+1.

$$SE = \text{Ecart du taux d'intérêt}_{(t+1)-t} \times \text{Portefeuille de Prêts Brut}_{t+1}$$

Ainsi, une baisse du taux d'intérêt entre la période t et la période t+1 représente un gain pour les membres emprunteurs, ce qui augmente leur rémunération. Dans ce cas, le surplus clients sera positif.

Le surplus emprunteurs défaillants (SED)

Le calcul de ce surplus passe par le taux de provisionnement qui est obtenu en divisant le total de dotation nette aux provisions pour perte de créance par le portefeuille de prêts brut. L'écart de ce taux de provisionnement entre l'année t+1 et l'année t est donc multiplié par le Portefeuille de Prêt Brut de l'année t+1 pour obtenir le surplus des membres défaillants.

$$SED = \text{Ecart taux de provisionnement}_{(t+1)-t} \times \text{Portefeuille de Prêts Brut}_{t+1}$$

L'augmentation du taux de provisionnement signifie que les membres emprunteurs ne remboursent pas bien leurs prêts et l'organisation augmente ses dotations aux provisions pour perte de créance. Dans ce cas, les membres défaillants gagnent en termes de surplus qui sera positif pour eux.

Le surplus déposants (SD)

Ce surplus est obtenu en multipliant l'écart du taux d'intérêt sur les dépôts entre l'année t+1 et l'année t par les dépôts de l'année t+1. Le taux d'intérêt sur les dépôts étant le rapport entre les intérêts versés sur l'épargne à l'année t par le total des dépôts de la même année.

$$SD = \text{Ecart taux d'intérêt sur les dépôts}_{(t+1)-t} \times \text{Dépôts}_{t+1}$$

L'amélioration des taux d'intérêt versés sur les dépôts augmente la rémunération des déposants et leur surplus positif. Cependant, lorsque ces taux baissent d'une période à une autre, les déposants perdent leur gain qui se traduira par un surplus négatif.

Le surplus prêteurs (SP)

Le calcul de ce surplus prend en compte la variation du taux d'emprunt entre année t+1 et année t et les dettes financières. Le taux d'emprunt n'est que le rapport entre les intérêts versés, les charges sur emprunts ainsi que les charges sur d'autres services financiers et les dettes financières.

$$SP = \text{Ecart taux emprunt}_{(t+1)-t} \times \text{Dettes financières}_{t+1}$$

Lorsque dans une coopec, les intérêts versés et les charges sur les emprunts augmentent, cela améliore la rémunération des prêteurs et leur surplus sera positif. Dans le cas contraire, ceux-ci voient leur rémunération baisser.

Le surplus salarial (SS)

Ce surplus est calculé à partir de l'écart salarial entre année t+1 et année t, d'une part et du nombre de salariés d'une coopérative d'épargne et de crédit, de l'autre. Il est essentiel, dans un premier temps de connaître le coût salarial par employé qui est le total des dépenses

salariales pour une année divisé par le nombre d'employés de cette même année. L'écart de coût salarial n'est alors que la variation de ce coût salarial entre année $t+1$ et année t .

$$SS = \text{Ecart de coût salarial}_{(t+1)-t} \times \text{Nombre d'employés}_{t+1}$$

L'augmentation du coût salarial moyen par employé au sein d'une organisation profite aux employés qui voient leur rémunération s'améliorer et leur surplus positif. Ce surplus est négatif dans le cas contraire.

Le surplus des fournisseurs (SF)

Pour les fournisseurs, il nous sera difficile de faire la distinction entre variation des quantités et des prix. Nous gardons ainsi la variation en valeur. Nous ne pourrions donc pas identifier le surplus gagné ou perdu de cette partie prenante. Il s'agit d'une limitation mais les fournisseurs ne représentent pas une partie prenante primordiale pour notre analyse étant donné qu'il ne s'agit pas d'une partie prenante interne à la coopec.

$$SF = \text{Autres dépenses opérationnelles}_{t+1} - \text{Autres dépenses opérationnelles}_t$$

La Marge Brute d'Autofinancement (MBA)

Cette marge est obtenue en calculant la variation du résultat net (incluant les dépréciations et amortissements) d'une année à une autre. Ce sont les propriétaires d'une organisation qui en disposent et décident de son affectation. Dans les coopératives d'épargne et de crédit, il s'agit des membres effectifs qu'ils soient emprunteurs ou déposants.

$$MBA = \text{Ecart résultat net (incluant les dépréciations et amortissements)}_t$$

Les surplus calculés peuvent être positifs, dans ce cas c'est l'acteur concerné qui en bénéficie et on parle d'une augmentation positive de sa rémunération. Le surplus peut aussi être négatif, dans ce cas, l'acteur concerné voit sa rémunération diminuer. Le surplus de productivité globale correspond à l'ensemble des surplus positifs diminués des surplus négatifs. Il constitue la richesse additionnelle créée par une organisation d'une année à une autre.

$$\text{Surplus de Productivité Globale} = \text{Surplus positifs} - \text{Surplus négatifs}$$

II.Approche méthodologique

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre deuxième question de recherche, par laquelle nous nous interrogeons sur les acteurs qui bénéficient réellement de la richesse créée par les coopec kinoises, nous avons choisi d'effectuer une recherche empirique. Celle-ci s'est traduite par une descente dans ces coopec kinoises afin d'y collecter des données utiles à cette partie de notre recherche. La technique de collecte des données documentaires a été mobilisée dans cette partie. Nous avons particulièrement reçu des cinq coopec, les états financiers constitués des bilans et comptes de résultat. Cette documentation financière nous a servi à la détermination des surplus de productivité globale au sein de ces structures.

II.1. Technique de collecte des données : recours à la documentation financière

Lors de notre descente sur le terrain, nous avons demandé aux responsables (administrateurs et gérants) des coopec étudiées d'avoir accès à leurs états financiers. Cinq coopec seulement nous ont répondu favorablement, les autres nous ont réservé un refus catégorique. Nous

avons donc pu avoir accès aux bilans et comptes de résultats de ces cinq coopec pour trois années successives (2011, 2012 et 2013)³⁴. Nous aimerions avoir les états financiers de plusieurs années mais cela n'était pas possible notamment, parce qu'avant 2010, chaque coopec avait son modèle de présentation des états financiers. Ce n'est qu'à partir de 2010 que la Banque Centrale du Congo a exigé d'elles, l'uniformisation de la manière de présenter les états financiers tout en leur donnant un modèle sur lequel elles devaient toutes se baser. Cet effort de la Banque Centrale du Congo a porté des fruits car à partir de l'année 2011, nous avons pu avoir les états financiers uniformisés pour les cinq coopec. Ces états financiers nous ont donc été d'une grande utilité dans la détermination du surplus de productivité globale et nous ont permis d'appréhender son partage au niveau des différents acteurs de ces coopec.

Les 5 coopec ayant répondu favorablement à notre requête en mettant à notre disposition leurs états financiers (bilans et comptes de résultat) constituent le tiers de l'ensemble des coopec étudiées. Trois de ces structures sont de la nouvelle génération, c'est-à-dire, créées après l'année 2002. Deux ont été créées vers les années 80 mais ont été restructurées après 2002 et ont demandé un nouvel agrément à la Banque Centrale du Congo. Parmi ces 5 coopec, deux sont de grande taille lorsque l'on se base sur le nombre de leurs membres (plus de quatre mille) et de leurs employés (au-delà de dix employés).

II.2. Traitement des données

Le traitement des données recueillies dans cette partie de la recherche se base essentiellement sur une méthode quantitative. Nous avons donc eu recours à la méthode de surplus de productivité globale. Les éléments issus des états financiers reçus des coopec nous ont permis de calculer les surplus et de les analyser. Ayant reçus les données financières pour trois années successives, nous avons pu calculer, pour chaque coopérative, deux fois les surplus. Une première fois, entre 2011 et 2012 et une seconde fois entre 2012 et 2013. Cela nous permet non seulement d'avoir une idée sur la rémunération de chaque partie prenante mais aussi de voir l'évolution de cette rémunération dans le temps.

Soulignons, toutefois, que nous avons, avant de calculer les différents surplus gagnés tout comme perdus par les principaux partenaires des coopec étudiées, commencé par la séparation des postes de charge et de produit au niveau des comptes de résultats mis à notre disposition. Trois catégories de ces postes étaient présentes : les postes de charges et produits financiers ; les postes de charges et produits d'exploitation et les postes de charges et produits exceptionnels. À partir de ces trois catégories de postes de charges et de produits présents dans les différents comptes de résultat, nous avons construit un compte de surplus pour chaque coopec. Ces comptes de surplus nous ont permis, non seulement, de calculer les surplus gagnés par les différentes catégories d'acteurs en relation avec les coopec étudiées mais également le surplus de productivité globale pour chacune de ces coopec. Afin d'avoir une idée globale des surplus générés et distribués au sein de ces coopec, nous avons construit

³⁴ Nous pouvions effectuer l'analyse du surplus de productivité globale sur plusieurs années mais nous nous sommes limité à trois années pour les raisons suivantes : d'une part, comme nous l'avons expliqué plus haut, avant 2011, il était difficile de trouver des états financiers harmonisés pour nous permettre d'effectuer cette analyse. Notre recherche empirique intervenant en 2014, nous ne pouvions avoir des états financiers uniformisés que pour ces trois années. Et d'autre part, les statistiques de la Banque Centrale du Congo montrant une nette amélioration de l'offre des services de microfinance par les coopec, notamment en termes de portée et de croissance d'activités, durant ces trois années, il nous a semblé intéressant de focaliser notre analyse de la formation et partage de surplus sur elles.

un compte de surplus global dans lequel se retrouvent les résultats des cinq coopec. Ces résultats permettent, en effet, non seulement d'appréhender les acteurs capturant les surplus de productivité générés mais également d'avoir une vision globale de la manière dont les principaux partenaires de ces coopec y sont traités. Ils permettent, en outre, d'observer l'évolution des surplus de chaque acteur sur les trois années étudiées. A travers cette démarche, nous arrivons à cerner les acteurs bénéficiant des surplus générés ainsi que les formes sous lesquelles ces surplus sont répartis.

III. Résultats empiriques

Dans ce troisième point, nous exposons les résultats qui ressortent du traitement et de l'analyse des données, essentiellement financières, recueillies auprès des cinq coopec kinoises pour répondre à la question de recherche qui nous occupe dans ce chapitre. Celui-ci est donc subdivisé en deux grandes parties. La première partie se concentre sur l'étude de cas de chacune des 5 coop. Il s'agit donc d'analyser la situation de chaque coopec comme un cas à part entière sur base des données disponibles et cela, en matière de formation et de distribution des surplus de productivité. Pour cela, nous commençons par présenter la situation de départ de chaque coopérative, ensuite nous montrons comment cette situation a évolué sur les deux années suivantes et enfin, nous abordons la question de la formation du surplus de productivité et son partage au niveau de ses différents acteurs. Ces éléments nous amèneront à identifier les acteurs qui gagnent et ceux qui perdent en termes de surplus, ce qui nous dira plus sur la manière dont les coopec étudiées traitent leurs différents acteurs et les rapports de force qui peuvent découler de ce traitement.

Dans la deuxième partie, nous focaliserons notre attention sur les observations majeures qui découlent de ces études de cas et leur discussion.

III.1. Études de cas

Première étude de cas : COOPEC 3

1. Présentation

La COOPEC 3 a été créée en 2007 par un groupe de membres fondateurs réunis en Assemblée Générale constitutive. Cependant avant de devenir une coopec, cette structure a d'abord été une ONG pour la promotion sociale. Cette ONG avait une caisse qui s'occupait de l'offre des services de microfinance aux populations d'une des communes pauvres de la ville de Kinshasa. Cette caisse avait pour objectif d'octroyer aux populations exerçant une activité génératrice de revenus des crédits pour financer leurs activités. Elle était localisée à côté d'un grand marché de ladite commune et la majorité des clients étaient les petits commerçants de ce marché. Hormis l'activité de crédit, la caisse avait aussi ouvert un service d'épargne à la carte. Les clients qui le désiraient, pouvaient déposer leur épargne journalière à la caisse et ce, en utilisant une carte contenant 31 cases. Le dernier versement était retenu par la caisse en guise de frais de tenue de compte. En réalité, l'ONG avait emprunté cette méthode aux boutiquiers que l'on nomme généralement « papa » ou « maman » carte. Le problème avec ces derniers, c'est la sécurisation de l'épargne qui n'est pas assurée. En effet, les épargnes de la population encouraient plusieurs risques entre les mains des boutiquiers : le vol, l'incendie, la perte de

l'épargne car ces derniers utilisaient ces épargnes pour financer leurs propres activités, etc. Mais la caisse de l'ONG rassurait les commerçants sur la sécurité de leurs épargnes et aussi sur l'accessibilité immédiate à leurs fonds en cas de besoin.

Cependant avec l'exigence de la Banque Centrale du Congo demandant à toutes les ONG et ASBL ayant un volet microfinance ou offrant des services de microfinance soit d'arrêter leurs activités, soit de se transformer en une autre forme d'institution de microfinance, la caisse a choisi de se transformer en Mutuelle d'épargne et de crédit. Pour ce faire, les dirigeants de l'ONG l'ont, dans un premier temps, dissoute et dans un deuxième moment, ils ont convoqué tous les clients pour leur proposer de créer une coopérative. Ils ont, de plus, organisé plusieurs rencontres de sensibilisation de la population locale à l'adhésion à cette nouvelle coopec tout en insistant sur ses aspects bénéfiques pour la population. La plupart des anciens clients de la caisse sont donc devenus membres en payant leurs frais d'adhésions et parts sociales. Des nouveaux membres ont aussi adhéré à la mutuelle.

Les statuts et le Règlement d'Ordre Intérieur ont été préparés par les membres fondateurs qui étaient, en réalité, les dirigeants de l'ancienne ONG. Une Assemblée Générale constitutive a donc été tenue en février 2007 pour acter la création de la COOPEC 3 mais également pour élire les dirigeants des organes de gestion. La majorité parmi eux faisait partie du management de l'ancienne ONG. La structure nouvellement créée n'a reçu son agrément par la Banque Centrale du Congo qu'en 2008. Elle ne se limitait plus à sa commune de prédilection mais s'étendait désormais dans les limites administratives de la ville de Kinshasa. Néanmoins, son siège social est resté dans cette première commune, elle a donc occupé les locaux de l'ancienne ONG. Elle s'est fixée comme objet social de collecter l'épargne de ses membres sous toutes ses formes, de leur consentir du crédit et de promouvoir la formation de ses membres.

La COOPEC 3 a deux catégories de membres : les membres effectifs et les membres auxiliaires. Est considéré comme membre effectif, toute personne physique ou morale ayant contribué à la formation du capital social à travers la souscription et la libération d'au moins une part sociale et ayant signé les statuts de la coopec. Le membre auxiliaire est par contre toute personne physique ou morale ne remplissant pas les conditions pour être membre effectif mais qui a accès aux services financiers offerts par celle-ci. Cependant, la COOPEC 3 exige que son adhésion en tant que membre auxiliaire soit autorisée par le Conseil d'Administration. Ce dernier peut donc assister aux Assemblées Générales sans avoir le droit de vote et ne peut être éligible à aucune fonction au sein de cette coopec. Lors de notre passage en mars 2014, la COOPEC 3 a mis à notre disposition le nombre de membres au 31 décembre 2013. A cette date, elle comptait 1490 membres dont 450 effectifs.

La COOPEC 3 comprend quatre organes statutaires qui sont au cœur de sa gouvernance. Il s'agit premièrement de l'Assemblée Générale qui est l'organe suprême réunissant tous les membres, orientant la politique interne et externe de la mutuelle et se tenant une fois par an en session ordinaire. Deuxièmement, il y a le Conseil d'Administration qui doit avoir un minimum de cinq administrateurs et le nombre de ceux-ci ne peut dépasser 9. Ces administrateurs sont élus par l'Assemblée Générale comme tous les dirigeants des autres organes de gestion pour un mandat de cinq ans renouvelable au maximum 5 fois. Le Conseil d'Administration veille donc au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la mutuelle. Le Conseil de Surveillance est le troisième organe de gestion se composant de trois membres élus par l'AG. Il est chargé de surveillance et du contrôle de toutes les opérations de la mutuelle. Dans ce cadre, il a accès à toutes les pièces et peut obtenir tous les renseignements qu'il requiert. Le dernier organe de gestion de la COOPEC 3 est la Commission de Crédit. Composée

de trois membres ayant un mandat de 5 ans, cet organe a la responsabilité de gérer l'examen, l'octroi, la distribution et le remboursement du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Nous voulons souligner que jusqu'à notre passage dans cette institution en 2014, c'était la même équipe de dirigeants élus lors de la création de la mutuelle qui était en fonction. Or la plupart d'entre eux étaient aussi dirigeants de l'ONG. Et vu que les statuts spécifient qu'un membre ne peut disposer de plus de cinq mandats, il est donc possible qu'ils soient encore là pendant plusieurs années. Dans ces conditions, la question de la vision peut se poser : est-ce que la coopec a vraiment intégré la vision d'une organisation coopérative ou les stigmates de l'ancienne ONG sont encore présents ? La question de l'identité peut aussi se poser au niveau des membres : se considèrent-ils toujours comme clients ou ont-ils pris conscience de leur qualité de propriétaire de la structure ?

Quelques éléments de réponses aux questions posées précédemment peuvent provenir du chapitre précédent qui met en exergue différents profils de pouvoir dans les coopec étudiées. En ce qui concerne la COOPEC 3, on y trouve un profil où le pouvoir y est partagé entre acteurs internes : les membres et les élus. C'est donc une structure où les membres de l'AG sont très présents dans la prise des décisions stratégiques. On peut se dire que bien qu'ayant été d'abord clients, cette expérience ne les empêche pas d'agir suivant leur identité de membres. Les élus, cependant, sont très impliqués dans la prise des décisions opérationnelles. Le fonctionnement de cette coopec répond plus ou moins à la vision générale de la façon dont une organisation coopérative doit fonctionner.

Le tableau ci-dessous donne, en quelque sorte, une photographie de la COOPEC 3.

Tableau 16 : indicateurs d'activité³⁵

Année	Nbre. membres	Nbre. salariés	Portef. Brut de prêts	Total bilan	Dettes /passif	Fonds propres /passif	Portefeuille Brut /passif	Dépôts termes/passif
2011	–	4	3.010\$	35.574\$	0%	18%	9%	0%
2012	–	4	110\$	13.513\$	0%	38%	1%	0%
2013	1.490	5	1.067\$	22.972\$	0%	52%	5%	0%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Cette photographie de la COOPEC 3 met en exergue le fait qu'il s'agit, en réalité, d'une très petite structure n'employant qu'un petit nombre d'employés. Les dépôts à termes sont nuls

³⁵ Les montants en dollars indiqués dans le tableau ci-dessus ainsi que dans tous les autres tableaux présents dans ce chapitre ont été trouvés en appliquant comme taux de change 1\$ = 929,0373 FC au 31 décembre 2011 ; 1\$=936 francs congolais au 31 décembre 2012 et 1\$=931,38 francs congolais au 31 décembre 2013. Ces taux ont été obtenus dans les archives de la Banque Centrale du Congo disponibles sur [http://www.bcc.cd/index.php?option=com_content&view=article&id=931:cours-de-change-du-30122011&catid=40:cours-de-change&Itemid=103](http://www.bcc.cd/index.php?option=com_content&view=article&id=931:cours-de-change-du-30122011&catid=40:cours-de-change&Itemid=103;) ; http://www.bcc.cd/index.php?option=com_content&view=article&id=1306:mer-26122012&catid=40:cours-de-change&Itemid=103 et http://www.bcc.cd/index.php?option=com_content&view=article&id=1689:mardi-31122013&catid=40:cours-de-change&Itemid=103

dans cette institution. Cette structure respecte et dépasse même le niveau prudentiel du ratio de fonds propres exigé par la Banque Centrale du Congo. En effet, cette dernière exige que ce ratio soit maintenu à un niveau prudentiel de 15%. Les fonds propres sont constitués des parts sociales libérées (capital) ; des réserves (légales, statutaires et facultatives) ; des reports positifs, etc. Sur les trois années étudiées le portefeuille de prêt brut n'arrive pas à atteindre le 10% du total bilan, ce qui représente des montants très faibles, pour ne pas dire insignifiants, de crédits octroyés.

2. Situation initiale des principales parties prenantes des coopec étudiées : le cas de COOPEC 3

Afin de présenter la situation initiale des parties prenantes de la COOPEC 3, nous avons élaboré le tableau ci-dessous pour l'année 2011. Celui-ci comprend la situation initiale des parties prenantes de la COOPEC 3 (soulignée en bleu) au regard de l'ensemble des coopec étudiées.

Tableau 17 : situation initiale (2011)

COOPEC	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêt	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx d'i dépôt	Tx d'emprunt	Tx prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	4	41\$	3.010\$	23%		0%	1%	5%	-284\$
COOPEC 5	9	1163\$	182.485\$	34%		0%	4%	7%	9.724\$
COOPEC 8	6	3620\$	149.951\$	51%		1%	0%	13%	-6.416\$
COOPEC 9	6	2984\$	15.224\$		134%	5%	0%	0%	-7.791\$
COOPEC 14	42	892\$	13.080\$		213%	13%	4%	1%	-72.889\$

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

Outre le petit nombre d'employés, déjà constaté, nous sommes interpellé par la présence de très faibles montants de salaires moyens annuels qui peuvent être qualifiés de « dérisoires ». En effet, lorsque l'on compare le salaire moyen dans cette coopec par rapport aux autres, il s'avère que le niveau du salaire moyen annuel est vraiment le plus bas au niveau de la COOPEC 3. En nous entretenant avec les responsables de cette coopec, nous avons compris qu'en effet, il ne s'agissait pas vraiment du salaire comme tel mais des frais de transport qu'elle payait aux

personnes exerçant un stage professionnel avec une promesse d'embauche. Cette coopec n'avait donc pas, durant l'année de référence, des salariés. Les membres élus étaient secondés par des stagiaires. Nous voulons, cependant, souligner le fait que le niveau de salaire est généralement faible au Congo. En 2013, par exemple, le salaire mensuel moyen³⁶ d'un fonctionnaire de l'Etat environnait 92 dollars américains (Ministère de Budget, 2013)³⁷. Lorsqu'on considère le niveau de vie dans la ville de Kinshasa, ce salaire s'avère dérisoire. En effet, le prix du loyer oscille déjà autour de 150 dollars américains pour un appartement de deux chambres dans un quartier reculé de la ville. S'il faut ajouter les frais de santé, de nourriture et de transport, on dépasse largement le salaire moyen mensuel d'un fonctionnaire de l'Etat.

Avant de nous pencher sur la situation initiale des emprunteurs de la COOPEC3, nous voulons d'abord préciser le fait que les taux d'intérêt, dans ces études de cas, résultent du rapport entre le total des produits financiers par celui du portefeuille brut. Ces taux, pour certaines coopec, rentrent dans la fourchette généralement appliquée en microfinance³⁸. Dans ces conditions, nous les considérons comme étant réellement des taux d'intérêt car, supposant qu'ils émanent effectivement des produits financiers constitués que des intérêts sur les crédits. Ce cas, en 2011, concernait trois coopec étudiées (les COOPEC 3, 5 et 8). En effet, les données que nous possédons montrent que ces trois structures n'exercent pas d'autres activités connexes à celles d'épargne et de crédit. Les produits financiers, ayant servi au calcul de leurs taux d'intérêt, ne sont constitués que des revenus issus de l'intermédiation financière. Par ailleurs, pour d'autres coopec étudiées, ces taux ont été exagérément élevés, atteignant les trois chiffres dans certains cas. Nous avons choisi de les considérer plutôt comme des taux de revenus financiers apparentés que comme des taux d'intérêt. Ce choix s'explique notamment par le fait que ces taux excessivement élevés n'ont pas que, comme composante, les produits financiers en termes d'intérêts sur les prêts. Ils sont également composés d'autres revenus financiers non issus de l'intermédiation financière (activités complémentaires).

Les emprunteurs de la COOPEC 3 ont donc connu un bon traitement durant l'année de référence car leur taux d'intérêt était assez faible comparé à celui généralement appliqué dans le secteur de microfinance.

Pour ce qui est des déposants, l'on observe que le taux d'intérêt sur les dépôts, principalement à termes, est nul. Un taux d'intérêt nul peut signifier soit que la structure ne rémunère pas du tout les dépôts à termes ou alors que les dépôts à termes sont inexistant. Pour ce qui concerne la COOPEC 3, il s'agit de l'absence des dépôts à termes. En effet, la rubrique dépôts à termes était presque vide dans le passif de son bilan de 2011. Et même lorsqu'on se réfère au tableau reprenant la photographie de la structure, on voit que le rapport entre les dépôts à termes et le passif du bilan, est nul. En réalité, il existe un chiffre mais il est tellement dérisoire qu'il ne représente pas grand-chose par rapport au total du bilan. Les intérêts payés sur les épargnes à termes ne représentaient pas non plus grand-chose en cette année-là.

³⁶ Il nous paraît important de souligner le fait que le salaire moyen peut cacher d'énormes écarts de salaire entre les cadres supérieurs et les subalternes. Cependant, il est difficile d'avoir des informations exactes sur la dispersion salariale. Nous nous contentons donc du salaire moyen. En effet, celui-ci nous permet, malgré tout, d'avoir une idée de ce que gagne, en moyenne et mensuellement, un fonctionnaire de l'Etat.

³⁷ Disponible sur <http://www.budget.gouv.cd/paie-2/>

³⁸ Il faut savoir, néanmoins, que l'une des critiques adressées au secteur de microfinance est l'application des taux d'intérêt élevés. Les organisations de microfinance se défendent en avançant comme raisons, entre autres, la prise en compte du risque que représente leur population-cible.

Le taux d'emprunt étant positif, cela veut dire que cette structure a eu, durant l'année de référence, accès aux emprunts externes. Cependant, on constate que les prêteurs externes sont très faiblement rémunérés (0,7% de taux d'emprunt pour l'année 2011).

On remarque également la présence d'un faible taux de provisionnement. La raison généralement évoquée est l'absence des ressources financières pour constituer les provisions sur les créances douteuses.

Le résultat net, quant à lui, a été négatif pour l'année 2011.

L'analyse de la situation initiale des parties prenantes de la COOPEC 3 montre que seuls les emprunteurs sont plus ou moins bien traités et cela, si l'on ne considère que le niveau du taux d'intérêt appliqué dans le secteur de microfinance. En effet, le taux d'intérêt appliqué dans cette structure rentre dans la moyenne généralement appliquée dans ce secteur. Cependant, le niveau de prêts est extrêmement faible. Il n'y a pas des salariés mais des stagiaires qui ne sont pas rémunérés et qui ne reçoivent qu'une indemnité de transport (3\$/mois). Les déposants ne sont pas rémunérés. La coopec connaît un déficit durant cette année de référence. Le tableau de la situation initiale de la COOPEC 3 et de ses parties prenantes est donc assez sombre.

3. Evolution dans le temps de la situation des parties prenantes

Ce tableau nous donne l'évolution de la situation des parties prenantes de la COOPEC 3 durant les deux années suivantes.

Tableau 18 : évolution de la situation des parties prenantes

COOPEC	Année	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêts	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx. D'i dép.	Tx. d'empr.	Tx. prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	2011	4	\$41	\$3.010	23%		0%	1%	5%	-\$284
	2012	4	\$45	\$110		574%	0%	0%	0%	-\$115
	2013	5	\$123	\$1.067		131%	0%	0%	0%	\$117
COOPEC 5	2011	9	\$1163	\$182.485	34%		0%	4%	7%	\$9.724
	2012	11	\$1.899	\$275.983	48%		0%	1%	6%	\$37.163
	2013	14	\$2.739	\$406.710	36%		0%	1%	5%	\$8.501
COOPEC 8	2011	6	\$3620	\$149.951	51%		1%	0%	13%	-\$6.416
	2012	6	\$4.738	\$174.540	49%		1%	28%	5%	\$6.201
	2013	8	\$5.272	\$200.149	49%		0%	6%	5%	\$640
COOPEC 9	2011	6	\$2984	\$15.224		134%	5%	0%	0%	-\$7.791
	2012	6	\$3.042	\$15.172		121%	2%	0%	0%	-\$5.921
	2013	5	\$3.872	\$9.506		197%	0%	5%	0%	-\$5.820
COOPEC 14	2011	42	\$892	\$13.080		213%	13%	4%	1%	-\$72889
	2012	32	\$2.114	\$22.525		91%	0%	5%	28%	-\$140.747
	2013	28	\$1.729	\$8.100		255%	0%	6%	50%	-\$89.173

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

Lorsque l'on observe ce tableau, il nous paraît, toute suite, évident que la situation des principales parties prenantes de cette structure ne s'est pas beaucoup améliorée avec le temps.

Quand on considère les salariés, leur nombre n'a que légèrement augmenté en 2013. Néanmoins, le niveau de salaire moyen annuel a augmenté faiblement l'année suivant celle de référence et substantiellement la troisième année. Il faut dire que c'est durant cette dernière année que la coopec a décidé de finaliser l'embauche des stagiaires et a presque triplé le salaire moyen.

Pour ce qui est des emprunteurs, les coûts qu'ils supportent ont carrément explosé conduisant à un rapport total produits financiers par portefeuille de prêts brut atteignant les trois chiffres durant les deux années suivantes. Il s'agit, en fait, du taux des revenus financiers apparentés. Les produits financiers intervenant dans la détermination de ce taux sont constitués, dans ce contexte, des intérêts sur les prêts, d'autres revenus liés à l'activité d'épargne et de crédit (frais de dossier, frais de tenue de compte, frais de retrait de l'épargne, etc.) et des revenus issus de l'activité d'épargne à la carte qui est une activité complémentaire dans cette structure. Dans les deux premiers cas, les taux des revenus financiers apparentés sont globalement supportés par les emprunteurs.

Quant aux déposants de cette structure, leur situation n'a pas changé du tout comparée à la situation initiale. La structure n'a pas donc fourni d'effort en termes de mobilisation d'épargnes à termes.

Le taux d'emprunt devant nul les deux années suivantes, cela montre que cette structure connaît des limites dans l'accès aux financements externes.

Le peu de provision que la COOPEC 3 constituait par rapport aux créances douteuses n'existe presque plus. L'absence des ressources nécessaires est toujours évoquée pour expliquer cette situation. Il faut cependant garder à l'esprit que, quelle qu'elle soit la raison, l'absence de provisionnement des créances douteuses est très dangereuse pour une institution financière. C'est, en effet, un indicateur d'une gestion défailante d'activités d'intermédiation financière.

La COOPEC 3 enregistre, la plupart du temps, un résultat net négatif. Cela veut dire que ses revenus (recettes réalisés) ne lui permettent pas de faire face à ses coûts. Elle vit donc au-dessus de ses moyens et il est possible qu'elle puise dans les épargnes des membres pour couvrir ses charges opérationnels. Ainsi, le fait qu'elle ne provisionne plus ses créances douteuses empire la situation car ce résultat net, bien que négatif, ne reflète pas la réalité. Il est évident que, si la coopec avait constitué les provisions, il se serait prémuni des risques de

perte de créances, ce qui est une bonne chose. Cependant, son résultat net allait être bien pire que ce qu'il est actuellement.

Penchons-nous maintenant sur le compte de surplus de la COOPEC 3 afin d'analyser la formation et le partage de surplus entre ses principales parties prenantes. Pour ce faire, nous considérons deux périodes traitées (2011-2012 et 2012-2013) mais également la part de chaque surplus dans le surplus total.

Le tableau 19 reprend (dernière colonne), le surplus de productivité (SPG) qui correspond aux gains (ou des pertes) découlant de la plus (ou moins) efficiente combinaison input – output. Le tableau reprend également pour chaque partie prenante, les gains ou les pertes en termes de surplus de productivité. Ces valeurs sont d'une part en termes monétaire (dollars américains) et d'autre part, en valeur relative en fonction de la part de ce surplus dans le surplus total de la structure. Rappelons que celui-ci est constitué de la somme du surplus de productivité (SPG) et des contributions des parties prenantes qui enregistrent une détérioration de leur rémunération.

Tableau 19 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total³⁹

Coopec	Année		S. sal.	S. Emprunt.	S. Fourn.	S. Dép.	S. Prêt.	S. Emp. Déf.	MBA	SPG
COOPEC 3	2011-2102	Montant en \$	20	-607	-30	-1	-39	-5	167	-495
		Part dans S.T.	10,60%	-325,80%	-15,90%	-0,30%	-21%	-2,90%	89,40%	-266%
	2012-2013	Montant en \$	393	4.720	95	0	0	0	234	5441
		Part dans S.T.	7,20%	86,70%	1,70%	0%	0%	0%	4,30%	100%
Moyenne % S.T. sur les deux périodes			8,90%	-119,50%	-7,10%	-0,20%	-10,50%	-1,40%	46,90%	-83%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : *S. Sal.* : surplus salarial ; *S. Emprunt.*: surplus emprunteurs; *S. Fourn.*: surplus fournisseurs; *S. Dép.*: surplus déposants; *S. Prêt.*: surplus prêteurs; *S. Emp. Déf.*: surplus emprunteurs défaillants; *MBA*: marge brute d'autofinancement, *SPG* : surplus de productivité global.

Le tableau ci-dessus montre que la COOPEC 3 a réalisé dans la première période une perte de productivité et dans la deuxième période, des gains. Cependant, en moyenne sur les deux périodes, ces gains ont disparu. La perte des gains enregistrés en première période découle principalement de la variation négative de son portefeuille de prêt qui a fort baissé (plus de 90%) rendant l'output négatif à son tour. Tandis que durant la deuxième période, c'est l'effet contraire qui s'est produit. Le portefeuille de prêt a connu une variation positive de presque 95% par rapport à la période précédente. Les inputs ne représentant pas grand-chose durant cette période, la valeur du SPG s'est donc nettement améliorée.

En deuxième lieu, cette analyse met en évidence la présence des surplus au niveau de certains acteurs mais ces surplus sont très volatiles d'une période à une autre. Les gains d'une période sont souvent absorbés par les pertes de la période suivante.

Ce sont chez les emprunteurs que nous constatons les flux les plus importants. La première période, la perte résulte de l'explosion du taux des revenus financiers mais sur un portefeuille

³⁹ Pour ce qui est du surplus fournisseurs, nous ne le commentons pas car il nous est difficile, sur base des états financiers qui ont été mis à notre disposition, de faire la distinction entre les variations de quantité et de prix. Et c'est le cas de toutes les coopec prises en études de cas.

de prêt dérisoire (tableau 16). Ce taux a diminué fortement en 2013, ce qui explique la grande volatilité. On constate, cependant une certaine constance au niveau du surplus salarial car ces employés ont connu plutôt une évolution positive par rapport à d'autres surplus sur l'ensemble des périodes considérées pour les raisons évoquées ci-dessus. Dans cette coopec, les salariés sont donc parmi les parties prenantes qui capturent une partie des surplus générés. Néanmoins, en termes monétaire, ces surplus ne représentent pas grand-chose surtout pour la première période où il s'agissait presque des miettes. La MBA, constituée du résultat net, a été également positive durant les deux périodes étudiées, seulement son montant en valeur absolue ne représente également pas grand-chose.

Pour les parties prenantes restantes, c'est-à-dire, les déposants et les prêteurs, la moyenne de leur surplus a été négative sur la période étudiée mais les flux sont presque insignifiants. La position de ces parties prenantes n'a pas beaucoup évolué durant les deux périodes étudiées : les déposants n'ont pas été rémunérés, l'accès aux financements externes demeure encore limité pour cette coopec, le taux de provisionnement des créances douteuses a baissé durant ces deux périodes. Cela montre que la coopec ne constitue aucune provision pour se prémunir de la perte de certaines créances.

En conclusion, cette première étude de cas se focalisant sur la COOPEC 3 nous a permis d'avoir une idée globale sur celle-ci notamment en matière de ses activités, de la formation du surplus de productivité et de son partage entre ses différentes parties prenantes. Les résultats qui en découlent nous permettent de retenir ce qui suit à propos de cette structure :

- issue de la transformation d'une ONG ;
- petite institution où l'activité, lorsque l'on considère le niveau du portefeuille de prêt et les dépôts à termes, est quasi nulle ;
- présence des gains de productivité liés notamment à la volatilité du portefeuille de prêt mais très faibles en valeur absolue ;
- une situation pour les employés qui s'est un peu améliorée dans le temps. Cependant, il faut savoir qu'ils partent de très bas et que l'on est encore dans du dérisoire ;
- des taux d'intérêt qui ont explosé (et un peu réajusté sur la seconde période) mais sur un portefeuille insignifiant ;
- les déposants ne sont pas rémunérés, pas d'emprunts externes, pas de provisions pour créances douteuses.

Deuxième étude de cas : COOPEC 5

1. Présentation

La COOPEC 5 a été créée en janvier 2001 par le Projet d'Appui Crédit aux Ménages. Ce dernier a été, lui-même, mis sur pied par une organisation non gouvernementale de développement qui s'inscrit dans une stratégie de lutte contre la pauvreté. Elle se fonde en effet, d'une part, sur l'idée selon laquelle la responsabilité du développement incombe aux populations locales et, d'autre part, sur l'hypothèse qu'une lutte efficace contre la pauvreté passe par le financement des besoins des populations les plus démunies.

En novembre 2008, conformément aux exigences légales de la Banque Centrale du Congo et au terme d'une assemblée générale extraordinaire cette structure délaissera son statut d'Organisation Non Gouvernementale pour devenir une mutuelle d'épargne et de crédit fonctionnant conformément à l'instruction n°001 de la Banque Centrale du Congo. Elle a donc demandé à tous les anciens clients de souscrire à une part sociale et de payer les frais d'adhésion afin de devenir membres effectifs de la nouvelle structure. La COOPEC 5 ouvre également ses portes à toute personne voulant devenir membre. L'adhésion, dans ce cas, est concrétisée par la libération de la part sociale et le versement de la première épargne dont le montant dépend du déposant.

La COOPEC 5 est présente dans deux provinces : Bandundu et Kinshasa. A Kinshasa, elle intervient dans les communes défavorisées telles que Masina, Kimbanseke, Nsele et Ndjili, et dans la province du Bandundu, à Nioki et Samwendu, deux villages reculés du district de Mayi Ndombe. À Kinshasa, le groupe de population ciblé est principalement constitué de petits commerçants, d'artisans et de maraîchers, et dans la province du Bandundu, de petits paysans et d'éleveurs.

La COOPEC 5 a pour mission de permettre l'accès aux services financiers à tous les membres, de financer leurs activités génératrices de revenus et de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie. Ces services sont notamment l'épargne et le crédit. L'accès au crédit exige l'ouverture et l'alimentation courante d'un compte d'épargne. Elle accompagne généralement ses services financiers par des services non financiers qui sont le suivi-conseil et la formation des bénéficiaires.

La gouvernance de la COOPEC 5 passe par quatre organes de gestion à savoir : l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA), le comité de crédit (CC), le comité de surveillance (CS). L'AG, étant l'organe suprême, a comme rôle de tracer la politique générale de l'institution, à mettre en place les organes qui l'exécuteront et d'élire les dirigeants des trois autres organes de gestion. Ceux-ci travaillent de façon bénévole mais leur frais de déplacement lors des différentes réunions sont pris en charge par l'institution.

La COOPEC 5 est donc une institution issue de la transformation d'une ancienne ONG de microfinance. La plupart des anciens clients sont devenus membres et continuent à avoir accès aux services financiers. Selon les dirigeants, le processus de cette transformation a suivi toutes les voies légales et a été, une réussite selon eux. Cependant la question d'identité peut se poser dans cette structure. Comment les anciens clients arrivent à intégrer leur nouvelle fonction de « membre » qui est complètement différente de la première. En effet, en tant que membres, ces derniers sont appelés à participer activement à la vie de leur structure, ce qui n'était forcément pas le cas avant. Continuent-ils toujours à se considérer comme « clients » ou sont-ils conscients de leur qualité de propriétaires de la nouvelle structure ? Une autre question se poserait : quelle est la place des fondateurs de l'ancienne ONG dans la nouvelle structure ?

Par ailleurs, si on considère le profil de pouvoir présent dans cette coopec, on dira que le pouvoir est concentré au niveau du Conseil d'Administration. Ce mode de gouvernance est très proche de celle de l'ONG. C'est cet organe qui en avait les commandes. Il s'agit donc d'un héritage de l'ancienne ONG car, en effet, on retrouve certaines de ses caractéristiques dans la nouvelle. Le fonctionnement de cette coopec, en termes d'exercice de pouvoir, est donc différent de celui de la COOPEC 3 et pourtant, les deux sont issues de la transformation d'une ONG. Dans la COOPEC 5, le pouvoir est concentré au niveau du CA tandis que dans la COOPEC

3, il est partagé entre les acteurs internes notamment les membres et les élus. Dans ces deux coopec, le contexte de création n'influence aucunement leur profil de pouvoir.

Afin d'avoir une idée sur les activités de la COOPEC 5 durant les années prises en étude de cas, nous proposons le tableau ci-dessous reprenant certains éléments clés de celles-ci.

Tableau 20 : indicateurs d'activité

Année	Nbre membres	Nbre salariés	Portef. Brut de prêts	Total bilan	Dettes/passif	Fonds propres/passif	Portefeuil. brut /passif	Dépôts termes/passif
2011	—	09	182.485\$	238.260\$	8%	19%	77%	2%
2012	—	11	275.983\$	407.595\$	7%	19%	68%	3%
2013	8114	14	406.710\$	535.105\$	0%	17%	76%	5%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Les éléments contenus dans le tableau ci-dessus montrent que la COOPEC 5 est une assez grande institution ayant une forte activité notamment lorsque l'on considère le nombre de ses membres, le portefeuille brut de prêt et le total bilan. La COOPEC 5 est également parmi les rares institutions à avoir recours aux emprunteurs externes, du moins pour les deux premières années considérées. De plus, en termes d'activités de crédit et d'épargne, cette structure fournit beaucoup d'efforts. En effet, la part de son portefeuille de prêt dans le total bilan est très importante et bien que faibles, les dépôts à termes y sont quand même présents. La COOPEC 5 respecte et dépasse le niveau du ratio de fonds propres exigé par la Banque Centrale. D'une façon générale, cette photographie de la MEC IDECE montre qu'il s'agit d'une structure qui se porte assez bien. Qu'en est-il alors de la situation initiale de ses principales parties prenantes ?

