

Passerelles

Octobre 2014
ISSN 2354-5429
N° 0

Revue de liaison
entre le monde
de la recherche
et le terrain



L'AUTONOMIE
INSTITUTIONNELLE
EN MICROFINANCE



Semaine Africaine de la Microfinance

Ouagadougou, BURKINA FASO

Le rendez-vous annuel
des professionnels de la
microfinance en Afrique

www.microfinance-afrique.org



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire



Sommaire



Préface

Luc Vandeweerd 5

Introduction au sujet

Laura Foschi et Joaquim Monteiro 6

Cultivons l'audace de l'autonomie au coeur de la microfinance

Stéphanie Desfontaines et Luc Rouillet 10

Méthodologie de recherche 11

L'autonomie des IMF

Une définition qui intègre à la fois les ambitions de développement humain et les objectifs financiers 12

L'autonomie au quotidien

Les cas de Banco FIE et du RCPB 20

Conclusion

Les enjeux pour les leaders et managers d'IMF aujourd'hui 27

L'autonomie ponctuée par des choix stratégiques

Pilar Ramirez 30

Autonomie des systèmes financiers coopératifs

Alpha Ouedraogo 32

Editeur

ADA asbl
39, rue Glesener
L-1631 Luxembourg
Tél. : +352 45 68 68 1
Fax : +352 45 68 68 68
www.ada-microfinance.org
RCS Luxembourg F 199
CCPL IBAN LU64 1111 1189 2705 0000

Copyright : ADA, octobre 2014

© photos : ADA / Andrés Lejona
© photo couverture : Frank Van der Vleuten

Réalisation graphique : Cropmark
Impression : Imprimerie Centrale

Avec le soutien financier de :



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire

Sous le Haut Patronage de S.A.R.
la Grande-Duchesse Maria Teresa de Luxembourg

ADA poursuit sa mission grâce à l'appui de la Direction de la coopération au développement
et de l'action humanitaire luxembourgeoise.

DISCLAIMER : Les opinions et interprétations contenues dans cette publication n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions de ADA. Ni ADA, ni aucune tierce personne agissant pour le compte de ADA ne pourra être tenue responsable de l'usage qui sera fait de l'information contenue dans cette publication. Les auteurs reconnaissent qu'aucun matériel rédigé et/ou artistique appartenant à une tierce personne n'est inclus sans l'autorisation préalable du détenteur des droits de propriété intellectuelle.



Préface

Passerelles, la nouvelle revue de ADA

Luc Vandeweerd*

En 1994, ADA a lancé son premier bulletin d'informations appelé « DIALOGUE ». La revue avait un double objectif : informer sur ce que faisait l'association avec ses différents partenaires en matière d'épargne et de crédit et analyser, documenter plus en profondeur certaines thématiques jugées intéressantes pour les praticiens de la finance de proximité. En un peu plus de 15 années, 36 « DIALOGUE » ont ainsi été publiés en trois langues, français, anglais et espagnol.

Bien vite, et suite au formidable développement que le secteur de la microfinance a connu un peu partout dans le monde à partir de la fin des années 90, le deuxième objectif a rapidement pris le dessus. C'est ainsi que parallèlement à la revue « Dialogue » et avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information, le « Newsbrief » a conquis rapidement au Nord comme au Sud un large public d'abonnés qui recevaient gratuitement tous les mois dans leur boîte mail ce condensé des événements majeurs du secteur. ADA s'organisait en effet pour faire une veille active sur les principaux sites internet du secteur, sélectionnait les « news » les plus intéressantes, en faisait un condensé et mettait le lien pour le lecteur qui voulait en savoir plus. 10 « Newsbrief » ont ainsi été chaque année envoyés aux abonnés en anglais, espagnol et français jusqu'en 2008, période qui a vu l'éclosion des premiers portails microfinance dédiés à la communauté des acteurs de la finance inclusive.

La revue « PASSERELLES » reste dans la même logique. Elle a l'ambition d'être une publication faisant le lien entre le monde de la recherche, de l'analyse et le terrain. « PASSERELLES » se présente comme un outil de réflexion qui vise à valoriser voire vulgariser les réponses du monde académique aux grandes questions du développement tout en donnant la parole aux professionnels du terrain. L'objectif final est celui de permettre un partage des connaissances et du savoir-faire.

La revue sera biannuelle, avec des approfondissements thématiques qui toucheront à la fois des sujets liés à la finance inclusive mais également des sujets pionniers qui lient les nouvelles frontières du développement aux besoins de la finance inclusive.



* Luc Vandeweerd, Directeur Stratégique, ADA

Introduction au sujet

Laura Foschi* et Joaquim Monteiro*

Depuis 20 ans, ADA contribue au développement humain par la mise en œuvre de projets de finance inclusive¹ tout en proposant une démarche innovante où l'effort humain prime toujours sur l'effort financier. Le travail conjoint mais surtout le partage de connaissances et d'expériences avec ses partenaires est depuis toujours la base de la mission de ADA.

Comme le rappelle la fondatrice Mia Adams² : « Au cours de ces deux décennies, deux piliers ont caractérisé la méthode de ADA : 1) le développement de projets et l'apprentissage à travers leur réalisation ; 2) l'évaluation des projets réalisés, l'analyse de ce qui a été fait et l'identification d'outils qui pourraient mieux répondre aux besoins des populations ». L'objectif final est l'acquisition de l'autonomie de la part des Institutions de Microfinance (IMF), celles-ci étant la clé de voûte pour atteindre l'autonomie des clients, bénéficiaires finaux des projets mis en œuvre.

Le rôle de ADA est donc d'appuyer le développement et la consolidation des organisations et des réseaux avec la conviction que seuls le partage et la diffusion des connaissances peuvent permettre un développement durable du secteur.

Les nouveaux défis

Pour ADA, après 20 ans d'activité continue dans ce domaine et selon ces principes de base, il est temps de s'interroger sur le rôle de la microfinance dans le développement humain et sur les nouveaux défis qui interpellent aujourd'hui ce secteur désormais baptisé « finance inclusive » ou « inclusion financière ».

Quels impacts ont eu les crises du secteur au cours des dernières années et comment s'en prémunir ? L'approche participative et le partage de connaissances prônés par différents acteurs comme ADA ont-ils laissé la place à la concurrence exacerbée des IMF, d'ailleurs encouragée par de nouveaux acteurs pour lesquels la recherche du profit et le retour sur inves-

tissement guident toutes les actions ? Le client et son environnement socio-économique sont-ils uniquement des risques à maîtriser pour les IMF ou leur développement et leur autonomie restent-ils encore parmi les objectifs ultimes des opérateurs de la microfinance ? Comment garantir la pérennisation des institutions tout en gardant leur autonomie ? Comment mesurer concrètement ce degré d'autonomie au sein des IMF et au sein des ménages qui sont financés par ces institutions ?

Ces questions ne sont que quelques exemples des principales problématiques auxquelles le secteur doit répondre.

Aujourd'hui, les réponses des opérateurs de la microfinance sont de plus en plus orientées vers l'offre de services complémentaires au crédit de base, comme la microassurance, la micro pension, les services informatiques, etc. Et ce grâce notamment à une collaboration plus étroite entre le secteur de la microfinance et les autres secteurs du développement (services de santé, nouvelles technologies pour les nouvelles chaînes de valeur, énergies propres etc.). Cette dynamique, pourtant positive, appelée par certains « microfinance plus » donne lieu à la création de nouveaux besoins de connaissance.

ADA, de par sa position d'observateur privilégié, a désormais l'opportunité de diffuser les leçons apprises et de débattre de ces questions émergentes et d'actualité, pour ainsi contribuer au dynamisme du secteur.

Le numéro 0 : Passerelles vers l'autonomie

L'autonomie est un des principes fondateurs de ADA, à tel point que le terme autonomie a été inscrit dans son nom (Appui au Développement Autonome). Le premier numéro de Passerelles est donc logiquement un numéro spécial dédié au concept de l'autonomie en microfinance et ses diverses déclinaisons rencontrées sur le terrain.

L'autonomie est parfois synonyme de liberté et par extension d'indépendance³.

¹ Nous définissons la finance inclusive comme l'offre de produits et services financiers rendue accessible aux populations marginalisées et à faibles revenus, celles-ci étant exclues du circuit financier traditionnel. Dans ce texte, nous utilisons les termes finance inclusive et microfinance comme synonymes et de manière interchangeable.

² Mia Adams est licenciée en Sciences économiques de l'Université de Louvain et Docteur en Economie politique de l'Université de Paris. Après avoir travaillé dans différents domaines à l'étranger, elle s'est spécialisée dans la microfinance. En 1994, elle a fondé ADA avec quelques collègues pour en assumer le rôle de Présidente jusqu'en 2001. Elle a également initié le forum pour l'évaluation des performances des IMF africaines actuellement connu comme AMT.

³ L'autonomie est considérée dans cette perspective comme la faculté d'agir seul sans influence externe. Par contre, la liberté présuppose également l'existence de ressources nécessaires afin de rendre les souhaits effectifs.

* Laura Foschi, Responsable R&D, ADA et Joaquim Monteiro, Chargé de projet R&D, ADA.

Généralement, l'autonomie se caractérise par la capacité à choisir de son propre chef sans se laisser dominer par certaines tendances naturelles ou collectives, ni se laisser dominer de façon servile par une autorité extérieure.

Dans une perspective de développement humain, il est considéré qu'il ne suffit pas de fournir les ressources nécessaires, mais également de soutenir l'autonomie des individus et des institutions de sorte que ceux-ci entretiennent et développent durablement par eux-mêmes leurs gains en « bien-être »⁴. L'autonomie se réfère donc à des choix (de vie) stratégiques. Amartya Sen souligne l'importance des choix raisonnés pris par les individus en s'appuyant sur leurs propres valeurs et objectifs. Le catalogue de capacités (« *capabilities* ») reflète ainsi les options ou encore la liberté d'atteindre une combinaison de fonctionnalités (« *functionings* »). L'autonomie revêt un sens particulier dans la perspective de Sen : il s'agit pour lui de la capacité des individus de s'aider eux-mêmes et d'influencer le monde⁵. Pour les individus pauvres, l'efficacité individuelle est difficile à atteindre, le recours à l'action collective souvent s'impose. Cette dernière peut en retour avoir une conséquence positive sur les capacités individuelles en permettant de les étendre. Par conséquent, si les conditions sont réunies, les autonomies collectives et individuelles en seront augmentées.

Le maintien de l'autonomie exige cependant le soutien de deux qualités latentes présentes chez tout être humain : confiance en soi et la capacité d'aspirer (d'avoir de l'ambition)⁶. La confiance en soi reflète la façon dont les individus se voient eux-mêmes, ce qui a une influence sur leurs objectifs, leurs aspirations voire leurs perceptions sur les opportunités et risques présents dans l'environnement extérieur. En d'autres termes, des individus qui disposent de confiance en eux croient en leur capacité de faire des choix appropriés et d'agir sur ces décisions et d'obtenir des résultats⁷. La capacité d'aspirer (d'ambition) résulte des interactions sociales entre individus. Ces interactions créent des nouvelles capacités et ces dernières en sortent renforcées si l'autonomie des individus accompagne le processus⁸.

Au niveau institutionnel, l'organisation autonome est celle capable de développer ses initiatives ou de répondre aux besoins de ses clients tout en gardant la capacité à définir et poursuivre ses objectifs et à interagir avec les autres de manière interdépendante. Le sujet de l'autonomie institutionnelle, et en particulier celle qui se réfère aux institutions de microfinance, a été souvent limité à l'analyse de l'autosuffisance (à la fois financière et opérationnelle), ce qui est réducteur mais qui a l'avantage d'être quantifiable. D'autres éléments de mesures pourraient également être testés sur le terrain, étudiés et analysés par les chercheurs.

Ce premier numéro de Passerelles est dédié à approfondir le thème de l'autonomie institutionnelle en microfinance. Un article principal rédigé par deux experts du secteur, Stéphanie Desfontaines et Luc Rouillet⁹, définira le cadre théorique et proposera un modèle conceptuel pour encadrer et définir l'autonomie institutionnelle en microfinance. L'étude illustrera aussi comment ce modèle peut être appliqué à l'analyse de l'autonomie de deux institutions à succès comme RCPB et Banco FIE.

Dans une logique de partage et de dialogue qui sera le fil conducteur de Passerelles, les deux fondateurs de ces institutions, respectivement Alpha Ouedraogo pour RCPB et Pilar Ramirez pour Banco FIE¹⁰, apporteront leurs contributions et leur approche du concept d'autonomie en microfinance.

Finalement, comme chez ADA nous restons persuadés qu'il est toujours possible d'apprendre avec les échanges et que personne n'est le seul détenteur du savoir, les réflexions entamées dans la version papier de Passerelles se poursuivront sur le site web de ADA. Au-delà de la consultation de la revue en ligne, l'objectif sera de donner à l'internaute-lecteur l'espace nécessaire pour l'engager dans la dynamique de réflexion, et parallèlement, permettra à ADA de s'ouvrir davantage à la diversité des opinions.

⁴ Castillo Muñiz R. Mirtha, *Autonomy as a Foundation for Human Development: A Conceptual Model to Study Individual Autonomy*, 2009.

⁵ Sen Amartya, *Development as freedom*, 1999.

⁶ Voir sous 4.

⁷ Diener and Biswas-Diener, *Psychological empowerment and subjective well-being*, 2005.

⁸ Voir sous 4.

⁹ Stéphanie travaille depuis près de vingt ans dans le secteur de la microfinance. Elle a été assistante technique d'IMF en Asie et en Afrique, formatrice et consultante pour de multiples missions de court terme sur ces deux continents et gestionnaire d'un fonds de crédit dans les banlieues de Londres. Stéphanie a notamment accompagné AMRET, au Cambodge, dans son autonomisation : elle a accompagné les jeunes cadres cambodgiens peu expérimentés à développer leurs talents et à former une équipe de qualité, pilotant une IMF performante socialement et financièrement. C'est à AMRET qu'elle a commencé à explorer le thème de l'autonomie. Puis, passionnée par le développement des personnes, elle s'est formée au coaching et a co-écrit, avec Stéphane Montier, *Les Clés de l'autonomie* (Eyrolles, 2012). Stéphanie explore ce thème de l'autonomie dans d'autres domaines. Elle accompagne des étudiants dans leur parcours d'autonomisation, à l'Ecole Centrale Paris notamment.

Luc est professeur de leadership à l'Ecole Centrale Paris, une école d'ingénieur, et à l'ESSEC Business School en France. Il s'appuie sur 20 années d'expérience de management, conseil et coaching ; notamment en institutions de microfinance aux Philippines, en Bosnie Herzégovine et en Palestine, auprès de la Présidence de Madagascar, de la Banque Mondiale à Washington, ainsi qu'en Italie et France dans les secteurs privé et associatif. Il est diplômé de la Harvard Kennedy School, avec une spécialisation en leadership et développement, de l'Ecole Centrale Paris et du Politecnico di Milano avec un diplôme d'ingénieur en management.