2. Situation initiale des principales parties prenantes des coopec étudiées : le cas de la COOPEC 5

Nous nous concentrons, dans ce point, sur la façon dont les différents acteurs de la COOPEC 5 étaient traités lors de l'année de référence (2011).

Tableau 21 : situation initiale (2011)

COOPEC	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêt	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx d'i dépôt	Tx d'emprunt	Tx prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	4	41\$	3.010\$	23%		0%	1%	5%	-284\$
COOPEC 5	9	1163\$	182.485\$	34%		0%	4%	7%	9.724\$
COOPEC 8	6	3620\$	149.951\$	51%		1%	0%	13%	-6.416\$
COOPEC 9	6	2984\$	15.224\$		134%	5%	0%	0%	-7.791\$
COOPEC 14	42	892\$	13.080\$		213%	13%	4%	1%	-72.889\$

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

La situation initiale des parties prenantes de la COOPEC 5 telle que reprise dans le tableau ci-dessus peut être considérée comme étant plus ou moins meilleure par rapport à celle d'autres coopec étudiées. Cependant, il ne faut pas perdre de vue la présence de certains acteurs défavorisés pendant cette année de référence.

Le salaire moyen annuel est plus élevé que dans les deux premières structures mais demeure néanmoins faible de façon générale. Les salariés reçoivent donc un salaire moyen qui ne leur permet pas de couvrir les deux bouts du mois, en tout cas lorsque l'on considère le coût de la vie dans la ville de Kinshasa.

Les emprunteurs font partie des acteurs ayant connu un traitement plus ou moins convenable durant l'année de référence. En effet, le taux d'intérêt annuel supporté par ces derniers rentre dans la moyenne généralement appliquée dans le secteur de microfinance. Dans le cas des coopec kinoises qui appliquent généralement 5% d'intérêt par mois, le taux calculé de la COOPEC 5 paraît même plus faible.

Le taux d'intérêt sur dépôt est nul montrant que les dépôts à termes ne sont pas du tout rémunérés. Les déposants sont donc parmi les acteurs défavorisés de cette structure. Soulignons qu'en valeur absolue il existe un montant représentant les intérêts payés sur les dépôts à termes. Seulement, celui-ci est tellement insignifiant comparé au total des dépôts à termes enregistré par cette structure.

La COOPEC 5 a recours aux emprunts externes et les rémunère à hauteur de 4% l'an. Les prêteurs externes sont donc bien traités dans cette structure car recevant une rémunération annuelle plus ou moins satisfaisante.

Le taux de provisionnement de la COOPEC 5 est assez élevé comparé à la plupart des coopec étudiées. Celle-ci met donc un accent particulier sur le provisionnement de créances douteuses. Dans le cadre des activités de crédit, cette attitude est salubre dans le sens où elle permet d'anticiper la perte de certaines créances.

Durant l'année de référence, les produits de la COOPEC 5 ont permis de couvrir l'ensemble des charges tout en se soldant par un résultat positif.

La situation initiale des parties prenantes de la COOPEC 5 met en évidence la présence des acteurs favorisés et ceux qui sont défavorisés. Les salariés sont plus ou moins bien traités si l'on se réfère aux salaires moyens des autres structures étudiées mais ces salaires restent faibles. Les emprunteurs et les prêteurs externes sont les acteurs qui connaissaient un bon traitement. Seuls les déposants ont été complètement défavorisés durant cette année de

référence. Comment a donc évolué la situation de ces différentes parties prenantes dans le temps ?

3. Evolution dans le temps de la situation des parties prenantes

Tableau 22 : évolution de la situation des principaux acteurs

COOPEC	Année	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêts	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx. D'i dép.	Tx. d'empr.	Tx. prov. P.	Rés. Net
	2011	4	\$41	\$3.010	23%		0%	1%	5%	-\$284
COOPEC 3	2012	4	\$45	\$110		574%	0%	0%	0%	-\$115
	2013	5	\$123	\$1.067		131%	0%	0%	0%	\$117
	2011	9	\$1163	\$182.485	34%		0%	4%	7%	\$9.724
COOPEC 5	2012	11	\$1.899	\$275.983	48%		0%	1%	6%	\$37.163
	2013	14	\$2.739	\$406.710	36%		0%	1%	5%	\$8.501
	2011	6	\$3620	\$149.951	51%		1%	0%	13%	-\$6.416
COOPEC 8	2012	6	\$4.738	\$174.540	49%		1%	28%	5%	\$6.201
	2013	8	\$5.272	\$200.149	49%		0%	6%	5%	\$640
	2011	6	\$2984	\$15.224		134%	5%	0%	0%	-\$7.791
COOPEC 9	2012	6	\$3.042	\$15.172		121%	2%	0%	0%	-\$5.921
	2013	5	\$3.872	\$9.506		197%	0%	5%	0%	-\$5.820
	2011	42	\$892	\$13.080		213%	13%	4%	1%	-\$72889
COOPEC 14	2012	32	\$2.114	\$22.525		91%	0%	5%	28%	-\$140.747
	2013	28	\$1.729	\$8.100		255%	0%	6%	50%	-\$89.173

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

Lorsque l'on se penche sur le tableau de l'évolution de la situation des principales parties prenantes de la COOPEC 5, l'on remarque une évolution positive que pour un seul acteur (les salariés). Tous les autres ont vu leur traitement se détériorer dans le temps.

En considérant les salariés, par exemple, l'on observe une augmentation substantielle, chaque année, du niveau de leur salaire moyen. Il est en effet, évident que malgré cela, le salaire moyen demeure faible mais cette situation est, de façon générale, typique de celle de la République Démocratique du Congo. Les salaires y sont généralement bas.

Les emprunteurs ont commencé à supporter des taux d'intérêt élevé dès la deuxième année. Cependant, nous pensons qu'il est important de souligner le fait que malgré cette augmentation du taux d'intérêt, son niveau demeure le plus faible par rapport à d'autres coopec étudiées.

Durant les deux années suivantes, l'on remarque que la baisse du niveau des charges financières liée aux emprunts externes. Le taux d'emprunts est donc passé de 4% à 1%. Nous supposons que la COOPEC 5 a commencé à avoir de moins en moins recours à cette forme de financement.

Les efforts de provisionnement des créances douteuses semblent s'affaiblir au niveau de cette structure. Deux raisons peuvent être avancées pour expliquer cette attitude. Soit la COOPEC 5 enregistre des taux élevés de remboursement qui font qu'elle n'ait plus besoin de constituer autant de provision que l'année de référence, soit elle n'a plus suffisamment de ressources financières pour le faire.

Quant à la rentabilité, la COOPEC 5 a enregistré durant l'année 2012 un résultat net exceptionnel au vu de ce qu'enregistrent d'autres structures étudiées. Cependant, cela n'a pas duré car l'année suivante, ce résultat a connu une forte baisse. Son niveau a été même plus bas que celui de l'année de référence. En ne considérant que les éléments de ce tableau, nous pouvons supposer que la forte augmentation du salaire moyen ainsi que la baisse du taux d'intérêt cette dernière année peuvent, en partie, expliquer cette baisse de rentabilité.

Considérons maintenant le compte de surplus de cette structure pour voir comment se forment les surplus et comment ces derniers sont répartis entre les principales parties prenantes. Le tableau ci-dessous nous en donne une idée.

Tableau 23 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total

Coopec	Année		S. sal.	S. Emprunt.	S. Fourn.	S. Dép.	S. Prêt.	S. Emp. Déf.	MBA	SPG
COOPEC 5	2011-2102	Montant en \$	8197	-38407	29733	334	-2273	-3715	27511	21381
		Part dans S.T.	12,50%	-58,40%	45,20%	0,50%	-3,50%	-5,60%	41,80%	32,50%
	2012-2013	Montant en \$	12146	46442	20549	527	-745	-1605	-28731	48583
		Part dans S.T.	15,20%	58,30%	25,80%	0,70%	-0,90%	-2%	-36,10%	61%
	Moyenne % S.T. sur les deux périodes		13,90%	0%	35,50%	0,60%	-2,20%	-3,80%	2,90%	46,70%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : *S. Sal.* : surplus salarial ; *S. Emprunt.* : surplus emprunteurs ; *S. Fourn.* : surplus fournisseurs ; *S. Dép.* : surplus déposants ; *S. Prêt.* : surplus prêteurs ; *S. Emp. Déf.* : surplus emprunteurs défaillants ; *MBA* : marge brute d'autofinancement, *SPG* : surplus de productivité global.

Le tableau de la formation et du partage de surplus montre que la COOPEC 5 a bien enregistré des surplus de productivité durant les deux périodes considérées. En valeur absolue, ces surplus sont assez importants mais également très variables d'une période à une autre. De la première à la deuxième période, ils ont plus que doublé.

Une autre observation présente dans ce tableau est la présence d'acteurs qui gagnent et d'autres qui perdent dans la répartition du surplus additionnel créé par la coopec. Les salariés ainsi que la structure à travers la MBA sont ceux dont la moyenne de surplus sur les deux périodes est positive montrant que ces acteurs ont été favorisés dans l'échange avec leur structure. Quant aux déposants et les emprunteurs, la part de leurs gains dans le surplus total a été presque nulle. On peut donc considérer que leur situation n'a pas évolué.

L'on observe une certaine amélioration dans la situation des salariés qui ont été gagnants sur les deux périodes considérées. Ces résultats sur le surplus salarial ne font que confirmer ce que nous avons déjà observé avec l'évolution de la situation des parties prenantes dans le temps. En effet, les salariés faisaient partie des acteurs qui ont connu une évolution positive de leur traitement. C'est également le cas pour la Marge Brute d'Autofinancement. Il est assez évident que celle-ci ait une moyenne positive car en effet, le résultat net de cette structure est demeuré positif sur toute la période étudiée malgré la forte variation qu'elle a connu entre la deuxième et la troisième année.

La baisse du taux d'emprunts est à la base de la perte enregistrée par les prêteurs externes en termes de surplus. La COOPEC 5 n'a apparemment plus tellement recours aux emprunts externes.

En définitive, cette étude de cas nous permet de retenir les éléments suivants concernant la COOPEC 5 :

- il s'agit d'une ONG de microfinance transformée en Mutuelle d'épargne et de crédit ;
- une institution bien gérée avec des taux d'intérêt raisonnables ;
- pas de rémunération des dépôts ;
- constante amélioration de la situation des salariés ;
- accès aux emprunts externes ;
- présence des gains de productivité assez volatiles et alloués, entre autres, à une hausse ; des salaires.

Troisième étude de cas : COOPEC 8

1. Présentation

La COOPEC 8 fait partie des nombreuses coopératives créées au courant des années 80 suite notamment à l'expansion du système coopératif dans le pays. Dans ce cadre, la plupart des communautés de l'Eglise Protestante du Congo ont créées leurs propres coopec. Elle a donc vu le jour pour la première fois en 1982. Tout comme les autres coopec de cette époque, elle a connu la crise qui lui a coûté le départ de plus de 90% de ses membres. Mais vers les années 2000, avec l'émergence du secteur de microfinance et les différentes mesures mises en place par les autorités publiques pour encadrer et promouvoir ce secteur, les membres fondateurs

de cette coopec ont saisi l'occasion pour en créer une nouvelle. Cette dernière a donc été constituée en 2002. Les membres fondateurs particulièrement composés des pasteurs et des dirigeants laïcs de la communauté Evangélique de l'Alliance au Congo, ont été motivés par l'exclusion de leurs membres des banques classiques et par leur forte demande en services financiers. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que la création de la COOPEC 8 s'inscrit également dans une dynamique de restructuration des coopec des anciennes décennies qui ont continué à fonctionner tant bien que mal mais qui ont été obligées par la Banque Centrale de se restructurer et de demander un nouvel agrément. C'est comme cela que la COOPEC 8 va être agréée par la Banque Centrale en 2008.

Afin de faire peau neuve et d'inspirer confiance à la population, la COOPEC 8 a renouvelé ses organes de gestion mais également son personnel. Selon les dirigeants, il n'était plus question que l'on associe les noms des anciens dirigeants ayant été au centre de la crise avec la nouvelle structure. Ainsi donc, lors de l'Assemblée Générale constituante de 2002, une nouvelle équipe des élus a été mise en place après vote. Il s'agit des administrateurs, des membres du conseil de surveillance et de comité de crédit. Cette équipe est renouvelable toutes les trois années. Il demeure, néanmoins, une ressemblance entre cette nouvelle structure et l'ancienne. Cette ressemblance se situe au niveau notamment des membres fondateurs mais également de la fonction du président du Conseil d'Administration. Tout comme pour l'ancienne structure, les membres fondateurs de la nouvelle sont des pasteurs et les dirigeants laïcs de cette communauté. Ce sont eux qui étaient à la base de la création de la coopec de 1982 et celle de 2002. L'initiative n'a pas vraiment émergé à partir de la base c'est-à-dire par les simples membres de la communauté. Un autre point commun entre la nouvelle et l'ancienne structure réside au niveau de la fonction du président du Conseil d'Administration qui est apparemment réservée aux pasteurs ou encore aux autorités morales de la communauté même si cela n'est pas clairement dit dans les statuts. C'est une façon pour les dirigeants de la communauté d'avoir la main mise sur la structure mais aussi le gage du respect de leurs valeurs morales. Il faut souligner que le choix du président du CA passe par un vote à l'Assemblée Générale afin de le rendre légal et acceptable par la Banque Centrale du Congo. Pour les autres organes par contre, tous les membres effectifs peuvent prétendre à y être élus.

La COOPEC 8 a comme mission sociale de permettre l'accès aux services financiers à tous les membres, de financer leurs activités génératrices de revenus et d'améliorer leurs conditions de vie. Sa zone d'intervention s'étend aux limites de la ville de Kinshasa en République Démocratique du Congo. Elle fonctionne en se référant aux statuts et Règlement d'Ordre Intérieur. Elle compte quatre organes de gestion : l'AG, le CA, le CC et le CS. Les dirigeants des trois derniers organes sont élus par le premier organe qui est l'Assemblée Générale, ont un mandat de trois années et travaillent bénévolement. Ils s'occupent de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises lors de l'AG et de la gestion opérationnelles de leur structure. Cette dernière ne leur paye que le transport et une petite collation lors des réunions. Cette structure emploie aussi des salariés, notamment, le Gérant qui s'occupent de la gestion quotidienne et qui est sous la supervision des organes de gestion et plus particulièrement du Conseil d'Administration.

Il est important de souligner que la COOPEC 8 comporte deux catégories de membres : les membres effectifs et les membres auxiliaires. Les membres effectifs sont des personnes physiques et/ou morales qui adhèrent à la coopec en contribuant à la formation de son capital social. Pour être membre effectif, il faut, entre autres, être majeur, s'acquitter du droit d'adhésion, souscrire et libérer au moins une part sociale et être accepté par le Conseil

d'Administration. La coopec doit néanmoins avoir en tout temps un minimum de vingt membres ordinaires ou effectifs sans quoi, elle doit être dissoute. Cependant, est membre auxiliaire, toute personne physique et/ou morale ne remplissant pas toutes les conditions précédemment citées mais qui a accès aux services financiers offerts par la coopec. Elle peut être convoquée à l'Assemblée Générale mais ne participe pas au vote et n'est éligible pour aucune fonction dans la coopec.

Les services offerts par la COOPEC 8 sont l'épargne et le crédit. Ces deux services contiennent plusieurs gammes de produits. L'accès au crédit, que ça soit pour les membres effectifs tout comme auxiliaires est conditionné par la présence d'un compte d'épargne ayant à son actif au moins 25% du montant demandé en crédit. Ce qui montre donc que tous les emprunteurs sont d'abord épargnants.

En somme, nous pouvons dire que la COOPEC 8 est donc une coopérative restructurée qui peut être classifiée dans la nouvelle génération car fonctionnant sous la loi n°002 de 2002 applicable aux coopec. C'est une structure suscitée par une communauté ecclésiale dont les autorités jouent encore un rôle déterminant dans sa gouvernance. Cette coopec fait partie des celles ayant un profil où le pouvoir est concentré entre les mains des élus du Conseil d'Administration. Ce sont ces derniers qui sont les principaux acteurs dans la prise des décisions (stratégiques et opérationnelles) et de surveillance. Qu'en est-il alors de ses activités ?

Tableau 24 : indicateurs d'activité

Année	Nbre membres	Nbre salariés	Portef. Brut de prêts	Total bilan	Dettes/passif	Fonds propres/passif	Portefeuill brut /passif	Dépôts termes/passif
2011	—	06	149.951\$	202.545\$	0%	35%	74%	1%
2012	—	06	174.540\$	267.228\$	0%	31%	65%	2%
2013	2500	08	200.149\$	417.346\$	0%	26%	48%	3%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

La photographie de la COOPEC 8 qui nous est présenté par ce tableau montre qu'il s'agit d'une coopérative de taille moyenne mettant un accent particulier sur l'activité de crédit. En effet, lorsque l'on considère le niveau de son portefeuille brut de prêt, l'on remarque que celui est assez important et tend à s'accroître chaque année. La part du portefeuille brut de prêts dans le total bilan de chaque année considérée, conforte cette affirmation. L'activité d'épargne est aussi présente et par rapport à certaines coopec étudiées, la COOPEC 8 mobilise quand-même les dépôts à termes même si leur part sur le total bilan est très faible. Le ratio des fonds propres, quant à lui, dépassent largement le seuil recommandé par la Banque Centrale du Congo et cela, pour chaque année. Cependant, il est évident que cette structure ne fait pas appel aux emprunts externes. Les fonds prêtables dans ce cas, ne sont constitués que d'épargnes et des fonds propres.

Dans le point suivant, nous allons essayer de voir quel traitement la COOPEC 8 réserve à ses principales parties prenantes et cela pour l'année 2011 qui est considérée comme l'année de référence de notre étude. Il s'agira donc d'examiner la rémunération de chaque partie prenante et identifier ceux qui sont favorisés et ceux qui ne le sont pas.

2. Situation initiale des principales parties prenantes des coopec étudiées : le cas de la COOPEC 8

Tableau 25 : situation initiale (2011)

COOPEC	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêt	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx d'i dépôt	Tx d'emprunt	Tx prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	4	41\$	3.010\$	23%		0%	1%	5%	-284\$
COOPEC 5	9	1163\$	182.485\$	34%		0%	4%	7%	9.724\$
COOPEC 8	6	3620\$	149.951\$	51%		1%	0%	13%	-6.416\$
COOPEC 9	6	2984\$	15.224\$		134%	5%	0%	0%	-7.791\$
COOPEC 14	42	892\$	13.080\$		213%	13%	4%	1%	-72.889\$

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

Le tableau 25 nous présente la situation initiale des parties prenantes de la COOPEC 8. Celle-ci se présente plutôt mieux pour deux catégories d'acteurs : les salariés ainsi que les emprunteurs défaillants. Les autres acteurs restants sont défavorisés. Analysons chaque élément du tableau et ce qu'il implique pour chaque acteur.

Lorsqu'on considère le salaire moyen annuel de l'année de référence, on remarque que les salariés reçoivent le salaire moyen annuel le plus élevé des cinq coopec étudiées. Leur salaire moyen mensuel équivaut au RNB/habitant⁴⁰ (310\$ en 2011) alors que celui-ci est annuel. Les salariés de cette coopec font donc partie des personnes ayant un revenu moyen dépassant très largement ce qui est offert dans la fonction publique et autres entreprises congolaises.

⁴⁰ Le revenu national brut par habitant est un indicateur du niveau de revenu potentiel qu'un citoyen gagne par an. Comme l'on peut le constater, le niveau de cet indicateur est très bas en République démocratique du Congo.

Le taux d'intérêt quant à lui est un peu élevé mais reste plus ou moins dans la moyenne appliquée par les institutions de microfinance au Congo. En effet, la plupart applique un taux mensuel de 5% sur les prêts. La coopec n'ayant pas d'autres activités que celle de l'épargne et de crédit, nous supposons que la comptabilisation de certains revenus liés à l'octroi de crédit ou à la tenue de compte d'épargne dans les produits financiers peut expliquer de ce taux d'intérêt quelque peu élevé. Cependant comparé au taux d'intérêt appliqué par la COOPEC 9 et 14, celui de la COOPEC 8 est nettement plus bas.

Les déposants de cette coopec recevaient une rémunération durant l'année de référence seulement celle-ci ne représentait pas grand-chose tellement qu'elle était minime. En réalité, le traitement des déposants ne leur était pas favorable. Ceci peut être de nature à décourager les dépôts à termes, ce qui serait un grand manque à gagner pour cette coopec en termes de fonds prêtables.

L'on remarque également que pour l'année de référence, la coopec n'avait pas accès aux emprunts externes. Cependant cette dernière met un accent particulier sur le provisionnement des créances douteuses. Cela est compréhensible quand on considère le niveau de son portefeuille brut de prêt et dont la part dans le total bilan est assez importante. Une grande perte des créances la mettrait dans une situation difficile et peut même la conduire à la liquidation.

La COOPEC 8 a réalisé un résultat net négatif durant l'année 2011.

La situation initiale des principaux acteurs de la COOPEC 8 semble assez contrastée. Certains acteurs sont nettement mieux traités, il s'agit notamment des salariés. Cependant, pour d'autres acteurs, la situation n'est pas, du tout, meilleure. Voyons dans le point suivant comment la situation des principales parties prenantes a évolué dans le temps.

3. Evolution dans le temps de la situation des parties prenantes

Le tableau ci-dessous nous donne l'évolution de la situation des parties prenantes de la COOPEC 8 durant les deux années suivantes.

Tableau 26 : évolution de la situation des parties prenantes

COOPEC	Année	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêts	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx. D'i dép.	Tx. d'empr.	Tx. prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	2011	4	\$41	\$3.010	23%		0%	1%	5%	-\$284
	2012	4	\$45	\$110		574%	0%	0%	0%	-\$115
	2013	5	\$123	\$1.067		131%	0%	0%	0%	\$117
COOPEC 5	2011	9	\$1163	\$182.485	34%		0%	4%	7%	\$9724
	2012	11	\$1.899	\$275.983	48%		0%	1%	6%	\$37.163
	2013	14	\$2.739	\$406.710	36%		0%	1%	5%	\$8.501
COOPEC 8	2011	6	\$3620	\$149.951	51%		1%	0%	13%	-\$6.416
	2012	6	\$4.738	\$174.540	49%		1%	28%	5%	\$6.201
	2013	8	\$5.272	\$200.149	49%		0%	6%	5%	\$640
COOPEC 9	2011	6	\$2984	\$15.224		134%	5%	0%	0%	-\$7.791
	2012	6	\$3.042	\$15.172		121%	2%	0%	0%	-\$5.921
	2013	5	\$3.872	\$9.506		197%	0%	5%	0%	-\$5.820
COOPEC 14	2011	42	\$892	\$13.080		213%	13%	4%	1%	-\$72889
	2012	32	\$2.114	\$22.525		91%	0%	5%	28%	-\$140.747
	2013	28	\$1.729	\$8.100		255%	0%	6%	50%	-\$89.173

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

Lorsque l'on examine les éléments de ce tableau, nous remarquons une amélioration substantielle pour certaines catégories d'acteurs, superficielle pour certaines et une détérioration pour d'autres.

La situation des salariés s'est beaucoup améliorée durant les deux années suivantes malgré l'augmentation du nombre des salariés. La politique salariale de la COOPEC 8 a donc été très favorable aux salariés. Ces derniers ont vu leur salaire moyen annuel augmenter de 31% en 2012 et de plus de 45% en 2013.

Les emprunteurs aussi ont vu le taux d'intérêt baisser mais très faiblement. Néanmoins, ce taux reste dans la moyenne de taux d'intérêt généralement appliquée par les coopec au Congo. Cependant comparé à l'évolution du taux d'intérêt dans d'autres coopec, la COOPEC 8 est parmi les rares coopec étudiées à avoir maintenu son taux d'intérêt à deux chiffres et en dessous de 50% durant les deux années suivantes.

Les déposants ont connu un statuquo dans leur situation durant l'année 2012 mais l'année d'après, cela s'est détériorée. En effet, le taux d'intérêt sur les dépôts a été nul durant cette dernière année et pourtant, lorsque l'on se réfère au tableau 24, l'on remarque que la coopec a continué à mobiliser les dépôts à termes et que la part de ces dépôts dans le total bilan a accru en 2013. Continuer à mobiliser les épargnes à termes et arrêter de les rémunérer semble quelque peu risquée comme attitude.

L'on constate, durant les années suivantes, que la COOPEC 8 commence à avoir recours aux emprunteurs externes, ce qui améliore nettement leur situation en 2012. Cependant, une année après, le taux sur les emprunts a tellement baissé que l'on peut parler de détérioration du traitement des prêteurs en 2013. Malgré cela, il est important de garder à l'esprit que cette catégorie d'acteur part du néant. En effet, ce taux était nul durant l'année de référence.

La coopec a revu à la baisse les provisions sur perte de créances durant les deux années suivantes. Est-ce à cause du meilleur remboursement des prêts octroyés, nous ne le pensons pas. Se basant sur les échanges que nous avons eus avec les responsables de cette structure, il s'agit plutôt d'une limite au niveau de ressources financières qui ne permettent pas de constituer plus de provision. Cette situation est périlleuse pour cette structure.

Côté rentabilité, la situation de la COOPEC 8 s'est aussi améliorée passant du résultat net négatif lors de l'année zéro au résultat positif les deux années suivantes. Soulignons néanmoins qu'en 2013, ce résultat a beaucoup baissé ne représentant presque rien en valeur absolue. L'accroissement de certaines charges et coûts ainsi que la faiblesse des produits peuvent expliquer cette chute de rentabilité.

Voyons maintenant ce que nous disent les éléments du compte de surplus de cette coopec. Arrive-t-elle à réaliser des gains de productivité et dans l'affirmative, comment ces gains sont-ils repartis au niveau des différents acteurs ? Le tableau 27 sur la formation et le partage de surplus dans la COOPEC 8 nous éclaire là-dessus.

Tableau 27 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total

Coopec	Année		S. sal.	S. Emprunt.	S. Fourn.	S. Dép.	S. Prêt.	S. Emp. Déf.	MBA	SPG
COOPEC 8	2011-2102	Montant en \$	6.869	4.008	0	-548	23422	-14.024	12.570	32.297
		Part dans S.T.	14,70%	8,60%	0%	-1,20%	50%	-30%	26,80%	68,90%
	2012-2013	Montant en \$	4.650	-225	14.439	-608	-26897	1.490	-3.100	-10.250
		Part dans S.T.	22,60%	-1,10%	70,20%	-3%	-131%	7,20%	-15,10%	-49,80%
Moyenne % S.T. sur les deux périodes			18,70%	3,80%	35,10%	-2,10%	-40,50%	-11,40%	5,90%	9,55%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : *S. Sal.* : surplus salarial ; *S. Emprunt.* : surplus emprunteurs ; *S. Fourn.* : surplus fournisseurs ; *S. Dép.* : surplus déposants ; *S. Emp. Déf.* : surplus emprunteurs défaillants ; *MBA* : marge brute d'autofinancement, *SPG* : surplus de productivité global.

Le compte de surplus de la COOPEC 8 met en évidence la présence des gains de productivité sur les deux périodes. Cependant, cette moyenne positive, la coopec la doit au SPG de la première période qui a été assez important et en termes de part dans le surplus total, et en valeur absolue. En effet, durant la deuxième période, l'on observe plutôt une perte assez importante de productivité. Nous voulons souligner la forte volatilité observée au niveau de ce surplus. Les variations au niveau des quantités peuvent être à la base de cette volatilité. Nous pensons plus particulièrement au portefeuille brut de prêt qui a été sujet aux fortes variations année après année.

Une des observations majeures qui ressort du tableau ci-dessus, est l'existence d'acteurs capturant en moyenne des surplus sur les deux périodes. Il s'agit plus précisément des salariés, des emprunteurs et la coopec, elle-même, à travers la MBA. Les autres acteurs notamment les déposants, les prêteurs et les emprunteurs défaillants sont plutôt défavorisés dans le partage du surplus généré par la COOPEC 8. Examinons ces différents surplus et leur part dans le surplus total.

Lorsque l'on considère le surplus salarial, l'on constate une certaine constance à son niveau. D'une part, il est resté positif durant les deux périodes et assez important si l'on tient compte de celui d'autres coopec. Ce surplus découle donc de l'amélioration de la rémunération des salariés de cette structure tel qu'évoqué dans les paragraphes précédents. Les employés de cette structure font donc partie des parties prenantes gagnantes dans leur échange avec leur structure.

La moyenne de la part de surplus emprunteurs dans le surplus total est également positive montrant que ces derniers ont été bénéficiaires des surplus générés par la coopec. Ce surplus découle donc de la baisse du taux d'intérêt en 2012 faisant des emprunteurs des gagnants en termes de surplus en première période. Durant la deuxième période la COOPEC 8 a plutôt enregistré une perte de surplus rendant faible la moyenne de la part de ce surplus dans le surplus total pour les deux périodes. Néanmoins, les emprunteurs font partie d'acteurs gagnants. Ce qui est rare lorsque l'on considère les autres coopec étudiées. Dans la plupart d'entre elles, les emprunteurs étaient des perdants.

La COOPEC 8 a été elle-même favorisée dans le partage des surplus générés. En effet, la moyenne de sa part dans le surplus total a été positive particulièrement à cause de la marge enregistrée en première période qui était assez importante en termes de pourcentage dans le surplus total mais également en valeur absolue. La MBA n'étant constituée principalement que de la variation du résultat net, l'on comprend qu'elle soit aussi importante car entre 2011 et 2012, ce résultat a connu une très forte variation positive. En deuxième période par contre, la coopec a été perdante en termes de surplus car en effet, sa MBA était négative. Néanmoins, sur les deux périodes, la COOPEC 8 reste gagnante.

Les déposants n'ont pas du tout capturé de surplus sur les deux périodes étudiées. Ils sont donc défavorisés dans le partage de surplus dans cette structure. Ce constat n'est pas étonnant car dès l'année de référence, le traitement des déposants n'était pas meilleur et cela ne s'est pas amélioré avec le temps.

En somme, les principaux éléments ci-dessous peuvent être retenus de l'étude de cas de la COOPEC 8 :

- c'est une coopec du type suscité ;

- volume d'activités, en termes de portefeuille de prêts, assez important ;
- des taux d'intérêt assez raisonnables ;
- accès faiblement aux emprunts externes ;
- présence de dépôts à termes mais faiblement rémunérés ;
- constante amélioration de la situation des salariés ;
- Existence des gains de productivité mais très volatiles dans le temps.

Quatrième étude de cas : COOPEC 9

1. Présentation

La COOPEC 9 a été créée en 2005 par un groupe de personnes habitant un même quartier et membres d'une même église. Face aux besoins en financement et à l'absence des structures offrant des services financiers dans leur quartier, l'idée est venue, aux membres de cette église, de créer une coopérative d'épargne et de crédit. Ces derniers ont donc choisi d'ouvrir la nouvelle structure à tous les habitants du quartier et de la commune. En effet, dans cette commune, de nombreuses personnes exercent une activité génératrice de revenus sans pour autant avoir l'opportunité d'ouvrir un compte d'épargne dans une banque ou une institution financière et d'accéder au crédit. Par la suite, la coopec va être ouverte à toute la population kinoise tout en ayant la possibilité de s'élargir à d'autres parties de la République Démocratique du Congo et cela, exclusivement sur décision de l'Assemblée Générale et après approbation de la Banque Centrale du Congo.

La mission de la COOPEC 9 est de permettre l'accès aux services financiers à tous les membres, de contribuer à la lutte contre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie de ceux-ci. Elle a reçu son agrément par la Banque Centrale en 2006.

Deux catégories des membres sont présentes dans la COOPEC 9 : les membres effectifs et les membres auxiliaires. Les membres effectifs sont ceux qui souscrivent et libèrent au moins une part sociale ; signent une demande d'adhésion tout en s'acquittant du droit d'adhésion. Un membre effectif peut être une personne physique ou morale. Un membre auxiliaire est toute personne physique ou morale n'ayant pas rempli les conditions susmentionnées mais qui a reçu l'approbation du Conseil d'Administration pour accéder aux services financiers offerts par la coopérative. Cependant, il n'a pas droit au vote au niveau de l'Assemblée Générale et n'est éligible pour aucune fonction dans la coopec. Nous voulons souligner, que parmi les membres effectifs, on trouve aussi les membres fondateurs. Ceux-ci ont été à la base de la création de la coopec, contribué au capital social initial, signé les statuts et n'ont pas besoin de signer une quelconque demande d'adhésion. Ce sont des membres assez influents dans la coopec.

Quatre organes statutaires ont en charge la gouvernance de cette coopec. Il s'agit plus particulièrement de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration, du Conseil de Surveillance et de la Commission du Crédit. L'Assemblée Générale est l'organe suprême de la coopec et se tient une fois par an en session ordinaire et autant de fois en session extraordinaire si cela est nécessaire. Les trois autres organes sont composés des membres élus par l'AG pour un mandat de trois années renouvelables. Ils assurent généralement les fonctions reprises dans les statuts mais exécutent, également, les résolutions de l'AG.

Hormis l'activité d'épargne et de crédit, les statuts de la COOPEC 9 donnent la possibilité à cette dernière d'exercer une activité génératrice de revenus. Cette possibilité est, néanmoins, circonscrite par deux conditions : premièrement, l'importance de l'activité en question doit être limitée par rapport à l'ensemble des activités principales. Et deuxièmement, cette activité ne doit pas être réputée constituer l'exploitation d'un commerce ou d'un moyen de profit.

Malgré le fait que la création de la COOPEC 9 a été initiée par les fidèles d'une même église, nous la considérons comme créée par la base. En effet, il s'agit d'une résolution de la population de base pour faire face aux besoins en financement dans leur quartier. Cette coopec a été ouverte à toute la population de ce quartier, implantée assez loin des locaux de l'église qui, du reste, n'y a pas joué un rôle déterminant. Ce qui n'est pas souvent le cas des coopec suscitées par une église qui, se localisent généralement dans les parages de cette dernière et connaissent souvent une forte influence des autorités ecclésiastiques. Quant au pouvoir, il y est concentré au niveau du CA qui prend les décisions opérationnelles et la plupart des décisions stratégiques telles que les services offerts, croissance, les nouveaux produits, la distribution des surplus, etc.

Ci-dessous quelques éléments sur ses activités.

Tableau 28 : indicateurs d'activité

Année	Nbre membres	Nbre salariés	Portef. Brut de prêts	Total bilan	Dettes/passif	Fonds propres/passif	Portefeuill. brut /passif	Dépôts termes/passif
2011	—	06	15.224\$	82.271\$	0%	-13%	19%	1%
2012	—	06	15.172\$	85.447\$	0%	-21%	18%	0%
2013	1782	05	9.506\$	180.945\$	0%	49%	5%	3%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Les données contenues dans le tableau 28 montrent qu'il s'agit d'une petite structure, en tout cas, lorsque l'on considère le nombre de membres ainsi que celui des salariés. Le niveau du portefeuille brut de prêts est également très bas surtout pour la dernière année où il ne représente que 5% du total bilan. La COOPEC 9 n'a pas recours aux emprunts externes et si l'on se réfère aux données des trois années, cette dernière ne mobilisait que faiblement les dépôts à termes. De plus, durant ces deux premières années, ses fonds propres étaient négatifs. En effet, il existait bien un capital mais les fonds propres étant constitués des plus-values et provision règlementées, du résultat net, du report à nouveau, des réserves et primes liées au capital ainsi que du capital proprement dit, la plupart de ces éléments étant négatifs ont absorbé le capital rendant les fonds propres négatifs. Cependant l'on remarque une certaine amélioration de sa situation en 2013. Le total bilan a plus que doublé sûrement dû à l'importante augmentation des fonds propres. Mais l'on constate également l'accroissement des dépôts à termes. Bien que faible, en termes de pourcentage, ces dépôts représentent 5.428\$ en valeur absolue, c'est-à-dire plus de la moitié du montant portefeuille brut de prêt

de cette année. Ce tableau nous montre que, d'une façon générale, la COOPEC 9 est une structure en difficulté.

2. Situation initiale des principales parties prenantes des coopec étudiées : le cas de la COOPEC 9

Les éléments contenus dans le tableau ci-dessous nous permettent de nous faire une idée sur la manière dont la COOPEC 9 traitait ses principales parties prenantes durant l'année de référence (2011).

Tableau 29 : situation initiale (2011)

COOPEC	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêt	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx d'i dépôt	Tx d'emprunt	Tx prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	4	41\$	3.010\$	23%		0%	1%	5%	-284\$
COOPEC 5	9	1163\$	182.485\$	34%		0%	4%	7%	9.724\$
COOPEC 8	6	3620\$	149.951\$	51%		1%	0%	13%	-6.416\$
COOPEC 9	6	2984\$	15.224\$		134%	5%	0%	0%	-7.791\$
COOPEC 14	42	892\$	13.080\$		213%	13%	4%	1%	-72.889\$

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

Comme dans toutes les coopec étudiées, il existe des parties prenantes favorisées et d'autres défavorisées dans la COOPEC 9. Analysons la situation de chacune d'elles.

Les salariés sont assez mieux traités dans cette structure que dans d'autres. Leur salaire moyen annuel dépasse celui appliqué par plusieurs coopec étudiées et très largement le RNB/Habitant de l'année de référence (310\$). Cependant, il faut garder à l'esprit que malgré son niveau plus élevé par rapport à d'autres coopec et au RNB/Habitant, le salaire moyen annuel de la COOPEC 9 demeure néanmoins faible si l'on considère le niveau de vie dans la ville de Kinshasa.

Le taux des revenus financiers apparentés sont très élevés dans cette structure. Nous supposons que cela est la conséquence de la comptabilisation des revenus provenant de l'activité de photocopie qu'exerçait cette structure. En effet, dans les états financiers de cette

coopec, il est difficile de distinguer les revenus découlant des intérêts payés sur les prêts de ceux d'autres activités. Dans ces conditions, il est difficile de se prononcer sur le traitement des emprunteurs. Cependant, lorsqu'on se base sur le taux d'intérêt annoncé par cette institution (5% le mois), on peut dire que les emprunteurs supportent un taux d'intérêt plus ou moins élevé bien qu'il soit tolérable dans le secteur de microfinance.

La COOPEC 9 fait partie des rares coopec où le taux d'intérêt sur les dépôts n'est pas nul. Les déposants percevaient donc une rémunération sur leurs dépôts. Soulignons toutefois que ce taux d'intérêt sur les dépôts demeure particulièrement faible comparé à celui sur les prêts.

Le tableau sur la situation initiale des principales parties prenantes de cette structure montre que celle-ci n'a pas recours aux emprunts externes et ne constitue pas non plus une provision pour se prémunir contre les pertes de créance. Le problème d'éligibilité doit être à la base de cette absence d'accès aux emprunts externes. En effet, les données financières de cette structure ne sont pas de nature à rassurer les acteurs tels que les prêteurs. De plus, la faiblesse des ressources financière de cette structure peut expliquer le fait qu'elle ne provisionne pas les créances douteuses.

La COOPEC 9 n'a pas pu en 2011 couvrir ses charges par les produits réalisés. Ainsi, le résultat net était donc négatif durant cette année.

Lorsque l'on analyse la situation initiale des principaux acteurs de la COOPEC 9, nous constatons que seuls les salariés et les déposants recevaient un bon traitement lors de l'année de référence. Tous les autres acteurs étaient défavorisés. Cependant, ce traitement, que ce soit pour les salariés tout comme pour les déposants est loin d'être réaliste quand nous prenons en compte certains paramètres tels que le coût de la vie à Kinshasa (pour les salariés) ou encore le taux d'intérêt généralement appliqué sur les dépôts à termes dans le secteur congolais de microfinance (1% par mois). Qu'en est-il de l'évolution dans le temps de la situation de ces principales parties prenantes ?

3. Evolution dans le temps de la situation des parties prenantes

Dans ce dernier point, nous essayons d'analyser l'évolution de la manière dont le traitement des principaux acteurs de la COOPEC 9 a évolué durant les deux années suivantes (2012 et 2013).

Tableau 30 : évolution de la situation des parties prenantes

COOPEC	Année	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêts	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx. D'i dép.	Tx. d'empr.	Tx. prov. P.	Rés. Net
	2011	4	\$41	\$3.010	23%		0%	1%	5%	-\$284
COOPEC 3	2012	4	\$45	\$110		574%	0%	0%	0%	-\$115
	2013	5	\$123	\$1.067		131%	0%	0%	0%	\$117
	2011	9	\$1163	\$182.485	34%		0%	4%	7%	\$9724
COOPEC 5	2012	11	\$1.899	\$275.983	48%		0%	1%	6%	\$37.163
	2013	14	\$2.739	\$406.710	36%		0%	1%	5%	\$8.501
	2011	6	\$3620	\$149.951	51%		1%	0%	13%	-\$6416
COOPEC 8	2012	6	\$4.738	\$174.540	49%		1%	28%	5%	\$6.201
	2013	8	\$5.272	\$200.149	49%		0%	6%	5%	\$640
	2011	6	\$2984	\$15.224		134%	5%	0%	0%	-\$7.791
COOPEC 9	2012	6	\$3.042	\$15.172		121%	2%	0%	0%	-\$5.921
	2013	5	\$3.872	\$9.506		197%	0%	5%	0%	-\$5.820
	2011	42	\$892	\$13.080		213%	13%	4%	1%	-\$72889
COOPEC 14	2012	32	\$2.114	\$22.525		91%	0%	5%	28%	-\$140.747
	2013	28	\$1.729	\$8.100		255%	0%	6%	50%	-\$89.173

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

En observant le tableau ci-dessus, on remarque toute suite que, d'une façon générale et pour presque toutes les principales parties prenantes, la situation s'est plutôt détériorée dans le temps au lieu de s'améliorer. Sauf pour les salariés où il existe une nette amélioration de leur traitement. En effet, le salaire moyen annuel au sein de la COOPEC 9 a connu une évolution très positive durant les deux dernières années. Cela montre donc que cette institution a appliqué une politique salariale visant à améliorer la rémunération de ses employés.

Le taux des revenus financiers apparentés ont connu une légère baisse durant la deuxième année mais ont encore grimpé la troisième année dépassant le niveau de l'année de référence.

Nous ne pouvons, une fois de plus, nous prononcer sur l'évolution du traitement des emprunteurs se basant sur les données financières à notre disposition⁴¹.

Les déposants également ont vu leur situation se détériorer d'une année à une autre. La baisse du taux d'intérêt sur les prêts peut montrer l'absence des dépôts à termes. En effet, lorsqu'une coopec ne mobilise pas d'épargne à termes, elle ne verse pas non plus des intérêts sur les prêts. Cependant, la situation est un peu différente dans le cas de la COOPEC 9. Il ne s'agit pas vraiment de l'absence des dépôts à termes car lorsque l'on se réfère au tableau 28, nous constatons qu'en 2013, ces dépôts avaient substantiellement augmentés atteignant les 3% du total bilan qui a, lui-même, plus que doublé. Nous pensons qu'il s'agit, en fait, de l'absence ou de la faiblesse de la rémunération des dépôts à termes par cette coopec. Si tel est le cas, cela aura plutôt comme conséquence le découragement des épargnants, ce qui priverait la COOPEC 9 d'une ressource importante notamment en termes de fonds prêtables.

La situation des prêteurs externes ne s'est ni améliorée ni détériorée par rapport à l'année de référence. De même pour la rentabilité de la coopec, elle ne s'est pas vraiment améliorée durant les deux années suivantes. Néanmoins, le niveau de la perte a un peu baissé en 2012 et en 2013.

Que nous disent alors les éléments sur la formation et le partage de surplus ? Est-ce que durant les deux périodes considérées, la COOPEC 9 a-t-elle pu réaliser des surplus de productivité, si oui comment s'est fait le partage de ces surplus au niveau des différentes parties prenantes ? Le tableau 31 nous permettra d'avoir des éléments de réponse à toutes ces questions.

Tableau 31 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total

Coopec	Année		S. sal.	S. Emprunt.	S. Fourn.	S. Dép.	S. Prêt.	S. Emp. Déf.	MBA	SPG
COOPEC 9	2011-2102	Montant en \$	482	2.024	-686	-2.998	-2.815	0	1.812	-2.180
		Part dans S.T.	11,20%	46,90%	-15,90%	-69,40%	-65%	0%	42%	-50,50%
	2012-2013	Montant en \$	4.336	-7.183	-1.803	-1.614	14.648	0	130	8.514
		Part dans S.T.	22,70%	-37,60%	-9,40%	-8,40%	76,60%	0%	0,70%	44,50%
Moyenne % S.T. sur les deux périodes			16,90%	4,60%	-12,70%	-38,90%	5,80%	0%	21,30%	-3%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : *S. Sal.* : surplus salarial ; *S. Emprunt.* : surplus emprunteurs ; *S. Fourn.* : surplus fournisseurs ; *S. Dép.* : surplus déposants ; *S. Emp. Déf.* : surplus emprunteurs défaillants ; *MBA* : marge brute d'autofinancement, *SPG* : surplus de productivité global.

Les éléments du tableau ci-dessus, provenant du compte de surplus de COOPEC 9, montrent qu'en moyenne sur les deux périodes, la coopec n'a pas vraiment réalisé de surplus de productivité. Si l'on examine période par période, nous remarquons que durant la première période (2011-2012), la COOPEC 9 n'a effectivement pas générés des surplus de productivité. Par contre, durant la deuxième période (2012-2013), nous observons la présence des gains de productivité non négligeables découlant d'une meilleure combinaison input-output.

⁴¹ En effet, même durant les deux années suivantes, la distinction entre les revenus issus des intérêts réellement supportés par les emprunteurs et ceux issus d'autres activités n'était toujours pas possible.

Cependant lorsque l'on considère les deux périodes, les pertes, exprimées en pourcentage du surplus total, absorbent complètement les gains les rendant presque inexistantes. Dans le cas de l'absence de gains de productivité, les surplus enregistrés par certaines parties prenantes découlent alors du changement de répartition et non de surplus de productivité global. Une autre observation en lien avec les gains de productivité est la présence d'une forte volatilité au niveau du SPG.

Hormis le surplus de productivité globale, le tableau 31 met aussi en évidence l'existence de surplus au niveau de certains acteurs et des pertes chez d'autres.

Les salariés connaissent une certaine constance dans la capture de surplus. En effet, ils font partie des rares acteurs ayant enregistré des gains en termes de surplus deux périodes de suite. Cela n'est pas étonnant quand on sait que cette catégorie d'acteurs a vu son salaire moyen annuel augmenter chaque année étudiée. Elle fait donc partie des gagnants de cette coopec.

Les emprunteurs paraissent comme étant également gagnants dans leur échange avec leur institution. Cependant, la réalité peut être différente car il n'est pas possible d'affirmer si les surplus qu'ils enregistrent proviennent effectivement de la baisse des taux d'intérêt sur les crédits ou pas. En effet, le surplus emprunteurs positif présents dans cette coopec découle de la forte baisse du taux des revenus financiers apparentés durant la deuxième année. Or nous savons que le calcul de ce taux prend en compte les produits financiers desquels, il est difficile de différencier les revenus issus des intérêts de ceux issus d'autres activités connexes.

La COOPEC 9, elle-même, a aussi été gagnante dans sa relation avec ses principales parties prenantes. Cela peut être observé à travers la MBA dont la part dans le surplus total est restée positive durant toutes les deux périodes. Cela notamment à cause de la variation positive du résultat net durant ces deux périodes même si celui-ci est resté négatif durant tout ce temps. Cependant, en valeur absolue, cette marge reste assez dérisoire.

Les grands perdants de la COOPEC 9 sont les déposants. Ces derniers n'ont pas enregistré des gains en termes de surplus sur les deux périodes étudiées. En effet, nous constatons une baisse chaque année du taux d'intérêt sur les dépôts et même pour la dernière année où la coopec a mobilisé plus d'épargnes à termes, le taux d'intérêt a été nul.

L'étude de cas de la COOPEC 9 nous amène, en conclusion, aux constats suivants :

- il s'agit d'une petite coopérative émanant de la base ;
- structure toujours déficitaire ;
- absence de gains de productivité en moyenne sur les deux périodes ;
- des salariés bien payés ;
- présence d'activités annexes à celles d'épargne et de crédit ;
- pas d'emprunts externes ;
- des déposants qui étaient un peu rémunérés mais qui ne le sont plus avec le temps.

Cinquième étude de cas : COOPEC 14

1. Présentation

L'histoire de la COOPEC 14 date des années 1970 où son ancêtre, une Caisse Populaire de Crédit, fut créée. Cette caisse fut parmi les premières dans l'histoire de la microfinance au Congo. Elle a connu quatre grandes périodes dans son développement : la première allant de sa création à 1990. Durant cette période, la caisse a connu une forte prospérité notamment avec la mise en place d'un réseau regroupant les coopec primaires qui en découlaient. Les épargnes des membres s'élevaient à plus de 2.000.000 dollars US avec 229.000 membres répartis dans plus ou moins 37 coopératives primaires réparties dans certaines provinces du Congo.

La seconde période va de 1991 à 1997. C'est une période caractérisée par une forte crise accentuée notamment par la détérioration de l'environnement économique, social et politique de la République Démocratique du Congo à cette époque. En effet, une série de mesures notamment la réforme monétaire de 1993 ainsi que l'instabilité politique conduisant aux pillages et différentes guerres, ont complètement déstabilisé et anéanti les institutions financières en général et les coopec en particulier. Cette crise a amené cette caisse à fermer une grande partie de ses coopec primaires. Les membres, ayant perdu une grande partie de leurs épargnes, ont aussi perdu confiance en leurs structures. La crise était tellement profonde que le nombre des membres est passé de 229.000 à la fin de 1990 à 534 en 1997.

La troisième période va de 1998 à 2007. Durant cette période, la caisse a commencé à connaître une reprise, bien que timide, de ses activités. Certains éléments dans l'environnement économique et politique du pays ont donné un coup de pouce à cette reprise. Nous pouvons citer notamment le changement de régime avec une relative paix, la stabilisation de l'inflation qui atteignait les trois chiffres la décennie précédente, l'émergence du secteur de la microfinance avec l'adoption et la promulgation de la loi sur les coopec, la supervision et l'encadrement des coopec par la Banque Centrale du Congo, le soutien financier et l'appui du secteur par des bailleurs de fonds, etc. Le nombre des membres est passé de 534 en 1997 à 6.924 membres actifs en 2007 augmentant par la même occasion le niveau d'activités.

Enfin, la dernière période va de 2008 à nos jours. En mars 2008, cette caisse a tenu une Assemblée Générale Extraordinaire constitutive et électorale ayant pour objectif sa dissolution en tant que fédération, la création d'une nouvelle coopec et l'adoption des statuts ainsi que du règlement d'ordre intérieur répondant aux dispositions de la loi n°002/2002 du 2 février 2002 applicables aux coopératives d'épargne et de crédit. C'est ainsi qu'elle va changer de dénomination pour devenir la COOPEC 14. Lors de cette AG extraordinaire, les membres fondateurs (45 personnes) vont élire les nouveaux dirigeants de la coopec et demander l'agrément de la Banque Centrale du Congo. Cet agrément leur sera accordé quelques mois après. Nous voulons souligner le fait que la plupart des membres fondateurs faisaient partie des dirigeants et membres influents de l'ancienne caisse.

La nouvelle coopec demeure donc attachée à sa communauté de base mais n'exerce actuellement ses activités que dans la ville de Kinshasa. Elle n'a la possibilité de les élargir à d'autres provinces de la R. D. Congo que sur décision de l'Assemblée Générale et l'approbation de la Banque Centrale du Congo. Elle continue à utiliser les locaux de l'ancienne caisse qu'elle compte parmi ses avoirs.

Comme objet social, la coopec ne se limite pas à la collecte de l'épargne de ses membres et à l'octroi de crédit. Elle ajoute d'autres éléments tels que promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative des membres mais aussi exercer toute activité génératrice de recettes ou revenus dont l'importance demeure limitée par rapport à l'ensemble des activités principales. Ceci explique l'activité de location des locaux qu'elle exerce.

La COOPEC 14 compte deux catégories de membres : les membres effectifs et les membres auxiliaires. Parmi les membres effectifs, l'on trouve aussi les membres fondateurs. Ces derniers sont des personnes physiques ayant contribué à la formation du capital social initial et ayant signé les statuts. Un membre fondateur est donc de droit membre effectif. Est considéré comme membre effectif (non fondateur), toute personne physique et morale ayant remplie les conditions définies dans les statuts, ayant payé les frais d'adhésion et signé la demande d'adhésion et enfin, ayant souscrit et libéré au moins une part sociale. La qualité de membre est donc constatée par l'inscription au registre des membres tenu au siège social de la coopec sur instruction du Conseil d'Administration.

Le membre auxiliaire est toute personne physique ou morale qui peut avoir accès aux services de la coopec avec l'autorisation du CA sans nécessairement remplir toutes les conditions réservées à un membre effectif. Il peut assister à l'AG mais ne peut ni voter ni prétendre à une fonction au sein de la coopec. Peut aussi rentrer dans la catégorie de membre auxiliaire, un membre effectif qui cesse d'avoir un domicile, une résidence, une place d'activité ou de travail habituel dans la zone d'intervention de la coopec.

Comme toute coopec, la COOPEC 14 est gouvernée par quatre organes de gestion qui sont l'Assemblée Générale composée des membres ayant une seule voix quel que soit le nombre de leurs parts sociales et qui s'occupe de l'orientation stratégique de la structure. Le Conseil d'Administration est composé des membres élus par l'AG avec un mandat de trois ans renouvelable une fois. Il veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la structure. Le Conseil de Surveillance est l'organe de contrôle et de suivi des activités de la coopec. Il est aussi composé des dirigeants élus de l'AG ayant un mandat de trois ans renouvelable une fois. Enfin, le dernier organe de gestion est la Commission de Crédit. C'est un organe technique de la coopec en matière de crédit composé de trois membres élus par l'AG.

La COOPEC 14 est donc une coopérative restructurée de la nouvelle génération. Pour ce qui est de l'exercice de pouvoir, nos résultats de recherche du chapitre précédent montrent que la COOPEC 14 a plutôt un profil où le pouvoir est réparti entre les acteurs internes. C'est-à-dire entre les membres de l'AG et les élus. Il est, néanmoins important de souligner le fait que les membres fondateurs sont très actifs dans cette coopec et ce sont eux qui dirigent, en majorité, les organes de gestion.

Le tableau ci-dessous donne, en quelque sorte, une photographie de la COOPEC 14.

Tableau 32 : indicateurs d'activité

Année	Nbre membres	Nbre salariés	Port. Brut de prêts	Total bilan	Dettes/passif	Fonds propres/passif	Portefeuille Brut /passif	Dépôts termes/passif
2011	—	42	13.080\$	168.261\$	0%	8%	8%	0%
2012	—	32	22.525\$	131.107\$	0%	18%	17%	0%
2013	4.182	28	8.100\$	167.878\$	0%	23%	5%	0%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

A travers ce tableau, nous voyons que COOPEC 14 est une structure de taille assez grande par rapport à la plupart des coopec prises en étude de cas mais également lorsque l'on considère le nombre de ses employés et de ses membres. Quant à son portefeuille brut de prêt, l'on remarque une grande variabilité selon les années montrant que, par exemple pour l'année 2013, cette structure a connu une forte baisse de ses activités de crédit. Cela se voit aussi dans le ratio du portefeuille brut de prêt sur le total passif qui a été très faible durant cette dernière année. Un autre constat est la faiblesse des dépôts à termes ainsi que l'absence des dettes à court, moyen et long terme. Le montant des épargnes à terme est tellement dérisoire dans le bilan de chaque année considérée montrant la faiblesse de la coopec dans la mobilisation de cette forme d'épargne. Le ratio dettes sur passif est nul mais en réalité, il existe un montant pour les dettes qui ne représente pas grand-chose face au total passif.

2. Situation initiale des principales parties prenantes des coopec étudiées : le cas de COOPEC 14

Le tableau ci-dessous reprend la situation initiale des parties prenantes de l'ensemble des coopec étudiées avec un accent particulier sur celle de la COOPEC 14, soulignée en gris. Elle nous permet d'avoir une idée de la façon dont la coopec traitait ses différentes parties prenantes à l'année de référence (2011) ou l'année zéro pour notre étude de cas.

Tableau 33 : situation initiale (2011)

COOPEC	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêt	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx d'i dépôt	Tx d'emprunt	Tx prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	4	41\$	3.010\$	23%		0%	1%	5%	-284\$
COOPEC 5	9	1163\$	182.485\$	34%		0%	4%	7%	9.724\$
COOPEC 8	6	3620\$	149.951\$	51%		1%	0%	13%	-6.416\$
COOPEC 9	6	2984\$	15.224\$		134%	5%	0%	0%	-7.791\$
COOPEC 14	42	892\$	13.080\$		213%	13%	4%	1%	-72.889\$

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus) par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net..

La situation initiale des différents acteurs de la COOPEC 14 présentée dans le tableau ci-dessus montre que la plupart de ceux-ci n'ont pas connu un meilleur traitement durant l'année de référence.

Quand on considère les salariés par exemple, l'on remarque que leur salaire annuel moyen a été très faible non seulement par rapport à la plupart des coopec mais également, par rapport au coût de la vie dans la ville de Kinshasa. Ainsi, lors de l'année de référence, la COOPEC 14 était celle qui employait le plus de salariés cependant en termes de rémunération, le niveau était parmi les plus bas des coopec étudiées.

Le taux des revenus financiers apparentés dans cette structure est également très élevé. La comptabilisation, dans les produits financiers, des frais liés à l'accès et au suivi du crédit ainsi que celle des revenus découlant d'autres activités que celle du crédit peuvent expliquer la présence de ce taux élevé. Il devient, dès lors, difficile de statuer sur le traitement d'emprunteurs dans cette coopec car on ne sait pas ce qu'ils supportent réellement en termes de taux d'intérêt. Soulignons, cependant, que le taux d'intérêt annoncé par cette structure (5% le mois) demeure assez élevé.

Les déposants, au contraire, enregistrent un taux de rémunération assez satisfaisant lorsque l'on considère la moyenne généralement appliqué au secteur de microfinance qui est de 1% par mois. Cette catégorie d'acteurs est donc, si pas la mieux traitée mais en tout cas, elle fait partie de celles qui ont reçu un meilleur traitement dans cette structure durant l'année de référence.

Les prêteurs semblent également être une catégorie d'acteurs gagnants dans cette structure. Cependant la réalité est que l'emprunt dont a bénéficié cette coopec ne provient pas vraiment des prêteurs externes mais de son ancienne faitière. C'est donc une structure qui n'a pas accès aux financements externes à cause, sûrement, d'un problème d'éligibilité.

La COOPEC 14 ne constitue qu'une faible provision sur les créances douteuses et les possibles pertes de créances. Cette situation ne signifie pas que la structure réalise des taux de remboursement environnant les 100%. Celle-ci évoque plutôt un choix inadéquat de gestion qui peut découler, entre autres, de son manque des ressources pour mieux approvisionner les créances douteuses.

Durant l'année de référence, l'on remarque aussi la présence d'un résultat négatif enregistré par cette coopec. Ce déficit a été assez important, représentant plus de la moitié du total actif de cette année.

En examinant la situation initiale des différentes parties prenantes de la COOPEC 14, il en ressort que, lors de l'année de départ, presque toutes les parties prenantes étaient défavorisées en termes de traitement. Seuls les déposants ont connu un meilleur traitement car le niveau du taux d'intérêt sur les dépôts était assez élevé comparé à celui généralement appliqué dans le secteur de microfinance et par les autres coopec étudiées. Qu'en est-il de l'évolution de ces différents éléments indiquant le traitement des principaux acteurs de cette coopec ?

3. Evolution dans le temps de la situation des parties prenantes

Ce tableau nous donne l'évolution de la situation des parties prenantes de la COOPEC 14 durant les deux années suivantes.

Tableau 34 : évolution de la situation des parties prenantes

COOPEC	Année	Nbre salariés	Sal. Moyen	Port. Prêts	Tx. D'i calculé	Tx. Rev. Fin.	Tx. D'i dép.	Tx. d'empr.	Tx. prov. P.	Rés. Net
COOPEC 3	2011	4	\$41	\$3.010	23%		0%	1%	5%	-\$284
	2012	4	\$45	\$110		574%	0%	0%	0%	-\$115
	2013	5	\$123	\$1.067		131%	0%	0%	0%	\$117
COOPEC 5	2011	9	\$1163	\$182.485	34%		0%	4%	7%	\$9724
	2012	11	\$1.899	\$275.983	48%		0%	1%	6%	\$37.163
	2013	14	\$2.739	\$406.710	36%		0%	1%	5%	\$8.501
COOPEC 8	2011	6	\$3620	\$149.951	51%		1%	0%	13%	-\$6416
	2012	6	\$4.738	\$174.540	49%		1%	28%	5%	\$6.201
	2013	8	\$5.272	\$200.149	49%		0%	6%	5%	\$640
COOPEC 9	2011	6	\$2984	\$15.224		134%	5%	0%	0%	-\$7791
	2012	6	\$3.042	\$15.172		121%	2%	0%	0%	-\$5.921
	2013	5	\$3.872	\$9.506		197%	0%	5%	0%	-\$5.820
COOPEC 14	2011	42	\$892	\$13.080		213%	13%	4%	1%	-\$72889
	2012	32	\$2.114	\$22.525		91%	0%	5%	28%	-\$140.747
	2013	28	\$1.729	\$8.100		255%	0%	6%	50%	-\$89.173

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende :

Sal. Moyen= Salaire moyen annuel (charges salariales par le nombre d'employés) ;

Tx. D'i calculé= Taux d'intérêt calculé (total des produits financiers par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. Rev. Fin.= Taux des Revenus Financiers Apparentés : total des produits financiers (intérêts et autres revenus)

par celui du portefeuille de prêt brut) ;

Tx. D'i dép.= taux d'intérêt sur les dépôts (intérêts payés sur les dépôts par le total des dépôts) ;

Tx. D'emprunt= taux d'emprunt (charges financières par les dettes) ;

Tx. Prov. P.= taux de provision pour perte de créance (provisions pour pertes de créances sur le portefeuille brut de prêt) ;

Rés. Net= résultat net.

En observant l'évolution de la situation de la COOPEC 14 sur les deux années suivantes, nous remarquons pour certains acteurs une amélioration, pour d'autres une détérioration et pour quelques-uns, un statu quo au niveau de leur traitement.

Si l'on considère les salariés, il ressort des données présentes dans le tableau ci-dessus qu'ils ont connu une amélioration de leur rémunération durant la deuxième année. En effet, le salaire annuel moyen, même si demeurant toujours faible, a plus que doublé pour l'année 2012. Cependant, durant la même année, la coopec a revu à la baisse d'un quart le nombre de son personnel. Au cours de la dernière année, le niveau du salaire moyen a connu une baisse mais est resté quand même à un niveau beaucoup plus élevé qu'à l'année de référence. De façon générale, l'on peut donc affirmer que par rapport à l'année de référence, la situation des salariés de cette coopec s'est améliorée au fil du temps. Cependant, les salariés de cette coopec partent de très bas en termes de salaire et malgré son évolution positive, son niveau reste encore faible par rapport à la plupart des coopec étudiées.

Le taux des revenus financiers apparentés a connu une baisse de plus de la moitié par rapport à l'année zéro. Toutefois, n'ayant pas des éléments sur l'évolution du vrai taux d'intérêt sur les crédits, nous ne pouvons affirmer que cette baisse a servi à l'amélioration de la situation des emprunteurs. De plus ce taux a plus que doublé l'année suivante.

Quant aux déposants, l'on remarque plutôt une détérioration de leur traitement par rapport à la situation initiale. En effet, le taux d'intérêt sur le dépôt est nul durant les deux années suivantes. Cela montre que les intérêts sur les dépôts à termes sont presque inexistants. La COOPEC 14 n'a donc plus mis un accent particulier sur la mobilisation des épargnes particulièrement à termes.

Une légère évolution a été observée au niveau du taux d'emprunts, cependant la situation de la COOPEC 14 en termes d'accès aux financements externes n'a pas évolué.

Le niveau du taux de provision pour 2012 et 2013 montre que la COOPEC 14 a commencé à constituer une provision assez importante pour les créances douteuses. Elle est donc passée d'un taux d'approvisionnement de presque nul en année de référence à 28% en deuxième année. Qu'est-ce qui peut expliquer ce revirement de la situation ? Est-ce la présence des nouvelles ressources financières (avant elle n'en avait pas) ou alors la prise en compte du risque qu'elle encourait à cause de la défaillance ou perte de certaines créances. Nous pensons que la deuxième hypothèse est la plus probante. En effet, lorsqu'on considère la situation de cette coopec à l'année de référence, on voit que cette dernière a connu une perte de plus de la moitié de son total bilan. Nous supposons que la perte de certaines créances a, entre autres, contribué à cette situation.

Pour ce qui est du résultat net, la COOPEC 14 n'a pas du tout connu d'amélioration. Ce résultat est resté négatif avec des variations d'une année à une autre. Nous avons l'impression que l'évolution positive enregistrée par certaines parties prenantes durant les deux années suivantes a fortement contribué à creuser ce déficit.

Regardons maintenant le compte de surplus de la COOPEC 14 pour avoir une idée sur la formation mais également le partage de surplus dans cette structure. Deux périodes sont considérées (2011-2012 et 2012-2013). Nous présentons d'une part la valeur absolue de ces surplus et d'autre part, leur part dans le surplus total.

Tableau 35 : surplus capturés par les différents acteurs et leur part dans le surplus total

Coopec	Année		S. sal.	S. Emprunt.	S. Fourn.	S. Dép.	S. Prêt.	S. Emp. Déf.	MBA	SPG
COOPEC 14	2011-2102	Montant en \$	39.317	27.606	33.249	-8.107	440	6.182	-68.400	30.287
		Part dans S.T.	36,80%	25,90%	31,10%	-7,60%	0,40%	5,80%	-64%	28,40%
	2012-2013	Montant en \$	-10.402	-13.330	-31.732	45	641	1.776	51.064	-1937
		Part dans S.T.	-19,40%	-24,90%	-59,30%	0,10%	1,10%	3,30%	95,40%	-3,70%
Moyenne % S.T. sur les deux périodes			8,70%	0,50%	-14,10%	-3,80%	0,75%	4,60%	15,70%	12,40%

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : *S. Sal.* : surplus salarial ; *S. Emprunt.* : surplus emprunteurs ; *S. Fourn.* : surplus fournisseurs ; *S. Dép.* : surplus déposants ; *S. Emp. Déf.* : Surplus emprunteurs défaillants ; *MBA* : marge brute d'autofinancement, *SPG* : surplus de productivité global.

L'analyse du compte de surplus de la COOPEC 14 nous permet de mettre en évidence, en premier lieu, le fait que la COOPEC 14 a réalisé des gains de productivité assez importants durant la première période traitée. Cependant, durant la deuxième période, celle-ci a plutôt connu une perte de productivité mais d'un montant assez négligeable. Lorsque l'on se réfère à la moyenne de la part du SPG dans le surplus total, nous pouvons affirmer que durant les deux périodes cette coopec a amélioré sa productivité. Il faut néanmoins souligner la grande volatilité que l'on observe au niveau de ces gains. Deuxièmement, nous remarquons que la plupart d'acteurs enregistrent en termes monétaire au moins une fois, un surplus positif et une autre fois, un surplus négatif. Cependant lorsque l'on se base sur la moyenne de la part de ces surplus dans le surplus total, celle-ci est positive au niveau des acteurs suivants : les salariés et la Marge Brute d'Autofinancement. Il existe une forte volatilité au niveau des surplus de ces parties prenantes. D'autres parties prenantes telles que les emprunteurs et prêteurs enregistrent également une moyenne positive de leurs surplus mais son niveau est très faible.

Les salariés font partie des principaux acteurs capturant une partie des surplus présents dans cette coopec. Cela découle évidemment de l'augmentation du salaire annuel moyen décidée par cette structure en 2012. Cependant durant la deuxième période, les salariés de la COOPEC 14 ont connu un déficit en termes de surplus découlant de la baisse du salaire annuel moyen.

La COOPEC 14 à travers la MBA (constituée que de la variation du résultat net) a aussi, en moyenne, capturé une partie des surplus générés. Ceci montre que, malgré un résultat net négatif tout au long des 3 années, les pertes ont été moins importantes la dernière année.

Tout comme ceux de la COOPEC 9, les emprunteurs de la COOPEC 14 ont enregistré en moyenne un surplus positif. Cependant, on ne peut affirmer que celui-ci découle réellement de la baisse des taux d'intérêt sur les périodes étudiées. En effet, le surplus emprunteurs, dans la COOPEC 14, n'est pas constitué que de la variation du taux d'intérêt mais également de celle d'autres revenus découlant de l'activité de location des locaux.

Quant aux déposants, ils ont enregistré une grande perte en termes de surplus la première période et les gains de la seconde période semblent être insignifiants en valeur absolue. Et même la moyenne de la part de leur surplus dans le surplus total a été négative sur l'ensemble des périodes étudiées. Ces derniers n'ont donc pas bénéficié du surplus partagé au sein de cette coopec. Ce constat n'est pas étonnant car en analysant le compte de surplus de COOPEC 14 et plus particulièrement en ce qui concerne le taux d'intérêt sur les dépôts, l'on voit que celui-ci est passé de 13% la première année à 0% les deux années suivantes. Les intérêts payés sur les dépôts ont donc complètement disparu au niveau de cette coopec. .

En somme, l'étude de la COOPEC 14 nous amène aux principaux constats suivants notamment en matière d'activité, de formation de surplus de productivité et de sa répartition au niveau des principaux acteurs :

- structure auto-crée :
- apparemment grande lorsque l'on tient compte du nombre d'employés et des membres mais en réalité, connaissant d'énormes difficultés notamment en ce qui concerne ses principales activités (épargne et crédit) ;
- les dépôts à termes sont inexistantes et le portefeuille de prêts insignifiant (forte baisse en 2013) ;
- exercice d'une activité additionnelle importante : location des locaux ;
- les produits de cette structure ne sont pas arrivés, trois années durant, à couvrir ses charges. Le résultat net a donc été constamment négatif ;
- l'existence des gains de productivité mais assez volatiles sur les deux périodes étudiées ;
- la position des salariés s'est nettement améliorée par rapport à leur situation initiale. Cependant, la rémunération que perçoivent ces derniers, demeure encore faible lorsque l'on considère le coût de la vie à Kinshasa ;
- augmentation du niveau de provisions sur les créances douteuses ;
- détérioration de la situation des déposants et in fine, de ceux d'emprunteurs.

III.2. Observations majeures découlant des cinq études de cas et leur discussion

Dans cette section, nous présentons les observations majeures qui découlent de nos cinq études de cas. Il s'agit d'une part, de ressortir les récurrences au niveau de ces cas mais également, des dissemblances qui permettent de les distinguer notamment en matière d'activité, de la situation des principales parties prenantes et de son évolution dans le temps. Cela, en mettant un accent particulier sur la formation et le partage de surplus généré dans les coopec étudiées. Et d'autre part, de faire le lien avec la question du rapport de force.

Activité

Il ressort de nos résultats d'analyse que dans certaines coopec, l'activité notamment celle du crédit est quasi nulle. Trois coopec sont concernées par ce constat. Il s'agit particulièrement de la COOPEC 3, la COOPEC 9 et la COOPEC 14. En effet, lorsque l'on considère le niveau de leurs portefeuilles de prêts durant les trois années étudiées, l'on remarque toute suite la

grande faiblesse de ceux-ci et cela, à travers les faibles montants qui y sont inscrits. De plus, étant sur une base annuelle, le niveau de ces portefeuilles permet de se rendre compte de l'insignifiance de l'activité de crédit dans ces structures. Pour illustrer ce que nous avançons : la COOPEC 14, par exemple, employait en 2011, 42 employés pour un portefeuille de prêts annuel de 13.080 dollars américains. Le ratio portefeuille brut de prêt sur le nombre d'employés durant cette année, s'élève à 311 dollars. Ce ratio, représentant la part du portefeuille de prêt assurée par chaque employé de cette coopec, est, dans ce cas, incroyablement dérisoire. Les COOPEC 3 et 9 connaissent approximativement la même situation. Le niveau de la productivité de leur personnel est très faible.

Il est intéressant de se questionner sur les raisons qui peuvent expliquer cette faiblesse au niveau de l'activité de crédit dans ces structures. Est-ce au niveau des coopec que le problème se pose ou ce sont les membres qui ne demandent pas le crédit ? Plusieurs raisons peuvent être à la base de cette situation. Du côté des coopec, il peut y avoir insuffisance des fonds prêtables ou encore une absence de politique de crédit faisant que les épargnes mobilisées ne servent pas tellement à l'octroi de crédit. Au niveau des membres, le manque de besoin en crédit (assez rare), l'accès en même temps aux différents prestataires de services financiers (formels et informels) ou encore la présence des conditions d'éligibilité au crédit très difficiles pour ces derniers peuvent constituer une entrave à la demande de crédit. Comme conditions, nous pensons, par exemple, à l'épargne garantie appliquée par presque toutes les coopec kinoises. Il s'agit, en fait, d'une épargne que tout emprunteur doit constituer avant d'accéder à un prêt. Cette épargne doit être l'équivalent de 20 à 25% (ça dépend des coopec) du montant demandé en crédit. En outre, celle-ci doit rester dans la coopec jusqu'au remboursement complet du prêt et ce, sans produire des intérêts. Dans le cas où l'emprunteur n'a pas de fonds dans son compte d'épargne, certaines coopec refusent l'octroi du crédit. D'autres, par contre, acceptent mais retiennent 20 à 25% du montant du crédit comme épargne garantie.

Pour ce qui est de l'activité d'épargne, toutes les coopec prises en étude de cas mobilisent de l'épargne. Cependant, celle-ci est principalement à vue. La plupart de ces coopec ne mobilisent pas ou alors que très faiblement les dépôts à termes. Un grand nombre de ces structures ne fonctionnent que sur base d'épargnes à vue et de fonds propres car n'ayant pas accès aux financements externes. Or, le niveau des fonds propres bien que respectant le seuil fixé par la banque centrale, est souvent faible, pour la plupart d'entre elles.

Hormis l'activité d'épargne et de crédit, la plupart des coopec exercent des activités additionnelles (location des locaux, photocopie, etc.) pour renforcer leurs finances. Les revenus issus de ces activités sont comptabilisés, à tort, comme revenus financiers.

La quasi nullité de l'activité de crédit dans la majorité de ces structures, l'absence de la mobilisation des dépôts à termes couplées du manque d'accès aux financements externes ainsi que l'exercice, par ces institutions financières, d'activités annexes autres que les services financiers, sont révélatrices de profonde fragilité au niveau de ces coopec. Cette fragilité est aussi perçue à travers le résultat net qui est réalisé par ces coopec. Dans la majorité des cas et pour presque l'ensemble des trois années considérées, celui-ci a été soit négatif, soit encore insignifiant en valeur absolue. Une seule coopec a pu avoir trois années de suite, un résultat positif avec des montants non négligeables. Dans ces conditions, on comprend donc que la marge brute d'autofinancement dans certaines coopec et pour certaines périodes, soit faible, voire négative. En effet, cette dernière n'est constituée, pour les coopec prises en étude des cas, principalement que de la variation du résultat net.

Evolution de la situation des parties prenantes

Le constat fait à partir de la situation initiale des parties prenantes de ces cinq coopec est que, d'une façon générale, la plupart d'entre elles étaient défavorisées au départ. Les salariés recevaient un salaire très bas. Ces structures ne provisionnaient que très faiblement les créances douteuses et le niveau des charges financières était aussi très bas à cause d'absence d'emprunts externes. Dans trois des cinq coopec étudiées, la situation initiale des emprunteurs semblait être plus ou moins bien. En effet, dans celles-ci, les emprunteurs supportaient un taux d'intérêt élevé mais dont le niveau reflétait celui généralement appliqué dans le secteur de microfinance. Au niveau des deux autres coopec, les taux, découlant du rapport entre le total des produits financiers et celui des portefeuilles brut de prêts sont très élevés car, les produits financiers au niveau de ces coopec ne sont pas constitués que des intérêts sur crédit mais également d'autres revenus. Pour ce qui est du taux d'intérêt sur les dépôts, il a été très faible au niveau de la majorité des coopec défavorisant, de ce fait, les épargnants.

En analysant l'évolution de la situation de ces différentes parties prenantes dans le temps, nous avons constaté que pour des nombreuses structures étudiées, la situation de la plupart des parties prenantes n'a pas beaucoup évolué et si pour certains de ces acteurs l'on a observé une amélioration cela a été, le plus souvent, de manière volatile. Cependant, en termes de surplus, nous pouvons dire que les salariés ainsi que les coopec à travers la marge brute ont été favorisés dans son partage. D'autres acteurs notamment les déposants ont été défavorisés.

Les salariés, par exemple, font partie d'acteurs ayant connu une constance dans l'amélioration de leur situation sur toutes les années étudiées. Ils constituent alors un acteur important qui bénéficie d'une partie des surplus générés par les coopec kinoises étudiées. Cependant, un fait permet de nuancer ce constat lorsque l'on se réfère à leur situation initiale : c'est qu'ils partent de très bas en termes de salaires. Cette réalité n'est pas propre aux coopec kinoises. Périlleux et al (2012) ainsi que Hudon et al (2014), dans leurs études portant sur la distribution des surplus en microfinance ont aussi observé des surplus salariaux positifs dans les coopec qu'ils ont étudiées. Cependant, contrairement à ce que nous observons, les résultats des recherches menées par ces auteurs montrent que les salariés des coopec capturent une plus grande part de surplus générés. Dans le cas des coopec kinoises, nous avons, certes trouvé des surplus positifs, mais les salariés ne sont pas la catégorie d'acteurs capturant une grande partie de ces surplus. Dans la majorité des coopec étudiées (4), le pourcentage du surplus salarial dans le surplus total vient souvent en deuxième voire troisième position.

Les coopec, à travers leur surplus (MBA), ont aussi été gagnantes dans leur échange avec leurs principaux partenaires. Nos résultats en matière de marge brute d'autofinancement diffèrent quelque peu de ceux de Bloy et al (2011) et de Périlleux et al (2012). En effet, ces auteurs ont observé que la distribution des surplus n'était pas favorable à la marge brute d'autofinancement dans les coopec. La part de cette marge était souvent faible dans les coopec pendant que les autres formes d'institutions de microfinance notamment les SA et les ONG enregistraient une grande part de cette marge.

De façon générale, il nous a été difficile de nous prononcer sur l'évolution du traitement des emprunteurs de deux coopec et ce, à cause de la présence des revenus non issus des intérêts sur le crédit. Cependant, dans les coopec restantes, les surplus emprunteurs ont été pour la plupart, en moyenne nuls ou négatifs. Les emprunteurs y ont été perdants. Ces résultats sont

en accord avec ceux trouvés par Bloy et al en 2011 dans leur étude sur le surplus et la responsabilité sociale dans les institutions de microfinance péruviennes. En effet, ces auteurs ont observé que les surplus alloués aux emprunteurs étaient en moyenne négatifs dans les coopec sur la période étudiée. Cela veut dire que les taux d'intérêt sur les crédits ont connu une hausse durant la période étudiée, occasionnant des pertes en termes de surplus au niveau des emprunteurs des coopec qu'ils avaient étudiées. Dans les deux études, la distribution de surplus n'a pas été favorable aux emprunteurs.

Les déposants font également partie des grands perdants de ces coopec en ce sens où dès l'année de référence, ils n'étaient pas rémunérés dans la majorité des coopec et cela ne s'est pas amélioré dans le temps. Même dans les coopec où à l'année zéro, les épargnants recevaient un bon traitement, avec le temps, leur situation s'est détériorée. Ainsi, malgré le fait que les coopec kinoises disent « privilégier l'activité de l'épargne », en pratique on observe une réalité différente. Ce qui est différent de ce qui se passe dans les coopec péruvienne, par exemple. Selon Bloy et al (2011), ces dernières mettent un accent particulier sur l'épargne et favorisent plutôt les épargnants dans la distribution des surplus. Certains éléments liés au fonctionnement des coopec kinoises étudiées peuvent nous aider à mieux comprendre ce contraste qui existe entre leur discours et la réalité observée. Il y a notamment la question des stratégies de mobilisation de l'épargne à termes qui sont soit inexistantes, soit inefficaces dans nombre de ces coopec ; le type d'activités exercées par les déposants qui demande un accès permanent aux fonds épargnés ; les crises passées ayant suscitées au niveau de la population une attitude de méfiance envers les institutions financières particulièrement en matière d'épargne et enfin, la question de rémunération de l'épargne qui est généralement faible dans le secteur de microfinance congolais. Les taux d'intérêt appliqués sur les dépôts à termes ne sont pas souvent attrayants pour les épargnants car environnant 0% par mois. Les éléments énumérés peuvent être considérés comme des raisons qui font que les dépôts à termes, qui sont les seuls qui peuvent procurer des rémunérations aux déposants, soient souvent insignifiants au niveau des coopec. Les états financiers qui ont été mis à notre disposition par les cinq coopec montrent, en effet, un niveau des dépôts à termes très bas dans ces structures et ce, durant les deux périodes étudiées.

L'accès aux financements externes reste un défi pour nombre des coopec étudiées. Nous avons supposé que cela avait un lien avec les conditions d'éligibilité qui étaient difficiles pour ces structures de réunir à cause de la fragilité qu'elles présentent. En effet, il est difficile pour une banque ou autre institution financière de leur accorder un prêt car les garanties qu'elles peuvent assumer ces emprunts sont minimales.

Existe-t-il des gains de productivité additionnels ?

Les éléments du compte de surplus nous éclairent sur cette question. En effet, ces éléments nous ont permis d'observer la présence ou pas des gains additionnels de productivité ainsi que leur ampleur dans les différentes coopec étudiées.

Tableau 36 : gains de productivité dans les coopec étudiées

COOPEC	Période	SPG en \$
COOPEC 3	2011-2012	-495
	2012-2013	5.441
Moyenne		2.473
COOPEC 5	2011-2012	21.381
	2012-2013	48.583
Moyenne		34.982
COOPEC 8	2011-2012	19.727
	2012-2013	-10.250
Moyenne		4.739
COOPEC 9	2011-2012	-2.180
	2012-2013	8.514
Moyenne		3.167
COOPEC 14	2011-2012	30.287
	2012-2013	-194
Moyenne		15.047

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Le tableau ci-dessus sur les différents SPG réalisés par les coopec étudiées, nous permet de conclure que sur les deux périodes étudiées, celles-ci ont réalisé des gains additionnels de productivité. Cependant, pour certaines d'entre elles, ces gains sont tellement faibles qu'ils ne représentent pas grand-chose en valeur monétaire. Cela est sûrement en lien avec la fragilité de ces structures évoquée dans les paragraphes précédents. Il ressort cependant de ce tableau mais également des analyses précédentes, l'existence d'une forte volatilité au niveau des surplus de productivité. En effet, l'on passe très couramment d'une perte en termes de surplus à un gain et vice versa. De plus, la variabilité au niveau des montants de ces gains, d'une période à une autre, est assez impressionnante. Cette situation est récurrente dans presque toutes les coopec. Qu'est-ce qui est alors à la base de cette volatilité ?