¹⁰ Pilar Ramirez, professionnelle d'origine bolivienne, est une pionnière en microfinance avec 30 ans d'expérience dans ce secteur. Elle a fait partie de l'équipe qui a fondé FIE, en Bolivie, a été la Présidente du Private Financial Fund de FIE, la Directrice Générale de LOCFUND, la Présidente du Policy Advisory Group du CGAP, consultante pour le SIDA et pour Women's World Banking, professeur au Centre AFIN en Bolivie et au CERMI (Centre européen pour la Recherche en Microfinance de l'Université Libre de Bruxelles, Belgique). Son expérience de travail porte également sur diverses missions de consultance sur le financement, les processus de formalisation des IMF, les questions de genre et développement, entre autres. De 2009 à 2014 elle a été Présidente de CONFIE Holding SL.

Alpha Ouedraogo, ancien Directeur Général du Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB) et de la Confédération des Institutions financières / Afrique de l'Ouest.





« Dans une structure apprenante,
l'apprentissage doit être au cœur, grâce
au droit à l'erreur ... le danger qui nous
guette c'est l'autosatisfaction »

Alpha Ouedraogo



Cultivons l'audace de l'autonomie au cœur de la microfinance

Stéphanie Desfontaines* et Luc Rouillet*

La microfinance a bousculé des croyances profondes pour tenir une double promesse : développer le potentiel humain et lutter contre la pauvreté en offrant des prêts exclus du système bancaire. Des prêts plutôt que des dons. Des prêts à des taux accessibles plutôt que des prêts usuriers. Des prêts pour développer l'autonomie, selon la vision de Muhammad Yunus : « Chaque personne a un immense potentiel. Il ou elle peut influencer la vie des autres à l'intérieur de communautés, de nations, dans ou au-delà du temps de sa propre vie »¹.

La croissance du secteur de la microfinance a conduit progressivement des institutions de microfinance (IMF) de plus en plus grandes, à chercher elles aussi leur autonomie par rapport aux dons, aux subventions. La possibilité d'une rentabilité des IMF a été prouvée à la fin des années 1990. Des indicateurs d'équilibre financier ont été mis en place pour mesurer ce qui était (et est toujours) appelé « l'autonomie opérationnelle » et « l'autonomie financière » d'une IMF². La limite de ces indicateurs pour rendre compte de l'impact du

secteur a conduit au développement, surtout depuis les années 2000, d'indicateurs de mesure de la performance sociale³. On parle ainsi parfois d'une « double bottom line » pour mesurer la performance à la fois financière et sociale d'une IMF⁴ et certains écrits cherchent à réconcilier les deux types de performance⁵.

Dans le langage courant, on mélange parfois indépendance et autonomie: l'autonomie (en tant que synonyme d'indépendance) serait la « *capacité à gérer seule sa vie* ». Une personne ou une organisation autonome serait capable de faire ce qu'elle souhaite, sans avoir besoin de recourir à d'autres pour agir, penser, décider, etc.

Au contraire, nous considérons la personne ou l'organisation autonome comme ni libre de faire tout ce qu'elle veut, ni autosuffisante, mais au cœur de relations qui la relient à elle-même, aux autres, à son environnement, où elle puise les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

Ce mot d'autonomie est omniprésent dans le secteur de la microfinance, mais compris de manières différentes, et chacun peut y

entendre une partie de son besoin, de son métier : l'investisseur peut entendre la rentabilité, le fondateur l'autonomie vis-à-vis de ses investisseurs, les agences l'autonomie vis-à-vis du siège, et dans la relation client-agent de crédit se joue l'autonomie de développer un business, un revenu supplémentaire qui apporte du développement et de la liberté pour paraphraser Amartya Sen⁶.

Cet article traite spécifiquement de l'autonomie des IMF. Nous nous demanderons dans cet article comment l'autonomie peut devenir un levier puissant de performance collective et de développement humain, et ainsi réconcilier ces deux objectifs traditionnellement poursuivis dans la microfinance.

L'article présente dans une première partie la méthodologie de recherche, puis, dans une deuxième partie, définit l'autonomie pour une IMF et les modèles explicatifs des dynamiques d'autonomie. Enfin, dans une troisième partie, analyse les pratiques du secteur à travers deux études de cas, Banco FIE (Bolivie) et RCPB (Burkina Faso)⁷.

¹ *Banker to the Poor*, Muhammad Yunus, 1998.

² *Microfinance Consensus Guidelines*, CGAP, 2003.

³ *Reporting et gestion de la performance sociale, état des lieux*, MIX, 2011.

⁴ *Voting the Double Bottom Line: Active Governance by Microfinance Equity Investors*, CGAP Focus note, 2012.

⁵ *Quels liens entre performances sociales et performances financières ?* Cerise, 2010. *Microfinance, Poverty and Social Performance: Overview*. Simanowitz, A., 2003, IDS Bulletin, 34: 1-9. *Assessing and managing social performance in microfinance*, IFAD, 2009.

⁶ *Development as freedom*, Amartya Sen, 1999.

⁷ Deux IMF avec lesquelles ADA est entrée rapidement en relation dès sa création.

* Stéphanie Desfontaines travaille depuis près de vingt ans dans le secteur de la microfinance. Elle a été assistante technique d'IMF en Asie et en Afrique, formatrice et consultante pour de multiples missions de court terme sur ces deux continents et gestionnaire d'un fonds de crédit dans les banlieues de Londres. Stéphanie a notamment accompagné AMRET, au Cambodge, dans son autonomisation : elle a accompagné les jeunes cadres cambodgiens peu expérimentés à développer leurs talents et à former une équipe de qualité, pilotant une IMF performante socialement et financièrement. C'est à AMRET qu'elle a commencé à explorer le thème de l'autonomie. Puis, passionnée par le développement des personnes, elle s'est formée au coaching et a co-écrit, avec Stéphane Montier, *Les Clés de l'autonomie* (Eyrolles, 2012). Stéphanie explore ce thème de l'autonomie dans d'autres domaines. Elle accompagne des étudiants dans leur parcours d'autonomisation, à l'Ecole Centrale Paris notamment.

Luc Rouillet est professeur de leadership à l'Ecole Centrale Paris, une école d'ingénieur, et à l'ESSEC BUSINESS SCHOOL en France. Il s'appuie sur 20 années d'expérience de management, conseil et coaching, notamment en institutions de microfinance aux Philippines, en Bosnie Herzégovine et en Palestine, auprès de la Présidence de Madagascar, de la Banque Mondiale à Washington, ainsi qu'en Italie et France dans les secteurs privé et associatif. Il est diplômé de la Harvard Kennedy School, avec une spécialisation en leadership et développement, de l'Ecole Centrale Paris et du Politecnico di Milano avec un diplôme d'ingénieur en management.

1 Méthodologie de recherche

Ce travail de recherche repose sur une quinzaine d'années d'expérience des auteurs dans le développement de l'autonomie des organisations, en particulier dans le secteur de la microfinance. Les auteurs ont en effet travaillé en tant qu'assistants techniques dans des IMF à des phases d'institutionnalisation, donc de transformation de projets de développement en institutions autonomes, et accompagné le développement de l'autonomie dans des IMF à travers des missions court terme pendant de nombreuses années. En parallèle, ils ont étudié des modèles théoriques sur l'autonomie dans les organisations (modèles issus de l'Analyse Transactionnelle et des théories de la complexité⁸). Enfin, un des auteurs a capitalisé ses travaux dans un livre sur l'autonomie⁹.

Pour cet article, l'enjeu était d'approfondir spécifiquement le thème de l'autonomie dans les IMF, en se basant sur deux cas concrets. Une démarche de recherche-action a été mise en place :

- Revue de la littérature sur l'autonomie en microfinance
- Formalisation d'un modèle de l'autonomie spécifique au contexte de la microfinance et approfondissement des dimensions du modèle
- Construction d'une méthodologie d'enquête pour les études de cas et missions de terrain en Bolivie (Banco FIE) et au Burkina Faso (RCPB) (objectifs, résultats attendus, déroulement des missions, méthodologie d'entretiens individuels et collectifs, guides pour des entretiens semi-guidés)
- Traitement de l'information, rédaction de l'article et échanges avec les parties prenantes

Deux axes d'approfondissement pourraient être envisagés pour des travaux ultérieurs :

- Un renforcement de la robustesse du modèle grâce à un approfondissement de ses dimensions (composantes, sous-composantes), à de nouveaux cas concrets donnant lieu à un travail d'enquête plus long ainsi qu'à une collecte plus systématique et exhaustive d'informations quantitatives ;
- Un travail identique sur le développement de l'autonomie : au-delà de la description de ce qu'est l'autonomie (c.à.d. l'apport de cet article), sur quels leviers agir et de quelle manière, afin d'accompagner les processus d'autonomisation¹⁰.

L'objectif final serait de disposer de deux modèles robustes : un modèle explicatif de l'autonomie (outil de diagnostic) et un modèle de développement de l'autonomie (outil d'accompagnement) qui permette aux acteurs du secteur de la microfinance et, plus largement, du monde des organisations, d'agir efficacement pour développer l'autonomie et donc la puissance des organisations.

⁸ Voir par exemple les ouvrages d'Edgar Morin.

⁹ *Les clés de l'autonomie*, Desfontaines et Montier, Eyrolles, 2012.

¹⁰ Ces aspects (leviers de l'autonomie et processus d'accompagnement) ont été déjà explorés dans *Les clés de l'autonomie* mais pourraient être approfondis.

2 L'autonomie des IMF : une définition qui intègre à la fois les ambitions de développement humain et les objectifs financiers

« On a tellement de ratios financiers que les dynamiques sociales qui apportent le développement ne sont plus regardées. »

Alpha Ouedraogo

2.1. De l'autosuffisance à l'autonomie : opportunités et limites des normes du secteur de la microfinance

Le concept d'« autosuffisance » en microfinance est apparu à la fin des années 1990 quand le secteur commençait à offrir des perspectives d'équilibre financier, voire de rentabilité positive. Certains utilisaient aussi comme un synonyme le terme de « viabilité »¹¹. Des indicateurs de mesure de cette autosuffisance ont été mis en place, tels que le ratio d'autosuffisance opérationnelle et le ratio d'autosuffisance financière¹². Ces ratios démontrent la capacité de l'IMF à dégager des ressources qui couvrent ses dépenses. Dans le langage courant du secteur de la microfinance, le mot d'autonomie a souvent été utilisé de manière interchangeable avec cette autosuffisance. On parlait alors parfois d'autonomie opérationnelle et d'autonomie financière.

D'une part, cette autosuffisance essentiellement quantitative est tout à fait utile pour permettre à l'IMF de croître et de répondre à la demande de ses clients.

Mais, d'autre part, les limites de l'utilisation de ces indicateurs ont été largement documentées :

- Lorsqu'une IMF cherche prioritairement à atteindre les plus pauvres et qu'elle décide en conséquence de dépendre de subventions : « MFIs that serve the extreme poor and have no desire or plans to become self sustainable »¹³ ;
- Lorsque ces indicateurs ont conduit aux abus de la « microfinance commerciale »¹⁴.

D'autres approches de l'évaluation d'une forme d'autonomie des IMF se basent sur des éléments plus qualitatifs : « Les institutions pérennes sont celles qui ont acquis leur autonomie sur les plans : organisationnel et technique, financier, institutionnel et social »¹⁵. La construction institutionnelle, étape clé de l'autonomisation, doit passer avant tout par un renforcement des capacités humaines¹⁶.

Finalement, l'autonomie semble être une préoccupation sous-jacente dans de nombreux termes utilisés en microfinance (autosuffisance, viabilité, pérennité) mais le concept même d'autonomie n'a pas été exploré de manière approfondie. En conséquence, des simplifications semblent dominer, où l'autonomie reste considérée comme fortement liée à l'autosuffisance.

2.2. Une définition plus large de l'autonomie, qui intègre ambitions de développement humain et objectifs financiers

Quelle définition pouvons-nous poser pour l'autonomie ? Le mot « autonomie » renvoie au grec « autos » (soi-même) et « nomos » (la loi), soit « qui se régit par ses propres lois ». Pour Amartya Sen, qui a étudié les liens entre autonomie et développement, l'autonomie est la capacité des individus de s'aider eux-mêmes et d'influencer le monde¹⁷. L'autonomie est donc à la fois source et objectif du développement¹⁸.

En ligne avec Amartya Sen, et d'après notre propre expérience d'accompagnement et de capitalisation sur le développement de l'autonomie des personnes et des organisations, nous proposons la définition suivante de l'autonomie d'une IMF :

La capacité à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes.

¹¹ DID définit la viabilité comme « l'habilité d'une institution à rencontrer les besoins de ses clients/membres sans recourir à l'aide extérieure ».

¹² Self Study Guide for Staff of Micro Finance Institutions, Lesson 4 - Viability of a microfinance organization - 1996, Ledgewood.

¹³ A Case for Sustainable MFI, Dumarwana SFCL, 2010.

¹⁴ Over-Indebtedness and Market Forces, CGAP blog, 2011 et la controverse Compartamos, Are Microcredit Interest Rates Excessive? CGAP Brief, 2009.

¹⁵ Les conditions de la pérennité des institutions de microfinance, Le Picard, Agridoc, 2001.

¹⁶ Construire une capacité locale de management - Une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution, N Gauthier, 1999.

¹⁷ Development as freedom, Amartya Sen, 1999.

¹⁸ « Expansion of freedom is viewed as both (1) the primary end and (2) the principal means of development ». Op. cit., p. 36.

L'autonomie n'oppose donc pas d'une part les objectifs financiers et d'autre part les objectifs sociaux ou humains. L'autonomie est une capacité à décider soi-même de ses objectifs, puis à les atteindre. Si l'autonomie du client est celle de pouvoir agir sur le monde plutôt que de subir les influences extérieures, de même, l'IMF autonome décide de sa propre voie et sait mettre en œuvre les moyens de la suivre. L'IMF autonome est capable d'atteindre ces objectifs, sur la durée.

La « capacité à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes » inclut :

- « La capacité à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs », que nous formulons comme « l'autonomie d'apprentissage » ;

- « Sur la base de ses propres principes », c'est-à-dire sans dépendance vis-à-vis des principes d'un autre (organisation, individu), ce que nous formulons comme « l'autonomie relationnelle ».

Nous identifions deux dynamiques de l'autonomie :

L'autonomie d'apprentissage

La capacité à apprendre en faisant

L'autonomie relationnelle

La capacité à se libérer des liens de dépendance jugés inutiles et à construire de l'interdépendance choisie

Ces deux dynamiques de l'autonomie ne doivent pas s'appréhender séparément mais ensemble pour expliquer l'autonomie d'une IMF.

2.2.1. L'autonomie d'apprentissage : la capacité à apprendre en faisant

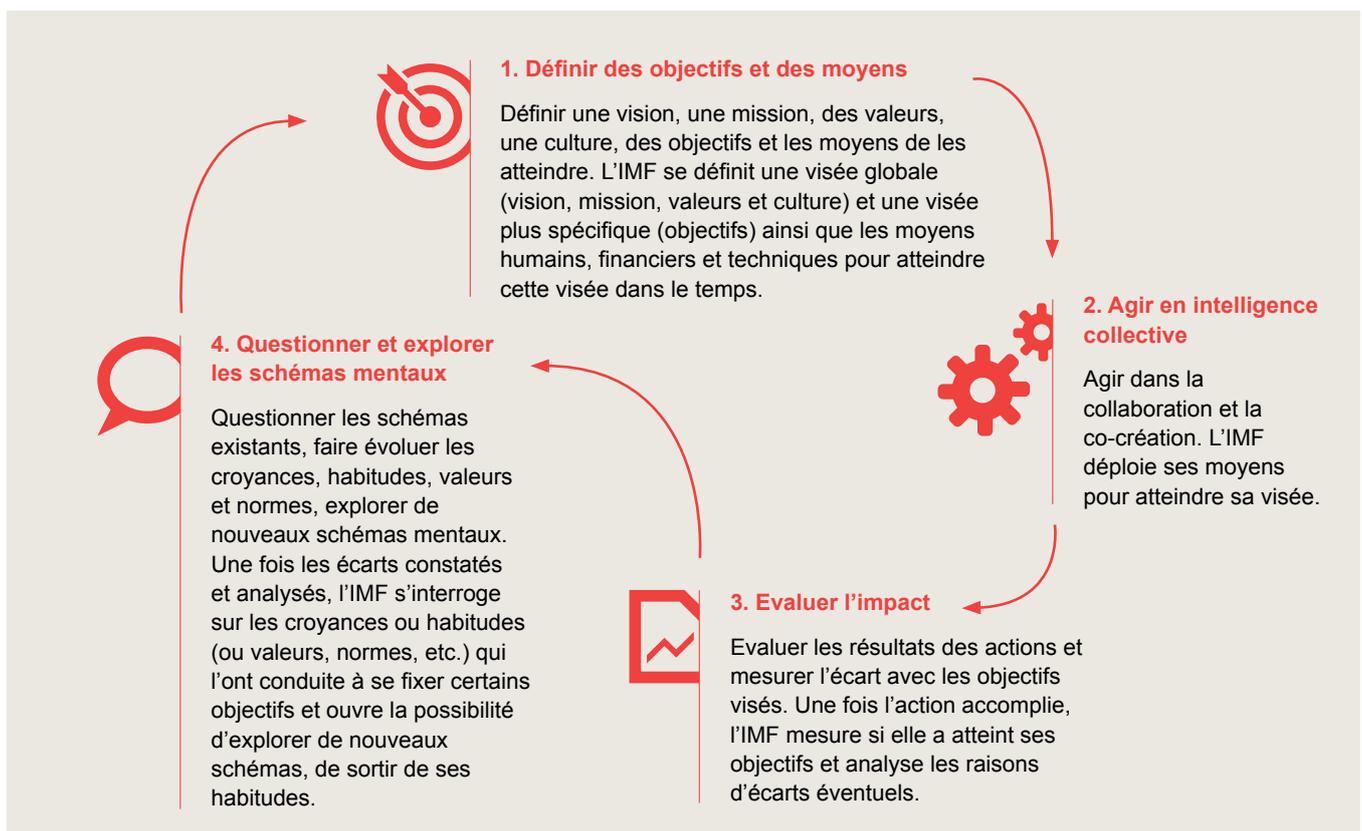
La « capacité à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes » n'est pas une capacité figée, acquise ou non, mais bien une capacité dynamique qui s'établit et se renforce dans l'action grâce à l'apprentissage.

Suite à nos travaux de recherche et à l'analyse que nous avons faite de Banco FIE et RCPB, nous avons schématisé cette capacité à apprendre en faisant en quatre étapes qui s'enchaînent perpétuellement.

Ainsi, on peut revenir à la première étape et ajuster (éventuellement la vision, la mission, les valeurs et la culture mais a minima) les objectifs et les moyens de les atteindre.

Cette boucle d'apprentissage permet à la fois un apprentissage individuel et un apprentissage collectif.

Nous illustrons les différentes étapes de cette boucle par quelques exemples concrets de chacune des étapes ci-dessous.





1. Définir des objectifs et des moyens : définir une vision, une mission, des valeurs, une culture, des objectifs et les moyens de les atteindre

Caractéristiques d'une IMF ayant des difficultés à apprendre en faisant	Caractéristiques d'une IMF capable d'apprendre en faisant
La vision/mission et les objectifs sont définis par une minorité de personnes (par exemple les administrateurs, le directeur général, les directeurs) et transmis au reste du personnel comme « une donnée imposée ».	Les employés participent à la définition de la vision, la mission et des objectifs ; ils sont personnellement porteurs de cette vision/mission et de ces objectifs.
Les employés ne voient pas clairement les liens entre leurs responsabilités et tâches et celles des autres, surtout dans d'autres départements ou métiers. Ils ne connaissent pas clairement les différents métiers de l'IMF et leur contribution à la vision/mission et aux objectifs.	Les employés comprennent comment chacune de leurs responsabilités et tâches est liée à la poursuite de la vision/mission et des objectifs. Ils se sentent personnellement investis et responsables du succès collectif. Ils comprennent le rôle de chacun des métiers de l'IMF dans l'atteinte de la vision/mission et des objectifs.
Les employés, surtout aux niveaux hiérarchiques les plus bas, contribuent peu – voire pas du tout – à la fixation de leurs objectifs.	Les employés à tous les niveaux hiérarchiques sont fortement impliqués dans la fixation de leurs propres objectifs.



2. Agir en intelligence collective : agir dans la collaboration et la co-création

Caractéristiques d'une IMF ayant des difficultés à apprendre en faisant	Caractéristiques d'une IMF capable d'apprendre en faisant
Les décisions sont prises autant que possible par le niveau hiérarchique le plus proche de la direction (avec ou sans consultation des niveaux plus bas), et certaines sont prises par des niveaux plus bas selon un principe de délégation.	Les décisions sont prises autant que possible par le niveau hiérarchique le plus proche du client, et certaines sont prises par des niveaux plus élevés selon un principe de subsidiarité ¹⁹ .
Les décisions sont souvent prises par une personne, désignée comme la « bonne » personne pour prendre cette décision. La croyance au sein de l'IMF est que la bonne décision émane de celui qui est le plus expert dans le domaine concerné.	Les décisions sont souvent prises par plusieurs personnes qui analysent la situation, discutent, argumentent et se mettent d'accord entre elles. La croyance au sein de l'IMF est que plusieurs avis sur une même situation aident à construire la meilleure décision.
Les employés travaillent essentiellement avec leur manager direct et leurs managés directs. Ils ont peu d'occasions de travailler et d'apprendre en travaillant d'égal à égal avec des personnes de la direction, des autres métiers, du même niveau hiérarchique.	Les employés agissent dans une forte collaboration verticale, horizontale et transversale : dans la chaîne hiérarchique, entre personnes de même niveau hiérarchique et entre métiers. Il existe des occasions formelles et régulières de travailler et d'apprendre dans une collaboration verticale, horizontale ou transversale (ex. : mentoring, groupes de travail transversaux, réunions d'équipe régulières où chacun participe, échanges de pratiques, séminaire annuel impliquant et faisant participer activement tous les niveaux hiérarchiques).
Les informations circulent peu. Les personnes ne sont pas encouragées à formuler des critiques constructives sur les processus de travail. L'attitude souhaitée est de parler des forces et de cacher les faiblesses.	Les informations sont partagées librement, chacun se sent encouragé à formuler des critiques constructives sur les processus de travail (et non sur les personnes), ces critiques sont accueillies positivement comme une occasion d'apprentissage et de croissance.



3. Evaluer l'impact : évaluer les résultats des actions et mesurer l'écart avec les objectifs visés

Caractéristiques d'une IMF ayant des difficultés à apprendre en faisant	Caractéristiques d'une IMF capable d'apprendre en faisant
L'atteinte ou la non atteinte des objectifs conduit à des jugements positifs ou négatifs sur les personnes (il est performant/ compétent car il a atteint son résultat ; il n'est pas assez performant/ compétent car il n'a pas atteint son résultat).	Il existe de manière systématique une revue des résultats et une recherche constructive et collaborative des raisons expliquant la non atteinte des objectifs. La non atteinte des objectifs est vue comme une occasion d'apprentissage. Elle ne donne pas lieu à des blâmes, reproches, critiques mais à des recherches d'explications fécondes pour l'avenir.
L'évaluation des performances est considérée et construite comme un processus visant à juger positivement ou négativement les personnes.	L'évaluation des performances est considérée et construite comme un processus permettant l'apprentissage individuel et collectif.
Les objectifs sont maintenus même quand ils ne sont pas atteints.	Les objectifs sont ajustés en fonction des apprentissages tirés.



4. Questionner et explorer les schémas mentaux : questionner les schémas existants, faire évoluer les croyances, habitudes, valeurs et normes ; explorer de nouveaux schémas mentaux

Caractéristiques d'une IMF ayant des difficultés à apprendre en faisant	Caractéristiques d'une IMF capable d'apprendre en faisant
Cette exploration n'existe pas. Les schémas mentaux ne sont pas modifiés, ce qui limite les possibilités d'apprentissage.	Exploration des écarts entre résultats effectifs et objectifs fixés à travers, notamment, les croyances ou hypothèses sous-jacentes. Exploration des émotions, des dynamiques relationnelles qui freinent le changement.
Confiance faite à l'expérience passée, aux normes du secteur, aux bonnes pratiques venant de l'extérieur.	Audace et innovation, capacité à tester de nouvelles pratiques, à aller à contre-courant du secteur, à remettre en cause les idées reçues.

De manière transversale à ce modèle, on peut identifier des croyances sur les liens entre performance financière et performance sociale.

Dans une IMF ayant des difficultés à apprendre en faisant, la performance financière et la performance sociale sont parfois considérées ou vécues comme séparées, contradictoires voire incompatibles, dans un système fragmenté, orienté vers des objectifs à moyen voire court terme. Le

risque est que la performance financière devienne l'objectif prépondérant, au détriment du développement humain.

Dans une IMF capable d'apprendre en faisant, la performance financière et la performance sociale sont considérées comme fondamentalement interdépendantes, dans un système en évolution perpétuelle orienté par une vision long terme. Performance financière et performance sociale sont recherchées et atteintes simultanément.

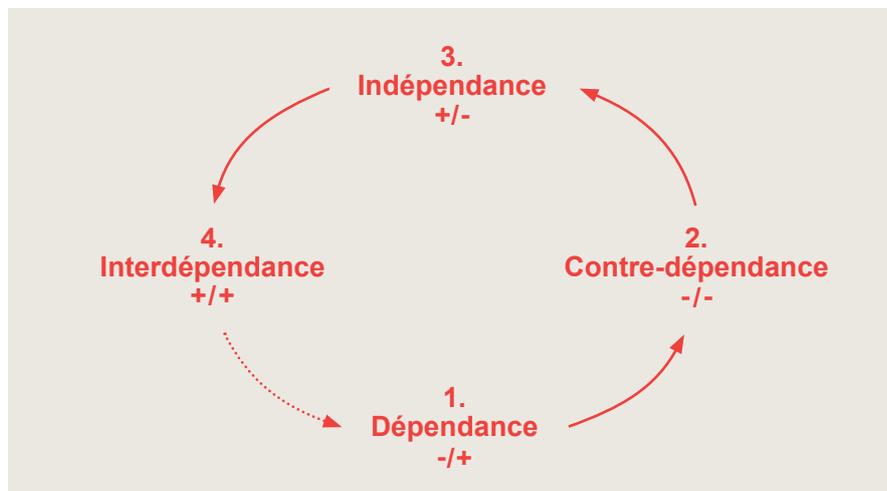
¹⁹ La subsidiarité consiste à localiser le pouvoir de décision au niveau hiérarchique le plus bas possible. Si ce niveau n'a pas la compétence pour prendre une décision, alors le pouvoir de décision est remonté au niveau supérieur. Au contraire, la délégation part d'un pouvoir confié à un haut niveau hiérarchique, et dont une partie est descendue à un niveau inférieur, qui lui-même en confie une plus petite partie à un niveau encore inférieur.

2.2.2. L'autonomie relationnelle : la capacité à se libérer des liens de dépendance jugés inutiles et à construire de l'interdépendance choisie

La capacité d'une IMF de « décider et d'atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes » repose aussi sur sa capacité à ne pas dépendre d'une personne ou d'une organisation qui la détourne de ses objectifs. Chaque relation entre l'IMF ou des membres de l'IMF et d'autres organisations/ individus a un impact sur cette capacité. L'autonomie relationnelle complète donc l'autonomie d'apprentissage.

L'autonomie relationnelle concerne tous les types de relations : la relation entre l'IMF et ses clients, ou des individus influents (fondateur, administrateur, interlocuteur dans un organisme d'appui, consultant) ou d'autres organisations (autorité de tutelle, actionnaire, bailleur) ; la relation entre les employés d'une IMF.

Pour comprendre cette autonomie relationnelle, nous nous appuyons sur un modèle de l'Analyse Transactionnelle développé par Nola K. Symor²⁰ et repris par Vincent Lenhardt²¹. Selon ce modèle, chaque relation passe par quatre stades d'un cycle : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance. Chaque stade du cycle se caractérise par un certain niveau d'estime de soi et un certain niveau d'estime de l'autre. Schématiquement, cette estime de moi ou de l'autre peut être positive (+) ou négative (-).



Source : Le cycle de la dépendance, d'après le modèle de N. K. Symor

Nous reprenons ici le modèle de N. K. Symor et explicitons les quatre stades avec un vocabulaire plus courant que celui de son étude²².

- Au début de la relation, au stade de la dépendance, la personne est en faible estime d'elle-même et en forte estime de l'autre, ou en « -/+ ». C'est le cas de l'enfant face à ses parents. Il vit une symbiose. Ou celui d'une personne qui vient d'être recrutée dans une organisation et a besoin de ses collègues et de son manager pour l'orienter.
- Ensuite, au stade de la contre-dépendance, la personne est en faible estime d'elle-même et en faible estime de l'autre, ou en « -/- ». C'est le cas de l'adolescent face à ses parents. Il vit une séparation. Ou de la personne qui a été recrutée, et qui observe les manques, les dysfonctionnements dans sa nouvelle organisation et critique (ouvertement ou non) ce qui se fait, sans pour autant pouvoir proposer autre chose.
- Puis au stade de l'indépendance, la personne est en forte estime d'elle-même et en faible estime de l'autre, ou en « +/- ». Le jeune adulte, face à ses parents, fait ses propres choix, quitte la maison. Il vit la responsabilisation. Dans une organisation, l'indépendant est une personne devenue compétente, qui a tendance à travailler seule.
- Enfin, au stade de l'interdépendance, la personne est en forte estime d'elle-même et en forte estime de l'autre, ou en « +/+ ». L'adulte interdépendant

de ses parents construit une nouvelle forme de relation. Il vit une ouverture. Le collaborateur cherche à la fois à partager ce qu'il sait et à se nourrir de ce qu'apporte l'autre. Alors la co-construction est possible, les échanges se font dans l'ouverture et la confiance, chacun apprend de l'autre.

D'après nos propres travaux²³, l'estime de soi et l'estime de l'autre dépendent de trois composantes qui s'imbriquent : l'identité, le sens et les compétences²⁴.

D'après ce modèle, une personne n'est donc pas autonome « en soi », car l'autonomie se définit dans une relation donnée. Une personne peut-être dépendante d'une autre et interdépendante avec une troisième. Être autonome dans ses relations *ne consiste pas* à être interdépendant dans toutes ses relations ; ceci est impossible. Chaque relation se vit à plusieurs stades (je suis dépendant de toi sur telle compétence, tu es dépendant de moi sur telle autre, nous sommes interdépendants sur tel projet transversal). Et chaque nouvelle relation nous fait retraverser tous les stades, et une situation nouvelle peut nous faire retraverser les stades dans une relation déjà existante. Un stade donné ne saurait donc être considéré comme « bon » ou « mauvais ». La dépendance, la contre-dépendance et l'indépendance sont des stades incontournables, qui parfois peuvent être vécus de manière constructive comme des étapes de maturation de la relation. Dans d'autres cas, lorsque la personne ne parvient pas à évoluer vers le stade suivant, il devient difficile pour elle de se fixer et d'atteindre ses objectifs.