Cette volatilité observée dans toutes les coopec en matière de SPG peut être expliquée notamment par la variabilité des quantités. En effet, la méthode de surplus se concentrant sur la variation des volumes (effet quantité) à prix constant, la détermination du SPG mobilise, dans ce cas, d'une part, la variation du portefeuille brut de prêt comme composante de l'output. Et d'autre part, la variation du nombre de salariés, des dépôts, des dettes financières comme composantes de l'input. Il est donc évident qu'une grande variabilité au niveau de ces composantes joue un rôle déterminant dans celle des gains de productivité.

Pour ce qui est du portefeuille brut de prêts, il a connu des fortes variations en valeur absolue dans plusieurs coopec. Soulignons, néanmoins, que ces fluctuations au niveau du portefeuille ne concernent pas toutes les coopec prises en étude de cas. Deux d'entre elles (COOPEC 9 et COOPEC 8) connaissent une certaine stabilité pour ce qui est du niveau du portefeuille.

Concernant la variation des inputs, nous n'avons observé qu'une faible variation du nombre d'employés dans la plupart des coopec. Le nombre de salariés n'est donc pas tellement concerné par la question de volatilité. Sauf, peut-être, pour l'une des cinq coopec où il a été très volatile. Il s'agit de la COOPEC 14 qui a revu sensiblement à la baisse le nombre de son personnel. Effectivement, dans cette coopec, d'une année à une autre, le nombre d'employés est passé de 42 à 32 salariés. Cette situation s'explique notamment par la restructuration de cette structure qui a été amorcée dès 2008. Cette dernière a donc été amenée, au fil du temps, à fermer la plupart de ces agences notamment dans les provinces et à restreindre ses activités dans la ville de Kinshasa. Ainsi, dans la majorité des coopec étudiées, on observe plutôt une certaine constance dans le nombre de salariés.

Les dépôts, de façon générale, ont été assez variables dans le temps. Cette variation concerne et les dépôts à vue et ceux à termes malgré la faiblesse de ces derniers dans plusieurs coopec. Il faut dire que par rapport à la situation initiale, celles-ci n'ont pas fait de grands efforts pour attirer plus de dépôts à termes durant les deux périodes considérées. La question de la faible mobilisation de l'épargne à termes reste au cœur de ces structures. Or on sait que ces dépôts sont généralement une source des fonds prêtables pour ces genres d'organisations. Lorsque les épargnes à termes ne sont pas suffisamment mobilisées, les coopec concernées passent à côté d'une ressource importante pour leurs activités. Ainsi, nous pensons que la variation au niveau de dépôts a pu influencer celle du SPG.

Pour ce qui est des dettes, la plupart des coopec étudiées n'ont pas eu recours aux emprunts externes.

Nos observations confirment l'existence des gains additionnels de productivité dans la majorité des coopec étudiées même si pour certaines, leurs montants sont insignifiants. Cependant, le constat général est la présence d'une forte volatilité au niveau de ces gains. En voulant déceler les sources de cette volatilité, nous avons essayé de passer en revue les éléments entrant dans la détermination du SPG afin de voir si leur évolution était empreinte des fortes variations et si c'était possible que celles-ci influencent la variabilité des gains additionnels. En analysant la variabilité des quantités notamment celle des composantes de l'output et de l'input entrant dans la détermination du SPG, l'on observe des variations au niveau de plusieurs d'entre elles. Ces variations affectent les gains additionnels de productivité les rendant, à leur tour, très volatiles.

Ci-dessous un tableau reprenant les principaux enseignements tirés de ces cinq études de cas.

Tableau 37 : principaux enseignements de nos études de cas

COOPEC	Profil (origine)	Activités principales	Activités additionnelles	Résultats clés en matière de distribution de surplus
COOPEC 3	Issue de la transformation d'une ONG	Epargne Crédit	Epargne à la carte	Activité de dépôts à termes et de crédit quasi nulle. Gains de productivité volatiles et très faibles en valeur absolue. Amélioration de la situation des employés mais salaire dérisoire. Des taux d'intérêt trop élevé Pas de rémunération pour les déposants. Pas d'emprunts externes et provisions sur créances douteuses.
COOPEC 5	Issue de la transformation d'une ONG	Epargne Crédit	Epargne à la carte	Une institution bien gérée avec des taux d'intérêt raisonnables. Déposants non rémunérés. Amélioration de la situation des salariés. Accès aux emprunts externes. Présence des gains de productivité mais assez volatiles.
COOPEC 8	Suscitée par une autre organisation (église)	Epargne Crédit	Epargne à la carte	Volume d'activités assez important. Des taux d'intérêt assez raisonnables. Pas d'emprunts externes. Présence de dépôts à termes mais faiblement rémunérés. Constante amélioration de la situation des salariés. Existence des gains de productivité mais très volatiles dans le temps.
COOPEC 9	Emanant de la base	Epargne Crédit	Epargne à la carte Photocopie	Résultat net constamment négatif. Absence de gains de productivité en moyenne sur les deux périodes. Des salariés bien payés. Pas d'emprunts externes.

				Détérioration de la situation des déposants.
COOPEC 14	Emanant de la base	Epargne Crédit	Epargne à la carte Location des locaux	Difficultés en termes d'activité. Résultat net constamment négatif. Gains de productivité très volatiles sur les deux périodes étudiées. Amélioration de la situation des salariés dans le temps mais salaires très faibles. Provisionnement des créances douteuses. Détérioration de la situation des déposants et des emprunteurs.

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Que nous disent ces principaux enseignements en termes de rapport de force au sein des coopec étudiées ?

Dans une coopérative on s'attend à ce que ce soient les membres (déposants et emprunteurs) qui profitent plus des surplus générés et cela pour deux raisons. Premièrement, les principales activités de ces organisations sont l'épargne et le crédit. Les déposants et les emprunteurs dominent donc ces structures car étant au cœur de leur fonctionnement et de leur survie. Sans les deux activités, les coopec n'existeraient pas. Il est donc normal que celles-ci travaillent à améliorer les conditions d'accès au crédit et au dépôt afin de non seulement attirer mais également fidéliser leurs membres. L'application des taux d'intérêt bas sur le crédit et élevé sur les dépôts ne serait qu'une des stratégies pour atteindre cet objectif. Deuxièmement, ce sont les membres qui ont généralement la charge de gouvernance de ces structures. L'on peut dès lors s'attendre à ce qu'ils travaillent dans leur propre intérêt, ce qui pourrait influencer le processus de partage des surplus en leur faveur. Mais nos résultats sur le partage de surplus dans les coopec kinois mettent en évidence une autre réalité. Les membres déposants et emprunteurs sont généralement perdants dans la répartition des surplus au sein de ces coopec. Les employés ainsi que les coopec sont des acteurs qui sont favorisés dans ce partage. Cette situation nous amène à nous questionner sur la place de chaque acteur dans ces structures et les rapports de force qui peuvent y être observés. Quelques éléments liés au contexte et au fonctionnement de ces structures peuvent nous aider à comprendre cet état des choses.

Comme observé dans la situation initiale des différentes parties prenantes, les taux d'intérêt sur les crédits ont été généralement élevés dans presque toutes les coopec. La comptabilisation d'autres produits financiers non issus des intérêts sur le crédit, etc. ont été pointés comme possibles explications de cette situation. A cette liste s'ajoute le fameux reproche souvent adressé aux organisations offrant les services de microfinance sur l'application des taux d'intérêt élevés. La situation des emprunteurs à l'année de référence n'était déjà pas meilleure. Malheureusement, cette situation ne s'est pas améliorée dans le temps. En termes de rapport de force, surtout si l'on se base sur la répartition des surplus, on se rend compte que les membres emprunteurs sont désavantagés. L'on peut alors se

demander, comment les acteurs sensés réfléchir et prendre des décisions qui peuvent améliorer leur traitement peuvent-ils connaître une telle situation. Est-ce qu'ils participent réellement à la gouvernance et l'influencent-ils effectivement ? La réponse semble être négative lorsqu'on tient compte de l'évolution du traitement des emprunteurs dans la majorité des coopec.

Les membres épargnants de ces coopec connaissent presque le même traitement que les emprunteurs. En effet, durant toutes les deux périodes étudiées, leur situation ne s'est pas améliorée par rapport à l'année de référence. Le taux d'intérêt sur les dépôts est resté en constante baisse défavorisant les épargnants dans la répartition des surplus. Or, tout comme les emprunteurs, les déposants font aussi partie des acteurs gouvernant les coopec. Ils sont donc à la base des décisions stratégiques notamment en matière de mobilisation de l'épargne et de traitement des épargnants. Mais lorsque l'on considère les périodes étudiées, aucune amélioration de leur traitement n'est observable. Nous pouvons alors nous poser la question de leur place dans la gouvernance et quelle influence exercent-ils sur les décisions prises dans cette instance ?

Des éléments de réponse à ces questions peuvent provenir des difficultés liées au contexte dans lequel fonctionnent nombre de ces coopec. Ces difficultés oscillent généralement autour de deux axes : le manque d'appropriation sociale de ces coopec par les membres ainsi que l'insuffisance en termes de compétence des élus, qui sont d'abord membres.

Le manque d'appropriation sociale se manifeste le plus souvent par une faible participation aux Assemblées Générales, or c'est lors de ces assises que sont prises les plus importantes décisions concernant l'activité de crédit et d'épargne. C'est donc une instance à travers laquelle les membres peuvent exercer une influence sur leur structure. Cependant, lorsqu'ils sont eux-mêmes absents, qui décident alors à leur place ? Un autre élément lié à l'appropriation sociale des membres et qui ressort de nos résultats d'analyse est le fait que les membres agissent plus comme des clients que comme des véritables propriétaires de ces coopec. Cette affirmation est appuyée par le fait que l'activité de dépôt est vraiment très négligée dans ces structures. Surtout si l'on considère le dépôt à termes. Cette rubrique, dans la majorité des coopec étudiées est soit vide, soit avec des faibles montants. Si les membres, qui sont propriétaires de ces structures ne mettent pas l'accent sur les dépôts, ils n'agissent donc pas comme tel. Cette attitude est assez destructrice pour leurs structures. Dans ces conditions, ils agissent comme de simples clients qui veulent juste avoir accès à un service financier et dans leur cas, généralement le service de crédit et de l'épargne à vue, sans se soucier vraiment du lendemain de leur structure. Cette attitude au niveau des membres des coopec étudiées peut avoir des liens avec l'histoire de la crise qu'ont connue les coopec dans les décennies passées. En effet, après avoir perdu ses épargnes dans cette crise, la population a développé une méfiance envers les institutions financières, en général, et les coopec, en particulier. Depuis quelques années, on assiste à une reprise de confiance mais qui reste encore très timide.

Les histoires individuelles des coopec peuvent aussi fournir quelques explications sur ce problème d'appropriation. Prenons l'exemple, dans un premier temps, du cas des celles qui fussent des ONG de microfinance et qui ont été obligées par la loi de se transformer en coopec. Deux coopec étudiées sont concernées. Dans celles-ci, les anciens « clients » deviennent des membres après avoir payé un droit d'adhésion et libéré une part sociale. Or, ces derniers étaient déjà habitués à travailler avec la coopec dans une relation de clients-organisation sans pour autant participer à sa gouvernance. Pour changer cette relation et

même cette habitude, il faut non seulement du temps mais également un vrai engagement de la part des membres. Dans le cas contraire, il est possible de connaître la situation de manque d'appropriation sociale. En deuxième lieu, si l'on considère les coopec de l'ancienne génération qui ont connu la crise et ont été restructurées, c'est le cas de deux coopec étudiées, il est possible d'observer encore des réticences au niveau des membres en termes d'engagement, de participation aux réunions des organes de gestion notamment l'Assemblée Générale. En réalité, cette attitude découle des expériences passées qui ont terni l'image des coopec de façon générale.

L'autre axe soulève la question de **la faible qualification des membres élus**. Dans plusieurs rapports d'activités des coopec mais également de celui de la Banque Centrale du Congo comme organe de supervision, le déficit de qualification au niveau des élus des coopec est pointé. Ainsi, si les membres déposants et emprunteurs qui sont sensés assurer la gouvernance de leur structure connaissent une insuffisance en matière de compétence, il est évident qu'ils ne puissent pas vraiment influencer les décisions sur leur traitement. Dans ce cas, d'autres acteurs prennent logiquement le dessus, ce qui peut être à la base de changement de rapport de force au sein de l'organisation.

Ces deux axes, relevant des difficultés généralement décrites dans le secteur congolais des coopec, nous donnent des éléments de réponse sur les questions de l'implication des membres (déposants et emprunteurs) des coopec étudiées dans la gouvernance de leurs structures. Mais également sur celles de l'influence qu'ils exercent en tant que parties prenantes de cette instance. Nous pensons, en effet, que les coopec étudiées connaissent les mêmes difficultés qu'au niveau global. L'appropriation sociale et la qualification des élus font défaut dans ces structures. Cette affirmation s'étaye par le constat selon lequel durant les trois années considérées, la situation des déposants et des emprunteurs ne s'est pas tellement améliorée. Et pourtant, ces derniers ont eu presque trois Assemblées Générales et des tas de réunions de leurs organes de gestion notamment le Conseil d'Administration pour traiter de cette question et y apporter des solutions.

Nos résultats montrent que ce sont les employés et la coopec à travers la marge brute qui sont bénéficiaires des surplus dégagés au sein des coopec étudiées. Si l'on considère le cas des employés, on peut se dire qu'il est normal au vu de leur situation initiale qu'ils enregistrent des surplus positifs car leurs salaires moyens de départ étaient très faibles. On peut considérer la présence des surplus comme une forme de compensation ou de redressement de leur situation. Cependant, cela nous dit plus sur le rapport de force entre les acteurs internes de ces coopec. Au départ, tous étaient défavorisés. En effet, les salaires moyens étaient faibles, le taux d'intérêt sur le crédit élevé et le taux d'intérêt sur les dépôts faible. Mais avec le temps, nous constatons que le traitement des employés s'est amélioré par rapport aux emprunteurs et aux déposants. De plus, lorsque l'on considère les éléments soulevés dans les paragraphes précédents sur la répartition de surplus et la faible influence qu'exercent les membres sur la gouvernance de leur structure, nous pouvons affirmer que le rapport de force, dans ces structures, est en faveur des salariés. Cette affirmation peut être vraie dans une certaine mesure. En effet, comme souligné, la faible appropriation des coopec par les membres et le déficit de qualification laisse beaucoup plus de prérogatives aux salariés. Si les membres ne sont ni influents ni compétents, les salariés sont les seuls qui peuvent faire ce que doivent normalement faire les membres. Dans ces conditions, les salariés détiennent beaucoup de pouvoir et peuvent décider pour leur propre intérêt. La présence des surplus en moyenne positif ne sera donc plus un simple hasard mais quelque chose de voulu. Par ailleurs, les

salariés ne sont pas les seuls à capturer les surplus, il y a aussi les coopec à travers la marge brute d'autofinancement. Qu'en est-il de l'utilisation de cette marge ?

Généralement, dans les coopec, la marge bénéficiaire n'est pas distribuée entre les membres. Elle est affectée aux réserves, aux investissements futurs, etc. La clé de répartition de cette marge est souvent déjà connue et inscrite dans les documents officiels de la coopec. C'est l'organe chargé de l'administration qui effectue cette allocation et fait un rapport à l'AG. Bien que cet organe soit composé des membres (emprunteurs et déposants), on ne peut pas affirmer que ceux-ci bénéficient directement de cette marge. De plus, dans les coopec étudiées, cette marge n'est généralement pas très consistante. Elle ne sert donc qu'à renforcer les réserves qui du reste sont non partageables. En termes de rapport de force, en se basant sur la répartition des surplus, il est clair que dans les coopec étudiées, les employés sont privilégiés.

Conclusion du chapitre

Dans ces études de cas, nous avons comme objectif d'apporter des éléments de réponse à notre question de départ, celle de savoir : quels sont les acteurs qui bénéficient des surplus générés par les coopec étudiées ? Pour ce faire, nous avons commencé par présenter la situation initiale des principales parties prenantes pour chacune de ces structures, pour ensuite observer l'évolution de cette situation dans le temps et enfin, analyser la formation et le partage du surplus dans ces structures à travers la méthode de surplus de productivité. Ces analyses nous ont conduit aux observations majeures suivantes : d'une part, la plupart d'acteurs de ces coopec étaient défavorisés au départ et avec le temps, leur traitement ne s'est pas beaucoup amélioré. D'autre part, il y a effectivement existence au niveau global des gains additionnels de productivité. Cependant leur distribution est empreinte d'une forte volatilité. La répartition du surplus quant à elle est en faveur des salariés et des coopec à travers la Marge Brute d'Autofinancement. Il faut, néanmoins, souligner que, dans certains cas, ces surplus sont vraiment insignifiants en valeur absolue.

Chapitre V. Spécificités de la propriété des coopec kinoises : perception et réactions d'acteurs

La littérature sur l'application de la théorie des droits de propriété aux coopératives d'épargne et de crédit ainsi que la confrontation entre la théorie et la réalité empirique en cette matière, nous a amené à nous questionner sur l'attribution et le fonctionnement des droits de propriété dans les coopératives d'épargne et de crédit congolaises. Ceci trouve son sens dans le fait que ces dernières sont des véritables acteurs dans l'offre de services d'épargne et de crédit de proximité depuis plusieurs décennies au Congo et que leur réalité de terrain, en matière de l'attribution et du fonctionnement des droits de propriété, reste encore peu connue faute de recherches approfondies en la matière. Pour ce faire, notre recherche s'est focalisée sur deux principales questions de recherche en lien avec l'attribution et le fonctionnement des droits de propriété. La première question de recherche s'est penchée sur les acteurs détenant effectivement le pouvoir et comment celui-ci était exercé. Et la seconde, sur la distribution des surplus de productivité dans les coopec kinoises.

Les résultats issus de la recherche empirique se basant sur ces deux questions de recherche ont mis en exergue les spécificités des droits de propriété dans les coopec kinoises. Nous avons ainsi identifié d'une part, les lieux de pouvoir, les acteurs qui y sont impliqués, les dimensions de pouvoir nous conduisant aux profils de pouvoir dans ces coopec ainsi que les forces et les faiblesses des coopec kinoises en matière de pouvoir et de son exercice. Et d'autre part, les difficultés que connaissent les coopec kinoises en termes d'activité et les acteurs bénéficiant réellement des gains de productivité générés.

Pour la dernière étape de cette thèse, nous avons présenté nos résultats aux acteurs de terrain. Pour ce faire, nous avons organisé des focus groupes avec ces derniers. Cette démarche nous a paru intéressante étant donné qu'elle nous permettait non seulement de recueillir la perception et la réaction des acteurs par rapport à nos précédents résultats mais également d'approfondir certains éléments clés de ces résultats. Dans ce chapitre, nous rappelons d'abord les grandes lignes des résultats de nos deux principales questions de recherche. Ces grandes lignes sont traduites en quelques thématiques que nous avons utilisées dans les groupes de discussion avec les acteurs de terrain. Chaque thématique comporte des sous-thèmes. Le deuxième point est consacré à la présentation de la démarche méthodologique suivie pour collecter et traiter les données empiriques dans cette dernière phase de la recherche. Le troisième point aborde des résultats empiriques. Dans celui-ci, nous nous concentrons sur l'analyse des réactions recueillies lors de ces focus groupes en lien avec les thématiques retenues que nous présentons sous forme synthétique. Ainsi nous avons deux synthèses : l'une de l'analyse des réactions des membres et l'autre, de celle de réactions des dirigeants. En croisant ces analyses, nous avons pu ressortir des points de ressemblance et de dissemblance contribuant à élargir la compréhension des spécificités des droits de propriété dans les coopec kinoises.

I. Principales thématiques abordées dans ce chapitre

Les principales thématiques abordées dans ce chapitre découlent de nos précédents résultats de recherche. Comme nous l'avons souligné en introduction, deux grandes questions de recherche ont été à la base de nos études. Une première sur la question de pouvoir et de son exercice et une seconde sur la distribution des surplus de productivité.

La collecte et l'analyse des données empiriques sur la première question de recherche nous ont permis d'une part, d'identifier les instances de pouvoir dans les coopec kinoises ainsi que les acteurs qui y sont présents. D'autre part, nous avons pu identifier les acteurs détenant le pouvoir dans les coopec kinoises, les formes de pouvoir qui y sont exercées ainsi que leurs profils.

Deux niveaux de pouvoir ont été donc identifiés dans ces coopec. Un premier niveau constitué des organes de gestion (AG, CA, CC, CS) et la gérance constitue le deuxième niveau. Nous nous sommes particulièrement intéressé au premier niveau car en lien avec la propriété des structures étudiées. Les organes de gestion sont constitués, en effet, des membres effectifs qui sont théoriquement propriétaires des coopec. Pour ce qui concerne le fonctionnement de ce premier niveau de pouvoir, nous avons constaté que la réalité vécue dans ces structures pouvait s'éloigner de ce que stipulent leurs statuts.

Les pouvoirs de décision et de surveillance, au sein des coopec étudiées, reviennent aux membres, élus et responsables de la faitière. Les bailleurs et les gérants n'exercent qu'un contrôle partiel de ces structures car ne disposant que du pouvoir de décision. En outre, nous avons identifié la présence de cinq profils de pouvoir dans les coopec kinoises : un premier profil où le pouvoir est partagé entre les acteurs internes et externes dont les membres (AG), les élus, les gérants et la faitière. Dans le deuxième profil, le pouvoir demeure toujours entre les mains d'acteurs internes et externes notamment les élus, les gérants et les bailleurs de fonds. Le troisième profil identifié est celui dans lequel le pouvoir est réparti entre les acteurs internes, particulièrement entre les membres de l'AG, les élus et les gérants. Dans le quatrième profil, les membres et les élus se partagent le pouvoir. Et enfin, dans le cinquième profil, le pouvoir est concentré au niveau du CA.

Pour ce qui est de notre deuxième question de recherche sur la distribution des surplus de productivité, nous avons identifié les acteurs qui bénéficient des gains de productivité générés par les coopec étudiées. Pour cela, nous avons effectué des études de cas se basant sur la méthode de surplus de productivité globale. Ces études nous ont conduit aux observations suivantes : premièrement, les coopec étudiées présentaient une certaine fragilité en termes d'activité notamment en matière de mobilisation de l'épargne à terme (très faible) ; d'activité de crédit (quasi nulle dans plusieurs coopec) ; d'accès aux financements externes (presque inexistant) et de rentabilité (souvent négative). Deuxièmement, l'existence, au niveau global, des gains additionnels de productivité, cependant leur distribution est empreinte d'une forte volatilité.

Troisièmement, la répartition du surplus en faveur des salariés et des coopec à travers la Marge Brute d'Autofinancement. En effet, l'on observe une certaine constance au niveau des surplus de ces parties prenantes avec des moyennes positives sur les deux périodes traitées. Ces deux catégories d'acteurs occupent donc une place importante dans les coopec étudiées notamment en termes de pouvoir et de rapports de force. Il faut, cependant, noter que, dans certains cas, ces surplus sont vraiment insignifiants en valeur absolue.

De nos résultats empiriques, nous avons extrait les principales observations que nous avons traduites en thématiques. Ces thématiques ont été le soubassement de nos échanges avec les acteurs de terrain. Ci-dessous les thématiques retenues et leurs sous-thèmes.

I.1. Appropriation sociale des coopec par leurs membres

La thématique d'appropriation sociale, dans le cadre de notre recherche, regroupe deux éléments clés en lien avec le fonctionnement des lieux de pouvoir ou organes de gestion. Un premier élément est l'implication ou la participation des membres dans la vie de leur structure notamment leur participation à l'AG et le deuxième, le non-respect des dispositions statutaires. Nos résultats de recherche ont montré une grande faiblesse des coopec kinois en termes de participation des membres aux Assemblées Générales. En effet, dans la plupart des coopec étudiées, il est difficile d'atteindre 10% des membres effectifs lors des AG. L'absence de culture coopérative, le manque d'informations sur la tenue des AG et le manque d'intérêt pour l'appropriation de leur structure ont été cités comme étant des raisons possibles de cette faible participation aux AG. En outre, il a été observé que le statut client dominait beaucoup plus dans ces coopec que l'esprit d'appartenance car, en effet, les membres se considéraient plus comme usager, clients que comme propriétaires. Il faut aussi souligner le fait que cette situation est encouragée par le problème de propriété qui n'est généralement pas clairement définie.

Le non-respect des statuts, quant à lui, a été observé notamment pour ce qui concerne les retards dans le renouvellement des organes de gestion ; quelques cas rares de cooptation des membres élus au lieu de leur élection et de distribution de surplus au prorata des parts sociales libérées.

La faible participation aux AG ainsi que le non-respect des statuts constituent donc des sous-thèmes pour cette thématique.

I.2. Pouvoir et son exercice

La thématique du pouvoir et de son exercice dans les coopec étudiées oscille autour de trois principaux sous-thèmes. Le premier est la répartition du pouvoir, le second la concentration du pouvoir et le dernier c'est l'exercice du pouvoir par les acteurs qui ne le devraient pas. Ces trois sous-thèmes ont été tirés des observations découlant de nos résultats de recherche. En effet, les différents profils de pouvoir que nous avons dégagés dans le chapitre trois montrent clairement une concentration du pouvoir dans certaines coopec étudiées. Cette concentration est particulièrement présente au niveau des Conseils d'Administration de certaines coopec. Plusieurs raisons ont été avancées pour essayer d'expliquer cette concentration de pouvoir au niveau des CA. Parmi ces raisons l'on trouve notamment la délégation du pouvoir au CA par l'AG ; le déficit de participation des membres qui oblige le CA à décider ou l'accaparement de pouvoir par les membres de CA sans en avoir reçu le mandat de l'AG.

Dans d'autres coopec, nous avons plutôt observé un profil où le pouvoir était réparti, d'une part, entre les acteurs internes (membres, élus et gérants) et, d'autres part, entre les acteurs internes et externes (bailleurs, faitière). Ce qui nous amène à nos deux derniers sous-thèmes : la répartition du pouvoir et l'exercice du pouvoir par les acteurs qui, dans certains cas de

figure, ne le devraient pas. Il s'agit d'abord de voir comment est réparti entre plusieurs catégories d'acteurs. Cependant, dans cette répartition, il arrive qu'une catégorie d'acteurs exerce le pouvoir généralement celui de décision, alors que cela était réservé normalement à une autre catégorie d'acteurs. Nous avons qualifié ce pouvoir d'effectif même s'il n'est pas formellement défini par les textes officiels régissant la structure. C'est le cas des bailleurs, faitière et gérants qui décident à la place des membres ou des dirigeants mais également celui des dirigeants qui décident sur certains domaines réservés à l'Assemblée Générale sans en avoir reçu le mandat. Plusieurs raisons peuvent être à la base de cette situation. Nous avons identifié notamment le contexte de la création d'une coopec ou la manière dont elle a été mise en place ; le choix d'un mode de gouvernance, le contexte dans lequel évolue la structure, les défis à relever dans son développement.

La concentration du pouvoir, la répartition du pouvoir et l'exercice du pouvoir par les acteurs qui ne le devraient pas sont les trois sous-thèmes de cette thématique.

I.3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement de leurs parties prenantes

Dans cette thématique, nous nous sommes concentré d'une part, sur la question de la fragilité des coopec observée notamment à partir de l'activité de crédit qui est quasi nulle dans la plupart d'entre elles. Mais également sur celle de l'épargne où l'on observe presque une absence de mobilisation de l'épargne à terme et le manque d'accès aux ressources externes pour renforcer, entre autres, les fonds prêtables. Cette question constitue donc le premier sous-thème de cette thématique. D'autre part, nous nous sommes intéressés au traitement des différentes parties prenantes de ces structures. Nos résultats de recherche nous ont permis d'identifier comme acteurs favorisés dans la distribution des surplus de productivité, les salariés ainsi que les coopératives à travers leurs marges brutes. Cependant, malgré la constance observée dans l'amélioration de leur rémunération, nous avons insisté sur le fait que les salariés partaient de très bas en termes de salaire et que les gains enregistrés ne représentaient pas grand-chose non plus. De même pour les structures, les gains enregistrés restent assez faibles. La question du traitement des acteurs de ces coopec a alors constitué notre deuxième sous-thème.

II.Approche méthodologique

Pour cette dernière partie de notre recherche, nous avons utilisé une démarche principalement qualitative. En effet, afin d'avoir des éléments permettant une compréhension élargie de nos précédents résultats de recherche, nous avons organisé des focus groupes et, dans le cas où cela était nécessaire, réalisé des entretiens avec quelques acteurs. Deux types de focus groupe étaient organisés. Un premier avec les dirigeants des coopec étudiées (un focus groupe) et un second avec les membres des coopec prises en études de cas dans le cadre du chapitre sur la distribution des surplus de productivité. Ce deuxième type de focus groupe était constitué de quatre focus groupes en raison d'un focus group par coopec. Nous avons donc recueilli la perception des acteurs de terrain et les réactions des membres et dirigeants des coopec étudiées sur nos observations.

II.1. Techniques de collecte des données

Les focus groupes

Les données traitées dans ce chapitre ont été principalement collectées au travers des focus groupes que nous avons organisés avec les membres et dirigeants des coopec. Au total, nous avons organisé 5 focus groupes d'une durée moyenne d'un peu moins de 2 heures. Un premier, réunissant les dirigeants des différentes coopec étudiées. Les quatre autres focus groupes étaient constitués des membres de chacune des coopec prises en étude de cas pour la distribution des surplus de productivité. Normalement, nous devrions avoir 5 focus groupes avec les membres des coopec mais l'une de ces coopec a fermé ses portes il y a quelques temps et était en instance de liquidation lors de notre passage dans la ville de Kinshasa. Il ne nous était donc pas possible de travailler avec elle.

Le recrutement des participants a été facilité, d'une part, par l'APROCEC qui est l'association professionnelle des Coopératives d'épargne et de crédit au Congo en ce qui concerne le focus groupe avec les dirigeants. Comme, il ne nous était pas possible de réunir tous les dirigeants le même jour, nous avons jugé bon de travailler en collaboration avec cette association. Celle-ci a intégré ce groupe de discussion comme étant une de ses activités et a lancé des invitations à tous les dirigeants des coopec membres pour y assister. Parmi les 15 coopec du chapitre trois, sept ont délégué leurs dirigeants pour participer à ce focus groupe. Nous avons au total 11 participants dont 9 dirigeants et 2 membres de l'APROCEC. Ces deux derniers ont participé au focus groupe sans avoir le droit de participer au débat. Deux focus groupes seulement s'étaient déroulés entièrement en français. Dans les trois autres, nous avons échangé en grande partie en lingala, une des langues locales à Kinshasa. De temps à temps, certains participants s'y exprimaient en français et je traduais pour être sûre que tout le monde comprenne.

D'autre part, le recrutement notamment des membres a été effectué par les coopec sur base des critères que nous leur avons donnés. Les participants devaient être majeurs et avoir plus d'une année d'ancienneté dans la structure. Ce dernier critère permettait le recrutement des personnes ayant une certaine expérience avec leur structure. Le nombre de participants aux quatre groupes de discussions avec les membres était de 43 personnes. Si nous considérons aussi ceux du focus groupe avec les dirigeants, nous pouvons dire qu'au total nous avons pour les cinq groupes de discussion 54 participants.

Les discussions avec les participants étaient basées sur le guide d'entretien que nous avons élaboré à partir des trois thématiques retenues et de leurs sous-thèmes. Ainsi dans chaque focus groupe, nous avons commencé par faire une restitution de nos résultats de recherche essentiellement sur les grandes lignes de nos observations. Ensuite, nous passions à l'échange avec les participants. Cet échange débutait toujours par une question, celle de savoir si les observations ressortant de nos résultats de recherche rencontraient leur perception de choses en la matière. Après avoir recueilli les avis des participants sur leur perception de nos observations, nous abordions chaque thématique et ses sous-thèmes en recueillant dans un premier temps leur réaction sur ces thématiques par rapport à ce qu'ils vivaient dans leur structure et dans un deuxième moment, ce qu'ils pensaient qui devrait être changé et comment ce changement allait être opéré.

Les entretiens

Il nous est arrivé d'avoir des entretiens informels avec certains dirigeants ou gérants sur certains points qui devaient être éclairés par rapport à nos résultats précédents mais également par rapport aux échanges que nous devrions avoir ou avons eu dans le focus groupe. Ces entretiens étaient généralement orientés vers un point précis à clarifier et ne duraient pas longtemps.

II.2. Traitement et analyse des données

L'analyse des discours des participants était basée sur une démarche compréhensive et explicative en suivant les étapes suivantes :

La retranscription des éléments audio : nous avons effectué la retranscription des différents échanges au sein des focus group organisés. Au total, nous avons eu 7h45 de discussions intégralement retranscrites.

L'analyse thématique des discours : cette analyse a consisté dans un premier temps à relire entièrement et plusieurs fois les propos retranscrits dans le but d'en saisir la portée par rapport à nos thématiques. Ensuite, nous avons procédé au découpage des discours nous permettant de faire le regroupement et la catégorisation des informations. Enfin, nous avons identifié, au niveau des discours des participants, des éléments descriptifs ayant du sens et nous permettant d'approfondir la compréhension des thématiques abordées.

La triangulation : c'est une phase dans laquelle nous nous sommes particulièrement concentré sur le recoupement et le croisement des discours en mettant en avant les propos diversifiés des acteurs par rapport aux thématiques et à leurs sous-thèmes.

Synthèse : il s'agit, pour chaque groupe de discussion, de donner une description cohérente et fidèle de l'analyse des discours des participants sous forme synthétique.

III. Résultats empiriques

Les trois thématiques retenues ainsi que leurs sous thèmes ont donc été la base de nos discussions dans les différents focus groupes. Ainsi dans ce point, nous présentons, d'une part, les différentes synthèses issues de l'analyse des discours des membres sur ces thématiques et, d'autre part, celle de l'analyse des échanges que nous avons eus avec les dirigeants. Nous allons, en croisant les grands enseignements qui ressortent de ces deux synthèses, identifier des éléments de ressemblance et de dissemblance pour enfin conclure sur ce qui ressort de ces différents focus groupes par rapport aux thématiques abordées.

III.1. Synthèses des échanges des focus groupes avec les membres des différentes coopec étudiées

L'analyse des discours recueillis dans les focus groupes avec les membres des coopec étudiées nous a permis de mettre en évidence, d'une part, des éléments reflétant nos résultats mais qui ont pu être explicités dans les groupes de discussion et d'autre part, des nouveaux éléments permettant de mieux comprendre les thématiques abordées. Pour chaque focus

groupe, nous commençons par présenter la fiche de caractéristiques des participants, pour ensuite donner la synthèse de l'analyse des discours en lien avec les thématiques retenues.

III.1.1. Focus groupe avec les membres de la COOPEC 3

Tableau 38 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.

Code membre	sexe	Nombre d'année dans la coopec	Ayant déjà participé à l'AG	Ayant déjà été élu	Emprunteurs	Epargne à terme
M1	F	1 an et demi	Non	non	non	non
M2	F	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M3	F	Plus de deux ans	non	non	non	non
M4	F	Plus de deux ans	oui	non	non	non
M5	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M6	F	1 an et deux mois	non	non	non	non
M7	F	Plus de deux ans	non	non	non	non

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : M=membre ; F=féminin ; M=masculin.

Dans la COOPEC 3, nous n'avons pu réunir que 7 membres dont la majorité était des femmes. La plupart d'entre eux, avait plus de deux ans d'ancienneté dans la structure, néanmoins peu seulement avait déjà participé à une Assemblée Générale. Et même pour ceux qui y avaient déjà participé, cela n'est arrivé au maximum qu'une fois. L'ensemble des participants à ce focus groupe n'a jamais occupé un poste de dirigeant au sein de leur structure. Une seule personne, parmi elles, avait déjà obtenu un crédit. Une autre a demandé mais n'a pas pu recevoir faute d'épargne-garantie suffisante. En effet, l'accès au crédit est soumis à l'exigence d'avoir au moins 20% du montant demandé en épargne. Celle-ci restera bloquée au sein de la structure jusqu'au remboursement complet du crédit obtenu et cela, sans produire des intérêts. Le reste des participants n'avaient jamais demandé de crédit, pour la plupart, faute d'information. En effet, certains nous ont confié n'avoir jamais eu connaissance de la présence du service de crédit dans leur coopérative. Ils n'interagissent avec la structure que comme épargnants. Il s'agit ici particulièrement de l'épargne à vue car aucun d'entre eux n'a jamais ouvert un compte d'épargne à terme.

Le constat général fait sur ce focus groupe était la présence d'un déficit d'information entre les membres et leur institution. En effet, nous étions en face des personnes qui ne connaissaient pas grand-chose sur leur structure ou mieux, sur le fonctionnement de leur structure et ce, malgré le nombre d'années de leur ancienneté. Et pourtant, il s'agissait réellement des membres de cette coopec depuis plus d'une année et qui effectuent presque quotidiennement leurs dépôts à vue. Un exemple, pour étayer cette observation, est le fait que, dans la discussion, plusieurs ont affirmé ne pas être au courant de l'existence du service de crédit dans leur structure. Etre membre d'une coopec et ne pas connaître l'existence d'un service de crédit alors que celui-ci, avec l'épargne, constituent les principaux produits d'une coopec ? Même si ces membres ne sont pas intéressés par le crédit, il n'en reste pas moins important qu'ils doivent avoir l'information sur l'existence des produits offerts par leur structure. Ce qui n'est visiblement pas le cas ici alors qu'ils sont en contact permanent avec le

personnel de la coopec. Cela montre combien il existe bien de distance entre cette coopec et ses membres due, à notre avis, au déficit d'information évoqué précédemment.

Le déficit d'information au niveau des participants a constitué une grande difficulté rencontrée dans ce focus groupe. En effet, comme expliqué dans la partie méthodologique, pour chaque focus groupe, il nous fallait restituer aux participants les grandes lignes de nos résultats de recherche qui étaient traduites en thématiques. Celles-ci étaient à la base de nos discussions avec eux. Nous nous sommes rendu compte lors de la restitution de nos résultats de recherche sur le pouvoir et son exercice ainsi que sur la formation et la distribution des surplus que certains organes de gestion ou produits offerts auxquels nous faisons allusion étaient pour la majeure partie d'entre eux un fait nouveau ou une information nouvelle. Dans ces conditions, l'échange était devenu, pour certaines thématiques, trop compliqué car la possibilité d'en discuter était du coup très réduite notamment à cause du manque de connaissance ou d'information. Par exemple, nous ne savions pas aborder la question de fonctionnement des organes de gestion et du pouvoir détenus par les acteurs qui y sont impliqués, juste parce que les participants n'avaient pas connaissance de l'existence de ces organes. Il faut malgré tout souligner que ce focus groupe nous a permis quand même d'avoir des informations très utiles pour une meilleure compréhension de certains de nos précédents résultats de recherche.

1. L'appropriation sociale des coopec par leurs membres

Participation aux AG

Les participants à ce focus groupe ont reconnu, en tout cas pour ceux qui avaient déjà participé aux AG, qu'il arrive que celles-ci soient reportées à une date ultérieure faute d'atteinte de quorum. Le nombre des membres qui y assistent est souvent faible par rapport à l'ensemble de membres que compte la structure. À travers les discours des participants, le manque d'information et d'intéressement de la part de leur structure a été identifié comme étant l'une des principales raisons à la base de cette faible participation aux AG. Les propos suivants donnent un aperçu de ces discours.

Propos 1 : « *Si, on met l'annonce ici mais c'est facile d'oublier. Pour moi, il faut donner des invitations personnelles comme ça on se sent intéressé* ». (Propos de M7 COOPEC 3)

Propos 2 : « *Pour l'AG, on ne nous informe, ni intéresse* ». (Propos de M3 COOPEC 3).

En réalité lorsqu'on analyse ces discours, on remarque que la structure informe les membres de la tenue de l'AG en affichant l'annonce sur les valves de la structure. Pour elle, l'information est mise à la disposition des membres mais pour ceux-ci, cela n'est pas le cas. En affichant l'annonce aux valves, celle-ci est impersonnelle et donc les membres ne se sentent pas particulièrement intéressés, ne la lisent pas ou simplement oublient bien que l'ayant lue. Nous sommes là en face de deux logiques d'acteurs conduisant à une situation d'échec, celle de faible participation aux AG. Pour les participants à ce focus groupe, la coopérative peut remédier à cette situation en envoyant des invitations personnelles (carton d'invitation, sms, etc.) aux membres afin qu'ils soient intéressés par la participation aux AG.

Une autre raison pouvant expliquer la faible participation aux AG est le manque de connaissance ou d'information sur ce qu'est une coopérative et comment elle doit fonctionner.

Propos 1 : « *Nous venons souvent déposer l'argent mais nous ignorons comment fonctionne une coopec. Mais il faut nous sensibiliser sur la structure coopérative. On peut organiser des séminaires pour nous informer de ce qu'est une coopec* ». (Propos de M1 COOPEC 3).

Propos 2 : « *Nous savons seulement que c'est grâce à nous que cette structure fonctionne. C'est comme une école, s'il n'y a pas d'élève, les enseignants ne vont pas enseigner* ». (Propos de M6 COOPEC 3).

Propos 3 : « *Mon souci c'est que comme je dépose mon argent, qu'eux aussi m'aident avec le crédit quand j'ai un besoin de financement pour un projet ou renforcer mon activité* ». (Propos de M5 COOPEC 3).

Le fait que les participants ne sachent pas comment fonctionne une coopec et plus particulièrement la leur, fait que ces derniers s'identifient plus comme clients que comme propriétaires de la structure. En effet, ils considèrent leur coopérative juste comme une institution où ils vont déposer leur argent et demander le crédit sans pour autant y avoir un lien fort d'appartenance. Il faudrait donc, selon eux, que les membres soient sensibilisés et informés sur ce qu'est une coopec et comment elle fonctionne.