²⁰ *Le cycle de la dépendance*, Classique des AAT N° 3, Symor N.K., 1982 - Editions d'Analyse Transactionnelle Lyon.

²¹ *Les Responsables porteurs de sens*, Lenhardt, 2002.

²² Qui se place dans un cadre thérapeutique

²³ *Les clés de l'autonomie*, Desfontaines et Montier, 2012.

²⁴ Le rôle de ces trois composantes et les leviers qu'elles constituent pour développer l'autonomie sont détaillés dans l'ouvrage *Les clés de l'autonomie*, pp. 63 à 76 ; il serait trop long de présenter plus avant ces idées dans le cadre de cet article.



Indépendance

Une IMF indépendante est en forte estime d'elle-même et en faible estime de l'autre (responsabilisation) : une IMF leader regarde parfois « de haut » la jeune et petite IMF ; une IMF qui vient de réussir à se sortir d'une crise face à un consultant qui n'a pas su l'aider dans cette crise. L'IMF peut avoir tendance à s'isoler, à ne plus échanger.



Interdépendance

Une IMF interdépendante est en forte estime d'elle-même et de l'autre (ouverture). Elle connaît ses forces et faiblesses et ne craint pas de partager ses interrogations avec l'autre. Elle est alors susceptible de favoriser le partage (d'idées, de pratiques), l'apprentissage collectif (ex. : en participant à des séminaires, formations, en témoignant) et la critique constructive pour elle-même et pour l'autre.



Contre-dépendance

Une IMF contre-dépendante est en faible estime d'elle-même et de l'autre (séparation) : une jeune IMF face à une IMF concurrente qui n'a pas bonne réputation, une IMF qui traverse une crise et se voit critiquée par un partenaire dont elle ne reconnaît pas la compétence. Souvent, cela se caractérise par des critiques, ouvertes ou non, mais ne débouchant pas sur des solutions et une responsabilisation.



Dépendance

Une IMF dépendante est une IMF en faible estime de soi et en forte estime de l'autre (symbiose). Ce peut être le cas d'une jeune IMF encore peu expérimentée par rapport à l'IMF historique leader du marché de son pays, ou d'une IMF qui considère qu'elle ne comprend pas bien la régulation en place face à son régulateur vu comme « expert ». Cela peut se manifester de diverses manières : un manque d'esprit critique vis-à-vis de l'IMF leader ou du régulateur, un souhait de s'aligner, de copier les pratiques des autres, une acceptation systématique de ce qui est dit par l'organisation ou la personne que l'IMF estime.

Etre autonome dans ses relations consiste donc à savoir reconnaître où l'on se situe dans le cycle, puis à savoir, si nécessaire, se défaire de liens de dépendance qui nous empêchent de définir nos propres objectifs et de les atteindre (c.à.d. : « se libérer des dépendances jugées inutiles »). Etre autonome consiste aussi à savoir construire (lorsque c'est possible) des relations interdépendantes, car elles sont productives, pour soi-même et pour l'autre.

Comment transposer ce modèle pour analyser l'autonomie des IMF? Qu'est-ce qui peut permettre de dire qu'une IMF est à tel stade du cycle ?

Une IMF autonome dans ses relations se caractérise par :

- **Une capacité collective (c.à.d. à l'échelon de l'IMF tout entière) à être autonome dans ses relations avec investisseurs, autorités de tutelle, concurrents et partenaires, etc. ;**
- **Une capacité des individus qui y travaillent (à tous les échelons hiérarchiques) à être autonomes dans leurs relations.**

Ci-après, quelques exemples concrets des quatre stades pour une IMF puis pour des individus qui y travaillent.

Dans chacun des exemples,

- Le signe ↑ indique une « capacité de l'IMF à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes » ;
- Le signe ↓ indique un manque de « capacité de l'IMF à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes ».

Des commentaires explicatifs sont indiqués en italique.

L'autonomie d'une institution est notamment corrélée à l'autonomie des individus qui la composent. A la page suivante, quelques exemples concrets des différents stades pour des individus qui travaillent dans une IMF.

Le processus qui permet de passer d'un stade à un autre est complexe puisqu'il consiste à changer sa perception de soi-même (son estime de soi) et sa perception de l'autre (son estime de l'autre).

Nous allons ci-après illustrer ces modèles de l'autonomie d'apprentissage et de l'autonomie relationnelle par deux études de cas, Banco FIE (Bolivie) et RCPB (Burkina Faso).



-/+ 1. IMF dépendante

↑ Une IMF met en œuvre les recommandations d'un consultant sur une évolution de son système d'information.

Dépendance de l'IMF envers une compétence qu'elle choisit de ne pas acquérir mais de sous-traiter.

↓ Faute d'arriver à se décider, la direction de l'IMF invite son fondateur, retraité depuis 3 ans, à décider entre deux candidats au poste de directeur des opérations.

Dépendance de l'IMF envers un fondateur qui n'a plus de rôle dans l'IMF. L'IMF doit apprendre à fonctionner sans lui, voire à prendre des décisions contraires à son souhait.

-/- 2. IMF contre-dépendante

↑ Une IMF créée par une ONG européenne exprime un fort désaccord sur le plan de développement de nouveaux produits proposé par l'ONG, sans pour autant être en mesure de proposer un plan alternatif.

Contre-dépendance saine de l'IMF envers l'ONG : l'IMF sort de la dépendance. L'enjeu est de quitter progressivement ce stade non productif et de passer à l'indépendance.

↓ Une IMF se plaint d'une réglementation des autorités de tutelle, qu'elle ne respecte pas, et ne propose aucune alternative.

Contre-dépendance qui va porter à conséquence et empêcher l'IMF d'atteindre ses objectifs.

+/- 3. IMF indépendante

↑ Une IMF rend avec deux jours de retard ses tableaux de reporting pour son principal bailleur de fonds.

L'indépendance se caractérise par une responsabilisation et une prise de distance. La prise de distance conduit à moins communiquer. Ceci ne porte pas nécessairement à conséquence pour atteindre ses objectifs.

↓ Depuis 5 ans, une IMF ignore les recommandations de prudence émises par ses concurrentes, se met en danger et expose le secteur à des risques importants.

L'IMF n'accorde pas de valeur aux conseils de ses concurrents ; elle s'isole et s'expose à ne pas atteindre ses objectifs, tout en créant des risques pour le secteur.

+/+ 4. IMF interdépendante

↑ Une IMF traverse une grave crise d'impayés et se tourne vers l'extérieur pour trouver des solutions : négociation d'un prêt à court terme avec une banque pour faire face au problème de trésorerie, échange d'informations avec la Banque Centrale pour éviter la dissémination au secteur, recrutement d'un ancien chargé de recouvrement d'une IMF concurrente, etc.

L'IMF interdépendante reconnaît à la fois ses propres capacités et celles des autres ; elle est donc capable de se tourner vers l'extérieur pour chercher les ressources dont elle a besoin.

■ L'interdépendance étant toujours positive, il n'y a pas d'exemple avec le signe ↓



Individus

-/+ 1. Individus dépendants

- ↑ Un nouvel agent de crédit demande conseil à un ancien agent de crédit sur une étape du processus de crédit.
Dépendance saine, le nouvel agent apprend grâce à l'ancien, pour être en mesure de devenir moins dépendant par la suite.
- ↓ Dans les réunions au sein d'une IMF, la parole est plutôt laissée aux individus les plus hauts placés dans la hiérarchie. Les autres écoutent et ne prennent la parole que lorsqu'on les interroge.
Dans de nombreuses organisations, il existe collectivement une plus forte estime envers ceux qui dirigent et/ou qui ont des diplômes et de telles habitudes de travail créent puis perpétuent la dépendance.

-/- 2. Individus contre-dépendants

- ↑ Une nouvelle chargée de formation, recrutée de la banque, reproche au directeur des ressources humaines son manque de rigueur dans la présentation du plan de formation.
Contre-dépendance classique, étape nécessaire pour que la chargée de formation construise petit à petit une capacité à travailler dans l'indépendance puis l'interdépendance avec le DRH.
- ↓ Un ancien agent de crédit critique systématiquement le management de son chef d'agence et le conflit ouvert entre les deux personnes est connu de tout le personnel de l'agence.
Contre-dépendance dont les personnes n'arrivent pas à se sortir, comme cela arrive souvent. La relation est bloquée et devient polluante pour l'environnement de travail.

+/- 3. Individus indépendants

- ↑ Un responsable régional expérimenté ne rend compte au directeur des opérations que lors de son entretien annuel. Le reste du temps, il dit « j'atteins mes objectifs, qu'on me laisse tranquille ».
C'est un comportement classique à un stade d'indépendance, qui n'empêche ni la personne ni l'IMF d'atteindre leurs objectifs si la vision et les objectifs sont clairs et partagés et que les obligations de reporting sont respectées.
- ↓ Un responsable régional envoie dans une zone dangereuse un collaborateur pour explorer l'ouverture d'une agence, sans informer sa hiérarchie, qui « ne comprendrait pas, et ne donnerait pas l'autorisation ».
Le responsable régional pense être à même de prendre certaines décisions au nom de sa compétence, mais il ne respecte plus les règles collectives et met l'IMF en risque.

+/+ 4. Individus interdépendants

- ↑ Le responsable de la communication est mandaté pour créer de nouvelles affiches pour l'IMF. Il lance un grand concours et propose aux équipes qui le souhaitent de lui présenter un projet d'affiche.
Le responsable communication ne se considère pas comme la seule personne compétente pour réaliser ou faire réaliser une affiche. Il est sensible à favoriser la collaboration parmi les équipes.
- L'interdépendance étant toujours positive, il n'y a pas d'exemple avec le signe ↓

3 L'autonomie au quotidien... les cas de Banco FIE et du RCPB

Dans les entretiens individuels et collectifs conduits à Banco FIE et au RCPB, nous avons cherché à identifier des illustrations concrètes du modèle.

3.1. Banco FIE et RCPB, deux IMF de renommée internationale, aux profils très différents

Banco FIE²⁵

L'ONG FIE a été fondée en 1985 par cinq femmes boliviennes qui voulaient aider les femmes les plus pauvres de Bolivie au lendemain de la fin des dictatures militaires. L'ONG FIE s'est progressivement transformée en « Banco FIE », une banque bolivienne qui compte aujourd'hui 240 000 emprunteurs (portefeuille de prêt de près d'1 milliard de dollars US) et 780 000 épargnants (800 millions de dollars US d'épargne). Banco FIE a un ratio d'autonomie opérationnelle de 113,50%. Les principaux actionnaires sont le DWM Sicav, Incofin (autour de 10% pour les deux) et Oikocredit (autour de 7%).

Avec plus de 3000 employés, Banco FIE fait avancer l'innovation et l'inclusion financière en Bolivie :

- en touchant les zones rurales les plus reculées ;
- à travers une offre de nombreux services financiers en plus de l'épargne et du crédit : assurance-vie, transferts d'argent, services bancaires par mobile, services d'abonnement téléphonique, paiement de factures aux entreprises d'eau, de gaz et d'électricité ;
- en réussissant notamment à opérer avec un taux d'intérêt moyen de 15,66% pour un crédit moyen de 3 000 euros (à comparer à la moyenne nationale de 16% pour 3 700 euros).

Banco FIE fait partie des IMF les plus récompensées en Amérique du Sud, avec des ratings d'excellente qualité de Moody's et Fitch, qui l'ont aidé à lancer des programmes d'obligation en monnaie locale de plus de 115 millions de dollars US.

RCPB²⁶

RCPB (le Réseau des Caisses Populaires du Burkina) a été fondé en 1972 comme un projet de développement par DID, le bras de développement international des mutuelles québécoises Desjardins. Aujourd'hui, RCPB est une coopérative d'épargne et de crédit qui compte près d'un million de membres servis par plus d'un millier d'employés sur tout le territoire burkinabé. 70% des points de vente de RCPB sont situés en zone rurale. RCPB est la seule institution financière au Burkina Faso à couvrir les 45 provinces du pays. Avec un prêt moyen de 800 euros, RCPB continue de servir les pauvres, tout en accompagnant leurs clients qui ont le mieux réussi à travers 4 CFE, Centres Financiers pour les Entrepreneurs, dédiés aux PME/PMI. A coté d'une offre riche d'épargne et de crédit (individuel et groupe, avec produits spécifiques pour les jeunes et les femmes), des services de microassurance liés au crédit (régime prévoyance crédit), des produits de transfert (Sytraf et Moneygram) et des modules de formation sont également proposés aux membres. L'autonomie opérationnelle en 2013 est de 128%.

Avec 70 à 80% du marché burkinabé de la microfinance, le RCPB dispose d'un portefeuille de 114 millions d'euros en 2013 et 180 millions d'épargne (200 euros par membre).

Voici maintenant une analyse de l'autonomie des deux IMF selon les deux dynamiques de l'autonomie.

²⁵ Sources : rapports annuels, Mixmarket, ASOFIN (association nationale des IMF de Bolivie), rapports des agences de notation Moody's et Fitch, entretiens avec les dirigeants.

²⁶ Sources : rapports annuels, plan 2014-2016, rapports des agences de crédit microfinanza rating et Planet Rating, entretiens avec les dirigeants.

3.1.1. L'autonomie d'apprentissage



1^{re} étape du modèle de l'autonomie d'apprentissage : définir une vision, des valeurs, une culture, une mission, des objectifs et les moyens de les atteindre

A travers nos entretiens, nous avons constaté que la vision partagée était très forte à la création de FIE et dans les premières années d'existence. FIE est né de cinq femmes fondatrices visionnaires : « cinq femmes qui avaient un rêve, une vue claire et des idées et qui voulaient faire quelque chose pour leur pays », comme énoncé par un dirigeant. FIE est avant tout l'histoire de la mise en œuvre d'une vision pour la Bolivie. A cette époque, ces cinq femmes ne disposaient ni des ressources financières ni des appuis nécessaires à cette mise en œuvre. Puis, progressivement, « avec le temps et les bons résultats, de plus en plus de gens se sont intéressés et ont été prêts à investir dans leurs idées », poursuit ce dirigeant.

Presque trente ans après la création, une vision forte continue à être partagée par les cadres. Cependant, cette vision semble moins partagée par le personnel aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Quand on les interroge sur la vision de FIE aujourd'hui, on obtient des réponses variées : « être reconnu comme une IMF leader », « offrir des opportunités dans la vie de nos clients », « appuyer les familles boliviennes ».

Au-delà de la vision, et toujours dans cette étape 1 du modèle de l'autonomie d'apprentissage, la définition des objectifs et des moyens à travers la planification est souhaitée et perçue par les cadres comme un processus collaboratif, participatif : « FIE est une organisation horizontale », « la planification commence par les agents de crédit », « en septembre, la direction générale demande aux responsables régionaux d'élaborer les plans opérationnels ». Cependant, les cadres sont aussi conscients qu'une certaine autonomie a été progressivement perdue avec la croissance et la réglementation et le regrettent : « le siège est parfois devenu un obstacle (pour le personnel de terrain) ». Et d'ailleurs, les agents de crédit parlent plutôt d'un processus descendant : « nous pouvons mettre en place les crédits, mais nous

ne pouvons pas décider », « les objectifs sont paramétrés », « FIE est une organisation verticale ».

Au RCPB, une vision partagée a historiquement existé, mais a eu tendance à se perdre avec le temps. Un des responsables explique : « la vision, elle n'est pas remise à jour mais est partagée avec tous les employés et les clients. Désormais il y a des panneaux partout pour que les employés et les clients puissent les connaître ». Un chef d'agence souligne les limites d'une vision « affichée » : « la vision et les valeurs ne sont pas des choses que l'on proclame, il faut la sentir, généralement c'est des choses que l'on vit ». La vision et la mission ne sont donc ni co-construites avec les élus ou le personnel ni mises à jour au fil du temps. Il s'agit davantage d'une communication institutionnelle descendante, qui alimente aussi les formations des nouvelles recrues : « en 1997, lorsque j'ai été recruté, j'ai eu une formation d'initiation au crédit au cours de laquelle la vision, la mission étaient partagées ».

En ce qui concerne la fixation d'objectifs et de moyens, le RCPB dispose d'un plan stratégique ou plan d'affaires, découlant de la vision et de la mission. Il est établi pour une période de trois ans et les objectifs annuels en sont déduits. Formellement, des objectifs sont bien définis en fonction d'une vision, mais dans les faits, ces objectifs semblent ne pas refléter un réel projet collectif : selon les interlocuteurs, ce processus est vécu de manière plus ou moins participative. Certains interlocuteurs affirment que le processus est participatif. Un président de caisse dit : « des techniciens proposent des grands schémas en début d'année. On a la possibilité de les questionner, de les réfuter voire de proposer des alternatives ». Tandis que d'autres, en particulier des agents de crédit, parlent plutôt d'un processus descendant : « directeur et chef de service fixent les objectifs sur la base de canevas » ; « la consultation n'est pas trop effective, il faut appeler un chat un chat ». « On regarde l'accompli de l'année

antérieure et on définit les objectifs pour l'année suivante : il y a un pourcentage qui s'applique sur les résultats déjà atteints ».

FIE et RCPB témoignent de la difficulté à définir de manière collective une vision ou des objectifs dans une organisation de mille employés ou plus. Souvent, dans ces deux IMF comme dans d'autres IMF, la taille est invoquée comme une raison à une certaine hiérarchisation, à une diminution de la participation à la base de cette hiérarchie. Or, si la taille crée bien une contrainte à l'implication de tous dans les décisions, il ne s'agit pas d'un obstacle insurmontable – ceci exige juste d'acquiescer un nouveau savoir-faire. La capacité à construire une vision et des objectifs partagés dans une grande IMF (plus de mille employés) donne une réelle puissance au quotidien pour prendre les bonnes décisions, surmonter les crises et innover. Souvent, la réelle raison de blocage à cette implication des employés de tous les niveaux hiérarchiques réside dans les croyances des dirigeants, voire des employés eux-mêmes : on fait davantage confiance aux plus instruits, en haut de la hiérarchie, pour construire une vision et des objectifs. C'est cette croyance qui doit avant tout être questionnée puis supprimée, au profit d'une confiance dans le bien-fondé de l'expérience de terrain, au plus près des clients. Ce questionnement des croyances se réfère à la quatrième étape du modèle de l'autonomie d'apprentissage, que nous traiterons plus loin dans cet article.



2^e étape du modèle de l'autonomie d'apprentissage : agir dans la collaboration, l'intelligence collective et la co-création

Certaines pratiques exemplaires ont existé et existent encore au RCPB et à Banco FIE en matière de collaboration, d'intelligence collective et de co-création.

Un employé du RCPB se remémore ses débuts en tant que stagiaire dans une période où son Union (entité régionale) était menacée de se retrouver sous administration judiciaire. « On a eu un chef de service, qui, par sa capacité de créer une symbiose entre nous, nous a permis de faire une année exceptionnelle et l'année d'après la machine était parfaitement lancée. On travaillait même le week-end, il y avait de l'enthousiasme. Et cet enthousiasme qui a été créé nous a donné de la puissance collective. Comptes débiteurs résolus, réconciliations des comptes faites, moi stagiaire, on m'a fait confiance et j'ai porté le dossier devant l'auditeur, j'ai donné le meilleur de moi-même. On n'était pas sûr d'être certifiés, mais cette année on a été certifiés sous réserve ».

De même, les dirigeants de Banco FIE se souviennent d'une grave crise en 2001. Suite à l'arrivée sur le marché d'organisations de crédit à la consommation, les clients de FIE se surendettaient et ne remboursaient plus leurs crédits à FIE. Les dirigeants attribuent la sortie de crise à la créativité collective. « Nous avons eu confiance que les clients allaient rembourser, nous avons eu confiance dans les agents de crédit ; nous avons ajusté nos actions chaque jour, nous avons appris en faisant, au cas par cas. A chaque client nous proposons une solution différente ».

Il est intéressant de noter que ces deux exemples de forte collaboration et d'intelligence collective ont concerné des cas de crises, des situations exceptionnelles. Dans ces crises, les quatre étapes du modèle de l'autonomie d'apprentissage sont parcourues en un cycle temporel plus court (cf. encadré).

Au RCPB et à Banco FIE, en dehors des périodes de crise, la pratique de la collaboration est vue comme plus difficile.

Au RCPB, la collaboration pose particulièrement problème entre les niveaux élevés dans la hiérarchie et les plus bas niveaux. « Ce qui est développé en central s'approprie difficilement à la base : un gros défi est de mobiliser tous les acteurs ». Un responsable de caisse constate : « nous sommes consultés, mais il y a des limites à l'autonomie. Nous sommes une institution hiérarchisée ». Les initiatives ont tendance à partir des échelons supérieurs de la hiérarchie. Même quand elles cherchent à collecter les avis de tous. Le Directeur général du RCPB explique ainsi : « j'ai fait une tournée avec le DRH dans toutes les régions pour recueillir les préoccupations des employés et à partir de là nous avons décidé de proposer les plans de mobilité ».

Chez Banco FIE, on invoque plutôt la régulation comme obstacle à la collaboration. L'apprentissage collectif par essais et erreurs était très fort dans les premières années de l'organisation pour développer les produits adaptés aux besoins de clients et faire croître l'organisation, à une période où la régulation n'était pas contraignante. Une responsable régionale se souvient : « au début il n'y avait pas de grandes études de marché. On décidait ensemble où ouvrir les prochaines agences ». Puis, progressivement, notamment avec la transformation en banque, la régulation a apporté de fortes contraintes à ce mode de fonctionnement très collaboratif qui pouvait laisser le droit à l'erreur : « devenir une banque a généré une sensation de limitation [de l'autonomie] au niveau régional », « trop de supervision a des conséquences [négatives] sur l'autonomie ». Un ancien dirigeant du RCPB constate : « le problème, c'est qu'avec la loi et les réglementations financières, il n'y a plus de place pour l'innovation ».

La hiérarchie et la régulation créent en effet des obstacles potentiels à un fonctionnement en intelligence collective. Cependant, ici encore, ces obstacles ne sont pas du tout insurmontables. Et les IMF qui savent les surmonter deviennent particulièrement performantes car elles continuent à innover quand les IMF concurrentes se rigidifient et perdent leur capacité d'adaptation. Il est possible de mettre en place une hiérarchie managériale et des processus fortement régulés tout en fonctionnant en intelligence collective. Les croyances des dirigeants et de tous les managers (y compris les managers de proximité) doivent être questionnées pour permettre cela, comme nous le verrons dans l'illustration de la quatrième étape du modèle.

Gestion des crises : le modèle de l'autonomie d'apprentissage vécu en « cycle court »

Dans des contextes économiques, sociaux et politiques constamment mouvants, la capacité à gérer les crises ou les imprévus est essentielle pour les IMF. En quoi cette capacité est-elle liée au modèle de l'autonomie d'apprentissage ? On constate que les quatre étapes du modèle sont en fait vécues en accéléré, sur un temps de quelques semaines ou quelques mois.

- A la première étape, l'IMF confrontée à la crise définit une vision et un objectif de sortie de crise. Elle doit être capable de déterminer si elle cherche à restaurer une situation antérieure ou à construire quelque chose de différent (et quoi) qui tienne compte d'un nouveau contexte incontournable, et déterminer les moyens pour atteindre la vision/l'objectif.

- En deuxième étape, les moyens sont mis en œuvre et des actions sont conduites, avec plus ou moins d'intelligence collective et de collaboration. Lorsque la crise n'est surmontée que par l'action d'individus isolés, alors l'apprentissage tiré de la crise reste limité à ces individus.

- En troisième étape, la mesure des résultats permet de statuer sur la sortie de crise.

- En quatrième étape, les leçons sont tirées de la crise. Souvent, une crise questionne profondément les croyances, oblige à la remise en cause, à l'exploration de nouveaux modes d'action, et ainsi l'étape 4 est particulièrement riche d'enseignements et porteuse d'innovations.

Au final, la crise peut inviter à repenser globalement les objectifs à long terme de l'IMF, voire sa mission.



3^e étape du modèle de l'autonomie d'apprentissage : évaluer l'impact des actions et mesurer l'écart avec les objectifs visés

La capacité à atteindre les objectifs fixés se construit sur l'apprentissage tiré des actions et résultats passés. Pour cela, il est indispensable de regarder en face les erreurs éventuelles, d'apporter une critique constructive à l'action passée. Comme l'exprime un ancien dirigeant du RCPB : « dans une structure apprenante, l'apprentissage doit être au cœur, grâce au droit à l'erreur » ou encore « le danger qui nous guette c'est l'autosatisfaction ».

Cette capacité d'apprentissage tirée des actions passées peut se vivre de nombreuses manières :

- Lors du processus d'évaluation des collaborateurs. L'évaluation peut être une occasion de se poser collectivement la question : « que pourrions-nous collectivement mettre en œuvre pour être mieux à même d'atteindre nos objectifs l'an prochain ? ». Le Directeur général du RCPB dit : « chez nous l'évaluation est transparente, l'évalué est avec l'évaluateur. Parfois je fais circuler ma

grille d'évaluation à mes directeurs qui anonymement contribuent au remplissage de la grille ». En revanche, un agent de crédit se plaint : « il n'y pas trop de discussions lors de l'évaluation. L'effort réalisé n'est pas toujours pris en compte, mais on se limite à regarder les indicateurs ».

- Lors d'enquêtes menées auprès des clients ou des collaborateurs, comme au RCPB : « ce sont nos membres, à travers les enquêtes de satisfaction, qui nous aident à innover. On a aussi l'enquête de satisfaction des caisses, et du personnel ».
- En apprenant des départs de certains clients. « Au RCPB, on s'intéresse aux raisons de fermeture des comptes de la part des membres lors des CA. Certains ferment leur compte parce qu'ils quittent la région, d'autres parce qu'ils ne sont pas satisfaits avec l'accueil, d'autres parce qu'ils préfèrent les banques ».

La capacité à constamment identifier, accepter ses propres insuffisances et à construire de nouvelles solutions est rare mais extrêmement puissante pour l'apprentissage. Elle se perd facilement, comme le regrette un dirigeant du RCPB : « la force du RCPB était d'être un lieu de réflexion et c'est en train de se perdre avec la croissance. Il faut retravailler pour que cela devienne une culture institutionnelle de dire les choses, et de les prendre en compte ».

Encore une fois, un obstacle majeur à cette capacité de remise en cause réside dans des croyances (incluses dans la quatrième étape du modèle) : souvent, on considère qu'il est dégradant de reconnaître ses insuffisances, on préfère montrer ses forces et cacher ses faiblesses, individuellement et collectivement.



4^e étape du modèle de l'autonomie d'apprentissage : questionner et faire évoluer les croyances, habitudes, valeurs et normes et explorer de nouveaux schémas mentaux

« Certes, il y a la loi, mais on peut humaniser la loi. »

Alpha Ouedraogo

Ce questionnement des croyances, des habitudes, des valeurs et des normes est un travail en profondeur, complexe, rarement mené dans les organisations, ce qui conduit à reproduire les mêmes mécanismes et à limiter sa capacité d'apprentissage, d'innovation et de croissance.

L'enjeu, dans cette quatrième étape du modèle de l'autonomie d'apprentissage, est d'identifier les croyances existantes et de les questionner pour ouvrir de nouvelles possibilités d'organisation, de décision, d'action.

Comme nous l'avons vu précédemment, certaines croyances répandues dans les organisations constituent des freins puissants au développement de l'autonomie :

- Des croyances conduisent souvent les IMF à reproduire une certaine distribution du pouvoir (c.à.d. la prise de décision) en concentrant ce pouvoir chez une minorité de personnes instruites et en situation de management ou de direction. Dans ce cas, plusieurs croyances peuvent être en jeu : la croyance que le pouvoir doit être concentré dans quelques personnes en haut de la hiérarchie, la croyance que les plus instruits sont à même de prendre les meilleures décisions, la croyance, citée par un dirigeant de Banco FIE, que donner du pouvoir aux personnes du bas de la hiérarchie peut conduire à « l'anarchie ».
- D'autres croyances conduisent à faire davantage confiance aux processus et aux règles qu'aux personnes pour construire et maintenir la performance des organisations. La régulation, la copie de « bonnes pratiques », les manuels de procédures sont autant d'exemples de ce qui peut tuer l'autono-

mie lorsque l'utilisation de ces règles et procédures ne laisse plus de place à la réflexion, à la remise en cause, à l'innovation, à l'humain.

Qu'avons-nous observé sur la remise en cause des croyances au sein de Banco FIE et du RCPB ?

Les fondatrices de FIE ont dû lutter contre les croyances du secteur de la microfinance. A l'époque de la création de FIE, le crédit solidaire inspirait la confiance des partenaires financiers, mais les fondatrices de FIE ont lutté pour obtenir des financements pour mettre en place des crédits individuels, plus propices selon elles au développement autonome de leurs clients. Cela leur a permis d'innover dans leurs produits de crédit.

Dans le cas de FIE, il s'agissait de questionner les croyances « des autres », mais une tâche plus délicate encore est de questionner ses propres croyances, comme l'exprime un employé du RCPB : « on ne peut pas changer ça du jour au lendemain, à cause des pesanteurs socio-culturelles ».

Lors de notre mission au RCPB, de nombreux échanges ont tourné autour de l'impact de la culture africaine ou burkinabé sur l'autonomie, ce qui est au cœur de cette quatrième étape du modèle. Cette culture a souvent été citée comme un frein à l'autonomie. « La société burkinabé est malade de sa culture : il y a tellement de pesanteurs, qu'on ne peut pas se libérer », « pendant que tu veux évoluer, on te tire vers le bas », « nous sommes dans une culture de politesse en Afrique et c'est ce que je reproche. Il faut être capable de bousculer l'autre », « nous sommes dans la culture du silence ; c'est le fond du problème ».

Ainsi, nous avons illustré le fonctionnement du modèle de l'autonomie d'apprentissage par les cas de Banco FIE et du RCPB. Explorons maintenant l'autonomie relationnelle chez Banco FIE et au RCPB, qui complète l'autonomie d'apprentissage.