Connaissance et respect des statuts

Les participants de ce focus group n'avaient aucune idée de l'existence des statuts au sein de leur structure. L'échange sur ce sous-thème n'a pas vraiment évolué suite à cela.

2. Pouvoir et son exercice

La COOPEC 3 est une structure issue de la transformation d'une ONG ayant un volet microfinance. Nos précédents résultats classent cette structure parmi les coopec ayant un profil où le pouvoir est partagé entre acteurs internes : les membres et les élus. Les premiers se chargent des décisions stratégiques tandis que les seconds, sont très impliqués dans la prise des décisions opérationnelles. En échangeant, sur ces résultats, avec les membres de cette coopec participant à ce focus groupe, il leur a été difficile de réagir ou de donner leur perception des choses en cette matière. En effet, la plupart n'avait pas connaissance de l'existence des organes de gestion et de leurs rôles. Les propos de M5 nous en disent plus car acquiescés par plusieurs participants : « *nous ne connaissons pas tous ces organes de gestion et leurs rôles dans cette institution* ». Nous n'avons donc pas eu un échange animé sur cette thématique. Soulignons, néanmoins que pour les participants qui avaient déjà assisté à une AG de leur structure, les membres de l'AG participent réellement à la prise des décisions lors de ces assises à travers notamment leurs interventions et leur vote. Cependant, tout comme les autres, ils n'ont pas connaissance du rôle des autres organes de gestion.

3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement de leurs parties prenantes

Activité d'épargne et de crédit

Soulignons que la COOPEC 3 est une petite institution où l'activité, en ne considérant que le niveau du portefeuille de prêt et les dépôts à termes, a été quasi inexistante durant les périodes traitées. De plus, malgré la présence des gains de productivité durant ces périodes, ceux-ci demeurent très volatiles et faibles en valeur absolue. L'échange avec les participants à ce focus groupe n'était pas productif sur cette matière particulièrement à cause de l'absence d'information sur les activités de leur structure.

Traitement d'emprunteurs et d'épargnants

Nos résultats précédents ont montré que les emprunteurs et les épargnants de cette structure n'étaient pas, d'une façon générale, bien traités. En effet, les emprunteurs ont dû supporter des fortes charges car le taux des revenus financiers incluant celui d'intérêt a explosé durant les périodes étudiées. Les épargnants, quant à eux, n'étaient pas du tout rémunérés.

Les échanges sur ces résultats et plus particulièrement pour ce qui est de l'accès au crédit, nous ont permis d'identifier trois catégories des participants dans ce groupe de discussion. La première catégorie était composée des participants ayant déjà eu accès au crédit. Généralement, ils reconnaissent avoir vécu une bonne expérience, c'est-à-dire qu'ils ont obtenu le montant demandé, le taux d'intérêt de 5% le mois était convenable pour eux mais c'est le temps de remboursement qui était assez court. *« J'ai bien reçu le crédit que j'avais demandé. J'ai trouvé que le taux d'intérêt était normal mais c'est le temps de remboursement qui était court »*. (Propos de M4 COOPEC 3).

La deuxième catégorie est celle des participants ayant affirmé n'avoir jamais eu accès au crédit et ce n'est pas faute de ne l'avoir demandé.

Propos 1 : *« Mais souvent on nous dit que nous ne sommes pas encore membres effectifs, donc on ne peut avoir accès au crédit, cela ne nous arrange pas car nous déposons notre argent ici et non ailleurs »*. (Propos de M5 COOPEC 3). Il s'agit ici d'un membre auxiliaire, c'est-à-dire n'ayant pas libéré ses parts sociales mais détenant un compte d'épargne à vue dans la coopec. Les statuts de la coopec ouvrent la participation à l'AG aux membres auxiliaires mais, ils ne peuvent pas voter. Normalement, selon les statuts, un membre auxiliaire peut avoir accès au crédit tant qu'il remplit toutes les conditions d'accès.

Propos 2 : *« On ne m'a jamais donné le crédit que j'avais demandé. On m'avait juste dit de continuer à alimenter mon compte d'épargne mais jusqu'aujourd'hui, rien »*. (Propos de M3 COOPEC 3). Il est évident que le manque d'accès au crédit ici est dû au fait de ne pas avoir satisfait à la condition d'avoir 20% du montant demandé en épargne-garantie.

La troisième catégorie des participants de ce focus group regorge de ceux qui n'ont jamais su que le crédit était un produit offert par leur coopec. *« Nous ne savions pas qu'on pouvait demander le crédit. Nous venions seulement déposer nos épargnes et repartions, on ne nous dit rien d'autres »*. (Propos de M6 COOPEC 3). Ces participants tout comme certains membres de cette coopec ne sont pas suffisamment informés sur les produits offerts notamment le crédit.

Quant à l'épargne et particulièrement celle à terme, elle n'est vraiment pas intéressante selon les participants. Ils affirment qu'il leur est difficile de faire cette épargne pour des raisons reprises dans les propos ci-dessous.

Propos 1 : *« Avec la crise de ces jours, il est difficile de faire cette épargne car ça va bloquer notre activité. Nous faisons les achats de nos marchandises chaque jour pour la vente. Laisser de l'argent dormir aussi longtemps n'est pas une bonne chose pour nous. Avec l'argent que nous déposons par carte, nous sommes libres de le récupérer à tout moment. Mais avec l'épargne à terme, c'est difficile. Et puis quand on laisse l'argent ça ne produit rien au contraire on perd. C'est pourquoi je préfère le dépôt à vue par carte »*. (Propos de M4 COOPEC 3).

Propos 2 : *« Le problème c'est que l'on gagne plus en tournant notre argent chaque jour et nous gagnons plus que le taux d'intérêt que l'on nous offre »*. (Propos de M2 COOPEC 3).

Propos 3 : « Cette structure est comme une banque, elle doit savoir que si l'on a un compte bloqué ici, elle doit bien le rémunérer pour nous stimuler à faire cette épargne mais tant que c'est peu, ça ne nous motive pas ». (Propos de M7 COOPEC 3).

En somme, pour les participants, l'épargne à terme ne leur est pas vraiment bénéfique car en injectant leur argent dans leurs activités quotidiennes, ils arrivent à réaliser plus de bénéfices que les intérêts qu'ils peuvent recevoir après x temps. De plus, en bloquant leur argent dans la coopec, leurs activités risquent aussi d'être bloquées car ils ont en permanence besoin d'avoir accès aux fonds. Un autre élément qui ressort de ces propos est la question de la motivation. En effet, pour les participants, le niveau des intérêts sur les dépôts doit être stimulant et inciter à l'ouverture du compte d'épargne bloquée, ce qui n'est visiblement pas encore le cas dans leur coopec.

Traitement des salariés

Selon nos observations antérieures, les salariés faisaient partie des acteurs favorisés dans le partage de surplus de productivité à travers l'augmentation de leur rémunération. Malgré cela, le niveau de celle-ci demeurait très bas par rapport à d'autres coopec étudiées. Cependant en abordant ce thème avec les participants de ce focus groupe, ils n'ont pas pu se prononcer sur le traitement des salariés à la COOPEC 3. La seule intervention que nous avons eu était : « Bon, pour les salaires, je ne sais pas combien on donne aux agents ici. Seulement, je sais que dans notre pays, on ne paye pas bien les gens ». (Propos de M4, COOPEC 3).

Conclusion

Le groupe de discussion organisé avec les membres de la COOPEC 3 a été assez particulier dans le sens où les membres n'avaient pas suffisamment d'informations sur le fonctionnement de leur structure. Ce qui fait qu'il était difficile d'aborder certaines thématiques et leurs sous-thèmes. Cependant, l'analyse des discours recueillis lors de ces échanges nous amène aux conclusions qui suivent :

- La faible participation aux AG reconnue par les membres découle du manque d'information de la part de leur coopec. Les membres ne se sentent donc pas intéressés par la tenue de cette instance. Il faut souligner que cette attitude est partiellement renforcée par leur méconnaissance de ce qu'est une coopec et comment elle doit fonctionner. Ils ne sont, de plus, pas au courant de l'existence des statuts et des organes de gestion au niveau de leur structure.
- Les produits offerts par cette coopec ne sont pas suffisamment connus de leurs membres. Par exemple, certains participants n'avaient pas connaissance que leur structure octroyait le crédit. L'épargne à terme n'est pas tellement le produit favori des membres car ils estiment gagner plus en injectant leur argent dans les activités qu'ils exercent qu'en le bloquant dans la structure. De plus, le taux d'intérêt sur les dépôts à terme étant généralement faible, cela ne les motive pas non plus.

III.1.3. Focus groupe avec les membres la COOPEC 5

Tableau 39 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.

Code membre	Sexe	Nombre d'année dans la coopec	Ayant déjà participé à l'AG	Ayant déjà été élu	Emprunteurs	Epargne à terme
M1	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	oui
M2	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M3	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M4	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M5	F	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M6	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	oui
M7	M	1 an	non	non	oui	non

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : M=membre ; F=féminin ; M=masculin.

Les participants de ce focus groupe sont des membres ayant plus d'une année d'ancienneté au sein de leur coopec et presque tous avaient déjà participé à une, voire plusieurs Assemblées Générales. Cependant, aucun n'avait encore été élu comme dirigeant au sein de la coopec. L'ensemble des participants avaient déjà obtenu un crédit mais aucun d'entre eux n'avait jamais ouvert un compte d'épargne à terme.

Nous voulons souligner le fait que c'était le seul groupe parmi les quatre dans lequel la langue française a été utilisée durant toute la discussion. Il s'agit donc d'un groupe constitué des membres ayant un niveau assez élevé d'instruction. La connaissance qu'ils avaient de leur structure a été d'un grand apport pour le déroulement des échanges.

1. L'appropriation sociale des coopec par leurs membres

Nous voulons, avant de nous plonger dans le cœur des discussions sur l'appropriation avec les membres de cette structure, rappeler, d'une part, que la COOPEC 5 est une institution issue de la transformation d'une ancienne ONG de microfinance. Les anciens clients sont donc devenus membres en libérant leur part sociale. D'autre part, nos résultats de recherche précédents montrent que, d'une façon générale, les coopec étudiées connaissent un problème d'appropriation par leurs membres se manifestant notamment par une faible participation aux AG et un non-respect des statuts. Qu'est-ce qui ressort des réactions des participants à ce focus groupe par rapport à ces précédentes observations ?

En ce qui concerne la question d'appropriation sociale de la COOPEC 5 par ses membres, de façon générale, les participants de ce focus groupe ont affirmé que nos résultats notamment ceux sur la faible participation des membres aux AG et le non-respect des statuts dans les coopec kinoises ont rencontré, en grande partie, leur perception des choses. Ci-dessous la synthèse de nos discussions sur les deux sous-thèmes de cette thématique

Participation aux AG

En termes de participation aux AG, les participants de ce focus groupe perçoivent effectivement une faible participation aux AG qui, parfois, a amené leur coopérative à reporter l'AG faute d'atteinte de quorum. C'est donc une réalité présente, non seulement dans les coopec kinoises en générale, mais aussi dans cette structure. Ses membres ont évoqué certaines raisons qui, pour eux, sont à la base de cette faiblesse dans la participation aux AG.

L'une des principales raisons évoquées était le problème de l'insuffisance de la circulation de l'information sur la tenue des AG. Selon eux, souvent cette information ne circule pas comme il le fallait. Lorsqu'une AG est convoquée, la COOPEC 5 envoie des invitations mais il arrive qu'elles parviennent aux membres en retard, c'est-à-dire un jour ou quelques heures seulement avant sa tenue. Ce qui fait qu'il ne leur ait toujours pas possible d'y participer. Cependant, certains participants reconnaissent avoir reçu des coups de fils des dirigeants de la coopec pour leur rappeler la tenue de l'AG. Mais c'est apparemment une pratique très sélective car tout le monde ne reçoit pas ces coups de fil. La plupart des participants ne savaient pas le pourquoi de cette sélection, néanmoins, certains ont supposé que c'est notamment à cause du coût élevé que devrait supporter l'institution si tous les membres étaient contactés par téléphone pour leur informer de la tenue de l'AG. C'est sûrement, selon eux, ce qui oblige les dirigeants à faire cette sélection. La question des critères utilisés pour cette sélection s'est donc posée dans nos discussions sans pour autant arriver à une réponse claire.

La culture coopérative a aussi été citée comme l'une des raisons à la base de faible participation des membres aux AG. Les propos qui suivent en donnent une idée : *« S'il vous plaît madame, voyez-vous, la culture coopérative chez les kinois, nous n'en avons pas. On prend la coopec comme un endroit où on va pour épargner l'argent. Parce que nous ne pouvons garder l'argent alors on vient ici pour déposer car elle le garde mieux. Nous y allons aussi pour accéder au crédit donc la notion de la coopérative comme telle nous n'en avons pas »* (propos de M4 de COOPEC 5). Selon ces propos, la culture coopérative est un élément principal qu'un membre d'une coopérative doit avoir pour s'impliquer activement dans les activités de sa structure. De ce discours, on peut comprendre que pour les membres de cette coopec, il y a un manque de culture coopérative. Cette situation accentue alors la relation « client-institution » dans cette coopec et l'esprit d'usage prend le dessus sur celui d'appartenance.

Une autre raison, n'incitant pas les membres de la COOPEC 5 à participer aux AG, est l'impression qu'ont certains membres que la structure ne leur appartient pas mais qu'elle était la propriété des dirigeants. Les propos ci-dessous traduisent mieux ce que nous venons d'avancer :

Propos 1 : *« Moi je pense qu'il y a aussi un problème de communication. En réalité c'est vrai les membres de la coopec sont propriétaires de leurs structures mais l'impression qui est donnée est que la structure appartient aux dirigeants. Il faudra peut-être au niveau des dirigeants qu'ils puissent montrer aux membres que la structure ne leur appartient pas mais aux membres. Que les dirigeants facilitent cette communication. »* (Propos de M7 de COOPEC 5).

Propos 2 : *« Pour moi j'ai eu à assister à deux AG, le président disait toujours que c'est votre affaire et ce n'est pas la nôtre. En lingala « eza eloko na bino, eza ya biso te » sauf qu'il y a une faible participation des membres lors des AG. C'est ça qui fait voir que la structure appartient aux dirigeants et non aux membres... »* (Propos de M6 de COOPEC 5)

Propos 3 : « *Et quand bien même, on nous le dit, comme il n’y a pas d’explication, on dit seulement, c’est votre affaire, pour nous c’est parce qu’on y garde notre argent. Mais si on savait ce qu’il y a dans les statuts, on comprendrait mieux. Oui, c’est notre affaire car on y met de l’épargne et on demande le crédit. Mais pour connaître exactement la coopérative, c’est quoi ? En tout cas nous ne savons pas, c’est l’ignorance....* » (Propos de M8 de COOPEC 5).

En analysant ces propos, il apparaît une certaine contradiction entre les deux premiers discours. Pour le M7, par exemple, l’impression que les membres ont que la coopérative appartenait aux dirigeants, découle en réalité d’un problème de communication. Selon son discours, les dirigeants ne communiquent pas assez avec les membres et ne montrent pas à ces derniers que la structure leur appartient. Et pourtant, M6 insiste sur le fait que dans les AG, le président du CA a souvent rappelé que la coopérative était une affaire des membres. Nous pensons que cette contradiction dans ces deux discours, en réalité, n’en est pas une. Les propos de M7 et M6 sont plus complémentaires que contradictoires et c’est le discours du M8 qui nous permet de faire cette affirmation. En effet, il arrive aux dirigeants de cette structure de communiquer et informer les membres sur certains aspects du fonctionnement de leur coopérative notamment sur leur rôle en tant que propriétaires. Cependant, les discours des dirigeants restent généralement incompris faute d’explications claires, renforcée par l’absence de connaissance, au niveau des membres, de ce qu’est une coopérative et comment elle doit fonctionner. L’absence de la culture coopérative soulignée ci-dessus contribue fortement à cette confusion.

Une autre raison évoquée est le fait que la COOPEC 5 est une jeune institution et donc elle a encore du chemin à faire pour mieux maîtriser son environnement, ses membres et mettre en place des stratégies de mobilisation et d’information des membres pour qu’ils participent largement aux AG.

Connaissance et respect des statuts

En abordant la question des statuts, la réaction de presque tous les participants allait dans le sens de la méconnaissance des statuts. La plupart ont affirmé, n’avoir jamais lu ou pris connaissance des dispositions statutaires qui régissent leur structure. Voici quelques propos qui illustrent mieux cela :

Propos 1 : « *Comme l’avait dit papa, il n’a jamais lu le texte des statuts, moi non plus je ne l’ai jamais lu. Personnellement, nous ne connaissons pas grand-chose de la coopec, nous faisons seulement confiance car le travail est bien fait à voir les difficultés dues à la conjoncture économique que nous traversons. Il faut que l’information autour de cette mutuelle soit bien élaborée et distribuée. Peut-être ça pourra donner un plus au niveau de la coopec* » (Propos de M2 de COOPEC 5).

Propos 2 : « *Cela fait plus de deux ans que je suis membre de cette institution, malheureusement je n’ai jamais eu l’occasion de lire les statuts de cette structure. Une ou deux fois, j’ai demandé à la gérante pour lire les statuts mais je ne l’ai pas lu jusque-là* ». (Propos de M1 de COOPEC 5)

Propos 3 : « *Par rapport à la tenue de l’AG, papa avait soulevé un problème qui est vraiment essentiel. Nous tous qui sommes membres devrions détenir les statuts. Je ne sais pas à quel prix ou comment ça va se passer mais nous devons l’avoir pour que nous puissions comprendre de quoi il s’agit. Nous pourrions mieux réagir en fonction de ce qui y est écrit.* » (Propos de M3 de COOPEC 5)

Propos 4 : « Autre chose par rapport aux statuts, il faut que les dirigeants vulgarisent les statuts. C'est quelque chose de très important » (Propos de M7 de COOPEC 5)

Nous voulons insister sur le fait qu'il s'agit bien des membres ayant, pour la plupart, plus de deux années d'ancienneté dans leur structure. Malgré cela, ils ne connaissent pas grand-chose de leur structure car n'ayant jamais eu l'occasion de lire les statuts. Leur souci, c'est d'avoir accès aux statuts et de pouvoir non seulement les lire mais également d'en comprendre les tenants et les aboutissants. Une fois de plus, c'est une faiblesse en matière de circulation de l'information qui est pointée.

2. Pouvoir et son exercice

En ce qui concerne le profil de pouvoir, nos précédents résultats classent la COOPEC 5 parmi les institutions ayant un profil où le pouvoir est concentré au niveau du Conseil d'Administration. En effet, la majorité des décisions opérationnelles et stratégiques y sont prises par le CA. La délégation du pouvoir au CA par l'AG ; le déficit de participation des membres qui oblige le CA à décider ou l'accaparement de pouvoir par les membres de CA sans en avoir reçu le mandat de l'AG figuraient parmi les principales raisons expliquant cette concentration.

En abordant la thématique du pouvoir et de son exercice avec les participants, il en ressort ce qui suit : d'une part, les participants perçoivent effectivement une certaine concentration du pouvoir au niveau des dirigeants de leur structure. Et cela se manifeste particulièrement par une forte implication de ces derniers dans la gouvernance leur conférant beaucoup plus de pouvoir. C'est d'ailleurs ce qui les amène à penser que la structure appartenait aux élus. De plus, bien que les rapports d'activités qui leur sont soumis par les dirigeants montrent apparemment que les organes fonctionnent normalement, ils ont l'impression que les décisions se prennent ailleurs. L'AG n'est donc plus l'organe suprême en termes de pouvoir notamment celui de décision mais ressemble plutôt à une chambre d'entérinement.

Propos 1 : « À suivre les rapports lors de l'AG, apparemment les centres de pouvoir ou les organes de la COOPEC 5 fonctionnent normalement. Par rapport aux assemblées générales, est-ce que ces AG ne donnent pas une impression de chambre d'entérinement ? Il est vrai que la structure appartient aux membres mais les décisions se prennent ailleurs ». (Propos de M1 de COOPEC 5).

Propos 2 : « Dans le même ordre d'idée que monsieur, notre structure étant jeune, elle peut connaître des failles. À la longue la COOPEC 5 va aussi faire des exploits en ce sens que ça sera l'AG qui prendra les décisions et non certains membres seulement ». (Propos de M6 de COOPEC 5).

D'autre part, par manque d'information et de connaissance des statuts, il leur était difficile de se prononcer sur les raisons de cette concentration du pouvoir. Ils ne pouvaient donc pas clairement trancher en faveur d'une délégation du pouvoir par l'AG, d'un déficit de participation ou d'un accaparement de pouvoir. Propos de M3 : «Mais partant déjà du manque de connaissance des statuts cela fait que nous n'en savons pas grand-chose ».

Soulignons, toutefois, que le jeune âge de cette structure a été cité comme favorisant cette concentration du pouvoir.

3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement des parties prenantes

Activité d'épargne et de crédit

En termes d'activité, nos précédents résultats montrent que la COOPEC 5 est une structure assez forte surtout si l'on considère le nombre de ses membres, son portefeuille brut de prêt et son total bilan par rapport à d'autres coopec étudiées. Elle est parmi les rares à avoir accès aux emprunts externes et le taux d'intérêt sur le crédit y est assez raisonnable. Il faut, néanmoins souligner, le fait que les dépôts n'y sont quasiment pas rémunérés. Quant aux gains de productivité, ils sont présents mais très volatiles et généralement alloués à la hausse des salaires.

L'échange avec les participants à ce focus groupe nous a permis de comprendre que l'activité d'épargne fonctionne bien dans cette structure et plus particulièrement pour ce qui est de l'épargne à vue. En effet, pour l'épargne à terme, l'histoire est un peu différente. Deux participants seulement ont affirmé avoir déjà ouvert un compte d'épargne bloqué. Cette dernière forme d'épargne n'est donc pas tellement mobilisée par la coopec et plusieurs raisons ont été avancées par les participants pour expliquer cette situation. D'une part, la question de la méconnaissance des différentes sortes d'épargne existantes au sein de la coopec et plus particulièrement de l'épargne à terme. Il faudra donc, selon eux, une vulgarisation au niveau de la coopec des produits d'épargne. Ces trois propos explicitent mieux cette question de méconnaissance.

Propos 1 : « *Je pense qu'au niveau de l'épargne bloquée, il faut que les dirigeants de la coopec vulgarisent le taux d'intérêt sur l'épargne. Parce qu'apparemment les membres ne connaissent pas tellement les différentes sortes d'épargne qui existent (traduit du lingala). Nous ne connaissons que l'épargne scolaire* » (Propos de M3 de COOPEC 5).

Propos 2 : « *Il faut que cette coopec vulgarise cette épargne à terme et quand on en a parlé, j'ai senti qu'il y avait beaucoup de failles par rapport à cette épargne. Il fallait du moins qu'on insiste sur l'épargne à terme et vulgariser le taux d'intérêt pour savoir ce que gagne celui qui épargne à terme* ». (Propos de M7 de COOPEC 5).

Propos 3 : « *Moi, c'est aujourd'hui que j'ai pu mieux m'informer sur l'épargne à terme. Il faut des dépliants expliquant très bien les différents types d'épargnes mais aussi mettre un taux d'intérêt qui incite les membres à pouvoir adhérer à ce genre de produit.* ». (Propos de M2 de COOPEC 5).

De ces trois propos ressort un besoin d'information au niveau des membres en matière non seulement de l'épargne à terme mais de différentes sortes d'épargnes qui existent dans leur structure. Dans le même ordre d'idée, ils préféreraient aussi connaître les conditions d'ouverture de ce compte d'épargne bloquée et les intérêts qu'ils peuvent recevoir en retour. Ces intérêts constituent donc un incitant non négligeable pour eux. Ils attendent, dès lors, des actions concrètes de vulgarisation de ces produits au niveau des dirigeants (séances d'information, dépliants, etc.).

D'autre part, les participants ont évoqué le fait que l'épargne est un excédent et si l'on ne dégage pas d'excédent, il est difficile de constituer de l'épargne. Extrait d'un propos recueillis : « Madame, on épargne quand on est en plus mais quand on est en négatif, on ne sait pas le faire surtout avec le temps qui court.... ». (Propos de M4 COOPEC 5). La crise socio-économique et la pauvreté en R.D. Congo contribuent aussi à la faible mobilisation de

l'épargne à terme. Comme l'a souligné M4 dans ses propos, il est difficile quand on ne réalise pas d'excédent, de constituer de l'épargne.

Traitement des parties prenantes

Par rapport à nos résultats repris dans le chapitre quatre sur le traitement des parties prenantes, nos échanges dans le focus group ont été beaucoup plus orientés vers la question de traitement des épargnants et emprunteurs. En fait, c'était la question qu'ils maîtrisaient le plus car n'ayant pas, en tant que membres, des plus amples informations sur le traitement d'autres parties prenantes. Par exemple, pour ce qui est des salariés, ils n'en savaient pas grand-chose si ce n'est l'impression qu'ils avaient, en côtoyant les salariés de leur structure, qu'ils avaient une bonne mine et s'habillaient bien. Pour les participants, ces deux éléments étaient indicateurs d'une bonne rémunération. De même pour la marge brute et son utilisation, ils n'en savaient rien non plus. Une question soulevée par un participant lors de cet échange est beaucoup plus parlant : « *par rapport au résultat, comment les membres peuvent bénéficier des résultats à la fin de l'année ?* ». (Propos de M5 de COOPEC 5). Cette question a reçu le soutien d'autres participants et personne parmi eux ne savait y répondre. Ce qui en dit plus de l'ignorance, au niveau des membres, de la notion de distribution des marges bénéficiaires dans leur coopérative.

Emprunteurs

En ce qui concerne le crédit, tous les participants étaient emprunteurs. Ils disent avoir reçu le crédit demandé et estiment que le taux d'intérêt appliqué est assez convenable. Ils ont parlé de plus ou moins 5% le mois dégressif. Cependant, le temps que prend la coopec pour étudier le dossier de demande de crédit est très long. Il arrive donc que celui-ci soit déboursé quand on en a plus vraiment besoin augmentant, de ce fait, les risques de son détournement vers d'autres activités que celles pour lesquelles il a été octroyé.

Un autre élément soulevé dans nos échanges était le fait que le remboursement du crédit commence dès le premier mois et c'est une condition qui n'arrange pas les membres exerçant certaines activités telles que le maraîchage, l'agriculture, etc. Ceux-ci souhaiteraient avoir un peu de temps avant de commencer le remboursement de leur crédit. Voici les propos de M1 sur ce sujet : « *Le crédit commence à être remboursé dès le mois suivant or moi en tant qu'agriculteur, il faut de fois attendre trois mois pour le remboursement. Car après trois mois quand nous vendons nos récoltes..... je peux bien rembourser notre crédit. Mais on n'a pas accès à ce crédit car il faut rembourser dès le mois suivant ce qui ne nous arrange pas* ». (Propos de M1 COOPEC 5). Ces propos mettent en évidence un problème de diversification de sortes de crédit qui exclut certaines catégories de membres notamment les agriculteurs. En tant que membres, ils déposent leur épargne à la coopec mais ne savent pas demander le crédit car les activités qu'ils exercent ne leur permettent pas d'honorer leurs engagements en termes de remboursement de crédit dès la première échéance fixée par la coopec.

Épargnants

En tant qu'épargnants à vue, les participants estiment qu'ils sont bien traités car ils ont accès à leur épargne à chaque fois qu'ils le désirent et les frais de tenue de compte ne sont pas exorbitants. Cependant, le manque d'information sur les autres produits d'épargne existant dans leur coopec et la présence d'un taux d'intérêt non attrayant sur les dépôts limitent leur accès à ce produit.

Conclusion

Notre objectif était de recueillir les réactions des membres de la COOPEC 5 sur les différentes thématiques issues de nos résultats de recherche précédents et leurs sous-thèmes. Pour ce faire, nous avons organisé un focus group avec ces derniers. Plusieurs éléments pouvant éclairer nos précédents résultats ressortent de ces échanges. Les principaux enseignements à retenir de ces échanges sont notamment :

- En termes d'appropriation sociale des membres, une faible participation à l'AG due à l'insuffisance de la circulation de l'information sur la tenue de l'AG, l'absence de la culture coopérative, l'impression qu'ont les membres que la coopérative appartient plutôt aux dirigeants qu'à eux et le fait que la COOPEC 5 est encore une jeune institution donc elle a des progrès à faire dans ce domaine-là. Il faut ajouter aussi le fait que les statuts régissant cette structure sont généralement méconnus des membres car n'y ayant pas accès.
- Quant au pouvoir et son exercice, les participants perçoivent effectivement une concentration du pouvoir au niveau du CA mais n'ont pas pu se prononcer sur les raisons de cette concentration.
- Pour ce qui concerne les activités de crédit et d'épargne, un ressenti au niveau des membres d'une meilleure santé de l'activité de crédit car ayant tous demandé et obtenu leur crédit. Seulement, selon eux, il faudrait une diversification de sortes de crédit pour permettre à toutes les catégories des membres d'avoir accès au crédit et réduire le traitement de dossier de demande de crédit. Quant à l'épargne et plus particulièrement à terme, les participants ont relevé un manque d'information qu'il faudra, selon eux, solutionner par la vulgarisation de ce type d'épargne tout en mettant des taux d'intérêt attrayants sur le dépôt.

III.1.4. Focus groupe avec les membres de la COOPEC 8

Tableau 40 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.

Code membre	Sexe	Nombre d'année dans la coopec	Ayant déjà participé à l'AG	Ayant déjà été élu	Emprunteurs	Epargne à terme
M1	F	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M2	F	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M3	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M4	M	Plus de deux ans	non	non	oui	non
M5	F	Plus de deux ans	non	non	non	non
M6	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M7	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M8	M	1 an et demi	non	non	non	non
M9	M	Plus de deux ans	non	non	oui	oui
M10	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M11	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M12	M	Plus de deux ans	oui	oui	oui	non
M13	F	1 an	non	non	non	non
M14		Plus de deux ans	oui	non	oui	non

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : M=membre ; F=féminin ; M=masculin.

Ce focus groupe est l'un des deux dans lesquels nous avons réuni un nombre élevé des participants. La plupart avait plus d'une année d'ancienneté mais peu seulement avait déjà participé à une Assemblée Générale de leur structure. De plus, bon nombre d'entre eux n'avaient jamais occupé un poste de dirigeant au sein de la structure. Ce groupe a été constitué des membres ayant un compte d'épargne, seulement, celui-ci était principalement à vue. Un seul participant a affirmé avoir un compte d'épargne à terme dans sa structure. Bien que parmi nos participants, certains avaient déjà eu accès au crédit, leur nombre par contre reste assez faible par rapport aux épargnants. Le fait qu'une partie des participants avaient une connaissance générale du fonctionnement de leur structure et d'autres que faiblement, a beaucoup contribué à la discussion qui a été très animée.

1. L'appropriation sociale des coopec par leurs membres

La COOPEC 8 est une institution de type suscité qui est gouvernée par quatre organes de gestion (AG, CA, CC et CS). Nos résultats précédents sur le fonctionnement de ces organes, identifiés comme lieux de pouvoir dans l'ensemble des coopec étudiées, montrent l'existence d'un problème d'appropriation se manifestant notamment par la faible participation aux AG et le non-respect des statuts. En échangeant avec les membres de la COOPEC 8 sur ces résultats à travers un focus groupe organisé à cet effet, les enseignements suivants y ressortent et nous permettent d'approfondir notre compréhension de cette thématique au niveau de cette structure.

Participation aux AG

Les participants de ce focus groupe ont reconnu la faible participation des membres de leur structure aux AG. Et même parmi ceux-ci, un tiers seulement avait déjà participé à l'AG de leur structure malgré le fait qu'un grand nombre parmi eux ont plus de deux ans d'ancienneté dans la structure. Les raisons de cette faible participation des membres au niveau de l'AG, selon eux, sont de trois ordres. Premièrement, la convocation sur la tenue de l'AG se fait à travers une annonce affichée aux valves de la structure. Le problème, selon les participants, c'est que cette annonce est à peine visible et si l'on fait plusieurs jours sans passer à la coopérative, il est difficile d'avoir l'information sur la tenue de l'AG.

Deuxièmement, un problème de culture de lecture a été évoqué, les propos qui suivent explicitent mieux cela. « *Vous savez qu'à Kinshasa, nous n'avons pas tellement la culture de la lecture. Ce qui fait que l'on peut mettre le communiqué mais on ne lit pas. La coopec laisse cette annonce pendant longtemps et on ne le voit pas* ». (Propos M3 de COOPEC 8). Les membres de cette coopec ne font généralement pas attention aux annonces affichées aux valves de leur structure. Pour résoudre ce problème, les participants proposent que la coopérative leur envoie l'invitation par messagerie téléphonique et transmette verbalement l'invitation, à travers le personnel qui les accueille aux guichets de la coopec.

Troisièmement, nous avons aussi relevé un problème d'identité qui peut être à la base de la faible participation des membres à la gestion de leur structure. Ci-dessous quelques propos recueillis sur la question de savoir à qui appartenait la structure.

Propos 1 : « *Sincèrement, moi je ne sais pas à qui appartient la coopec* ». (Propos de M5 de COOPEC 8).

Propos 2 : « *Moi, je sais que la coopec est à nous. C'est nous qui les finançons car si nous ne déposons pas d'épargne ça ne va pas fonctionner* ». (Propos de M10 de COOPEC 8).

Propos 3 : « *Pour moi c'est à nous deux : nous les aidons et ils nous aident (Chercheur : c'est qui "ils" ?), ceux qui l'ont créée* ». (Propos de M3 de COOPEC 8).

Il ressort, de ces propos, une certaine confusion au niveau des membres quant à leur identité : sont-ils propriétaires ou juste usagers ? Dans le premier discours, le participant ne sait pas du tout à qui appartient la coopec donc il n'est qu'un usager, un simple client. Pour le second, il affirme que la structure appartient aux membres, non pas parce que ces derniers ont libéré des parts sociales faisant d'eux des membres effectifs et propriétaires de la structure mais juste parce qu'ils en sont usagers. Et le dernier distingue clairement le « nous », c'est-à-dire les membres de « ils » supposé être des fondateurs de la structure. Cette confusion peut s'expliquer par le déficit de connaissance et d'information sur ce qu'est une coopérative d'épargne et de crédit ainsi que sur le rôle des membres, leurs devoirs et droits au sein d'une telle structure.

Connaissance et respect des statuts

Les participants ont soulevé, pour ce qui est des statuts, le fait que le contenu de ceux-ci était méconnu des membres. Voici l'un des propos sur cette question : « *Nous ne connaissons pas les textes des statuts de notre coopec. Il fallait que ces statuts soient multipliés et remis aux membres mais jusque-là rien n'est fait* ». (Propos M12 de COOPEC 8). Pour ceux qui avaient déjà participé à une AG, la lecture de quelques articles de ces statuts est faite au début de chaque Assemblée Générale, cependant, selon les propos de M1, « *il est difficile de tout retenir* ». Les dirigeants de cette coopec ainsi que les membres sont conscients de ce déficit

en termes de connaissance des textes des statuts, c'est d'ailleurs pourquoi lors de la dernière AG, les membres ont décidé que chacun devrait payer 1 dollar américain pour avoir une copie des statuts. Cet argent servirait donc à couvrir les frais de photocopie. Cependant selon le discours de M12, cette mesure n'a pas toujours été appliquée depuis qu'elle a été votée en été 2015.

2. Pouvoir et son exercice

Nos précédents résultats sur cette thématique dans la COOPEC 8 montrent qu'il s'agit d'une structure ayant un profil où le pouvoir est concentré au niveau des élus du Conseil d'Administration. En effet, ces derniers sont des principaux acteurs dans la prise de décisions qu'elles soient stratégiques comme opérationnelles.

Pour ce qui est du pouvoir et de son exercice, lors du focus groupe, la discussion avec les participants n'a pas été très animée faute d'intervention des participants. Cette situation peut être expliquée par le fait que la plupart, n'ayant jamais participé à une AG, n'avait presque aucune idée du fonctionnement des organes de gestion et donc de "qui" décide de "quoi". Cependant, ils ont relevé le fait qu'aux AG, pour ceux qui y avaient déjà participé, les décisions à prendre sont généralement soumises au débat puis au vote. *« Ils mettent sur table le sujet à débattre, les gens proposent et on passe au vote »*. (Propos de M1 de COOPEC 8). Après les différentes explications de notre part sur la concentration, la répartition et l'exercice du pouvoir par les acteurs qui ne le devraient, nous avons reçu le discours ci-dessous : *« dans le cas de notre coopec, nous ne voyons pas ce qui peut changer dans l'exercice du pouvoir. En tout cas ça fonctionne bien »*. (Propos de M14 de COOPEC 8).

3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement des parties prenantes

Activité d'épargne et de crédit

Nos résultats, sur l'ensemble des coopec prises en étude de cas, mettaient en exergue une certaine fragilité en termes d'activité dans ces structures. Cependant prise individuellement, la COOPEC 8 avait un volume d'activités, en termes de portefeuille de prêts, assez important comparé à d'autres coopec étudiées. Nous avons observé la présence des dépôts à terme mais leur part dans le total bilan reste très faible. De plus, elle n'a presque pas accès aux emprunts externes. Malgré cela, cette coopec arrive à générer des gains de productivité, même s'ils s'avèrent très volatiles dans le temps.

En abordant ces résultats avec les participants à ce focus groupe, en termes d'activités d'épargne et de crédit, les participants ont souligné ne pas savoir si leur coopec connaissait une fragilité en cette matière. Pour eux tout va bien, du moins, en apparence. Propos de M4 : *« Madame, nous ne savons pas concrètement si notre coopec est fragile ou pas mais pour nous apparemment ça va parce que, à chaque fois que je viens chercher mon argent, on me le donne. Et quand j'ai besoin de crédit, si je présente bien mon dossier, je le reçois. N'est-ce pas ? »*. Presque tous les autres participants étaient d'accord avec lui. Cette réaction est compréhensible quand on sait qu'il s'agit des membres qui n'ont accès aux états financiers de la structure qu'une fois par an et même à cette occasion, ce qui les intéresse, ce n'est pas comment a évolué le portefeuille brut de prêts, par exemple, mais plutôt si la structure a dégagé un résultat net positif.

Soulignons, néanmoins qu'en abordant la question de faible mobilisation de l'épargne à terme, la plupart des participants ont affirmé ne pas être au courant de l'existence de ce

produit d'épargne, des conditions d'ouverture, ni des frais et/ou intérêts qui y sont liés. Voici quelques propos recueillis à cet effet.

Propos 1 : « *Non, on ne connaît pas cette épargne. On doit savoir si l'on enlève ou l'on ajoute à notre compte de l'argent quand on laisse notre épargne dans la coopec pendant longtemps* ». (Propos de M6 de COOPEC 8).

Propos 2 : « *Moi je veux savoir si je donne de l'épargne à terme est-ce que j'aurai un intérêt ?* ». (Propos de M10 COOPEC 8).

Ces discours mettent en évidence le fait que l'épargne à terme n'est pas très vulgarisée par la coopec. Certains participants ont découvert l'existence de cette forme d'épargne lors de nos échanges dans ce focus group. Il est évident que, dans des telles conditions, la mobilisation de dépôts à terme pose problème dans cette structure.

Traitement des parties prenantes

Pour ce qui de ce sous-thème, rappelons que nos résultats antérieurs ont montré que les épargnants ainsi que les emprunteurs n'étaient pas très favorisés dans le partage des surplus. En effet, les épargnants durant les périodes étudiées ont connu un statuquo dans leur traitement car la coopec ne rémunérait que très faiblement les dépôts à terme. Et malgré l'application d'un taux d'intérêt sur le crédit assez raisonnable, les emprunteurs, quant à eux, n'ont connu qu'une insignifiante amélioration de leur situation durant les mêmes périodes. Les salariés, par contre, étaient privilégiés dans la répartition des surplus car nous avons observé une constante amélioration de leur rémunération. Celle-ci, cependant, demeurant généralement très faible.

En discutant avec les participants sur ces résultats, ils ont beaucoup plus orienté la discussion sur les emprunteurs et un tout petit peu sur les salariés. La question du traitement d'autres parties prenantes telles que les prêteurs, la coopec à travers la marge brute, etc. n'était pas discutée faute de maîtrise de celle-ci par les participants.

Emprunteurs, épargnants

Nos discussions avec les participants de ce focus group, vu que l'épargne à terme était particulièrement méconnue de plusieurs et qu'il n'y avait pas de problème avec l'épargne à vue, ont oscillé, principalement autour du traitement des emprunteurs. D'une façon générale, nos résultats sur les emprunteurs ont rencontré leur perception des choses. En effet, les participants ont souligné le fait que le taux d'intérêt appliqué était trop élevé et ne tient pas compte du montant demandé en crédit et ni de l'échéance ; que la première échéance de remboursement était généralement très courte et que la coopec ne diversifiait pas le crédit ce qui fait qu'il ne soit pas adapté aux activités des membres. Les propos de M9 rendent bien compte de la synthèse que nous avons fait des discours des participants : « *Il arrive que nous ayons besoin de l'argent pour une longue durée 2 ans, par exemple, pour voyager, faire des commandes, réceptionner les marchandises et vendre. Mais si nous devons déjà commencer à rembourser le crédit dès le mois prochain, ce n'est pas possible. On peut aussi avoir besoin d'argent pour une période courte de 2 mois, le temps juste de dédouaner un conteneur, mais si les produits répondant à nos besoins n'existent pas ou si la coopec n'adapte pas son offre à la demande, c'est compliqué pour nous. Le fait aussi d'avoir le même taux d'intérêt quel que soit le montant et l'échéance ne nous arrange pas. Je peux prendre de l'argent pour un mois, dois-je toujours payer 5% ? Là c'est vraiment partager mes bénéfices avec la coopec* ».