3.1.2. L'autonomie relationnelle

Chez Banco FIE comme au RCPB, de nombreux faits témoignent de la capacité des institutions à générer des interdépendances choisies. Parallèlement, dans les deux cas, de nombreuses pratiques de management génèrent plutôt des relations de dépendance ou de contre-dépendance. Cela peut être la conséquence volontaire ou involontaire des pratiques de management, ou alors, il s'agit comme expliqué auparavant de relations entre individus et l'institution ou entre institutions différentes qui se trouvent à des stades de dépendance ou de contre-dépendance du cycle d'apprentissage.

Nous choisissons ici de nous concentrer plutôt sur les signes d'interdépendance (ou parfois d'indépendance).

Interdépendance au quotidien ou choix raisonné de l'indépendance

Dans leur discours, les cadres de Banco FIE revendiquent leur « estime de l'autre » et leur croyance dans la puissance de l'interdépendance, où chacun apporte à l'autre dans la relation.

- Dans la relation aux clients, plusieurs dirigeants affirment que les clients sont responsables de leur propre développement tandis que Banco FIE est responsable de fournir un service de qualité : « nous ne changeons personne, ce sont les personnes qui se changent elles-mêmes », « FIE ne considère pas le succès de ses clients comme un signe de son propre succès ; le client n'a pas à remercier FIE mais à remercier son propre travail » ;
- Un directeur partage sa conviction de la complémentarité entre personnel du siège et du terrain : « nous devons parler aux personnes sur le terrain pour trouver des solutions » ;
- Un chef d'agence exprime sa compréhension de la différence entre indépendance et interdépendance : « c'est compliqué de ne pas dépendre de quelqu'un ; l'interdépendance, c'est parce que les deux bénéficient l'un de l'autre. Il n'y a pas de relation dominant/dominé ».

Dans les actes, à FIE, l'interdépendance se manifeste notamment dans les relations entre FIE et les divers partenaires de son environnement. Banco FIE a su interagir de manière constructive avec son environnement à des étapes clés de son développement. Tout d'abord, pour affirmer le choix d'une méthodologie de crédit individuel et trouver un partenaire financier ouvert à cela, puis au cours de plusieurs crises graves²⁷ pour dialoguer et négocier avec les banques, les autorités et les concurrents afin de trouver des solutions partagées et enfin pour favoriser la baisse des taux d'intérêt dans tout le secteur en Bolivie, qui affiche les taux parmi les plus bas du monde de la microfinance (16%).

Banco FIE a parfois choisi plutôt l'indépendance que l'interdépendance, lorsque cela lui a semblé avoir plus de sens. Le Direc-

teur général exprime ainsi : « une partie de notre autonomie a été de ne pas intégrer un réseau régional. Le risque des réseaux, c'est qu'ils ont des politiques globales qui ne sont pas adaptées au contexte national. FIE a pris cette décision de rester en dehors des réseaux pour mieux répondre aux besoins du marché et des clients ». FIE a ainsi témoigné de sa capacité à se fixer ses propres objectifs et à les atteindre.

Au RCPB, l'interdépendance se vit notamment à travers la culture et l'organisation en coopérative. Les membres (qui sont aussi les clients), bien que souvent peu éduqués, sont portés en haute estime par les « techniciens » ou salariés. L'interdépendance entre membres et techniciens est profondément ancrée dans la culture et l'expérience de l'institution depuis sa création. Le membre est vu comme le cœur et la raison d'être de l'institution et dispose d'une connaissance du terrain qui est très valorisée, tandis que le technicien apporte un service avec des compétences dont ne disposent pas les membres. Ensemble ils font grandir l'institution, comme en témoigne un président de caisse : « je suis dans le réseau en tant que membre depuis 1989. Dix ans après j'ai fait remarquer pendant l'AG un certain nombre de choses avec lesquelles je n'étais pas d'accord. En 2008 je suis devenu président. Je n'avais pas beaucoup de diplômes, mais on m'a fait comprendre que les diplômes n'étaient pas le plus important, mais plutôt l'engagement et l'expérience en microfinance ».

Au RCPB, l'interdépendance est parfois traduite par solidarité. La solidarité revêt en effet certaines caractéristiques de l'interdépendance, comme le fait de construire les décisions de manière collective. Un agent exprime ainsi : « l'autonomie collective c'est la solidarité : ce sont les membres du réseau qui décident de leur avenir. En tant que membre, il est impossible de prendre une décision tout seul ».

Dans les relations de management, FIE et RCPB rencontrent cependant des difficultés à mettre en place des pratiques favorisant l'interdépendance.

²⁷ Sur la gestion des crises de manière spécifique, voir encadré p. 22.

La difficulté à construire de l'interdépendance dans les relations de management

Une relation de management se caractérise par une hiérarchie : une personne (le manager) se trouve à un niveau hiérarchique supérieur à l'autre (le managé). En conséquence, il est possible mais très difficile de susciter de l'interdépendance dans une relation de management. En effet, l'interdépendance suppose une relation d'égal à égal, où chacun apporte ses forces et ses limites et où la collaboration se construit en complémentarité, sans aucune forme de « domination ».

Chez Banco FIE et au RCPB, certaines phrases mettent en évidence le fait que les relations ne sont pas toujours interdépendantes, et qu'il existe un décalage dans le pouvoir de décision entre managers et managés, voire une forme de domination des managers sur les managés :

Parfois, les managers ont conscience du besoin de développer davantage l'interdépendance ou de lever les obstacles à cette interdépendance :

Nous avons besoin de décentraliser davantage

Je pense que les agents de crédit se sentent toujours autonomes, mais bien sûr les contrôles sont plus formalisés qu'avant

Sur une échelle d'autonomie de 1 à 10, le top management, le président sont à 10, et les agents de crédit à 3 ou 4

Nous avons un pouvoir de décision limité

Le management est trop lent et éloigné du terrain

La direction établit la ligne stratégique, le management établit les objectifs

Le travail est très dur, il faut faire des heures supplémentaires pour atteindre nos objectifs. Nous subissons beaucoup de pressions du chef d'agence, des clients, et nous ne sommes pas payés pour ces heures supplémentaires

On a peur de la hiérarchie

La difficulté à développer l'interdépendance dans les relations de management est très courante, dans les IMF comme dans toutes les organisations. Elle repose fondamentalement sur la difficulté à être à la fois en estime de soi-même et en estime de l'autre, qui puise profondément dans l'éducation et l'inconscient des personnes. Dans notre pratique, nous constatons que l'interdépendance peut être développée par un accompagnement individuel et/ou collectif qui inclut de la formation, de l'analyse de pratiques et un travail d'écoute des personnes et d'explicitation des ressentis. Ce type d'accompagnement, que l'on pourrait qualifier de « coaching » est encore peu répandu dans les IMF.

Nous avons ainsi exploré le modèle de l'autonomie relationnelle grâce aux cas de Banco FIE et du RCPB. Une exploration du modèle centrée sur les relations entre les IMF et les organismes d'appui est présentée en encadré, en page suivante.

Exit strategy ou construction de l'interdépendance ? Quelles pistes pour les organismes d'appui aux IMF ?

« J'ai réussi le tour de force de mettre ensemble l'expertise canadienne, belge et luxembourgeoise alors qu'ils voulaient protéger leur expertise. Je leur ai dit : 'foutez-moi la paix, partagez tout ça, c'est pas de la physique nucléaire !' »

Alpha Ouedraogo

Le modèle de l'autonomie relationnelle est riche d'enseignements pour explorer les relations entre organismes d'appui et IMF.

Les organismes d'appui expriment souvent leur souhait de construire une « exit strategy » qui est vue comme une fin des liens de dépendance entre IMF et organisme d'appui.

Le modèle de l'autonomie relationnelle permet d'enrichir la compréhension des dynamiques de dépendance, et de dépasser l'opposition entre « dépendance » et « exit ».

Voici comment se caractérisent assez souvent les relations entre organismes d'appui (OA) et IMF.

- La phase de dépendance est souvent vécue comme une dépendance de l'IMF envers l'organisme d'appui, c'est-à-dire envers son expertise et/ ou ses ressources financières. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel pour les organismes d'appui, on sous-estime parfois la dépendance de l'OA envers l'IMF, qui lui permet de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs (objectifs financiers, objectifs en terme d'impact).

- La phase de contre-dépendance se manifeste en général par une forme de critique ou d'opposition exprimée par l'IMF envers l'OA. Ceci peut aller jusqu'à générer des situations conflictuelles. Parfois la relation est très endommagée et aucune des parties prenantes ne sait comment rétablir une relation satisfaisante. Le modèle de l'autonomie relationnelle offre un outil de diagnostic. Les leviers de développement de l'autonomie (c.à.d. travail sur le sens, l'identité et les compétences) permettent de sortir de la contre-dépendance.

- La phase d'indépendance se manifeste par une prise de distance de l'IMF, qui tend à moins partager et communiquer avec l'OA. Parfois l'OA peut se crispier ou aboutir à des demandes de communication qui ne sont pas favorables au développement de l'autonomie de l'IMF.

- La phase d'interdépendance est atteinte lorsque chacune des parties tire profit de ses forces et des forces du partenaire, en intelligence collective.

Chez Banco FIE et au RCPB, nous avons exploré les dynamiques relationnelles avec les organismes d'appui. Nos interlocuteurs ont expérimenté dans de multiples occasions des relations constructives et favorables à l'autonomie avec leurs partenaires : « au début on avait l'appui des acteurs de développement qui étaient dans une logique d'appui, de développement des capacités » ; « avoir deux ou trois partenariats permet de regarder ailleurs et de libérer d'autres énergies qui sommeillaient en nous » ; « j'estime que la relation avec le partenaire est très fructueuse parce qu'elle est franche et on apprend les uns des autres » ; « pour qu'il y ait transfert de compétences, il faut l'égalité, la valorisation de l'expertise. La connaissance du milieu national est une expertise aussi au même niveau que l'expertise technique.

Nous avons mené ces réflexions avec notre partenaire et j'ai apprécié leur capacité de remise en cause de leur approche ». Le RCPB explique même : « on a été le premier projet africain à évaluer les conseillers techniques », signal fort de l'ouverture du partenaire à l'interdépendance.

Mais les limites des organismes d'appui en terme de développement de l'autonomie sont aussi soulignées : « à partir de 1991, l'appui au développement des capacités a diminué et les ressources sont devenues mercantiles (FIE) » ; « ces acteurs parlaient d'autonomie, mais ce n'était qu'un souhait cela ne se traduisait pas dans les faits » ; « c'est le refus de l'apprentissage de notre partenaire qui m'a fatigué ».

Quelques mises en garde complètent ce tableau en demi-teinte : « si un partenaire a décidé qu'il doit apporter 25%, ce n'est plus un partenaire : pourquoi on ne s'assoit pas ensemble pour décider du montant, et de la nature de notre apport ? » ; « mon besoin est que les investisseurs nous respectent comme nous respectons notre clientèle ».

Ainsi le modèle de l'autonomie relationnelle offre de multiples perspectives d'exploration pour les organismes d'appui comme pour les IMF afin de construire des relations plus riches, plus performantes, plus ajustées pour chacune des parties.

4 Conclusion : Les enjeux pour les leaders et managers d'IMF aujourd'hui

« Les dérives d'une organisation, c'est naturel, et utilisons-les comme point de départ de l'innovation ! »

Alpha Ouedraogo

Dans cet article, nous avons présenté et exploré deux dynamiques de l'autonomie : l'autonomie d'apprentissage et l'autonomie relationnelle.

- L'autonomie d'apprentissage est la « capacité à décider et atteindre des objectifs individuels et collectifs sur la base de ses propres principes ». Elle consiste en une boucle d'étapes qui s'enchaînent sans fin : détermination des objectifs et des moyens pour les atteindre, action en intelligence collective, évaluation de l'impact, et questionnement des croyances et habitudes - pour se fixer de nouveaux objectifs.
- L'autonomie relationnelle est la capacité à se libérer des liens de dépendance jugés inutiles et à construire une interdépendance choisie. Elle stipule que toute relation passe par un cycle en quatre phases : dépendance, contre-dépendance, indépendance et interdépendance. Chaque individu ou organisation, dans toutes ses relations, peut identifier le stade où il/elle se trouve et chercher à favoriser moins de dépendance et plus d'interdépendance, selon ce qui est juste pour lui/elle.

Puis, nous avons identifié comment ces deux dynamiques s'illustraient dans deux cas d'étude : Banco FIE (Bolivie) et RCPB (Burkina Faso). Dans les deux cas, des signes d'autonomie et de manque d'autonomie ont été relevés, montrant qu'il ne s'agit pas d'un état stable mais d'un mouvement constant de construction et de déconstruction, en fonction des périodes (de la création à la croissance, en passant par des crises), des contraintes (ex. réglementaires), de la culture, des personnes, etc.

Il s'agit du premier article sur l'autonomie en microfinance, qui dépasse à la fois les modèles de développement de l'autonomie purement individuelle et les modèles de l'autonomie parfois appliqués aux relations de management dans tout type d'organisation (cf. management situationnel).

Nous aboutissons finalement au constat de la complexité de la mise en œuvre de l'autonomie. Oser l'autonomie est exigeant. Oser ce challenge, cette aventure, est pourtant payant, au-delà des espérances affichées, et permet la puissance des individus et des organisations.

Cet article offre un premier outil de diagnostic de l'autonomie pour les lecteurs. Il se limite cependant à un descriptif des modèles, sans explorer *comment* développer l'autonomie. L'étape suivante serait donc de détailler les leviers et dynamiques d'accompagnement de l'autonomie, qui reposent sur trois dimensions : le sens, l'identité et les compétences.

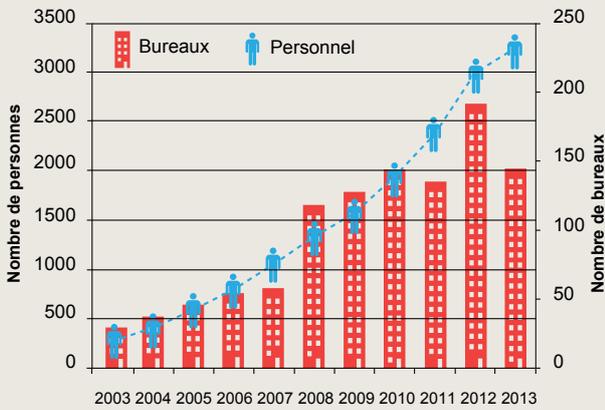
Outre l'approfondissement de modèles existants, une autre limite essentielle se pose au développement de l'autonomie, et celle-ci réside en chacun de nous. Nous sommes prisonniers de croyances et d'habitudes fondamentalement bloquantes pour l'autonomie. Ainsi, l'invitation à oser l'autonomie est une invitation à changer de paradigme, à explorer l'inconnu, pour apprendre à avancer dans la complexité.

La microfinance, qui porte dans son histoire et son identité une capacité à questionner les croyances et les habitudes, pourrait, en mettant davantage en œuvre des pratiques d'autonomie, continuer à impacter le monde en donnant l'exemple d'organisations visionnaires qui relèvent à la fois les défis financiers et les défis humains du monde.

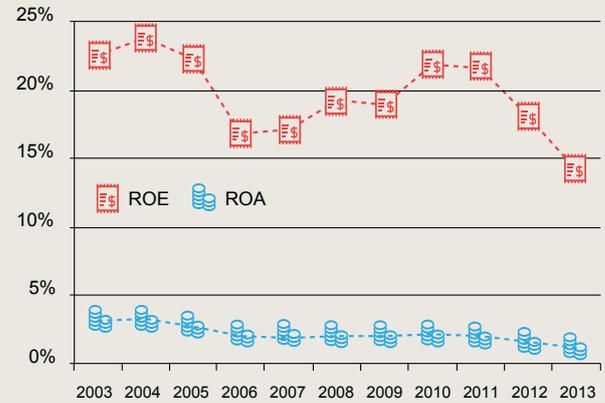
BANCO FIE

www.mixmarket.org (1^{er} octobre 2014)

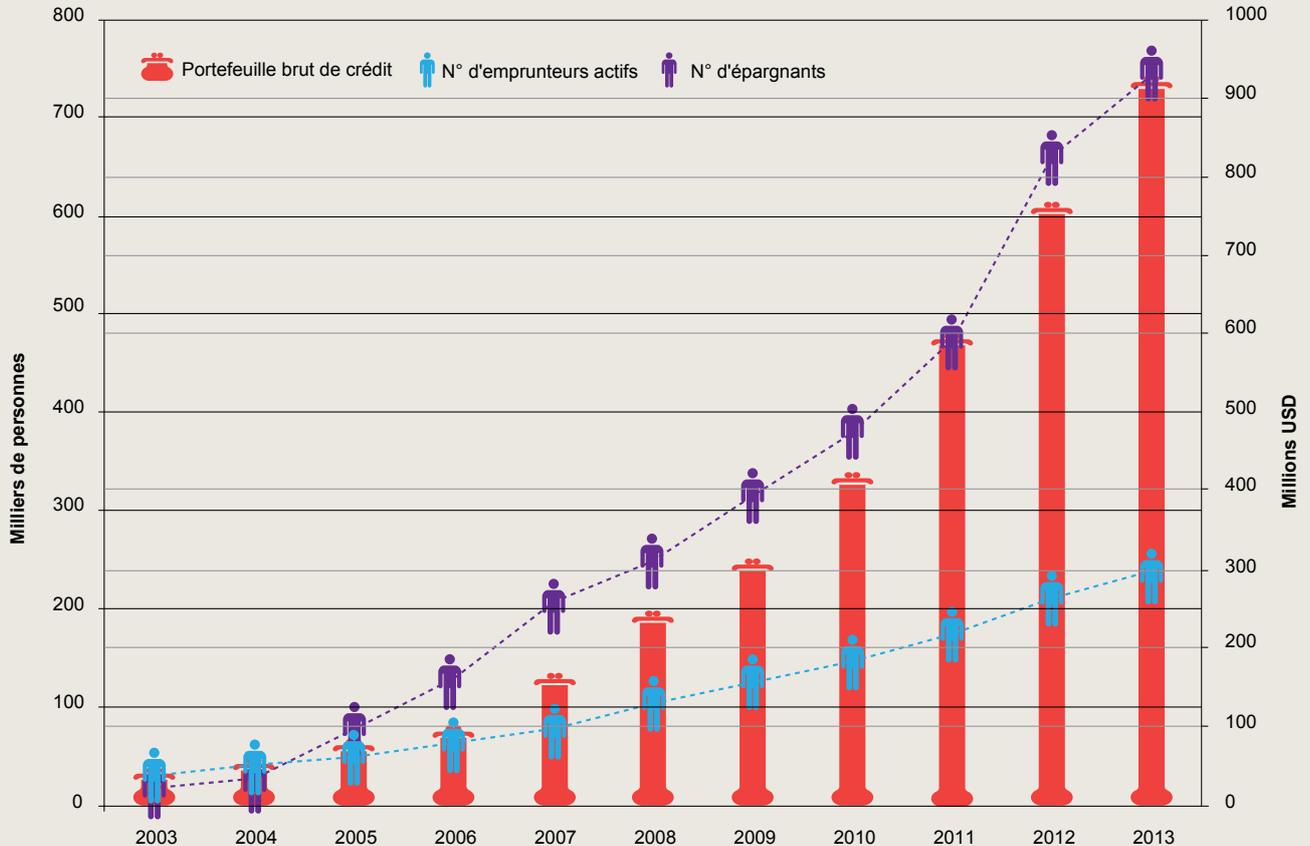
Bureaux et personnel



Rendement des actifs (ROA) Rendement des fonds propres (ROE)



Evolution de la portée



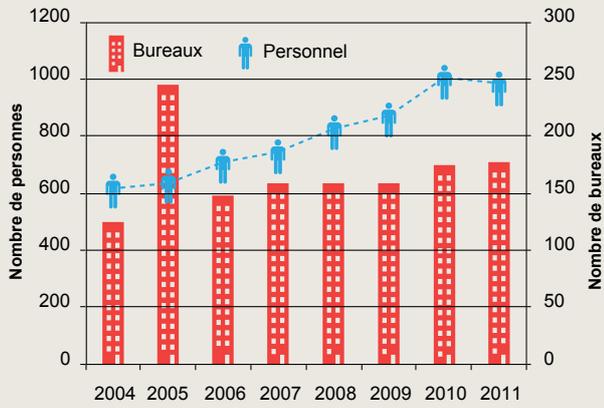
N° d'emprunteurs actifs: Nombre d'emprunteurs avec un prêt en cours
N° d'épargnants: Nombre d'épargnants avec tout type de compte épargne
Bureaux: Nombre, y compris le siège et les autres points de services

ROE: Résultat net opérationnel-taxes / Moyenne du total des fonds propres
ROA: Résultat net opérationnel-taxes / Moyenne du total des actifs

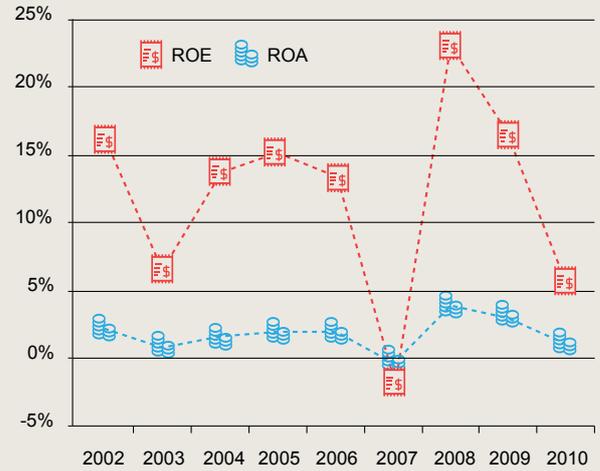
RCPB

www.mixmarket.org (1^{er} octobre 2014)

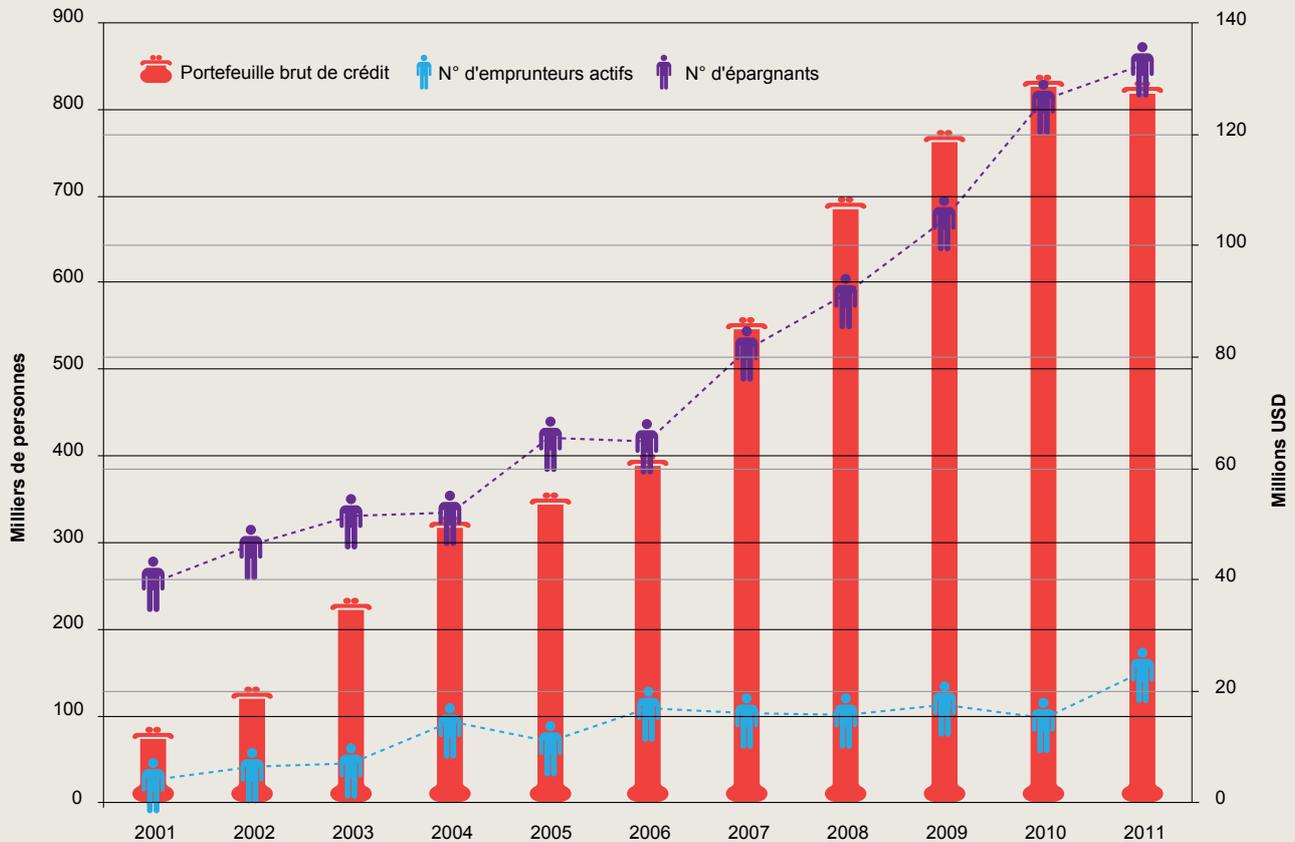
Bureaux et personnel



Rendement des actifs (ROA) Rendement des fonds propres (ROE)



Evolution de la portée



N° d'emprunteurs actifs: Nombre d'emprunteurs avec un prêt en cours
N° d'épargnants: Nombre d'épargnants avec tout type de compte épargne
Bureaux: Nombre, y compris le siège et les autres points de services

ROE: Résultat net opérationnel-taxes / Moyenne du total des fonds propres
ROA: Résultat net opérationnel-taxes / Moyenne du total des actifs

L'autonomie ponctuée par des choix stratégiques

Pilar Ramirez*

Le Centre pour l'appui aux initiatives économiques (FIE), une association civile à but non lucratif, a été fondée à La Paz (Bolivie) en 1985 avec l'objectif de proposer des solutions de crédit à des personnes qui généraient certains revenus issus d'une activité commerciale, productive et/ou de réparation mais qui, en raison de leur origine ethnique, de la faiblesse de leurs revenus ou parce qu'elles étaient des femmes, ne pouvaient pas prétendre à des solutions de crédit auprès d'établissements financiers du secteur formel. La notion « d'autonomie » était au cœur de la démarche des fondatrices de FIE. Autonomie signifiait (et continue à signifier aujourd'hui) agir dans un esprit de respect et de confiance pour atteindre un objectif commun, faire en sorte que nos actions appuient les efforts déjà déployés par les clients et améliorent leurs conditions de vies. De la même forme que nous avons agi face à ceux qui ont cherché et bénéficié de nos services, nous espérons (et continuons à insister pour qu'il en soit encore ainsi) que les personnes ou institutions qui ont appuyé le Centre agissent à leur tour avec la même attitude de respect et de confiance envers nous, sans arrière-pensée qui puisse mettre en péril l'autonomie de nos actions. C'est la seule raison pour laquelle nous avons pris contact avec ADA, et accepté de travailler avec son appui.

Nous souhaitons que les résultats de la recherche effectuée par ADA se traduisent par un ouvrage au contenu conceptuel de haut niveau, susceptible d'alimenter les débats de colloques académiques sérieux.

Assumant que l'initiative de ADA va au-delà de considérations dans la sphère idéologique / conceptuelle, et qu'il existe une tendance à la spécialisation excessive parmi les institutions de formations professionnelles, nous pensons qu'il est opportun d'évoquer ici certains instants de la vie institutionnelle de FIE car les décisions prises ont donné corps à une liberté de pensée, à une mission de service à la communauté et à une quête d'égalité et d'inclusion, toutes sous-tendues par une vision commune : contribuer à l'élimination de la pauvreté dans notre pays.

La proposition de microcrédit et de formation (entrepreneuriale) de FIE

Les années 80 ont suivi deux décennies de régimes autoritaires en Bolivie. La gestion de ces gouvernements s'est caractérisée par l'administration d'un Etat entrepreneur au profit d'une partie réduite de la population, essentiellement citadine, accentuant une répartition très inégale des richesses du pays. Les mesures économiques adoptées fin août 85 par le nouveau gouvernement « de modernisation » afin de mettre un terme à l'hyperinflation des mois précédents¹ n'ont fait qu'aggraver la situation de pauvreté dans laquelle se trouvait la majorité de la population, en particulier avec la fermeture des entreprises du secteur public déficitaires et le transfert des entreprises publiques saines vers le secteur privé, provoquant une nette réduction de l'emploi salarié. La situation s'est encore dégradée du fait de la baisse des prix à

l'exportation des minéraux, ce qui a occasionné la fermeture de centres d'exploitation minière, multipliant ainsi le problème de désoccupation et de chômage. C'est dans ce contexte qu'en novembre 1985 FIE a entamé son activité consistant à offrir un accès au microcrédit et à la formation aux hommes et aux femmes qui créent leur propre emploi et qui, par leur activité génératrice de revenus, parviennent à pourvoir à leurs besoins de base d'alimentation.

Pratiquement 30 ans plus tard, force est de constater que la démarche initiée par les cinq fondatrices de FIE répondait parfaitement au critère d'une décision libre et « autonome » visant à relever un défi auquel bien peu s'étaient jusqu'alors attelés dans le pays et dans la région. En outre ce projet a été entrepris avec la ferme intention de permettre aux clients desservis de résoudre une partie de leurs problèmes de pauvreté et de marginalité.

¹ L'indice du prix à la consommation affichait un taux annuel de 25 000% en juillet 1985.

² L'autorité bolivienne de contrôle du système financier (ASFI) oblige les entités financières à combiner l'ouverture d'agences en zones hautement concurrentielles avec l'ouverture d'agences en zones de faible activité bancaire.

* Pilar Ramirez, professionnelle d'origine bolivienne, est une pionnière en microfinance avec 30 ans d'expérience dans ce secteur. Elle a fait partie de l'équipe qui a fondé FIE, en Bolivie, a été la Présidente du Private Financial Fund de FIE, la Directrice Générale de LOCFUND, la Présidente du Policy Advisory Group du CGAP, consultante pour le SIDA et pour Women's World Banking, professeur au Centre AFIN en Bolivie et au CERMI (Centre européen pour la Recherche en Microfinance de l'Université Libre de Bruxelles, Belgique). Son expérience de travail porte également sur diverses missions de consultance sur le financement, les processus de formalisation des IMF, les questions de genre et développement, entre autres. De 2009 à 2014 elle a été Présidente de CONFIE Holding SL.