En rapport toujours avec le traitement des emprunteurs, les participants ont relevé le fait que l'épargne-garantie était pour eux un facteur les décourageant à solliciter le crédit. En effet, pour obtenir un prêt, le membre doit avoir 25% du montant demandé en épargne et celle-ci reste bloquée à la coopec jusqu'au remboursement total du crédit reçu. Cependant, cette épargne-garantie ne produit pas d'intérêt durant tout le temps qu'elle reste dans la coopec. De plus, quelle que soit la situation, les membres ne peuvent pas y accéder et cela ne les arrange pas vraiment. Voici un des propos arborant dans ce sens : *« ce que nous disons, c'est que notre épargne-garantie reste dans la structure sans rien produire or si nous l'injectons dans nos activités, nous gagneront plus. Quand nous prenons le crédit, nous remboursons avec intérêt normalement notre épargne doit aussi rapporter de l'intérêt »*. (Propos de M2 COOPEC 8).

Salariés

Quant au traitement des salariés, nous avons choisis de présenter ces deux propos exprimant mieux la perception qu'avaient les participants du traitement des salariés de leur coopec :

Propos 1 : *« Ils sont gagnants, c'est normal ! Ils doivent être bien payés car c'est toujours la même équipe depuis des années. S'ils n'étaient pas bien payés, ils allaient partir chercher du boulot ailleurs. »*. (Propos de M5 COOPEC 8).

Propos 2 : *« Oui, mais il ne faut pas oublier que même s'ils s'en sortent, ça ne doit pas non plus être un très grand salaire »*. (Propos de M11 COOPEC 8).

Pour les participants, le personnel doit réellement recevoir un bon traitement et ils le lient avec le fait que le staff actuel travaille dans la coopec depuis déjà plusieurs années. En effet, pour eux, si les agents ne vont pas chercher l'emploi ailleurs, c'est à cause de la rémunération qu'ils reçoivent. Ils sont cependant conscients du faible niveau de cette rémunération.

Conclusion

L'analyse de nos échanges avec les membres de la COOPEC 8 nous amène aux enseignements suivants :

- Pour ce qui est de la thématique d'appropriation sociale, il ressort de nos discussions que réellement la participation aux AG est faible notamment à cause de l'invisibilité des annonces affichées aux valves sur la tenue de l'AG ; de l'absence de culture de lecture au niveau des membres et du problème d'identité accentué par le manque de connaissance ou information sur ce qu'est une coopec et comment elle doit fonctionner. En outre, les statuts sont tout à fait méconnus des membres.
- De façon générale, les participants ne perçoivent pas la fragilité en termes d'activité au sein de leur structure. Cependant, ils ne sont pas au courant de l'existence de l'épargne à terme. Ils trouvent que le taux d'intérêt sur le crédit élevé ; que la première échéance de remboursement était généralement très courte et que la coopec ne diversifiait pas le crédit. De plus l'épargne-garantie ne produisant pas d'intérêt, elle constitue dès un facteur démotivant pour la demande de crédit. Pour eux, les salariés sont bien traités par la structure même si leur salaire demeure bas.

III.1.2. Focus group avec les membres de la COOPEC 14

Tableau 41 : caractéristiques des participants au focus groupe de cette coopec.

Code membre	sexe	Nombre d'année dans la coopec	Ayant déjà participé à l'AG	Ayant déjà été élu	Emprunteurs	Epargne à terme
M1	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	oui
M2	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M3	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M4	M	Plus de deux ans	oui	non	non	non
M5	F	Plus de deux ans	non	non	non	non
M6	F	Plus de deux ans	non	non	oui	non
M7	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M8	M	Plus de deux ans	oui	non	non	non
M9	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M10	M	Plus de deux ans	non	non	oui	non
M11	M	Plus de deux ans	oui	non	non	non
M12	F	Plus de deux ans	oui	non	oui	oui
M13	M	Plus de deux ans	non	non	non	non
M14	M	Plus de deux ans	oui	non	oui	non
M15	M	Plus de deux ans	non	non	non	non

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : M=membre ; F=féminin ; M=masculin.

Ce focus groupe a mobilisé beaucoup plus de participants que d'autres avec en majorité ceux de sexe masculin. L'une de ses particularités est que tous les participants avaient plus de deux années d'ancienneté et une partie assez importante avait déjà participé à l'Assemblée Générale. Cependant, aucun n'avait encore occupé un poste de dirigeant dans cette coopec pour la simple raison qu'aucun n'avait encore postulé à un poste quelconque. Un nombre assez important des participants avait déjà bénéficié d'un crédit (8), d'autres ont vu leur demande être refusée (2) généralement pour n'avoir pas réuni les conditions d'éligibilité et le reste n'a jamais demandé de crédit soit par manque d'information (3), soit simplement parce qu'ils n'en avaient pas besoin (2). Le nombre d'épargnants à terme reste aussi faible que dans d'autres focus groupes. Dans ce focus groupe, il était assez étonnant de voir comment certains participants maîtrisaient bien, et le fonctionnement, et l'histoire de leur structure mais juste à côté, d'autres ne connaissant presque rien de la structure malgré leur ancienneté. Toutefois, par rapport à nos thématiques, leurs propos allaient généralement dans le même sens.

1. L'appropriation sociale des coopec par leurs membres

Participation aux AG

Les participants de ce focus groupe affirment avoir la même perception de choses que les résultats de recherche qui leur ont été exposés principalement en matière d'appropriation sociale de cette coopec par ses membres. Ils ont souvent été témoins de la faible participation des membres aux AG ne permettant pas d'atteindre le quorum et conduisant à l'ajournement de celle-ci. L'allégation suivante le confirme : *« Nous constatons aussi le manque d'appropriation de notre structure par les membres car il arrive que nous reportions une AG juste parce que le quorum n'est pas atteint. Quelque part notre coopec se retrouve aussi dans cela »*. (Propos de M2 COOPEC 14). La faible participation aux AG observée au niveau des coopec kinoises concerne particulièrement aussi la COOPEC 14. Même parmi les participants, il y en avait qui disposaient déjà de plus de deux années d'ancienneté au sein de cette structure mais qui n'avaient jamais pris part à une AG. Plusieurs raisons ont été avancées par les participants pour expliquer ce qui fait qu'il n'y ait pas assez de membres lors des AG. Premièrement, les invitations sur la tenue de l'AG ne parviennent pas à tous les membres. *« C'est parce que certains membres seulement recevaient les invitations et les autres non. On doit nous appeler même par téléphone pour que l'on vienne »*. (Propos de M3 COOPEC 14). Selon ce discours, cette coopérative ne diffuse pas largement l'information sur la tenue de l'AG. Cette information, à travers les invitations, n'atteint que quelques-uns des membres.

Deuxièmement, les participants ont évoqué la question de l'ignorance de l'utilité de l'AG.

Propos 1 : *« Pour moi avant, je ne comprenais pas l'utilité de l'AG. Il faut que l'on nous explique sa raison d'être. Pour que l'on saisisse le sens même de cette rencontre. Si quelqu'un ne le sait pas, ce n'est pas motivant quand on n'en connaît pas l'utilité. Il faut nous expliquer l'utilité de participer à une telle rencontre »*. (Propos de M6 COOPEC 14).

Propos 2 : *« Il peut arriver que les invitations arrivent mais notre ignorance en termes d'attributions ou de notre rôle dans la coopec fait qu'on ne participe pas à l'AG. La base c'est de comprendre l'importance de venir à l'AG. Dans ce cas, je propose que si quelqu'un vient mettre son argent, il faut lui dire ce qu'est un membre et quels sont ses devoirs et obligations. Il faut nous informer de l'importance de cette réunion »*. (Propos de M13 COOPEC 14).

Il ressort de ces discours un élément important qui est également une des raisons de la faible participation des membres de cette structure aux AG. C'est la méconnaissance de la raison d'être ou de l'utilité de cette instance mais également de la façon dont fonctionne une coopec et du rôle des membres. Or, il s'agit là de la base que doit avoir tout membre d'une coopérative pour s'y impliquer activement.

Troisièmement, les discours des participants nous ont conduit à identifier un problème d'identité au niveau des membres de cette structure. Les propos suivants en disent plus sur la perception qu'ils ont de leur identité dans la structure.

Propos 1 : *« Avant on gardait notre argent à la maison mais avec ces institutions, on commence à amener notre argent ici, ce qui est bien est que cela nous épargne des risques et nous pouvons accéder au crédit. Le problème est que nous n'avons pas à l'esprit que cette structure est à nous, non. Pour moi c'est juste une institution qui nous aide »*. (Propos de M10 COOPEC 14).

Propos 2 : *« Il faut déjà que l'on se considère comme membres parce que l'on ne le sait pas toujours. On agit comme des clients qui font garder leur argent et qui demande le crédit. D'où*

il faut le suivi de la part de la coopec pour nous conscientiser de notre état de membre. Le suivi peut faire que l'on comprenne qui l'on est pour cette coopec ». (Propos de M4 COOPEC 14).

Propos 3 : *« Pour être franc, pour moi, le pourcentage des gens qui prennent cette coopec comme la leur est très faible. Il faut peut-être une formation et information ».* (Propos de M10 COOPEC 14).

Propos 4 : *« Pour moi quant à la considération, c'est dans cette réunion que j'apprends qu'il faut considérer cette coopec comme la nôtre. Cette considération n'était pas avant dans mon esprit, je ne la prenais que comme une institution où je dépose l'argent ».* (Propos de M6 COOPEC 14).

Ces quatre discours sont riches en information, nous en avons tiré trois principales qui sont : d'abord, les membres considèrent la coopec plus comme une institution financière qui leur procure la sécurité de leurs fonds et qui leur permet d'accéder au crédit. C'est donc l'esprit d'usage qui domine dans ce cas car, en effet, les membres se considèrent plus comme des clients que comme des propriétaires de cette structure. Ensuite, nous relevons aussi une absence de prise de conscience de leur état de membres. En effet, ces derniers ne se considèrent pas comme tel et cela est renforcé par le manque de connaissance du fonctionnement d'une coopec mais également du rôle de membre dans une telle structure. Enfin, une absence d'information et de formation des membres sur ce qu'est une coopec et comment elle fonctionne.

Connaissance et respect des statuts

L'ignorance des textes de statuts a été très évoquée dans ce groupe de discussion. Ces propos de M5 répondant à la question de savoir qui avait déjà eu l'occasion de lire les statuts l'exprime mieux car acquiescés par plusieurs. *« Moi, je n'en ai jamais entendu parler ».* Cependant, selon les participants qui avaient assisté à la dernière AG, ce problème y a été soulevé et une recommandation a été formulée. Les propos de M1 nous en disent plus : *« Si ma mémoire est bonne, il y a eu recommandation lors de l'AG pour que les membres passent à la coopec pour lire et connaître les statuts. L'une des recommandations était que l'on mette au niveau de la caisse des grandes lignes des statuts comme ça ceux qui viennent pour la première fois et les membres qui l'ignoraient peuvent y avoir accès. Il a été demandé au personnel qui les reçoit de fournir aussi quelques explications. Maintenant, je ne sais pas si c'est déjà d'application ou pas ».* L'AG de cette structure a donc décidé de multiplier les grandes lignes des statuts qu'il faudra mettre à la disposition des membres pour qu'ils s'informent. Mais jusqu'à notre passage à cette coopec pour le focus groupe, cette recommandation n'était pas encore d'application faute de moyens, selon les dirigeants.

2. Pouvoir et son exercice

Pour rappel, la COOPEC 14 est donc une coopérative auto-crée et restructurée de la nouvelle génération. Quant au pouvoir et à son exercice, nos résultats antérieurs de recherche montrent que cette coopec a plutôt un profil où le pouvoir est réparti entre les acteurs internes. C'est-à-dire entre les membres de l'AG et les élus.

En matière de pouvoir et de son exercice, nos résultats ont rencontré la perception des participants de ce focus groupe. En effet, ceux-ci ont affirmé, pour ceux qui avaient déjà participé à un AG, prendre part au débat et passer au vote. Les membres peuvent alors faire des propositions lors du débat qui peuvent être différentes de ce qu'a proposé le CA et cela est pris en compte avant de passer au vote. Donc, il est clair pour eux que les grandes

décisions émanent de l'AG et les trois autres organes de gestion ainsi que la gérance ne font qu'exécuter ce qui est décidé à l'AG. Voici les propos de M12 : « *Vraiment à l'AG c'est ouvert. Tout le monde est libre de donner sa proposition lors de débat puis on passe au vote. A l'AG, nous décidons et les autres exécutent* ». (Propos de M12 de COOPEC 14).

3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement des parties prenantes

Lorsqu'on considère le nombre d'employés et celui des membres durant les périodes étudiées, la COOPEC 14 peut être vue comme une grande institution. Cependant, elle connaissait une certaine fragilité économique notamment en ce qui concerne les activités d'épargne (dépôts à terme inexistant) et de crédit (portefeuille de prêts insignifiant) ; le résultat net qui a été constamment négatif ainsi que la présence des gains généralement très volatiles dans le temps.

Activité d'épargne et de crédit

Pour les participants de ce focus groupe, l'activité d'épargne à vue et de crédit fonctionne bien dans leur structure. Ils ne perçoivent pas vraiment la fragilité de leur coopec en termes d'activité. Cette réaction est d'autant plus compréhensible quand on sait que ces derniers n'ont pas accès aux données financières indiquant la fragilité ou la bonne santé de leur structure. Cependant, ils reconnaissent quand même que leur structure pouvait faire mieux en termes du niveau de crédit octroyé si celle-ci était subventionnée par le gouvernement. Le propos suivant l'explicite mieux : « *Le gouvernement doit encourager les coopec pour qu'elles soient stables. Ils doivent aider les coopec avec des capitaux pour que les membres aient des bons crédits. Car actuellement on se contente de crédit de misère* ». (Propos de M1, COOPEC 14).

Traitement des emprunteurs et d'épargnants

Nos résultats précédents avaient mis en évidence la détérioration de la situation des déposants (baisse de taux d'intérêt sur épargne à terme) et celle des emprunteurs (augmentation du taux d'intérêt sur les crédits) durant les périodes étudiées dans cette coopec. En échangeant avec les participants de ce focus groupe sur ces résultats, ceux-ci pensent effectivement que le taux d'intérêt sur le crédit, qui est de 5% le mois constant, est élevé. Nos résultats rencontrent donc leur perception en cette matière. Les discours de M4 et M11 sont assez expressifs sur cette question.

Propos 1 : « *Ils doivent baisser un peu le taux d'intérêt....* ». (Propos de M11, COOPEC 14)

Propos 2 : « *On aurait aimé au maximum 4% de taux d'intérêt car nous savons que la structure doit aussi fonctionner* ». (Propos de M4, COOPEC 14)

Quant à l'épargne, beaucoup ont avoué n'avoir jamais ouvert un compte bloqué bien que connaissant son existence. Les principales raisons, à la base de cette situation, peuvent être tirées des affirmations suivantes :

Propos 1 : « *L'épargne est déjà un excédant mais quand on ne dégage pas cet excédant on ne sait pas faire de l'épargne (rires) et plus encore à terme. C'est aussi une question de pouvoir d'achat* ». (Propos de M7 COOPEC 14).

Propos 2 : « *Le taux d'intérêt sur l'épargne à terme est très faible 1% le mois. Or même quand je vends de la braise, je gagne plus par mois, ce qui ne m'encourage pas non plus à faire cette épargne* ». Propos de M6 COOPEC 14).

Le fait que l'épargne est un excédant et pour les participants, cet excédant étant généralement inexistant au niveau de leurs revenus, est l'une des raisons expliquant pourquoi les membres de cette coopec ne font pas des dépôts à terme. La seconde raison a un lien avec la rémunération de ces dépôts à terme qui demeure très faible et ne les incite pas à le faire.

Traitement des salariés

Nous avons, en outre, observé précédemment une nette amélioration de la situation des salariés de cette coopec durant les périodes étudiées. Cependant, leur rémunération demeurerait encore faible par rapport au coût de la vie à Kinshasa. En cette matière, les participants ne perçoivent pas vraiment cette nette amélioration du traitement des salariés de leur structure car pour eux, ces derniers ne sont pas bien rémunérés.

Propos : « *Quand on observe les travailleurs de cette coopec, ça saute aux yeux qu'ils ne sont pas bien payés* » (Propos de M2 COOPEC 14).

Conclusion

L'analyse des discours recueillis lors de ce groupe de discussion nous amène aux conclusions suivantes :

- Pour ce qui est de l'appropriation sociale de la structure par les membres, il en ressort que la participation aux AG est généralement faible. Les raisons à la base de cette faible participation sont notamment la faible diffusion de l'information sur la tenue de l'AG au niveau de la coopec et l'ignorance de l'utilité de cette instance par les membres. De plus les statuts sont également méconnus de ces derniers.
- Quant au pouvoir et à son exercice, il est assez ouvert et bien réparti entre différents organes de gestion.
- Sur ce qui est de la fragilité en termes d'activité et du traitement des parties prenantes, il ressort de nos discussions qu'effectivement le taux d'intérêt est élevé, ce qui n'arrange pas les emprunteurs. L'épargne, étant un excédent, ne se dégage que difficilement vu le contexte socio-économique du Congo. De plus, son taux d'intérêt dérisoire n'est pas attrayant pour les épargnants. Les participants trouvent, en outre, que le traitement des salariés laisse à désirer, ce qui n'est pas différent de ce qu'avaient montré nos précédents résultats.

III.1.5. Que retient-on lorsque l'on compare les résultats précédents de ceux découlant de ces quatre focus groupes ?

Nous voulons, dans ce point, comparer les résultats issus des focus groupes avec ceux que nous avons précédemment et ce, pour chaque thématique abordée. Cette démarche nous paraît intéressante car elle permet de mettre en avant des enseignements issus de l'analyse des discours des participants qui approfondissent nos précédentes observations.

Appropriation sociale dans les quatre coopec

Nos résultats sur le fonctionnement des lieux de pouvoir identifiés dans les coopec kinoises mettaient en évidence deux observations majeures. D'une part, une faible implication des membres dans la vie de leurs structures et plus particulièrement en ce qui concerne leur participation aux AG. Et d'autre part, le non-respect des statuts dans certains cas. Les raisons expliquant ce déficit d'appropriation étaient particulièrement la déficience en culture

coopérative, l'absence d'information sur la tenue de l'AG ainsi que le manque d'intérêt, au niveau des membres, de s'approprier leur structure.

Après restitution de ces résultats aux participants aux quatre focus groupes, ceux-ci ont, d'une façon générale, reconnu avoir effectivement des problèmes d'appropriation sociale dans leur coopec se manifestant principalement par la faible participation aux AG et la méconnaissance des statuts. L'analyse de leurs discours nous ont permis de distinguer deux principales catégories des facteurs accentuant ce problème d'appropriation dans les coopec étudiées. Une première catégorie est constituée de **facteurs communicationnels**. Ceux-ci sont liés à l'insuffisance de la circulation de l'information notamment sur la tenue de l'AG, l'existence et les contenus des statuts, sur le rôle des membres. Dans la deuxième catégorie, on retrouve des **facteurs liés à l'identité des membres** qui sont associés au manque de connaissance de ce qu'est une coopérative (valeurs, principes, etc.) et de la façon dont elle doit fonctionner (la méconnaissance de l'existence et l'utilité des différents organes de gestion). Ces facteurs mettent en évidence l'existence d'une certaine crise d'identité au niveau des membres de coopec étudiées. En effet, ceux-ci se comporte généralement comme clients plutôt que comme propriétaires.

Lorsqu'on rapproche les résultats issus de l'analyse des discours des participants aux focus groupes avec ceux que nous avons précédemment, on constate qu'ils sont très complémentaires. En effet, les enseignements tirés des groupes de discussion explicitent nos premières observations et permettent de mieux les comprendre. Prenons l'exemple du manque de culture coopérative identifié précédemment comme étant à la base de déficit d'appropriation dans ces structures. L'analyse des discours des participants confirme effectivement ce problème de culture coopérative tout en montrant que cela découle, en réalité, du manque de connaissance de ce qu'est une coopérative et de la façon dont elle doit fonctionner. Il est, en effet, difficile pour un membre ou coopérateur d'agir comme tel s'il n'a aucune idée de ce qu'est une coopérative. Pour ce qui est de l'insuffisance d'information sur la tenue de l'AG, l'analyse des discours des participants met en évidence un réel déficit de communication entre les structures et leurs membres à la base de celle-ci. Les canaux de communication généralement utilisés par ces structures (annonce aux valves, documents, etc.) s'avèrent, pour la plupart, inefficaces. Il est donc important pour elles de mettre en place un cadre communicationnel adapté afin de mieux faire parvenir l'information à leurs membres. De même, la méconnaissance des statuts permet, entre autres, de mieux comprendre le problème du non-respect de ceux-ci. Il est, effectivement, difficile de mettre en application des textes dont on n'a pas connaissance.

Pouvoir et son exercice

Nos résultats précédents sur le pouvoir et son exercice ont mis en évidence différents profils de pouvoir au sein des coopec kinoises étudiées. Le pouvoir, dans ces profils, est reparti entre acteurs internes et externes (2 profils) et principalement entre acteurs internes (2 profils). Dans le dernier profil, le pouvoir est concentré au niveau d'une seule catégorie d'acteurs internes (CA). Que ça soit dans le cadre de répartition du pouvoir ou de sa concentration, nous avons observé la présence de certains acteurs exerçant le pouvoir alors qu'ils ne le devraient.

L'échange avec les participants de deux focus groupes sur la thématique du pouvoir et de son exercice n'a pas été très développé ou animé faute de maîtrise de ces derniers de cette thématique. Ceci renforce nos observations sur la méconnaissance, au niveau des membres, du fonctionnement de leurs structures. Les problèmes communicationnels et identitaires

peuvent aussi être évoqués dans ce cas. Cependant, pour les deux autres groupes de discussion, la description par les participants de la façon dont le pouvoir est réparti et s'exerce dans leur structure, permet de mieux comprendre le profil de pouvoir de cette dernière. Nous n'avons donc pas constaté de différence entre le profil précédemment observé et celui qui résultait de la description des participants de ces deux focus groupes.

Fragilité en termes d'activité et traitement des parties prenantes

Nos résultats sur la formation et la distribution des surplus de productivité dans les coopec prises en étude de cas ont mis en évidence d'une part, la fragilité de ces coopec en termes d'activité notamment celle de crédit qui était quasi nulle dans la plupart d'entre elles et celle de l'épargne avec une absence de mobilisation de l'épargne à terme. D'autre part, que seuls les salariés ainsi que les coopec à travers la marge brute d'auto-financement étaient favorisés dans le partage de ces surplus. Soulignons, cependant, la forte volatilité de ces gains et le caractère dérisoire de la rémunération des salariés.

L'analyse des discours des participants aux focus groupes sur cette thématique apportent des nouveaux éléments permettant de mieux comprendre les résultats précédents et plus particulièrement ceux sur la fragilité au niveau des activités d'épargne et de crédit. En effet, pour ce qui des activités de crédit et d'épargne, cette analyse met en avant un problème d'adaptation des produits financiers offerts par ces coopec aux besoins de leurs membres. Pour l'activité de crédit, il y a un problème de diversification de types de crédit ; le temps de traitement de dossier qui est généralement long ne permettant pas l'accès au crédit au moment opportun ; du niveau du taux d'intérêt et des échéances de remboursement qui ne sont pas, de fois, adaptés aux types de crédits offerts. Quant à l'épargne, son taux d'intérêt n'est pas très attrayant pour les membres. Ces éléments relèvent des **facteurs organisationnels** liés à l'offre de services financiers freinant la mobilisation de l'épargne à terme et l'offre de crédit. Il faut, en outre souligner la présence des problèmes communicationnels qui fragilisent également l'activité d'épargne et de crédit dans ces coopec. Des **facteurs contextuels** ont été également identifiés comme des possibles freins à l'offre des services financiers par les coopec. L'environnement socio-économique, par exemple, est non propice à la mobilisation de l'épargne à terme et à un bon traitement des salariés. La défaillance au niveau de la culture d'épargne et de crédit constitue également une entrave au bon fonctionnement de ces coopec.

En rapprochant nos précédents résultats avec ceux issus de l'analyse des discours des participants, l'on observe une certaine complémentarité entre les deux. En effet, les enseignements tirés des discours des participants apportent des éléments explicatifs permettant de mieux appréhender les observations antérieures. Les focus groupes nous ont été d'un grand apport dans l'approfondissement de la compréhension de celles-ci. Soulignons, toutefois, que pour certaines thématiques, l'échange avec les participants de certaines coopec n'était pas aisé, ce qui ne nous a pas apporté grand-chose en termes d'éléments explicatifs. Néanmoins, cela nous a permis de nous rendre compte de la faiblesse des AG des coopec concernées car étant composées des membres n'ayant aucune maîtrise du fonctionnement de leurs structures.

III.3. Synthèse des échanges au niveau du focus groupe avec les dirigeants des coopec étudiées

Tableau 42 : caractéristiques des participants au focus groupe des dirigeants

Code Dirigeant	Code institution	Fonction	Sexe
D1	COOP 12	PCS	M
D2	COOP 5	PCA	M
D3	COOP 3	PCA	M
D4	COOP 4	Gérant	M
D5	COOP 2	MCC	M
D6	COOP 2	Gérant	M
D7	COOP12	Gérante	F
D8	COOP14	DF	M
D9	COOP 8	MCC	M

Source : construction de l'auteur sur base des données d'enquête.

Légende : D=dirigeant ; COOP=coopérative ; PCS= Président du Conseil de Surveillance ; PCA= Président du Conseil d'Administration ; MCC=Membre du Comité de Crédit ; DF= Directeur Financier.

Comme on peut le constater, ce focus groupe a réuni en majorité les dirigeants des coopec étudiées. Par dirigeants, dans notre recherche, nous entendons les membres des différents organes de gestion (CA, CC, CS) de ces coopec. Cependant, le jour du focus groupe, nous nous sommes retrouvés avec certains membres du personnel tel que les gérants (3) et un directeur financier mandatés par leurs institutions pour les représenter. Il ne nous a donc pas été possible de les empêcher de participer à la rencontre et nous nous sommes rendu compte plus tard, que leur présence était en réalité beaucoup plus importante. En effet, ces derniers nous ont apporté des plus amples éclaircissements sur certains aspects des thématiques abordées. En outre, les dirigeants de quatre coopec prises en étude des cas, plus concernés par les résultats traités notamment ceux sur la distribution des surplus, étaient présents lors de cette rencontre. Leur présence dans ce débat a donc été très contributive.

Il nous paraît important de souligner, dans un premier temps, le fait que plusieurs coopec étudiées (7) étaient représentées dans ce focus groupe. Cependant, un bon nombre parmi elles n'a pas répondu à notre invitation. Normalement, après le lancement des invitations, nous avons reçu la confirmation de participation de 11 coopec mais seules 7 ont été réellement présentes à travers leurs délégués et les quatre autres se sont excusées le même jour de leur absence. En second lieu, nous trouvons important de souligner aussi la faible participation des femmes dans ce focus group. Une seule femme faisait partie des participants. Celle-ci a, néanmoins, fortement participé aux discussions.

1. L'appropriation sociale des coopec par leurs membres

Les dirigeants des coopec étudiées sont tout à fait conscients du problème d'appropriation sociale de leur structure par les membres qui se manifeste généralement par la faible participation aux AG et la violation de certaines dispositions statutaires telles que l'organisation de l'AG ou le renouvellement des organes dans les délais. Propos de D7 sur cette

question : « *Aucune coopec ne réunit tous les membres lors de l'AG. C'est d'ailleurs le problème qu'elles ont avec la Banque Centrale. Souvent en Assemblée ordinaire, le quorum n'est pas atteint. A cause de cela on doit reporter l'AG et le tenir au-delà du 31 mars car le quorum c'est 50% des membres. Ce qui est aussi à la base des retards observés dans l'organisation de cette rencontre et renouvellement des organes* ». (Propos de D7 COOPEC 12).

L'analyse de discours des participants nous a permis d'identifier plusieurs raisons expliquant cette situation. Une première raison est liée au fait que les membres des coopec kinoises n'ont pas une connaissance suffisante des principes coopératifs et même des statuts qui régissent leurs structures. La compréhension de ces principes faisant défaut, les membres se comportent alors comme des simples clients ignorant leur statut de propriétaires. La tâche de sensibilisation de ces derniers sur ces principes incombant, selon les participants, aux dirigeants (fondateurs), n'est généralement pas accomplie faute de rencontre régulière entre ces deux catégories d'acteurs et des moyens financiers tout comme matériels.

Propos 1 : « *Le constat est très réel. C'est vrai que les membres ne s'approprient pas leurs structures mais il y a un effort à fournir à tous les niveaux. Le premier niveau est celui des premiers dirigeants de la coopec. Il y a ce que l'on appelle les principes coopératifs. Est-ce que les dirigeants de la coopec ont eu le temps d'expliquer à leurs membres ces principes lorsqu'ils adhèrent ? Pour que tout le monde par après soit sensibilisé sur ces principes là parce que ce que l'on constate est que dans nos coopec, il n'y a pas de rencontre régulière avec les membres en dehors de l'AG* ». (Propos de D5 COOPEC 2).

Propos 2 : « *Moi je pense qu'il faut aussi savoir que les principes coopératifs ne sont pas compris par les membres. Ils se présentent à leur propre coopec comme dans une banque. Il faut revenir aux principes coopératifs. Cela permettra de savoir pourquoi on a déposé son argent et comment ça fonctionne. D'où les premiers dirigeants doivent être des gens capables d'expliquer aux membres ces principes pour qu'ils sachent ce qu'ils font pour que ça tourne bien* ». (Propos de D8 COOPEC 14).

Une autre raison avancée sur la faible implication des membres notamment aux AG est purement contextuelle. En effet, il a été soulevé lors des échanges que cette faiblesse était liée au contexte kinois. Généralement, selon les participants, la population kinoise ne manifeste pas beaucoup d'intérêt en termes d'appropriation de leur structure par rapport à leurs compatriotes d'autres provinces. Cette population est plus intéressée par l'accès aux services financiers que par la vie de la structure. C'est ce que les propos ci-dessous qualifient de "kinoiserie".

Propos 3 : « *Sur tout ce que vous avez observé moi, j'aimerais revenir sur la non appropriation de nos structures par les membres. Quand vous observez les zones reculées ou les autres provinces à l'intérieur du pays, vous trouverez que les membres de ces coopec s'approprient mieux leurs structures que les kinois. C'est une faiblesse non liée à la mauvaise gestion des organes de gestion mais plutôt à la "kinoiserie". A Kinshasa les membres ne viennent que pour leurs épargnes ou obtenir le crédit point. Très peu s'intéressent à ces histoires ici....* ». (Propos de D1 COOPEC 12).

La question de la modicité des parts sociales a aussi été soulevée lors des échanges comme étant l'un des facteurs ne motivant pas les membres à s'intéresser aux activités de la structure. Les parts sociales ne représentant généralement pas grand-chose en valeur monétaire, les membres en le libérant ne les considèrent que comme des frais d'adhésion permettant d'avoir accès aux services financiers.

Propos : « *Moi je voulais revenir à l'appropriation, je pense que le problème de l'appropriation est aussi lié à la modicité des parts sociales. Quelqu'un qui donne 5 dollars comme part sociales comment voulez-vous qu'il se sente responsable d'une structure. Mais quelqu'un qui a mis son argent, l'intérêt serait plus grand* ». (Propos de D2 COOPEC 5).

La méconnaissance des principes coopératifs et des statuts, les réalités du contexte kinois, la question de la modicité des parts sociales sont autant des raisons à la base du non appropriation des coopec kinoises par leurs membres. Cette faiblesse en matière d'implication des membres affecte négativement le fonctionnement des coopec et la mise en pratique de certaines dispositions statutaires. Les violations des statuts sont alors récurrentes dans ces conditions.

Soulignons aussi que la loi sur les coopec a été citée comme étant l'un des freins à l'implication des membres dans la gestion de leur structure. En effet, la loi définit les différents profils des membres des organes de gestion. Pour certains organes, une expérience et des connaissances dans le domaine bancaire sont exigées. Or, selon les dirigeants, il n'est toujours pas facile de trouver ces profils dans leur coopec. Ce qui fait que le renouvellement de certains organes pose des problèmes car il n'y a personne qui rentre dans les critères fixés par la loi. Une autre réalité mise en avant par les participants est le fait que les structures coopératives n'attirent pas généralement ces genres de profil. Et même si c'était le cas, il est difficile, se basant sur leur expérience et discours, qu'une personne ayant un tel profil s'engage bénévolement dans un organe de gestion. Plusieurs coopec ont connu des départs massifs de leurs membres en voulant mettre de côté des dirigeants n'ayant pas le profil préconisé par la loi mais très charismatiques. L'application de la loi contribuerait dans ce sens au désintéressement des membres.

Propos 1 : « *C'est là où on est en difficulté avec la Banque Centrale et même l'APROCEC, c'est par rapport parfois aux exigences de la loi. Cette loi doit être amendée. Vous croyez vraiment qu'aujourd'hui quelqu'un qui maîtrise le secteur bancaire peut venir passer son temps dans une coopérative dans le cadre de bénévolat ? Avec leur expérience vous allez les retenir dans les organes pour du bénévolat ? Ce sont des difficultés réelles que nous connaissons* ». (Propos de D2 COOPEC 5).

Propos 2 : « *Nous avons connu ça à Kuilu Ngongo, on a fait partir le Président du CA à cause de l'exigence de la Banque Centrale car c'était un infirmier et pasteur de l'église Bethel donc il avait des notions d'administration. Suite à l'exigence de la banque centrale quand le monsieur est parti, on a connu un départ massif des membres parce que lui, c'est quelqu'un qui a drainé du monde et qui a un leadership dans le milieu reculé. Il sait rassembler les gens et ceux-ci l'écoute mais suite aux exigences de la banque qui ne voulait plus voir ce monsieur à la tête, et aux problèmes de rotation, vous avez dit ici que le renouvellement de mandat pose problème, ça c'est une réalité. On ne trouve pas des gens (qui rentrent dans les critères exigés par la BCC). On dit à l'AG les postes qui sont vides et on a besoin dans tel ou tel autre organe, on ne trouve pas les gens* ». (Propos de D8 COOPEC 14).

Propos 3 : « *.....Et puis nous disons que la loi, c'est la loi, il faut toujours l'appliquer mais c'est une difficulté très sérieuse au niveau des coopec. Il y a des faiblesses endogènes qui nous concernent mais il y a aussi l'Etat qui doit jouer son rôle et APPROCEC* ». (Propos de D8 COOPEC 14).

2. Pouvoir et son exercice

Nous avons, dans nos précédentes analyses du pouvoir et de son exercice dans les coopec kinoises, identifié cinq profils de pouvoir. La restitution de ces résultats au niveau de ce groupe de discussion a suscité plusieurs réactions au niveau des participants. La discussion a donc été beaucoup plus animée sur cette question. Nos résultats sur les différents profils de pouvoir observés au niveau des coopec kinoises ont effectivement rencontré la perception des dirigeants en cette matière. Cependant, ceux-ci nous ont expliqué les raisons qui font que l'on rencontre tel ou tel autre profil de pouvoir. L'analyse de leurs discours nous amène à retenir ce qui suit pour chaque sous-thème.

Répartition de pouvoir

Les participants à ce groupe de discussion pensent que la répartition de pouvoir dans une coopec, c'est l'idéal mais cela doit se faire entre les acteurs internes notamment les différents organes de gestion. C'est ce que stipulent les textes officiels les régissant. Cependant, partager le pouvoir avec les acteurs externes tels que les bailleurs ou la faïtière leur pose problème. Ils soulèvent la question de l'origine de la coopec, si les bailleurs ont été à la base de la création de la structure, l'on peut comprendre qu'ils interviennent dans certaines décisions même si cela ne relève pas de leurs attributions.

Propos 1 : « *Personnellement moi je pense que toute structure doit être dirigée conformément à ses statuts et règlements d'ordre intérieur. On ne peut pas aller au-delà de cela. Même quand vous parlez des bailleurs, ces coopec, il faut voir leur origine. Ce sont peut-être les bailleurs qui ont été à la base de leur création alors ils continuent à influencer mais ce n'est pas leur rôle par rapport aux coopec* ». (Propos de D2 COOPEC 5).

Concentration du pouvoir au niveau du CA

Nos résultats précédents sur ce sous-thème avancent comme raisons de cette concentration de pouvoir au niveau du CA : la délégation du pouvoir au CA par l'AG ; le déficit de participation des membres qui oblige le CA à décider ou l'accaparement de pouvoir par les membres de CA sans en avoir reçu le mandat de l'AG. Ces raisons ont été très discutées par les participants se basant sur leurs expériences quotidiennes. Certaines ont été donc plus explicitées, d'autres réfutées et d'autres nouvelles rajoutées sur cette liste. Ci-dessous les principaux éléments ressortant de ces échanges.

Délégation du pouvoir au CA par l'AG

Généralement, selon les participants, l'AG prend des grandes décisions qui doivent être appliquées au courant de l'année. L'exécution de ces décisions incombe donc aux autres organes de gestion et plus particulièrement au CA. Celui-ci reçoit souvent le mandat de l'AG pour agir en son nom et prendre certaines décisions qui s'imposent et en faire rapport lors de la tenue de l'AG. Ce mandat peut être tacite tout comme explicite. Il est tacite lorsque l'AG demande au CA d'appliquer les décisions arrêtées et de veiller à la bonne gestion de la structure sans préciser les domaines dans lesquels celui-ci doit décider ou pas. Le mandat est explicite lorsque l'AG définit clairement les domaines sur lesquels le CA doit décider et ceux qui lui reviennent. Ainsi, il arrive que le pouvoir soit effectivement concentré au niveau du CA à cause du mandat reçu de l'AG.

Propos 1 : « *Les faiblesses de coopec sont réelles. Mais également, l'AG souvent ne prend que des grandes décisions et laisse au CA et gérant de les mettre en application mais cela demande*

aussi de décider. L'AG dans ce cas donne tout le pouvoir au CA d'appliquer la résolution ». (Propos de D9 COOPEC 8).

Propos 2 : *« Madame je ne sais pas quand vous parlez du CA, on voit le pouvoir. Le CA reçoit le pouvoir de l'AG. Le gérant gère quotidiennement la coopec et le CA veille à la bonne gestion de la coopec. Un organe qui a reçu mandat de l'AG ne peut qu'avoir plus de pouvoir donc concentré à son niveau ».* (Propos de D6 COOPEC 2).

Propos 3 : *« Mais pour essayer de faire à ce que ça soit légale, il faut que quand on tient l'AG que l'on dise clairement que tel élément et tel autre, on délègue au CA. Ainsi lors de l'AG, le CA doit rendre compte des décisions qu'il a prises. Mais si ça nécessite absolument une AG extraordinaire, à ce moment-là on peut en convoquer une ».* (Propos de D7 COOPEC 12).

Le déficit de participation des membres obligeant le CA à décider

Un autre facteur renforçant la concentration du pouvoir au niveau des CA des coopec étudiées est la faible participation des membres à la gouvernance de leurs structures. En effet, il n'est généralement pas possible pour les coopec d'organiser une AG extraordinaire faute de moyens et de disponibilité des membres d'où les CA essaient de rattraper la situation en prenant certaines décisions qui s'imposent. Selon les participants, cette réactivité des membres du CA permet de sauver certaines institutions qui n'existeraient pas dans le cas contraire.

Propos 1 : *« ...mais souvent quand le CA et les gérants interviennent, c'est suite au désintéressement des membres ».* (Propos de D4 COOPEC 4).

Propos 2 : *« Voilà un peu sur quoi je voulais apporter ma contribution. Nous sommes, d'accord qu'il y a des faiblesses mais pourquoi ? Il y a des raisons. C'est vrai que l'on peut organiser une AG extraordinaire mais cela implique beaucoup de chose : les membres doivent être là, le quorum doit être atteint, etc. Sans l'implication des CA et des gérants, ces institutions n'existeraient pas au niveau de la ville de Kinshasa car l'appropriation au niveau des membres c'est vraiment un souci ».* (Propos de D8 COOPEC 14).

Accaparement du pouvoir sans en avoir reçu le mandat

L'hypothèse d'accaparement du pouvoir par les membres du CA a été fortement réfutée par les participants de ce focus groupe. Ces derniers considèrent, qu'en réalité, il ne s'agit pas d'accaparement mais plutôt d'une réaction des membres du CA face, d'un côté au désintéressement des membres et, de l'autre, au fait que l'AG ne se tient qu'une fois l'an alors que certaines décisions doivent être prises rapidement.

Propos 1 : *«Si le Conseil d'Administration décide ce n'est pas un accaparement de pouvoir car l'AG ne se tient qu'une fois l'an tandis que le CA, c'est à la limite tous les mois. Si on a un cas qui demande de rectifier quelque chose, on doit rentrer tenir l'AG, non. En analysant les indicateurs de performance, c'est le CA qui prend la décision qu'il faut pour sauver l'institution ».* (Propos de D4 COOPEC 4).

Propos 3 : *« Moi je ne pense pas qu'il y ait accaparement, je crois que comme l'AG se tient une fois l'an et le CA est là pour gérer au quotidien pour la bonne marche de la coopec, il y a des décisions qui peuvent se prendre alors que vous êtes en train de cheminer avec le temps. Comme l'AG ne se réunit qu'une fois l'an, elle confère le pouvoir au CA qui doit gérer au quotidien et prendre des décisions qui s'imposent ».* (Propos de D9 COOPEC 8).

Exercice du pouvoir par les acteurs qui ne le devraient pas

Dans nos précédents résultats, nous avons observé la prise des décisions par certaines catégories d'acteurs qui ne le devraient pas. Ces derniers détiennent donc un pouvoir effectif bien que non formel. C'est le cas des bailleurs, faitière, gérants qui décident à la place des membres ou des dirigeants mais également des dirigeants qui le font à la place de l'AG. En abordant cette question dans le groupe de discussion avec les dirigeants des coopec étudiées, nous avons relevé quelques éléments explicatifs dans leurs différents discours. L'un de ces éléments est la question de l'origine de la coopec comme l'ont soulevé les propos de D2 précédemment. L'implication des acteurs externes dans la prise de certaines décisions revenant aux membres de l'AG et aux dirigeants a généralement un lien avec le contexte de création des structures concernées. La plupart de celles qui ont été impulsées par les bailleurs ou les faitières, connaît l'implication de ces derniers dans certaines décisions.

Un autre élément explicatif est le fait que certains membres d'organes de gestion ne font pas leur travail et cela soit par manque de temps, soit encore par manque de motivation à cause du bénévolat. C'est le cas, par exemple, du Comité de Crédit qui ne se réunit pas alors qu'il y a des demandes de crédit à traiter. Dans ces conditions, une autre catégorie d'acteurs peut s'impliquer pour essayer de résoudre ce problème et dans ce cas précis, c'est généralement le gérant qui s'en charge. Il est évident que dans ce cas, ce dernier exerce un pouvoir effectif alors qu'il ne le devrait pas normalement. Néanmoins, cela est, selon les participants, salutaire pour l'institution et pour son emploi.

Propos de D4 : *« Il faut savoir que nous rencontrons aussi des difficultés avec les organes. Par exemple le CC est un organe important mais il arrive que les membres de ce comité ne viennent pas aux réunions car ils travaillent ailleurs ou à cause du bénévolat. Cette absence reste sur la charge de gérant, c'est pourquoi quand il donne la proposition on accepte. Les dirigeants doivent faire un effort pour faire leur travail. Les agents sont payés et donc sont là pour travailler et si quelque chose ne va pas ils vont perdre leur emploi d'où ils s'impliquent pour faire des propositions qui se transforment en décisions ».* (Propos de D4 COOPEC 4).

3. Fragilité des coopec étudiées en termes d'activité et traitement des parties prenantes

Activité d'épargne et de crédit

Lors de ce focus group, la question de la fragilité des coopec kinoises en termes d'activité a été abordée et les participants ont reconnu cet état des choses. Nos échanges sur cette question ont donc oscillé au tour de l'activité de crédit, de l'épargne, des emprunts externes, des provisions sur créances douteuses et des salariés. Ci-dessous ce qui est ressorti de l'analyse des discours des participants.

Activité d'épargne

Pour ce qui est de l'activité d'épargne, il existe réellement un problème de mobilisation de l'épargne et plus particulièrement celle à terme au niveau des coopec kinoises. Les dépôts à terme sont très rares dans ces structures et plusieurs facteurs explicatifs ont été évoqués lors de nos discussions pour expliquer cette situation. L'un des principaux facteurs est le contexte économique qui n'est pas, selon les participants, propice à la mobilisation de cette forme d'épargne. En effet, avec la crise socio-économique actuelle au Congo, la population diversifie les sources de revenus en exerçant des activités génératrices de revenus qui demandent un accès permanent aux fonds. Dans ces conditions, il est difficile de bloquer son argent pendant

un long moment pendant qu'il peut rapporter plus en l'injectant dans l'activité. En outre, cette crise ne permet que difficilement de dégager de l'excédent que l'on peut déposer dans une institution financière comme épargne.

Propos : *« je pense que c'est l'environnement économique. Les années avant, quand la monnaie « zaïre » était encore très forte, il y avait une forte mobilisation et de l'épargne à vue, et des dépôts à terme. Mais aujourd'hui avec l'environnement économique qui fait que quelqu'un peut faire fructifier son argent à un taux plus élevé que celui des coopec par exemple en exerçant une activité génératrice de revenus, il devient difficile de bloquer son argent dans une coopec ». (Propos de D9 COOPEC 8).*

Un autre facteur mis en avant dans nos échanges est la méfiance que la population avait développée durant longtemps face aux institutions financières notamment les banques et les coopératives d'épargne et de crédit. En effet, au début des années 90, ces institutions ont connu d'énormes difficultés entraînant la perte des épargnes des milliers de personnes. Cette situation était confortée également par la crise économique que traversait le Congo à cette époque. Le fait d'avoir perdu toutes leurs épargnes a fait que la population développe une forte méfiance envers notamment les coopec et préférerait thésauriser l'argent dans leurs demeures. Ce fait historique, selon les participants, continue à hanter les coopec jusqu'à ce jour et ce, malgré une apparente reprise de confiance de la population envers elles. Il faut aussi ajouter que la situation politique actuelle n'arrange guère les choses. La population ne sachant pas ce qui va se passer dans les jours qui viennent, retire en masse son épargne pour les garder à la maison.

Propos : *« Je suis d'accord avec lui mais il y a un autre facteur. Lors de la deuxième République avec le passage de "zaïres" en "francs", beaucoup des gens ont perdu beaucoup d'argent. A partir de ce moment-là, ils sont devenus réticents pour garder leur argent dans des coopec. La situation politique que nous connaissons fait aussi que les gens ne fassent pas des dépôts à terme. Chaque mois, nous voyons qu'il y a plus de retraits que des dépôts. Ce qui se passe dans le pays influence aussi les déposants ». (Propos de D4 COOPEC 4).*

Un facteur assez important est la culture coopérative en générale et celle de l'épargne en particulier. Cette culture n'est pas encore très ancrée au niveau de la population. Selon les participants, la plupart des membres dans leurs coopec, n'épargnent que pour avoir accès au crédit, dans le cas contraire, ils ne le feraient pas.

Propos 1 : *« Je voudrais aussi ajouter un point. Le problème jusqu'ici majeur, c'est un problème de culture, il faut beaucoup de sensibilisation sur ce point. On dirait que les gens, certaines personnes sont encore dans les mythes. On doit viser cet angle-là ». (Propos de D6 COOPEC 2).*

Propos 2 : *« Et un autre point, quand vous voyez quelqu'un avec un compte d'épargne, c'est parce qu'il a besoin d'avoir accès au crédit. Dès que le crédit est payé (octroyé), c'est fini pendant ce temps vous ne le voyez plus ». (Propos de D3 COOPEC 3).*

Un autre facteur souligné dans ce groupe de discussion était le taux d'intérêt sur l'épargne qui ne motive pas généralement les déposants à terme. En effet, comme souligné dans les paragraphes précédents, en fructifiant son argent à travers une activité génératrice de revenus, le membre gagne beaucoup plus et n'est donc plus incité à bloquer son argent dans la coopec avec un taux d'intérêt aussi faible.

Propos 1 : *« Il y a aussi la question du taux d'intérêt sur l'épargne. Le faible taux appliqué par les coopec ne motive pas ». (Propos de D1 COOPEC 12).*

Propos 2 : « *Parce que la personne peut faire une activité commerciale et se retrouve gagnante de beaucoup d'argent. Mais quand on lui demande de mettre ça dans une coopec, il regarde et voit que dans une activité commerciale, il gagnera plus, alors il ne fera pas son dépôt* ». (Propos de D3 COOPEC 3).

Pour faire face à ces problèmes de culture, de taux faible, de l'épargnant, de l'environnement économique, etc. les dirigeants des coopec étudiées ont suggérer de continuer avec la sensibilisation de la population sur l'épargne, mettre en place des stratégies marketing qui permettront d'attirer plus des membres dans l'ouverture des comptes bloqués. Pour ce faire, ils reconnaissent avoir besoin du soutien de l'Etat, de la Banque Centrale et des bailleurs de fonds.

Activité de crédit

De façon générale, dans ce focus groupe, les dirigeants des coopec étudiées reconnaissent qu'il y a effectivement un souci avec l'activité de crédit. Le niveau du portefeuille est généralement faible et tend plutôt à baisser qu'à augmenter. Les raisons avancées pour expliquer cette situation ont été principalement de deux ordres. Premièrement la faible mobilisation de l'épargne abordée précédemment ne permet pas aux coopec d'avoir suffisamment de fonds prêtables pour répondre aux demandes de crédit. En second lieu, la difficulté d'accès aux financements externes et aux subventions constitue également une limite au niveau des coopec en matière des fonds prêtables. L'accès aux financements externes est généralement soumis aux conditions d'éligibilité que certaines coopec ont du mal à réunir. Concernant la question de ces financements, les participants ont évoqué deux catégories d'acteurs qui les offrent : les capitalistes qu'ils qualifient de « vendeur d'argent » à cause des conditions très dures et des taux d'intérêt très élevés qu'ils appliquent ainsi que les bailleurs sociaux qui donnent des lignes de crédit à des taux préférentiels ou des subsides aux coopec.

Propos 1 : « *Pour accéder à ces financements, il faut être éligible* ». (Propos de D7 COOPEC 12).

Propos 2 : « *Je crois quand nous prenons les conditions d'éligibilité, il faut faire attention parce qu'il y a des vendeurs d'argent comme le C'est un vendeur d'argent et il a des critères pour cela. Ce sont des capitalistes. Le problème de critère là c'est faux, c'est juste un prétexte. Mais à côté des vendeurs d'argent, il y a aussi des bailleurs sociaux qui trouvent une structure faible mais qui a des potentialités, on peut accompagner en mettant des fonds, en l'accompagnant techniquement pour que demain, elle soit différente de ce qu'est l'institution aujourd'hui. Il y a ces deux aspects : si on ne peut pas être éligible auprès des vendeurs d'argent, excusez-moi le terme, qui sont capitalistes, on peut avoir des bailleurs qui peuvent aider avec des subsides pour que l'on puisse améliorer la qualité de l'institution et tout ça* ». (Propos de D2 COOPEC 5).

Propos 3 : « *Les banques sont capitalistes comment voulez-vous qu'elles nous octroient des crédits. Les banques vont vous donner à quel pourcentage pour que vous aussi vous octroyiez à quel pourcentage ?* ». (Propos de D8 COOPEC 14).

Provisions sur les créances douteuses

Selon les dirigeants avec qui nous avons échangé dans ce focus groupe, la question des provisions sur les créances douteuses est très sensible pour les coopec. En général, aucune coopec ne réussit à avoir 100% de remboursement des prêts octroyés aux échéances prévues.

Il y a souvent des prêts en retards, qui peuvent être récupérés ou pas. Selon les participants, la Banque Centrale du Congo préconise une provision de 25% pour les crédits en retard de 1 à 30 jours ; 50% de provisions pour le retard de 31 à 60 jours ; de 60 à 90 jours, il faut 75% de provision et au-delà de 90 jours, il faut 100% de provision car il y a beaucoup de risque de ne plus récupérer cette créance. Tout ceci représente d'énormes charges pour les coopec qui n'ont toujours pas les moyens nécessaires pour y faire face. De plus, les provisions affectent négativement le résultat net, ce qui n'est pas une bonne chose pour les dirigeants et le personnel, plus particulièrement le gérant. En effet, présenter un résultat négatif à l'AG ou à la Banque Centrale risque de ternir leur image en termes de gestion.

Propos 1 : « ...*Nous ne suivons pas toujours ces principes de provisionnement* ». (Propos de D3 COOPEC 3).

Propos 2 : « *Les coopératives en acceptant de faire des provisions, ils sont en train de grignoter sur leurs résultats. En fin de compte, le résultat est toujours négatif. Beaucoup des coopératives évitent de constituer des provisions pour gonfler le résultat et ainsi présenter une bonne situation à l'AG alors qu'en réalité elles n'ont pas respecté les provisions* ». (Propos de D7 COOPEC 12).

Gains de productivité très faibles et volatiles

Nos résultats sur la faiblesse et la volatilité des gains de productivité au sein des coopec kinoises étudiées rencontrent la perception des participants à ce focus groupe. En effet, pour ces derniers, leurs structures connaissent effectivement des sérieuses difficultés en cette matière. L'une des raisons avancées pour expliquer cet état de choses est le fait qu'elles se retrouvent souvent avec un niveau de charges dépassant celui des produits. Les dirigeants présents à ce focus groupe disent faire face généralement à plusieurs catégories de charge mais les plus importantes sont : la rémunération des salariés, les provisions pour pertes de créances et les frais de fonctionnement. Toutes ces charges peuvent être très variables d'une période à une autre, affectant ainsi négativement les gains de productivité. Par ailleurs, selon eux, il arrive qu'ils décident de ne pas augmenter les charges alors qu'il le faut juste pour ne pas avoir à présenter un résultat négatif. C'est le cas, par exemple, du refus d'augmenter les salaires alors que son niveau est très bas ou encore de constituer les provisions pendant que les crédits en retard explosent.

Propos : « *C'est un problème ici de ne pas présenter la vraie face, cacher aussi, refuser même là où il faut augmenter la charge, refuser pour présenter une situation qui semble être bonne or en réalité on est toujours malade* ». (Propos de D9 COOPEC 8)

Une autre raison évoquée par les dirigeants pour expliquer la présence des faibles gains de productivité ainsi que leur volatilité est le retard dans le remboursement des crédits octroyés ou dans certains cas, leur perte. Cette situation, selon eux, peut être à la base d'une forte variabilité au niveau des gains de productivité qui peuvent connaître des fortes baisses d'une période à une autre.

Propos : « *on a souvent des membres en retard de remboursement. Nous perdons alors une partie de nos produits pour couvrir les charges et notre résultat de l'année est affecté. Cela peut expliquer aussi la baisse des gains de productivité pour cette période.... S'ils remboursent, les gains augmentent (rires) et si on perd et la créance et les intérêts, c'est compliqué* ». (Propos de D7 COOPEC 12).

Traitement des parties prenantes

Emprunteurs et épargnants

Pour ce qui est du traitement des épargnants, les participants à ce focus groupe trouvent que le taux appliqué sur l'épargne à terme n'est pas aussi faible car il dépasse celui appliqué par les banques à Kinshasa. Donc les épargnants sont mieux traités par les coopec, en tout cas, par rapport au traitement qu'ils peuvent avoir de la part des banques commerciales.

Propos 1 : « *Dans les coopératives le taux d'intérêt est plus sûr que dans certaines banques. Il n'est pas faible. Il est très élevé que dans les banques* ». (Propos de D9 COOPEC 8).

Propos 2 : « *Pour nous le taux sur l'épargne à terme est élevé. Les banques sont à 4 ou 6% l'an et nous entre 6% à 12% l'an* ». (Propos de D4 COOPEC 4).

Quant aux emprunteurs, les participants estiment que le taux d'intérêt sur les prêts, généralement dégressif, est donc passable vu les risques que présentent la population à laquelle elles s'adressent. Le plus grand risque souligné est celui de la perte de créance, en effet selon eux, la population kinoise n'a pas également la culture du crédit et donc a tendance à le rembourser difficilement. De plus, la loi ne prévoit pas des dispositifs efficaces qui peuvent contraindre les emprunteurs à rembourser le crédit qu'ils reçoivent.

Propos : « *A Kinshasa, les gens n'ont pas aussi la culture du crédit. Ils disent « kota nyongo oyebana » (prendre le crédit c'est se faire connaître). Du coup le remboursement pose problème aussi. De l'autre côté, l'Etat n'a pas prévu des sanctions contre le non remboursement de crédit. Donc il n'y a pas des mesures contraignantes contre ces gens-là* ». (Propos de D5 COOPEC 2).

Salariés

Dans nos précédents résultats, les salariés étaient parmi les acteurs favorisés en termes de surplus de productivité particulièrement à cause de leur rémunération qui augmentait à chaque période. Cependant, cette rémunération demeurerait très faible par rapport au niveau de vie à Kinshasa. Ces résultats ont rencontré la perception des choses des dirigeants présents dans ce groupe de discussion qui reconnaissent faire des efforts pour améliorer le traitement de leurs salariés. Toutefois, selon eux, la question de la faiblesse de salaire ne concerne pas que les coopec. C'est une situation généralisée au niveau de l'ensemble du pays. Le salaire minimum légal n'existant pas ou même s'il existait, n'étant pas d'application, chaque organisation fixe le niveau de salaire de leurs employés se basant sur ses propres critères. Pour les coopec, cela dépend des ressources financières qu'elles détiennent. Dans certains cas, celles-ci peuvent garder un salaire bas dans l'optique de ne pas augmenter les charges d'exploitation et dégager un résultat positif pour montrer à l'AG que tout va bien or en réalité, ça ne va pas. La faible rémunération du personnel au niveau des coopec leur fait courir des risques supplémentaires tels que le détournement des fonds, des crédits donnés de façon fantaisiste, etc.

Propos 1 : « *...mais les salaires bas c'est un problème général au niveau du pays* ». (Propos de D3 COOPEC 3).

Propos 2 : « *Une coopec peut reconnaître qu'elle ne paye pas bien son personnel mais refuse d'augmenter les salaires car cela accroît les charges et diminue le résultat* ». (Propos de D9 COOPEC 8).

Conclusion

Les échanges au niveau de ce focus groupe ont été riches en informations notamment dans la clarification de nos résultats de recherche précédents. Trois thématiques ont été développées durant ces échanges ainsi que leurs sous thèmes.

L'analyse des discours des dirigeants nous permet de retenir trois éléments importants. Primo, les coopec kinoises connaissent effectivement un souci en termes d'appropriation sociale. Cela se manifeste surtout par la faible implication des membres dans la vie de la structure. Pour les dirigeants des coopec avec lesquels nous avons discuté de cette question, l'insuffisance de connaissance, au niveau des membres, des principes coopératifs ainsi que des statuts, le contexte kinois pas très en phase avec la culture coopérative et la modicité des parts sociales sont les principales raisons à la base du problème d'appropriation que connaissent leurs structures.

Secundo, nos résultats précédents sur le pouvoir et son exercice ont rencontré la perception des dirigeants des coopec étudiées en la matière. Pour ce qui est de la répartition du pouvoir, il doit être fait entre les acteurs internes. L'implication d'acteurs externes tels que les bailleurs de fonds dans la prise des décisions réservées aux dirigeants ou AG n'est pas normal. Cependant si cela existe, comme nous l'avons observé précédemment, c'est forcément lié à l'origine ou au contexte de création de la coopec concernée. Quant à la concentration du pouvoir au niveau du CA, il peut s'agir soit d'une délégation tacite ou explicite du pouvoir de la part de l'AG. Soit, d'une réponse des membres du CA face au désintéressement des membres qui ne participe aux AG ou ne s'impliquent pas dans la prise de certaines décisions et face à certaines situations urgentes exigeant une décision. Pour eux, il ne s'agit donc pas forcément de l'accaparement du pouvoir même si, cela peut exister dans certains cas. L'exercice du pouvoir par des acteurs qui ne le devraient est de même expliqué par le contexte de création mais aussi par le fait que certains acteurs ne font pas leur travail. D'autres, plus concernés par les enjeux qu'impliquerait cette faille, prennent alors le devant. C'est le cas des gérants qui statuent sur l'octroi des crédits à la place du Comité de Crédit qui ne se réunit plus.

Tertio, nous avons antérieurement observé une certaine fragilité des coopec kinoises en termes d'activité d'épargne et de crédit mais également en termes de gains de productivité qui étaient très faibles et volatiles. La mobilisation de l'épargne surtout à terme connaît d'énormes difficultés et les raisons avancées pour les expliquer ont été nombreuses. D'abord l'environnement socio-économique de la République Démocratique du Congo qui constitue un frein à la mobilisation de l'épargne. En effet, avec la crise socio-économique que connaît la population, il est difficile d'épargner. Ensuite, les membres des coopec préfèrent fructifier leur argent à travers les activités génératrices de revenus que le bloquer dans une coopec. Il faut souligner aussi le fait que le faible taux d'intérêt sur les dépôts à terme n'est pas motivant pour ceux-ci. Enfin, l'absence de la culture coopérative ou d'épargne au niveau de la population a aussi été citée comme étant un frein à la mobilisation de l'épargne. Soulignons toutefois que cela n'a pas toujours été le cas. Cette culture a été sapée par la crise du début des années 90 entraînant la perte d'épargne de plusieurs coopérateurs et suscitant la méfiance envers les institutions financières. Quant à l'activité de crédit, le niveau faible des portefeuilles de prêts observé au niveau des coopec est dû à la faible mobilisation de l'épargne et au manque d'accès aux financements externes qui ne leur permettent pas de détenir suffisamment de fonds prêtables. Les provisions sur créances douteuses sont volontairement non constituées pour préserver le résultat d'exploitation. Il est préférable, selon les dirigeants, que celui-ci soit positif. La faiblesse des gains de productivité ainsi que leur volatilité découlent

d'importantes charges d'exploitation que supportent les coopec. Ces charges dépassent souvent les produits et sont très variables dans le temps.

Malgré qu'ils soient considérés comme étant faibles, les taux d'intérêt appliqués par les coopec sur les dépôts à terme semblent être beaucoup plus élevés que dans les banques classiques. Les épargnants ne reçoivent donc pas un aussi mauvais traitement selon les dirigeants des coopec. Pour ce qui est des emprunteurs, le taux d'intérêt tient compte du risque que présente la population touchée. La faible rémunération des salariés est le reflet de ce qui se passe dans le pays.

Dans ces trois cas, il est question, en effet, des facteurs contextuels, identitaires mais aussi organisationnels comme étant les soubassements des problèmes d'appropriation ; de l'exercice de pouvoir et de fragilité en termes d'activité des coopec étudiées.

Plusieurs propositions ont donc été faites par les dirigeants des coopec dans le cadre de l'amélioration des situations qu'ils connaissent. La solution à leurs problèmes passerait donc par la sensibilisation des membres et de la population sur la pratique coopérative et sur l'épargne, les stratégies marketing, l'amélioration de la gestion, etc. Plusieurs propos ont été émis à cet effet mais celui-ci a retenu notre attention car à notre avis, il englobait tout ce qui avait été proposé. « *En-nous même aussi les coopec, nous devons nous le dire, nous ne sommes pas vraiment professionnelles. Je pense que beaucoup de coopec se retrouvent aujourd'hui dans des difficultés, c'est plus à cause de la mauvaise gestion interne. Il y a beaucoup de faiblesses au niveau des organes de gestion par rapport à ce que demande la loi. Les organes de contrôle doivent vraiment fonctionner...* ». (Propos de D8 COOPEC 14).

III.4. Qu'est-ce qui ressort lorsque l'on croise les points de vue des membres avec ceux des dirigeants des coopec étudiées ?

Notre objectif, en organisant les focus groupes avec, d'une part, les dirigeants et, d'autre part, les membres, n'était pas de chercher à confronter leurs perceptions de nos trois thématiques retenues mais de recueillir tout simplement leurs réactions dans le but d'approfondir notre compréhension des spécificités des droits de propriété dans les coopec kinoises et d'identifier des possibles pistes de solution quant aux difficultés qu'elles rencontrent. En échangeant avec ces deux catégories d'acteurs et en analysant leurs différents discours, nous avons constaté que généralement leur perception des choses, par rapport à nos thématiques, rencontrait ce que nous avons observé dans nos recherches. Cependant, les raisons avancées pour expliquer ce qu'ils percevaient étaient différentes selon qu'on était dirigeants ou membres. Ce qui est compréhensible car les deux catégories d'acteurs ne vivent pas les choses de la même façon, les expériences des uns en la matière diffèrent de celles des autres et cela, suivant le rôle qu'ils jouent dans leurs structures. Les dirigeants impliqués activement dans la gestion de la structure perçoivent les choses en se basant sur des indicateurs chiffrés, des problèmes auxquels ils font face quotidiennement, etc. La perception des membres, quant à elle, est basée sur leur interaction avec la structure, la manière dont ils sont traités (accueil, réponse à leurs besoins, etc.). Face à cette réalité, il nous a paru plus intéressant de pouvoir croiser les enseignements importants qui ressortent de l'analyse des discours de ces deux catégories d'acteurs. En effet, nous pensons qu'en le faisant, nous arriverons à une compréhension non seulement approfondie des spécificités des droits de propriété dans les coopec kinoises mais également, beaucoup plus globale. Ainsi pour chaque thématique abordée, nous essayons de croiser les enseignements importants résultant de l'analyse de focus group avec chaque

catégorie d'acteurs et de ressortir des possibles ressemblances, dissemblances ou complémentarités.

Appropriation sociale des coopec par leurs membres

Il ressort de l'analyse des discours des dirigeants que les problèmes d'appropriation au niveau de leurs structures, découlent principalement de deux facteurs suivants : identitaires (l'insuffisance de connaissance, au niveau des membres, des principes coopératifs ainsi que des statuts) et contextuels (le contexte kinois pas très en phase avec la culture coopérative, etc.). Lorsque l'on considère ces deux facteurs et le contenu que leur donne les dirigeants, l'on remarque qu'ils dépassent le simple cadre de l'organisation. En effet, les coopec peuvent y travailler mais sans pour autant avoir la certitude de les maîtriser. Par exemple, les dirigeants proposent de continuer à sensibiliser les membres sur les principes coopératifs, seulement, c'est une tâche qui demande des moyens financiers, matériels et humains qu'elles n'ont pas actuellement. De plus, la présence des facteurs contextuels, vient rendre la tâche encore plus compliquée. C'est l'occasion pour nous aussi de souligner le fait que ces facteurs mis en avant par les dirigeants pour expliquer le manque d'appropriation sont assez abstraits et ne concernent que d'autres acteurs (membres, Etat, contextes, etc.). Pour les dirigeants, leur contribution dans la question d'appropriation se résume par « continuer la sensibilisation des membres sur les principes coopératifs ».

Par contre, les analyses des discours des membres mettent en avant deux principaux facteurs expliquant le problème d'appropriation que connaissent les coopec kinoises. Il s'agit d'une part des facteurs communicationnels notamment l'insuffisance de circulation de l'information. Celle-ci concerne particulièrement la tenue de l'AG, l'existence et les contenus des statuts, le rôle des membres. Et d'autre part, des facteurs identitaires notamment l'absence de la culture coopérative (méconnaissance des valeurs, principes, modes de gestion, etc.).

Ces enseignements émergeant des discours de nos deux catégories d'acteurs ont en commun un point qui concerne particulièrement les facteurs liés à l'identité des membres. Il est évident et clair pour ces acteurs que la crise identitaire due à la méconnaissance de ce qu'est une coopérative influe beaucoup sur les difficultés d'appropriation qu'ils connaissent. Cependant, la dissemblance se manifeste sur la deuxième catégorie des facteurs à la base de la faible appropriation. Pour les dirigeants ces facteurs sont plus contextuels et pour les membres, communicationnels. Nous pensons que cette dissemblance découle de la façon dont chaque catégorie d'acteurs se positionne dans la structure. En réalité, ces deux facteurs dissemblant sont beaucoup plus complémentaires.

Ainsi, lorsque l'on croise les enseignements tirés des discours des participants à nos différents focus group, on peut comprendre que les problèmes d'appropriation que connaissent les coopec kinoises découlent de trois principaux facteurs : identitaires, contextuels et communicationnels.

Pouvoir et son exercice

L'analyse des discours des participants aux focus groupes des membres a mis en évidence le fait que la position des membres des coopec kinoises ne leur permet pas, souvent, d'avoir une vision claire du pouvoir et de son exercice dans leurs structures. Cela étant dû notamment aux facteurs communicationnels et identitaires. Néanmoins, à partir des discours des participants de certains focus groupes, il a été possible d'identifier le profil de pouvoir de leur coopec.

Quant aux dirigeants, leurs discours mettent en avant les facteurs organisationnels pour expliquer les différentes configurations de pouvoir présentes dans les coopec kinoises. Ces facteurs étant en lien avec l'origine des coopec, leur fonctionnement et leurs défis de développement ou de croissance.

Il ressort des discours de ces deux groupes d'acteurs que d'une part, les problèmes communicationnels et d'identité limitent la compréhension des membres de la façon dont le pouvoir est réparti et fonctionne dans leurs structures. Et d'autre part, les facteurs organisationnels sont très déterminants dans l'émergence d'un profil de pouvoir au sein d'une coopec.

Fragilité des coopec en termes d'activité et traitement des parties prenantes

Trois principaux facteurs ressortent de l'analyse des discours des membres dans le cadre de cette thématique. Il s'agit des facteurs organisationnels, communicationnels et contextuels. Les facteurs organisationnels sont liés à l'offre de services financiers. En effet, celle-ci connaît des problèmes d'adaptation aux besoins réels des membres. Les facteurs communicationnels, quant à eux, font allusion à l'insuffisance de la circulation de l'information sur certains produits offerts par les coopec. Et enfin, les facteurs contextuels concernent particulièrement l'environnement socio-économique dans lequel évoluent les coopec. Celui-ci n'est pas toujours propice au développement de certains produits financiers. Ces trois facteurs constituent, en fait, un frein dans le développement des activités des coopec et de traitement de leurs parties prenantes.

Pour ce qui est des dirigeants, l'analyse de leurs discours a mis en avant trois facteurs pouvant aider à comprendre cette thématique. D'abord, la présence des facteurs contextuels, en lien avec la crise socio-économique, les faits historiques et l'inadaptation de la loi qui constituent un frein aux activités des coopec. Ensuite, les facteurs ayant un lien avec le degré d'identification des membres à leurs structures notamment ceux rattachés au déficit de culture coopérative au niveau des membres. Et enfin, les facteurs organisationnels en lien avec l'offre de services financiers.

Ces groupes d'enseignements découlant de l'analyse de nos deux catégories d'acteurs ont des similitudes en ce qui concerne les facteurs contextuels et organisationnels. Les discours de ces deux catégories d'acteurs se rapprochent même si en détail, on peut encore relever certaines différences minimales. Cependant, ces enseignements diffèrent une fois de plus pour ce qui est des facteurs communicationnels relevés par les membres et identitaires par les dirigeants. Ils sont complémentaires dans le sens où ce sont des facteurs communicationnels qui accentuent les identitaires.

En somme, les discours des membres et des dirigeants ressortent plusieurs facteurs pouvant expliquer la fragilité en termes d'activité et le problème dans le traitement des parties prenantes au sein des coopec kinoises. Ces facteurs sont contextuels, organisationnels, communicationnels et d'identité. Soulignons, toutefois, qu'il est important pour les coopec de travailler et d'approfondir encore le contenu de ces facteurs. En effet, les principaux éléments qui en découlent sont réels mais restent encore assez superficiels, à notre avis, pour expliquer toute l'ampleur de la fragilité de ces coopec. Il faut garder à l'esprit que les coopec kinoises connaissent des vrais problèmes d'accès aux financements ; d'activité qui est parfois presque inexistante ; de gains de productivité qui restent insignifiants en valeurs absolues ; de traitement des parties prenantes qui sont souvent très défavorisés ; etc. Nous pensons que c'est en travaillant sur les contenus de ces facteurs dans le but de trouver des solutions

durables que ces structures peuvent connaître le développement de leurs activités et arriver à mieux rémunérer leurs principales parties prenantes.

Conclusion du chapitre

Notre objectif dans ce chapitre était d'avoir une compréhension plus large de nos précédents résultats de recherche sur le pouvoir et son exercice mais également sur la distribution des surplus de productivité. Pour ce faire, nous avons organisé des focus groupes, d'une part, avec les dirigeants et, d'autre part, avec les membres des coopec étudiées. Ces groupes de discussion dirigée nous ont permis de recueillir la perception et les réactions d'acteurs mais également d'approfondir certains éléments clés de ces résultats traduits en thématiques. L'analyse des discours des participants nous a permis d'identifier des enseignements clés sur les spécificités de droits de propriété au niveau des coopec kinoises. En croisant les enseignements issus des échanges avec les dirigeants en même temps que ceux découlant des discours des membres, nous avons décelé quelques similitudes, dissemblance et complémentarité. De ce fait, ces enseignements nous ont permis d'élargir notre compréhension des thématiques abordées.

En somme, nous avons identifiés plusieurs facteurs approfondissant la compréhension des spécificités de droits de propriété dans les coopec kinoises notamment en matière d'appropriation, du pouvoir et de son exercice, de l'activité d'épargne et du traitement des principales parties prenantes. Ceux-ci sont plutôt communicationnels, organisationnels, contextuels et liés au degré d'identification des membres à leurs coopec. Un constat important qui ressort de nos analyses est que ces facteurs agissent plus comme entraves au bon fonctionnement de la propriété de ces structures. On comprend dès lors, pourquoi, à l'état actuel, les spécificités des droits de propriété au niveau des coopec kinoises soient génératrices des difficultés notamment en matière de gouvernance, en lieu et place de constituer un tremplin pour leur essor.

Conclusion générale

Au terme de notre recherche doctorale qui a porté sur l'analyse de la propriété des coopératives d'épargne et de crédit kinois, nous présentons d'abord succinctement, les différents questionnements, les démarches empruntées pour y répondre et les principaux enseignements qui en découlent. Ensuite, nous revenons sur le dénouement inattendu auquel nous ont conduit les résultats. Enfin, nous soulignons les principaux apports et limites de notre recherche.

I. Questionnements, démarches méthodologiques et observations majeures

Cette recherche s'inscrit dans la continuité de plusieurs autres que nous avons effectuées dans le domaine de microfinance, un domaine qui nous intéresse particulièrement. La microfinance est considérée comme l'offre des services financiers (microépargne, microcrédit et microassurance) de proximité aux populations pauvres exclues du système bancaire classique. Nous avons porté le choix sur ces organisations de microfinance comme objet de notre étude notamment parce que, au Congo, une grande majorité de la population n'a pas accès aux services bancaires. Or avec la crise, plusieurs exercent des activités génératrices de revenus et ont donc besoin d'avoir accès au crédit pour les financer mais également de sécuriser leur épargne.

Les coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) sont un type d'organisation de microfinance. Celles-ci sont des institutions financières constituées par un groupe de membres avec pour objet la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit à ces derniers à des taux raisonnables. Les coopec constituent un acteur important du secteur congolais de microfinance. Cependant, elles connaissent des nombreuses difficultés, notamment en matière de gouvernance, qui restent, malheureusement, largement sous étudiées. Ces organisations étant caractérisées par une structure de propriété spécifique, une étude approfondie de son fonctionnement et de ses implications nous a paru particulièrement pertinente.

Pour ce faire, nous avons donc commencé, par présenter le paysage de la microfinance au Congo, et plus spécifiquement la place des coopec ainsi que les difficultés qu'elles connaissent notamment celles de gouvernance. Ensuite, nous avons développé la notion de droits de propriété ainsi que son application aux coopec qui nous a conduit à nos trois questions.

1. La microfinance au Congo : coopec acteur majeur du secteur

Le contexte historique de la microfinance au Congo est généralement subdivisé en trois grandes périodes. La première va de l'époque coloniale à 1970 et est caractérisée par la naissance du mouvement coopératif. Dans la deuxième période (1970 à 1990), ce mouvement a connu un développement impressionnant. L'Union des coopératives mobilisait, en 1989, 4,9 millions de dollars américains d'épargne constituée par 274389 membres (Lebughe et al, 2003). La dernière période est constituée de deux phases : d'une part, une forte crise conduisant au déclin de ce mouvement et à un climat de méfiance envers ces structures, d'autre part, une relance des activités soutenue, entre autres, par l'arrivée des nouveaux intervenants dans le secteur notamment les organisations de microfinance étrangères ; la restructuration de certaines anciennes coopec ; l'implication des bailleurs de fonds, des pouvoirs publics et de la Banque Centrale du Congo comme autorité de régulation. Ce fut donc la naissance du secteur de microfinance. Celui-ci a été doté d'un cadre juridique se basant sur deux textes de loi et un ensemble des textes réglementaires constitués d'instructions relatives à la bonne gestion, au contrôle et à la gouvernance des coopec et

autres institutions de microfinance. Ce secteur regroupe aujourd'hui une diversité d'acteurs : les structures offrant les services de microfinance (coopec, IMF, banques lucratives, pratiques informelles) ; les bénéficiaires ; les structures d'encadrement et les bailleurs de fonds.

Les coopec occupent une place importante dans le secteur congolais de microfinance. Il existe des coopec de nouvelle génération versus ancienne génération (avant l'année 2000 et après). Trois dynamiques peuvent être distinguées parmi celles-ci. Si certaines sont créées par la population de base, d'autres sont « suscitées » soit par une personne ou un groupe d'individus, soit par une organisation qui peut être locale ou internationale. D'autres, enfin, découlent de la transformation d'une autre forme d'organisation (ONG de microfinance, département d'une ASBL s'occupant de la microfinance, etc.).

Si les coopec constituent un acteur non négligeable au vu de leurs indicateurs d'activités (nombre de coopec, nombre d'utilisateurs, total bilantaire, etc.), elles rencontrent plusieurs difficultés dans l'exercice de leurs activités notamment *en termes d'accès aux financements* (sous-capitalisation, faible dotation en fonds propres et faible mobilisation de dépôts à termes), *en termes de gestion* (faible compétence du personnel, inadéquation des outils de gestion et l'absence d'un système adéquat de contrôle interne), *en termes de gouvernance* (faible appropriation sociale par les membres, insuffisances en termes de qualification des élus, etc.). Nous avons avancé comme hypothèse que ces difficultés pourraient être liées à la **propriété de ces structures**.

2. Clarification conceptuelle de la notion de propriété et son application aux coopératives d'épargne et de crédit

Pour analyser la propriété des coopec, nous avons donc stabilisé le concept économique de propriété pour l'appliquer aux COOPEC en distinguant le pouvoir et son exercice de la distribution des surplus. En effet, la propriété au sens économique est définie par la détention de deux droits de propriété : droits au contrôle résiduel et aux rendements résiduels sur les actifs d'une organisation. Le droit au contrôle résiduel confère le pouvoir résiduel de décisions mais aussi celui de surveillance du management. Les rendements résiduels sont des surplus dégagés de l'activité après règlement de l'ensemble des charges.

L'application de cette notion aux coopec met en lumière ceci : dans les coopératives, en général et dans les coopec, en particulier, le droit au contrôle résiduel est détenu par les membres qui participent activement aux instances de gouvernance (AG, CA, etc.). Ces derniers ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » (cfr. le deuxième principe coopératif de l'ACI). Quant aux surplus réalisés par les coopératives, le troisième principe coopératif de l'ACI, traitant de la participation économique des membres, présente différents éléments auxquels ceux-ci peuvent être affectés : la rémunération limitée du capital souscrit ; l'affectation d'une partie des excédents aux réserves, au développement de leur coopérative, à des ristournes aux membres en proportions de leurs transactions avec la coopérative et au soutien d'autres activités approuvées par les membres (ACI, 1995).

Lorsqu'on analyse la littérature sur l'application de la théorie des droits de propriété aux coopératives d'épargne et de crédit, celle-ci met en lumière des divergences entre la théorie et la réalité empirique. Un fait majeur qui ressort sur le plan empirique est que *les membres (propriétaires) ne sont pas les seuls à avoir le contrôle de leurs structures et à bénéficier du surplus dégagé*. Notre recherche s'est donc focalisée principalement sur les trois questions suivantes dans le cadre des COOPEC à Kinshasa :

Question I : dans les COOPEC kinoises, qui détient effectivement le pouvoir et comment s'exerce ce pouvoir ?

Question II : dans les COOPEC kinoises, comment la richesse créée est-elle distribuée ? Quels acteurs bénéficient réellement de cette richesse et par quels mécanismes ?

Question III : comment le partage effectif des droits de propriété est-il perçu par les dirigeants et membres des COOPEC ? Permet-il de mieux comprendre les difficultés, notamment en termes de gouvernance, rencontrées par ces organisations ?

3. Le pouvoir et son exercice dans les coopec kinoises

Qui a le pouvoir de décision et de surveillance dans les coopec étudiées et comment s'exerce ce pouvoir ?

Nous avons identifié deux niveaux de pouvoir dans les coopec étudiées : un premier constitué d'organes de gestion (AG, CA, CC, CS) et le deuxième, de la gérance.

Nous avons aussi observé la présence d'un pouvoir formel versus un pouvoir effectif. Nous avons considéré le pouvoir formel comme étant celui spécifié dans les statuts tandis que le pouvoir effectif, comme celui qui s'exerce quand bien même il n'est pas précisé⁴².

L'analyse des lieux de pouvoir, d'acteurs impliqués et surtout des types de décision prises par ces différents acteurs nous a permis d'identifier cinq profils de pouvoir dans les coopec kinoises.

D'abord, le pouvoir peut être réparti entre les membres (AG), les élus, gérants et la faitière. Il s'agit d'un profil où le pouvoir est partagé entre les acteurs internes et externes mais avec une forte implication de la faitière dans certaines décisions stratégiques mais aussi opérationnelles. Dans le deuxième profil, le pouvoir est aussi reparté entre les acteurs internes (élus, gérants) et externes, dans ce cas de figure, les bailleurs de fonds. Il faut souligner que ce profil est lié à la manière dont la structure a été mise en place. Ce qui explique la présence de certains acteurs dans la prise de décision or, normalement, ils ne le devraient pas.

Dans le troisième profil, on retrouve le pouvoir entre les mains d'acteurs internes notamment les membres, les élus et les gérants. Le pouvoir des deux premières catégories d'acteurs est spécifié dans les textes officiels. Ce qui n'est pas le cas pour les gérants. Ces derniers détiennent alors un pouvoir effectif. Dans le quatrième profil, le pouvoir est partagé entre acteurs internes: AG et élus. C'est un profil où les membres de l'AG sont très actifs dans la prise des décisions stratégiques tandis que les élus prennent la totalité des décisions opérationnelles et quelques-unes des stratégiques. Enfin, le cinquième profil est celui où le pouvoir est concentré au sein d'un type d'acteurs internes à savoir les membres élus du CA.

Par ailleurs, nous avons aussi identifié quelques points faibles liés au pouvoir et à son exercice dans les coopec étudiées. Il s'agit notamment de :

- la faible implication des membres dans la gestion de leurs structures ;
- le non-respect des statuts et de certains principes coopératifs ;

⁴² Il est sans équivoque pour nous qu'un pouvoir formel exercé, est effectif. Cependant, nous avons voulu contraster le formel de l'effectif juste pour différencier les acteurs dont le pouvoir est reconnu par les textes régissant ces structures et ceux exerçant le pouvoir alors qu'ils ne le devraient pas.

- l'accaparement du pouvoir par un petit groupe des membres et des élus ;
- la détention par les gérants du pouvoir revenant normalement aux membres et aux élus ;
- la très faible compétence des élus ;
- la détention du pouvoir formel par les acteurs externes.

En réalité, il s'agit là de quelques-uns des principaux maux rongant les coopec kinoises.

4. Le surplus de productivité et son partage dans les coopec kinoises : études des cas

Ensuite, nous avons voulu répondre à notre deuxième question de recherche: dans les coopec kinoises, quels sont les acteurs qui bénéficient réellement des surplus réalisés et par quels mécanismes ? En considérant le résultat net dégagé par les coopec et sa distribution, nous n'avons pas appris grand-chose. Celui-ci était très souvent négatif ou très faible dans quel cas, il était généralement affecté aux réserves qui sont impartageables. Ainsi pour répondre à cette deuxième question de recherche, nous avons choisi d'utiliser la méthode de surplus de productivité globale car elle nous donne une idée de gains additionnels que réalisent une organisation et comment ceux-ci sont partagés entre différents acteurs en présence. Le surplus est alors déterminé sur base de deux effets : *l'effet quantité* (variation des quantités produites entre deux périodes à prix constant) et *l'effet prix* (variation du coût des facteurs de production entre « t » et « t+1 » aux quantités en « t+1 »). Le Surplus total distribué est constitué des gains additionnels découlant de la meilleure combinaison input – output et des contributions des parties prenantes qui enregistrent une détérioration de leur rémunération.

Les études de cas avec la méthode de surplus de productivité globale nous a permis d'observer une fragilité certaine des coopec étudiées en termes d'activité et des nombreuses difficultés notamment en matière de mobilisation de l'épargne, (quasi inexistante pour certaines coopec), d'accès aux financements externes et de rentabilité. On observe ainsi, dans certains cas, un niveau du portefeuille brut de prêt vraiment très faible, l'activité de crédit est donc presque inexistante. Le taux d'intérêt sur les dépôts est quasi nul dans plusieurs coopec et cela, pas seulement parce que les coopec ne rémunèrent pas les dépôts mais surtout parce que les dépôts à termes ne sont pas très mobilisés. C'est un peu pareil avec le taux d'emprunt, il est généralement nul car la plupart des coopec n'ont pas accès à cette forme de financement. Plusieurs coopec étudiées ne sont donc pas rentables. Si on peut observer les gains de productivité dans quelques-unes des coopec, on remarque que ces gains sont très variables dans le temps et dans certains cas, ne représentent pas grand-chose en valeur monétaire.

Pour ce qui est du traitement des parties prenantes, il faut d'abord évoquer leur situation de départ: la plupart d'acteurs de ces coopec étaient dans des situations très fragiles. Les salariés percevaient une rémunération dérisoire ; les déposants n'étaient généralement pas rémunérés ; les emprunteurs supportaient des taux d'intérêt élevés sur le crédit, etc.

Avec le temps, le traitement de la plupart de ces parties prenantes ne s'est pas amélioré et ce, dans plusieurs coopec. Du point de vue des emprunteurs, les taux découlant du rapport entre le total des produits financiers et celui des portefeuilles brut de prêts ont explosé dans plusieurs coopec les défavorisant. Les déposants ne sont pas généralement rémunérés. Deux catégories d'acteurs restent néanmoins relativement favorisées dans le partage des surplus générés : les coopec à travers la marge brute d'autofinancement ainsi que les salariés.

5. Spécificités de la propriété des coopec kinoises : perceptions et réactions d'acteurs

Dans le souci d'approfondir certains éléments clés de nos précédents résultats, nous avons effectué un retour sur le terrain empirique pour présenter nos résultats aux acteurs de terrain et recueillir leurs perceptions et réactions par rapport à nos observations majeures.

D'une façon générale, nos résultats sur le pouvoir et le partage du surplus ont rencontré la perception des acteurs que nous avons rencontrés même si dans certains cas ou pour certains résultats, il y a eu plus de discussion. Selon eux, les problèmes identifiés au sein des coopec reposeraient sur les quatre facteurs suivants :

Facteurs communicationnels : la présence d'un déficit de communication entre les membres et leurs coopec mais également celle des canaux de communication utilisés, souvent, inefficaces.

Facteurs liés au degré d'identification des membres à leurs structures: en effet, l'absence de la culture coopérative et l'insuffisance des connaissances, au niveau des membres, sur la manière dont fonctionne une coopérative et sur leur rôle en tant que propriétaires, conduit à une crise identitaire. Les membres des coopec étudiées se définissent et se comportent plus comme clients que comme propriétaires. Ce qui renforce les problèmes de propriété dans les coopec kinoises.

Facteurs organisationnels : ils entravent aussi le bon fonctionnement des coopec. Nous pouvons citer, par exemple : l'inadaptation des produits offerts aux besoins des membres ; la difficulté de mobiliser différentes sources de financement ; la fragilité en termes d'activité et de performance ; un système de contrôle interne laissant à désirer faute de motivation et de compétence, etc.

Facteurs contextuels : la crise socio-économique en R.D. Congo ; la carence en éducation financière au niveau de la population ; l'inadaptation de la loi sur les coopec par rapport à leurs réalités ; la situation politique incertaine sont autant de facteurs constituant un frein au développement des activités des coopec.

II. Un réel enjeu en termes de gestion

Dans cette recherche, nous espérons qu'une étude approfondie sur la propriété des coopec kinoises allait nous permettre de mieux appréhender les difficultés qu'elles connaissent notamment en matière de gouvernance. Cependant, les résultats de nos investigations ne rendent pas totalement compte des problèmes de gouvernance que rencontrent ces structures. Certes, certains éléments liés à la gouvernance, tels que le problème de culture coopérative ou encore d'appropriation de ces structures par leurs membres, sont mis en avant par cette recherche. Toutefois, il reste encore des zones d'ombre car l'analyse de la propriété n'a pas raconté toute l'histoire de la gouvernance de ces coopec. Par contre, cette analyse a mis en lumière d'autres éléments, insoupçonnés, nous permettant de conclure à une vraie défaillance au niveau de la gestion de la majorité de ces structures qui explique, en grande partie, les difficultés qu'elles connaissent.

Cette défaillance au niveau de la gestion de ces structures se perçoit notamment sur base de nos différentes observations.

Nous avons été surpris par la **quasi-inexistence de l'activité de crédit**. En effet, la plupart des coopec mobilisent de l'épargne, en grande partie, à vue mais n'octroient que très faiblement le crédit. Dans ces conditions, il y a lieu de se questionner sur l'existence réelle de

l'intermédiation financière dans ces structures mais également sur l'avenir qui leur est réservé dans le cas où cette situation ne s'améliorerait pas. Ces structures peuvent être très liquides mais sans l'octroi de crédit, il y a risque que ces fonds soient détournés vers d'autres activités ou servent à la couverture des dépenses opérationnelles. Cette dernière hypothèse est plus probable car, effectivement dans certains cas, ces coopec ne génèrent pas suffisamment de revenus pouvant couvrir ces genres de dépenses. Si cette situation perdure, il est possible qu'elle conduise à une crise comme celle des années 1990 et sape la reprise de confiance, encore fragile, de la population envers cette forme d'organisation.

Nous avons également observé **le non approvisionnement des créances** dans des nombreuses coopec qui arrivent à octroyer le crédit. Elles ne se couvrent pas suffisamment du risque de perte de créance qui est assez présent dans le secteur de microfinance. Leurs portefeuilles de prêts ne sont donc pas assurés ou protégés, ce qui est dangereux pour leur pérennité. Ensuite, il est frappant de constater la **faible mobilisation de l'épargne** particulièrement l'épargne à terme. Son niveau est très bas dans certaines coopec et dans d'autre, cette forme d'épargne est presque inexistant, ce qui prive ces structures d'une source sûre de financement. **L'accès aux financements externes est quasi-inexistant.** Comme toute institution financière, les coopec congolaises ont également besoin d'avoir accès à ces financements, cependant, la plupart n'y parviennent car elles ne réunissent pas les conditions d'éligibilité. Cette situation est révélatrice, dans une certaine mesure, de l'état général de leur santé. En effet, il est difficile pour une banque ou toute autre institution de financement d'injecter des fonds dans une structure en mauvaise santé financière ou connaissant des soucis au niveau de sa gestion. Enfin, la part du portefeuille de prêt brut assurée par chaque salarié est, généralement, faible, ce qui entraîne une très **faible productivité du personnel.** Certes, les coopec offrent de l'emploi à ces salariés mais, en retour, ceux-ci ne produisent pas suffisamment pour permettre à leurs structures de couvrir leurs coûts opérationnels. Tous ces facteurs conduisent à une rentabilité généralement négative.

Nous sommes ainsi en face des structures qui connaissent des sérieuses difficultés en termes de gestion notamment par manque de professionnalisme. Malheureusement, les efforts pour l'amélioration de la situation ne sont pas encore très visibles ou concrets. La plupart des coopec que nous avons visitées en 2014 n'ont pas amélioré leur gestion. Ce qui fait que quand, nous sommes retourné les voir en 2016, la situation s'était empirée pour nombre d'entre elles. L'une d'elles a fermé ses portes, d'autres ont vu leur niveau de portefeuille de prêts et de rentabilité baisser significativement. De plus, l'accès aux financements externes demeure toujours limité pour plusieurs.

Malgré la défaillance observée au niveau de la gestion des nombreuses coopec, il est clair que les acteurs pouvant y apporter des améliorations ne s'en rendent pas compte. En effet, pour ces acteurs, les difficultés que connaissent leurs structures reposent sur quelques facteurs identifiés ci-dessus : communicationnels, liés au degré d'identification des membres à leurs structures, organisationnels et contextuels. Ceci est de toute évidence une vision ou une lecture erronée de la situation de leurs structures. Les facteurs identifiés rentrent, effectivement, en compte mais ne peuvent qu'expliquer, partiellement, les problèmes que connaissent ces structures. L'absence d'une gestion adéquate des activités explique, sans doute, une grande partie de ces problèmes.

Ainsi avec un peu plus de recul et se basant sur les résultats de notre recherche, nous pouvons dire que la configuration des droits de propriété ne rendent pas entièrement compte des soucis de gouvernance, qui sont, effectivement gigantesques dans les coopec congolaises.

III. Apports et limites de notre recherche

L'un des principaux apports de cette recherche, qui nous semble pertinent à mettre au premier plan, est qu'elle contribue à enrichir la littérature dans le domaine de microfinance et plus particulièrement en ce qui concerne la propriété des coopératives d'épargne et de crédit. Comme on le sait, d'une part, les recherches empiriques appliquant la notion de droits de propriété aux organisations d'économie sociale telles que les coopec et analysant l'attribution et le fonctionnement de ces droits dans ces formes d'organisation restent rares dans le domaine de microfinance ou même dans celui d'économie sociale. Notre recherche a donc essayé de relever ce défi en proposant une approche pertinente qui articule la notion de propriété notamment l'exercice du pouvoir et la distribution des surplus avec la méthode de surplus de productivité globale. Cette approche présente donc une certaine originalité car n'ayant pas, à notre connaissance, été développée avant. Soulignons également que l'analyse des données financières des coopec kinoises se basant sur la méthode de Surplus de Productivité Globale est quelque peu novatrice car, effectivement, cette méthode n'a été que très peu utilisée dans le domaine de microfinance.

Le secteur congolais de microfinance connaît un vrai développement mais également des crises, au niveau de ses principales composantes, qui mériteraient d'être étudiées en profondeur. Malheureusement, les études approfondies sur les différents aspects et réalités de l'activité d'intermédiation financière dans ce secteur sont rares. Cette recherche permet alors de répondre à ce besoin en se focalisant particulièrement sur les coopec qui sont un acteur important et très présent dans ce secteur. Elle fournit, en outre, une vision globale de ces organisations ainsi que des nombreuses informations pouvant aider à l'amélioration de l'offre de services financiers au niveau de cet acteur non négligeable du secteur congolais de microfinance. Nous avons ainsi mis en exergue différentes configurations des coopec congolaises et de leurs profils de pouvoir. Ces configurations et profils s'expliquent par l'origine ou la manière dont une coopec a été mise en place et dans certains cas, par les défis auxquels elle fait face. Ces éléments contextuels montrent la diversité des situations et des modèles existants au sein de cette forme d'organisation en R.D. Congo. Il s'agit là d'une contribution importante de cette recherche car, en effet, il n'existe pas des nombreuses études, de ce type, qui visent la détermination des différents profils des coopec.

Nous voulons de même souligner l'importante implication et la contribution des acteurs de terrain dans les différentes phases de collecte des données mais plus particulièrement lors de notre retour sur terrain. L'échange avec ces derniers a contribué à éclairer la réalité observée sur plusieurs points de vue tout en fournissant des informations supplémentaires sur la question traitée. En outre, la confrontation des résultats obtenus avec l'expertise des acteurs de terrain a permis, entre autres, de générer une utilité sociale certaine poussant les acteurs à s'interroger sur leur organisation notamment en ce qui concerne la répartition du pouvoir, la distribution des surplus, la fragilité qu'elles connaissent sur plusieurs aspects touchant à l'exercice de leurs activités et les pistes de solution. Nous pensons que cette démarche favorisant la réflexion et le dialogue au niveau des acteurs concernés constitue, déjà, un début de solution aux difficultés qu'ils rencontrent. Nous considérons ce dénouement comme une véritable plus-value qu'apporte notre recherche.

D'une façon générale, cette recherche est riche en informations et en enseignements pour tous les acteurs du secteur de microfinance congolais. En effet, il est possible pour chaque catégorie d'acteurs d'y tirer des éléments qui la concerne afin d'améliorer son intervention dans le secteur. *Les coopec*, par exemple, peuvent mieux appréhender les facteurs qui

entravent leur fonctionnement et leurs activités, Cette recherche fournit, en outre, aux *bailleurs de fonds et aux structures d'appui* de la matière sur laquelle ils peuvent se pencher pour améliorer leur encadrement et mieux orienter leur soutien aux coopec. La *Banque centrale*, en tant qu'organe de supervision, peut, sur base de ces enseignements, améliorer sa stratégie d'encadrement, de suivi et d'évaluation des coopec.

Comme tout travail scientifique, notre étude comporte certaines limites. La première est liée à notre champ d'étude. Nous nous sommes limité à Kinshasa comme terrain de recherche faute de moyens principalement financiers. Cependant, nous pensons que l'échantillon aurait été encore beaucoup plus intéressant si nous pouvions travailler avec des coopec d'autres provinces. Cette démarche pouvait nous permettre d'observer des réalités, au niveau des coopec des différentes provinces, distinctes ou même ressemblantes à celles de Kinshasa. De plus, pour ce qui est de l'analyse de distribution des surplus, si nous pouvions avoir accès aux états financiers de plusieurs coopec, notre recherche en serait enrichie. En effet, le fait de ne pas avoir eu, dans les études de cas, la situation de quelques-unes des coopec pourtant importantes du secteur constitue une limite de cette recherche.

Nous pensons, en outre, que certains aspects de cette étude pouvaient être approfondis. Nous pourrions approfondir le lien entre les différentes configurations des coopec congolaises, les différents profils de pouvoir identifiés et la distribution du surplus dans les coopec étudiées. Nous pourrions identifier les éventuels gaps qui peuvent exister entre ces formes de propriété et l'idéal type de la propriété d'une coopérative selon l'ACI. En effet, nous pensons que, se basant sur les résultats empiriques que nous avons, il est possible d'identifier des formes de coopératives hybrides (Spear, 2011 ; Billis, 2010) parmi les coopec kinoises étudiées. Il serait, de plus, intéressant de faire le lien entre ces formes de propriété et la structure de gouvernance pour chacune d'elles.

Nous pourrions également souligner davantage les spécificités des coopec kinoises par rapport aux autres coopec en général et en particulier en Afrique Centrale, notamment discuter de la faible présence de structures faitières dans le contexte congolais par rapport au contexte africain.

Nous sommes rassurés car tout n'est pas perdu. Nous suggérons donc, pour des recherches à venir, de nous pencher sur les questions restées en suspens et de les creuser. Ce qui assurera une continuité à cette étude et contribuera à l'évolution du débat scientifique dans ce domaine.

Bibliographie

Ouvrages et articles

AKELLA et GREENBAUM, (1988), «Savings and loans ownership structure and expense-preference », *Journal of Banking and Finance*, n°12, pp. 419-437.

ALCHIAN A. et S. WOODWARD, (1987), « Reflections on the Theory of the Firm », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*.

ALCHIAN A., (1969), "Information Costs, Pricing and Resource Unemployment," *Economic Inquiry*, 7 (1969), pp 109-128.

ALIANGO M. D., (2008), « Le rôle des organisations d'économie sociale dans le microcrédit au Congo : une analyse comparative de performance sociale ». Mémoire de master ESL/UCL (inédit), Belgique, juin 2010.

ALIANGO M. D., (2008), « La microfinance en République Démocratique du Congo : Evolution, opportunités et contraintes », *Revue de la Faculté d'administration des affaires et sciences économique, Université Protestante au Congo (UPC)*, EDUPC, p1-18.

ALLAM D. et S. MONNIER, (2010), « Sortie de crise : La coopérative, une forme organisationnelle innovante pour l'entreprise », *Communication au colloque sur la « Transformation et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires »* ? Charleroi, Belgique.

AMANN B., (1999) "La théorie des droits de propriété", in G. Koenig, *De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du XXIème siècle*, Economica, Paris.

ANDREFF W., (2007), L'économie de la transition : la transformation des économies planifiées en économies du marché, Edition Bréal, France, 494 pages

ARCHAMBAULT E., (2001), « Y a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif ? », *In Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 282, 2001, p. 64-83.

ARCHAMBAULT E., (1998), «Le secteur sans but lucratif dans le monde», *In Revue du MAUSS semestrielle*, n° 11, 1er semestre, p. 84-98.

ARNAUD S., (2011), « Les mutuelles et coopératives : une histoire humaniste, preuve de diversité dans un paysage capitaliste », in *Cahier de Recherche n°2011-01*, Business School, Université Nancy 2, p1-19.

BARZEL Y., (1997), « Economic Analysis of Property Rights », 2nd ed., Cambridge: Cambridge University Press.

BAYLE E. et J. DUPUIS, (2012), Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités, Ed. De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, Belgique.

BEN-NER A. et D.C. JONES, (1995), "Employee Participation, Ownership and Productivity: A Theoretical Framework", *Industrial Relations*, vol. 34, no. 4, pp. 532-555.

BERGER A.N. et L.J. MESTER, (1997), « Inside the Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions », *Journal of Banking and Finance*, n° 21, p. 895-947.

BIJMAN J., (2002), *Essays on Agricultural Co-operatives : Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains*, ERIM, University of Rotterdam, 187p.

BILLIS D., (2010), *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.

BIRCHALL J., (2011), "The comparative advantage of member-owned businesses", in *Review of Social Economy*.

BIRCHALL J., (2010), *People-centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the idea of Membership*, London: Palgrave Macmillan.

BLOY E., ERNULT J. et M. HUDON, (2011), *Surplus et responsabilité sociale en microfinance : étude de cas d'institutions péruviennes*. *Management & Avenir*, 244.

BLUNDO G. et J.P. OLIVIER DE SARDAN, (2007), « Introduction : Etudier la corruption quotidienne : pourquoi et comment ? », dans G. Blundo et J-P. Olivier de Sardan, *Etat et corruption en Afrique. Une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers (Bénin, Niger, Sénégal)*, APAD-Karthala, Paris, 5-28 pp.

BORZAGA C., DEPEDRI S. et E.TORTIA, (2011), "Diversité des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales. Plaidoyer en faveur d'un pluralisme économique", *Revue internationale de l'Economie Sociale*, RECMA N°321, p32-49.

BORZAGA C. et J. DEFOURNY, eds. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, p350-370.

BOYE S., HAJDEBERG J. et C. POURSAT, (2006), *Le guide de microfinance*, Editions d'Organisation, Paris.

BRAZDA et SCHEDIWY, (1994), La position légale des coopératives en Autriche et les développements récents, In Mönzon J.L. et Zévi A. (Eds), *Coopératives, marché, principes coopératifs*, Ed. De Boeck, Bruxelles.

CADIOU et alii, (2006), « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste. Essai de positionnement à partir d'un modèle intégré », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 13-16 juin.

CARTIER J.B., NASZALYI P. et B. PIGE, (2012), « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », In *Le Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*, Bayle E. et J-C Dupuis (Ed.), p 47 – 69.

CFSI, (2008), *Microfinance Banana Skins 2008. Risk in booming industry*, Centre for the study of financial innovation, London.

CHADDAD F.R. et M.L. COOK, (2004), "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology". *Review of agricultural Economics* 26, 348-360.

CHADDAD F.R. et M.L. COOK, (2002), "An Ownership Rights Typology of Cooperative Models", *AEWP* 2002-06, 27p.

CHAO-BEROFF R. et alii, (2000), A Comparative Analysis of Member-Based Microfinance Institutions In East And West Africa Research, MicroSave. Disponible sur http://www.microsave.net/files/pdf/A_Comparative_Analysis_of_Member_Based_Microfinance_Institutions_in_East_and_West_Africa.pdf.

CHARREAUX G. et P. DESBRIERES, (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », in *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), p. 57-88.

CHARREAUX G., (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Gouvernance, théorie et faits*, Paris, Economica, 540p.

COLLETTE C. et B. PIGE, (2008), *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle*, Dunod, Paris.

CONGO Y., ALIANGO M.D. et O. ASSANI, (2007), *Prolégomènes à une gestion efficace des institutions de microfinance urbaines : une analyse à la lumière de onze expériences kinois*, rapport de recherche, Groupe de recherche en microfinance, Université Protestante au Congo, Kinshasa.

CONGO Y., ALIANGO M.D. et S.B. MAMBA, (2006), *Contribution des expériences de microfinance à la lutte contre la pauvreté féminine en République Démocratique du Congo*, rapport de recherche, Groupe de recherche en microfinance, Université Protestante au Congo, Kinshasa.

COOK M.L., (1995), « The Future of U.S. Cooperatives: A Neo institutional Approach », *American Jo. Of Agricultural Economics* 77:1153–1159.

CORNFORTH C., (2005), « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe », in *Économie et Solidarités*, volume 35, numéros 1-2, Presses de l'Université du Québec, p81-99.

CORNFORTH C., (2004), « The governance of cooperatives and mutuals associations: A paradox perspectives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°1, volume 75, pp. 11-32.

CORNFORTH C., (2003), « Introduction: The Changing Context of Governance – Emerging Issues and Paradoxes », in Cornforth, C. (ed), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do?* London: Routledge.

COURET A., (2002), « La structure juridique des entreprises (corporate governance) », in *Revue internationale de droit économique*, t. xvi, (2), p339-367.

COURET A., (1987), « La théorie des droits de propriété », in Charreaux et al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, éditions Economica, pp.57-78.

DEFOURNY J. et M. NYSSSENS, (2011), « Approche européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », in *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 319.

DEMOUSTIER D., (2010), « Liens et solidarités intergénérationnels : Définitions, problématique », disponible sur www.mcampuslab.fr/.../D%20Demoustier%20Lien%20intergenerationne...

DEMSETZ H., (1967), "Toward a theory of Property Rights", *American Economic Review Papers and Proceedings*, pp 347-359

EGGERTSON T., (1990), *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press.

EMMONS W.R. et F.A. SCHMID, (2000), "Bank competition and concentration: do credit unions matter? ", *Review*, Federal Reserve Bank of St. Louis, issue May, pages 29-42

- ENJOLRAS B., (2009)**, "Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance", *Revue internationale de l'Economie Sociale*, RECMA N°296, p56-69.
- ENJOLRAS B., (2009)**, Une approche des organisations non lucratives en termes de structure de gouvernance, présentation fait au *XXIIème Colloque ADDES*, Institute for social research, 40p.
- ENJOLRAS B., (2004)**, "Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 ; 4, p595-617.
- FAMA E.F. et M.C. JENSEN, (1983)**, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, pp.301-325.
- FAMA E. F., (1980)**, "Agency Problems and the Theory of the Firm," in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. (April), pp. 288-307
- FURUBOTN E. G. et S. PEJOVICH, (1972),** "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", in *Journal of Economic Literature*, p. 1146.
- GIANFALDONI et RICHEZ-BATTESTI, (2008)**, *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, Rapport de recherche, DIISES, Université d'Avignon, 208p.
- GLAESER E., (2002)**, « The governance of not-for-profit firms », Working paper 8921 NBER
- GOMEZ P.Y., (1996)**, "Gouvernement de l'entreprise", InterEditions.
- GROSSMAN S.J. et O.D. Grossman HART, (1986)**, « The Costs and Benefits of Ownership; A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, pp. 691-719.
- HANSMANN H., (2006)**, "Ownership and organizational form", *The handbook of organizational economics*.
- HANSMANN H., (1996)**, « The Ownership of Enterprise », Cambridge, MA/London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- HANSMANN H., (1987)**, "Economic theories of the Nonprofit Sector", in W. Powell ed., *The Nonprofit Sector*, Yale University Press, p27-42.
- HANSMANN H., (1986)**, « A theory of Status Organization », *Journal of Law, Economics, and organization*, p119.
- HART O. et J. MOORE, (1998)**, "Cooperatives versus Outside Ownership," National Bureau of Economic Research Working Paper No. 6421, 52 p.
- HART O. et J. MOORE, (1990)**, « Property Rights and the Nature of the Firm », *The journal of political economy*, Vol. 98, No. 6, pp. 1119-1158).
- HUDON M. et A. PERILLEUX, (2014)**, "Surplus distribution and characteristics of social enterprises: Evidence from microfinance," *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Elsevier, vol. 54(2), pages 147-157.
- JACQUIER C., (1999)**, « L'épargne et le crédit solidaire dans les pays en développement », in DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. et FONTENEAU, B. (Eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Editions De Boeck, Paris- Bruxelles, p.59-82.
- JAEGER M., ORY J.N. et E. GURTNER, (2006 a)**, Théorie néo-institutionnaliste et contre-performance de la firme coopérative ?, Richez-battesti N et Gianfaldoni P. (dir), *Les banques*

coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité, L'Harmattan, Paris, 64-79.

JAEGER M., ORY J.N. et E. GURTNER, (2006 b), Les évolutions juridiques, réglementaires et organisationnelles des groupes coopératifs français, et la norme de la valeur actionnariale, *XXVIème Journées de l'Association d'Economie Sociale : Economie sociale et Droit*, Faculté de Droit, Sciences économiques et de Gestion, Université Nancy 2, Nancy, 7-8 septembre.

JEGERS M., (2008), *Managerial Economics of Non-profit Organizations*, Routledge, 165p.

JENSEN M. et W. MECKLING, (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.

KRAMER J. W., (2003), "The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany", *WDP*, 22p.

LABIE M., R. MERSLAND, (2010), « Corporate governance in microfinance », *In Beatriz Armendariz and Marc Labie, Eds, The Handbook of microfinance*. London: Word Scientific Publishing.

LABIE, M., (2009), « Microfinance : évolution du secteur, diversification de produits et gouvernance », *in Reflets et perspectives de la vie économique*, Ed. De Boeck, Tome XLVIII, n°3, p5-6.

LABIE, M. et L. URGEGHE, (2009), *Fonds de placement et pratique de gouvernance en microfinance : risques et potentiels*, Working Paper, Centre de Recherche Warocqué, 30p.

LABIE M. et alii, (2007), « Réflexions pour une participation de la coopération belge à une politique d'appui à la microfinance en RD Congo », *GRAP-OSC*, Université de Liège.

LABIE M., (2005), « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucrative : vers un apport des tableaux de bord? » *Revue Gestion*, vol. 30, n°1, Printemps, p. 78-86.

LABIE M., (2005), « Economie sociale, non profit, tiers-secteur : A la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », *in Alain FINET (ed.)*, *Gouvernement d'entreprises – enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, pp. 101-124.

LABIE M., (2001), « Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road, *Management Decision* », vol. 39, p. 296-301.

LABYE A., LAGOUTTE C. et RENVERSEZ F., (2002), « Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France », *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp. 85-109.

LALANNE G., PIONNIER PA., SIMON O., (2009), Le partage des fruits de la croissance de 1950 à 2008 : une approche par les comptes de surplus, INSEE, *l'économie Françaises-comptes et dossiers*, France.

LAMBERT F., (2003), Entre liberté d'action et coercition : le gouvernement des coopératives, *In Les coopératives entre territoire et mondialisation, Les cahiers de l'économie sociale n°2*, L'harmattan, p233-249.

LAPENU C., (2002), « La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspective de recherche », *Revue Tiers monde*, Tome XLIII, n°172, p847-865.

- LEBUGHE, NDOBA et GERE, (2003),** *Etude sur les systèmes de financement décentralisé en RDC*, BCC, Kinshasa.
- LEDGERWOOD J. et V. WHITE, (2006),** *Transforming Microfinance Institutions*, Washington, The World Bank and the Microfinance Network.
- LEMAITRE A., (2010),** *Organisations d'économie sociale et solidaire. Lecture de réalités Nord et Sud à travers l'encastrement politique et une approche plurielle de l'économie*, Thèse de doctorat, UCL, Belgique,
- LE POLAIN M., (2017),** *L'art de s'approprier (et de résister à) un dispositif de développement. Cas des Mutuelles de Solidarité au Sud Kivu*, Thèse de doctorat, UCL, Belgique.
- MAUGET R., (2006),** De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution et dénaturation, communication au colloque RULESCOOP en mai 2006, ESSEC-IMIA.
- MASSE P. et P. BRNARD, (1969),** *Les dividendes du progrès*, Editions du Seuil, Paris, 140p.
- MAYERS D. et C. SMITH, (1994),** « Managerial Discretion, Regulation and Stock Insurance Ownership Structure », *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 61, n°4, pp. 638-655.
- MEIER O. et G. SCHIER, (2008),** « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir* 6 (n° 20), p. 179-198. URL: www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm.
- MERSLAND R., R. STROM, (2007),** « Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions », *MPRA Working paper*, n°3888, Agder University, Norway.
- MERSLAND R., (2008),** «Corporate governance and ownership structure in microfinance organizations, Agder University.
- MERTENS S. et M. MAREE, (2007),** *Les contours de l'économie sociale : clarification conceptuelle*, Université de Liège.
- MERTENS S., (2005),** « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique », In *Non-Marchand, Management, Droit et Finance*, n°16, pp. 13-27.
- MILES M. et A.M. HUBERMAN, (2003),** *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Paris-Bruxelles.
- MILGROM P. and J. ROBERTS, (1992),** «economics, organization and management», Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG H., (1986),** *Le pouvoir dans les organisations*, Editions Organisation. Paris
- MONTAGNE R., (1964),** « Les problèmes que pose l'expansion du mouvement coopératif », In *Économie rurale*. N°62, 1964. pp. 101-108.
- MURDUCH J., (1999),** «The microfinance promise», in *journal of Economic Literature*, p44-57.
- NSABIMANA A., (2009),** « Articulation Banques-Microfinance en Afrique : impact sur la gouvernance et la performance des IMF », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, Ed. De Boeck, Tome XLVIII, n°3, p29-38.
- NYSENS M., (2008),** « Les analyses économiques des associations », in *La gouvernance des associations*, sous la direction de C. Hoarau et J.L. Laville, Sociologie, économie, gestion, Eres, p27 - 49.

OLSON M., (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.

ORTMANN G.F. et R.P. KING, (2007), "Agricultural cooperatives I&II", *Agrekon* 46, 1 (40-68) & 2 (219-244).

OSTROM E., (1990), "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action", New York, Cambridge University Press.

ORY J.N., JAEGER M. et A. DE SERRES, (2012), « Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives », Analyse du processus de convergence de la banque coopérative française vers un modèle dominant de gouvernance actionnariale, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/6 N° 258, p. 69-82.

ORY J.N., JAEGER M. et E. GURTNER, (2006), « La banque `a forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? », *Finance Contrôle Stratégie* 9 (2), p121–157.

ORY J.N., GURTNER E. et M. JAEGER, (2006), "Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français", *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, 14p.

PERILLEUX A., HUDON M. et E. BLOY, (2012), Surplus Distribution in Microfinance: Differences among Cooperative, Non-profit and Shareholder Forms of Ownership, Non-profit and Voluntary Sector Quarterly 41, 386-404.

PERILLEUX A., (2011), *Governance and growth of cooperatives in microfinance*, Thèse de doctorat, UMONS, Belgique.

PERILLEUX A., BLOY E. et M. HUDON, (2010), «Productivity Surplus Distribution in Microfinance: Does Ownership Matter?», Working Papers CEB 10-036, ULB.

PERILLEUX A., (2009), « La gouvernance des coopérative d'épargne et de crédit en microfinance : un enjeu de taille », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, Ed. De Boeck, Tome XLVIII, n°3, p51-60.

PERILLEUX A., (2008), « Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance », publié sur : <http://ideas.repec.org>

PESQUEUX Y., (1994). *La méthode des surplus de productivité et l'approche des performances*. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/.../NotesurplusdeproductiviteA .doc>

PETRELLA F., (2005), « Organisations non lucrative et partenariat: Avantages et risques dans le cas des services de développement local », CERISIS-UCL, Belgique, 17p.

PICHAULT F. et J. NIZET, (1995), « *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits* », Gaëtan Morin éditeur.

REGNARD Y. et A. ROUSSEAU, (2012), « Formes d'hybridation dans les banques coopératives en France », *Colloque Vallorem*, « *Quand marchand et non-marchand se rencontrent* », Orléans.

RENARD J. (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 3^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 453p.

RICHARDS T.J., KLEIN K. et A. WALBURGER, (1998), « Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analyses from rural Alberta », *Journal of Cooperatives*, 13, 21–34.

RICHEZ-BATTESTI N. et N. HECTOR, (2012), “Les banques coopératives en France: l'hybridation au péril de la coopération ?”, in *Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités*, ed. Emmanuel BAYLE and Jean-Claude DUPUIS, Bruxelles : De Boeck. (Méthodes et recherches).

RICHEZ- BATTESTI N., ORY J.N. et GIANFALDONI, (2008), *Quelle gouvernance dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité*, Working Paper, CIRIEC n°2008/07, 32p.

RICHEZ- BATTESTI N., (2006), « Gouvernance coopérative et sociétariat : une reconquête inachevée ? », *Les cahiers de l'économie sociale* n°6, L'Harmattan, Paris, p199- 218.

RIJPENS J., (2010), « La gouvernance », In *Non-Marchand, La gestion des entreprises sociales*, sous la direction de Mertens C., Edipro, Liège, p.219-285.

RIJPENS J. et J. FAILON, (2010), « La gouvernance : la gestion démocratique dans les sociétés coopératives », In *Non-Marchand, La gestion des entreprises sociales*, sous la direction de Mertens C., Edipro, Liège, p.322-351.

RIQUET C. et C. POURSAT, (2013), « Gérer les faillites d'institutions de microfinance collectrices d'épargne : l'expérience des autorités de supervision en Afrique », Note d'information du CGAP No 91.

ROCK R., OTERO M. et S. SALTZMAN, (2001), *Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance*, Microentreprise Best Practices, USAID, ACCION International, traduction française GRET, septembre, 52 p.

SAÏSSET et COUDERC, (2013), « Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole : le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon », disponible en ligne sur www.supagro.fr/web/UserFiles/File/003.../saisset_&_couderc_2013.pdf

SIMON Y. et H. T. DU MONTCEL, (1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », In *Revue économique*, Volume 28, n°3, pp. 321-351.

SPEAR R., (2011), « Formes coopératives hybrides », In *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, Vol. 90, No. 320, 2011, p. 26-42

SPEAR R., CORNFORTH C. et M. AIKEN, (2009), «The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study», *Annals of Public and Co-operative Economics*, 80(2) pp. 247–273.

STEINBERG R., (2006). “Economic theories of nonprofit organizations”, in W.W. Powell & R. Steinberg (eds.), *The nonprofit sector a research handbook*. Second Edition. New Haven: Yale University Press.

TANNOUS J., (2010), Des écarts au « Surplus de Productivité Globale » (SPG), une trajectoire vers une mesure de la répartition des richesses ? Disponible sur www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a112010.pdf

URGEGHE L., (2009), « Commercialisation et financement de la microfinance : quels enjeux de gouvernance ? » In *Reflets et perspectives de la vie économique*, Ed. De Boeck, Tome XLVIII, n°3, p39-50.

VAILLANCOURT Y., (1999), « Tiers secteur et reconfiguration des politiques sociales : introduction au dossier », In *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n° 1, p. 21-39.

WEISBROD B. A., (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington and Toronto: Lexington Books.

WELE P., (2009), « La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l’UEMOA : construction d’un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Bénin », *in Reflets et perspectives de la vie économique*, Ed. De Boeck, Tome XLVIII, n°3, p73-83.

WILLIAMSON E., (1979), « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations », in *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2. The University of Chicago Press, pp. 233-261.

WILLIAMSON O.E., (1993), “Calculativeness, trust, and economic organization”, *Journal of Law and Economics*, 36, April, 453–486.

ZELLER M., (2003), “Models of Rural Financial Institutions”, An International Conference on Best Practices: Paving the Way Forward for Rural Finance, support provided in part by USAID and WOCCU.

ZEVI, A. et J.L. MONZÓN-CAMPOS, (Eds), (1995), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

ZOUKOUA E.-A., (2006), "La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif", Actes du 27ème Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité, mai 2006, Tunis.

Autres documents

ACI (1995), *Principes coopératifs*

BCC (2015), *Rapport d’activités de la microfinance 2014*, Kinshasa-R.D. Congo

BCC (2013), *Rapport d’activités de la microfinance 2012*, Kinshasa-R.D. Congo

BCC (2012), *Rapport d’activités de la microfinance 2011*, Kinshasa-R.D. Congo

BCC (2011), *Rapport d’activités de la microfinance 2010*, Kinshasa-R.D. Congo

BCC (2010), *Rapport d’activités de la microfinance 2009*, Kinshasa-R.D. Congo

BCC (2011), *La loi n° 11/020 du 15 septembre 2011 fixant les règles relatives à l’activité de microfinance au Congo*

BCC (2002), *La loi n° 002/2002 du 02 février 2002 portant dispositions applicables aux coopératives d’épargne et de crédit congolaises*

CERISE-IRAM (2005), *Guide opérationnel d’analyse de la gouvernance d’une institution de microfinance*, FIDA-GTZ-KFW, 136p.

COOPEC CAPROS, Etats financiers : bilans et comptes de résultats (2011-2012-2013)

COOPEC CBCO, Etats financiers : bilans et comptes de résultats (2011-2012-2013)

MEC IDECE, Etats financiers : bilans et comptes de résultats (2011-2012-2013)

COOPEC BOLINGO, Etats financiers : bilans et comptes de résultats (2011-2012-2013)

COOPEC MATETE, Etats financiers : bilans et comptes de résultats (2011-2012-2013)

INS, *Annuaire statistique 2014* publié en juillet 2015

PASMIF (2009), *Document de Stratégie Nationale de Microfinance (2008-2012) : état des lieux de la microfinance au Congo*. PASMIF/PNUD.

RIFIDEC (2005), *Rapport d'activités exercice 2004*, Kinshasa.

RIFIDEC (2003), *Rapport d'activités exercice 2002*, Kinshasa.

RIFIDEC (2002), *Epargne et crédit en RDC : quel avenir ? In bulletin d'information « Echo du RIFIDEC »*, Kinshasa.

WORLD COUNCIL OF CRADIT UNIONS (WOCCU), « Rapport statistique 2005 ».

Sites et liens internet

<http://www.bcc.cd>

<http://www.budget.gouv.cd/paie-2/>

<http://microfinance.bcc.cd/pasmif/>

<http://7sur7.cd/new/kinshasa-boom-immobilier-logements-sociaux/>

<https://gabrielbalise.wordpress.com/2013/09/28/le-zaire-monnaie-denominations-et-aleas-pendant-la-transition-de-1990-a-1997/>

<https://www.microfinancegateway.org/fr/library/rapport-d%C2%92%C3%A9valuation-ind%C3%A9pendante-%C3%A0-mi-parcours-programme-d%C2%92appui-au-secteur-de-microfinance>

Annexes

- Tableau Excel construit à partir des grilles de décisions
- Codage acteurs dans SPSS
- Liste des tableaux
- Photographies de quelques coopec

1. Tableau Excel construit à partir des grilles de décisions

	DM	DV	DPc	DSf	Dig	DRc	DDnp	DDs	DCng	Dti	DGs	Doc	Dmo
COOP1	B	B	B	B	B	CA	CA	B	B	CA	CA	CC	CA
COOP2	AG	AG	AG	CA	CA	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOP3	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOP4	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CC
COOP5	CA	CA	CA	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOP6	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CC
COOP7	B	B	B	B	B	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CC	CA
COOP8	CA	CA	CA	AG	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CA
COOP9	AG	AG	AG	CA	AG	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CC	CA
COOP 10	CA	CA	AG	AG	AG	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CC	CC
COOP 11	AG	AG	AG	AG	AG	CA	CA	CA	CA	G	CA	CC	CC
COOP 12	AG	AG	AG	AG	F	CA	CA	AG	F	F	F	G	CA
COOP 13	AG	AG	AG	CA	AG	CA	CA	CA	CA	CC	CA	CC	CC
COOP 14	AG	AG	AG	CA	AG	CA	CA	AG	CA	CA	CA	CC	CC
COOP 15	AG	AG	AG	AG	F	CA	CA	AG	F	F	F	G	CA

2. Codage acteurs dans SPSS

Acteurs	codes
Membres de l'AG	1
Membres du CA	2
Membres du CC	3
Gérance	4
Bailleurs de fonds	5
Faitière	6

- Membres de l'AG : AG (1)
- Membres du CA : CA (2)
- Membres du CC : (3)
- Gérance : G (4)
- Bailleurs de fonds : B (5)
- Faitière : F (6)

3. Photographies de quelques coopec