L'expansion de services de FIE

Les années 90 ont été les témoins d'importants changements dans les programmes de coopération Nord-Sud qui, jusqu'à cette époque, avaient largement contribué à renforcer les programmes de lutte contre la pauvreté dans la plupart des pays de la région. Après la chute du Mur de Berlin, les nations européennes ont réorienté une partie de leurs fonds de développement vers l'Europe de l'Est et réduit d'autant les financements alloués au reste du monde. Dans ces circonstances, les programmes « indépendants », ceux qui ne faisaient pas partie de réseaux internationaux tels que Accion International ou IPC (Procredit) ont choisi de créer des fonds de rotation de crédit, ce qui a par la suite limité leur croissance. D'autres ont mis la clé sous le paillason.

Face à cette situation, FIE s'est rendu compte que sa démarche de microcrédit était parfaitement compétitive par rapport aux programmes appartenant à des réseaux internationaux de microfinance et se devait par conséquent de faire l'effort de rester sur le marché. Le contexte économique bolivien privilégiait une adhésion au « Consensus de Washington » et s'efforçait davantage à garantir un climat propice à la présence de capital transnational, qui en théorie devait canaliser d'importants investissements étrangers vers le pays, créant ainsi des sources d'emploi qui résoudraient les problèmes. La réalité était néanmoins différente et les résultats se sont traduits en une polarisation accrue de la distribution des richesses. La décision de FIE de poursuivre son activité se fondait sur la conviction que le microcrédit était un moyen efficace de soutenir la création et l'émergence d'opportunités d'emploi et qu'il participait de ce fait à la « lutte contre la pauvreté ». Le fait de vouloir trouver les moyens de poursuivre son action, même dans des circonstances aussi difficiles, témoigne une fois encore de la puissance d'une prise de décision autonome de FIE.

Recherche de compétences et de compétitivité

Une fois passée la « crise du surendettement » qui a frappé la plupart des IMF boliviennes (en 2001 et 2002), certains opérateurs plus importants ont proposé une démarche de sorte à éviter la cannibalisation du marché et le démarchage du personnel *front office*. Ils ont également proposé d'édicter des règles et des principes

avec l'objectif de fixer des critères obligatoires, supposés garantir la rentabilité des opérations et une croissance harmonieuse pour tous. FIE a décliné cette proposition, réaffirmant plutôt son adhésion au paradigme de recherche d'efficacité et d'efficacité dans ses actions comme moyen de renforcer le secteur de la micro et petite entreprise tout en évitant de transmettre au client les inefficacités résultantes du « parcellement du marché » qui était bénéfique pour les entités financières, mais hautement préjudiciable pour la clientèle.

Cette posture de notre institution, pour que le secteur de la microfinance continue de fonctionner dans un environnement pleinement concurrentiel, a eu pour conséquence de renforcer et de consolider son activité dans le pays, ce qui prouve qu'en Bolivie, contrairement à ce qui s'est passé dans d'autres pays de la région, une intervention du gouvernement n'était pas nécessaire pour assurer des conditions de crédit adéquates à la clientèle. L'opposition de FIE à ce qui aurait pu devenir un « cartel de la microfinance » a incarné une forme « d'autonomie » au service d'une croissance effective des petites et micro-entreprises du pays.

Des services financiers proches de la clientèle

Il y a à peine dix ans, les institutions financières conventionnelles considéraient que c'était à la clientèle de s'adapter aux critères des services financiers offerts. Jusqu'alors, les meilleures pratiques pour les entités financières à succès coïncidaient avec le besoin et l'importance de centraliser leurs activités commerciales dans des bureaux outillés pour répondre aux multiples besoins de la clientèle. L'ouverture de nouveaux bureaux servait essentiellement à répondre aux opérations massives de liquidité et à ainsi désengorger les agences principales des banques.

Dans le cas de FIE, la question s'est également posée au moment où ses « agences » principales ont atteint leurs capacités opérationnelles maximales et qu'il a fallu décider quel cours suivre en tenant compte de l'importance en investissements que la construction de structures d'accueil des personnes de la microfinance impliquerait. Dans cette analyse, nous avons également inclus des réflexions sur comment améliorer les conditions d'offre de services financiers de notre entité. Tenant compte de ces multiples critères, FIE s'est décidé pour une stratégie de « facilitation d'accès » à

ses services par sa clientèle, installant des bureaux proches des zones des activités économiques de cette dernière. Il n'était pas question d'améliorer (baisser) le taux d'intérêt, mais les clients « épargnaient » en coûts de transports et en temps de déplacement. La décision prise a remis en cause la façon de faire traditionnelle des institutions financières. Cette décision « autonome » a eu des répercussions inattendues, en termes de multiplication du nombre de clients² dans la plupart de nos « agences », concrétisant ainsi la mission de FIE de vouloir contribuer à l'inclusion et faciliter l'accès aux services financiers de la part de la population bolivienne.

De la banque de microcrédit à la banque polyvalente

Avec l'adoption de la nouvelle « Loi sur les services financiers », on pouvait supposer que les institutions de microfinance adopteraient la forme juridique des « petites et moyennes banques », ce que la plupart des entités du secteur des IMF ont effectivement fait. Contrairement aux attentes ou aux suppositions des autorités du secteur financier, le Conseil d'administration de Banco FIE a opté pour le statut de « banque polyvalente ». Cette décision a reposé sur le raisonnement que le système financier bolivien dispose d'opérateurs spécialisés depuis plus de 25 ans, qui offrent désormais une gamme de services financiers stables, spécialisés et suffisants aux micro- et petites entreprises. Il s'avère en outre que le secteur bancaire traditionnel a commencé à ouvrir ses portes à tous les entrepreneurs, hommes ou femmes, qui font appel à ses services. Le défi d'aujourd'hui n'est donc plus d'offrir un accès à des services financiers, mais d'élargir la portée de ces services et d'améliorer les critères de gestion des risques dans les opérations bancaires. C'est ce qui a motivé Banco FIE à choisir le statut de banque polyvalente, de manière à atteindre un volume d'opérations pour les petites et moyennes entreprises qui lui permet de maintenir sa présence dans le secteur du microcrédit et auprès des communautés qui ne sont toujours pas desservies par les IMF. Ce choix relève d'une décision « autonome » prise par le Conseil d'administration de la banque et s'inscrit indubitablement dans la ligne droite de la mission d'inclusion de FIE : permettre aux populations qui en seraient autrement exclues d'avoir accès à des services financiers.

Autonomie des systèmes financiers coopératifs

Alpha Ouedraogo*

Depuis près de 40 ans, l'Afrique de l'Ouest est le cadre de développement de services financiers alternatifs au système bancaire, communément appelés microfinance. La finalité de la microfinance est l'accès à grande échelle des populations « démunies » à des services financiers de manière permanente. Le paysage de la microfinance se caractérise ainsi par une diversité d'expériences, une multitude d'acteurs et des structures plus ou moins formalisées : des coopératives d'épargne et de crédit, des ONG, des sociétés anonymes, des caisses villageoises etc. La microfinance est devenue ainsi un laboratoire d'innovations sociales, financières et aussi un espace de défis. Les expériences de coopératives d'épargne crédit, de caisses populaires disséminées à travers l'espace UEMOA, ont abouti à la mise en place de réseaux coopératifs.

Le thème de l'autonomie dans ce contexte me semble très important car elle devrait être au cœur de toute cette construction institutionnelle. Malheureusement, un survol rapide de l'histoire des grands réseaux d'épargne et de crédit montre l'insuffisance ou le peu d'importance accordée à l'autonomie institutionnelle africaine. Ceci pose en réalité le problème de la gestion et de la répartition des pouvoirs à l'intérieur de toute construction institutionnelle.

La mise en place des coopératives d'épargne et de crédit (CEC) a été une réponse urgente à la pauvreté des populations et à leur exclusion des services financiers bancaires. Pour la plupart, les CEC en Afrique de l'Ouest, issues des projets de développement et bâties autour de leaders d'opinion et d'autorité, prennent l'auto-administration et l'auto-responsabilité pour acquises.

Au fil des années l'urgence a pris le pas sur la structuration et l'institutionnalisation. En effet, peu d'efforts et de réflexions ont été menés pour ancrer l'autonomie dans le devenir des institutions de microfinance.

La croissance et la complexification financière observées ces dernières années dans les systèmes financiers coopératifs, feront même oublier quelques principes et repères de base sur lesquels reposent les coopératives d'épargne et de crédit.

Systèmes financiers coopératifs, une construction en marge des rapports sociaux ?

La coopérative d'épargne et de crédit repose sur un double caractère : l'autonomie et la solidarité inscrites dans son ADN. C'est un regroupement de personnes qui choisissent en toute liberté et autonomie de se mettre ensemble pour se doter d'un outil économique - l'entreprise - dont le fondement repose sur la collecte d'épargne et l'octroi de crédit à ses membres.

De part sa nature hybride, la coopérative d'épargne et de crédit est une superposition ou une articulation entre l'association et l'entreprise. Le fonctionnement de cette double structure confère à l'association, selon le principe « un homme - une voix », le pouvoir d'une manière démocratique. L'assemblée générale, souveraine, est le siège de ce pouvoir.

La collecte de l'épargne et sa gestion fondent l'entreprise, qui est gérée par des salariés et des techniciens. L'acte d'épargne est fondamentalement un acte d'émotion, de choix et de vertu : « confier son argent à autrui ». C'est une démarche d'accréditation qui est basée sur la confiance et l'intégrité. L'épargne, sur le plan individuel est un acte d'autonomie. Cet acte d'autonomie devient un acte de solidarité dès qu'il touche plusieurs personnes.

Ainsi, par ses capacités de regroupement, de collecte d'épargne, d'octroi de crédit, de mise en commun de ressources tant humaines que financières, la coopérative d'épargne et de crédit est un lieu d'articulation de l'autonomie et de la solidarité.

* Alpha Ouedraogo, ancien Directeur Général du Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB) et de la Confédération des Institutions financières / Afrique de l'Ouest.

En plus d'être un outil économique aux mains des membres, la coopérative d'épargne et de crédit est un espace d'entretien et de reproduction des rapports sociaux, à petite échelle. De ce fait, elle vit les contradictions de sa société, de son milieu. C'est pourquoi les mécanismes de construction des capacités locales, les limites et les rapatriements de pouvoir doivent être pensés au début et pendant le développement de cette construction, car le fonctionnement de la coopérative d'épargne et de crédit est un conflit permanent, un va-et-vient entre le « vécu associatif » et le « vécu entreprise ». Le défi est d'assurer un équilibre entre le projet social et le projet d'entreprise, entre l'autonomie et la solidarité, entre la structure décisionnelle et la structure exécutive.

Apporter toujours des réponses institutionnelles mais concertées aux dilemmes

La domestication des valeurs d'autonomie et de solidarité va donner naissance à la mise en réseaux des institutions de base pour fonder ce qu'on appelle communément les réseaux financiers coopératifs. La nature hybride des coopératives (association et entreprise) va induire au niveau des grands systèmes financiers le besoin d'équilibre entre le projet social et le projet économique de la coopérative d'épargne et de crédit. Si le projet social interpelle sur les valeurs de gouvernance, de démocratie, d'autonomie et de solidarité, le projet économique fait référence à des valeurs d'efficacité de gestion en termes de capitalisation. Il y a donc un malaise entre les pratiques d'entreprise et les valeurs coopératives. Si les techniciens et les cadres incarnent des valeurs de gestion, les membres et les dirigeants incarnent, eux, des valeurs d'autonomie et de solidarité.

Le défi posé dans cette construction est la recherche d'un équilibre entre les pratiques efficaces de gestion et les valeurs d'autonomie et de solidarité. La complexification aidant, l'efficacité de gestion concentre le pouvoir aux mains des techniciens. Parallèlement, les valeurs d'autonomie et de solidarité vont se heurter aux dynamiques du milieu. L'image véhiculée dans nos sociétés est que toute responsabilité s'accompagne de privilèges : celui d'être servi le premier ; celui de bénéficier des services particuliers à des conditions particulières.

Le principe d'égalité et d'équité est donc confronté à cette culture du privilège. Les liens de proximité empêchent le membre ou le dirigeant élu d'engager sa responsabilité individuelle sur des cas problématiques impliquant d'autres personnes de sa communauté. Dans les cas extrêmes, il s'institue une culture de silence ou de tolérance consacrant ainsi un hiatus entre les us, les coutumes et les pratiques coopératives. C'est pourquoi, dans la construction de l'autonomie institutionnelle, l'institution doit bâtir une capacité à décoder le message pour apporter une réponse institutionnelle qui ne met pas directement en jeu la responsabilité individuelle dans la prise de décision.

Enjeux et répartition des pouvoirs au cœur de l'autonomie institutionnelle

La plupart des réseaux coopératifs d'épargne et de crédit sont nés de projets d'appui. Le passage ou la transformation du projet en institution s'enracine souvent dans des postulats de base qui plombent l'autonomie institutionnelle. Les idées véhiculées consacrent le contributeur financier au départ du projet comme seul dépositaire d'expertise, avec le sous-entendu que la partie locale en est dépourvue. Les mécanismes de transfert d'expertise vont du partenaire financier du projet aux ressources locales en ignorant l'importance du savoir-faire local dans les fondements

de l'institution locale « en devenir ». Il s'institue donc une culture de soumission et de démission où la revalorisation de l'expertise externe l'emporte sur celle de la responsabilité locale, confinée à des tâches secondaires sans une vue d'ensemble.

Le passage du projet en une institution pose le problème des ressources humaines amenées à supporter la construction institutionnelle et la répartition des responsabilités dans une perspective qui intègre dès le départ la prise en charge progressive mais effective de ces responsabilités. L'institutionnalisation exige du temps et pose donc le défi de la construction des capacités qui doit se bâtir concomitamment et dès le départ du projet. Elle pose le problème de la concordance des visions et des objectifs autour du projet mais surtout celle d'une bonne évaluation des apports des parties pour une institutionnalisation qui, pour survivre, a besoin aussi bien d'une santé financière autonome que d'une appropriation des enjeux et du processus par la partie locale.

La démarche d'autonomie et ses limites

L'autonomie est une conquête de tous les jours, elle n'est pas une donnée figée. L'autonomie repose pour l'institution sur :

- Une capacité organisationnelle : elle impose à l'institution de définir clairement sa mission, ses mécanismes de fonctionnement, ce qui traduit son degré de maturité ;
- Une capacité de gestion de l'institution à définir et à mettre en œuvre ses mécanismes de prise de décision pour faire face à ses défis ;
- Une capacité de performance de l'institution à traduire sa finalité en objectifs et résultats, à partir desquels on peut mesurer son efficacité, son efficience et son impact.

- Une capacité d'absorption qui ne se réduit pas à une question de rentabilité financière. Elle comprend aussi l'ensemble des mécanismes permettant à l'institution de faire face à ses coûts, sa capacité à s'approprier ses mécanismes de préventions des risques, et sa capacité à absorber, à la fois techniquement et sur le plan organisationnel son expertise et son instrumentation.

L'autonomie est une question à la fois d'ordre interne et externe : sur le plan interne une capacité à faire face à ses défis, à s'entretenir et à se reproduire ; sur le plan externe : sa capacité de négociation, de questionner et d'analyser l'environnement pour y retirer les informations nécessaires à son développement.

L'autonomie se construit donc sur une dynamique interne et en même temps sur une relation avec l'extérieur. C'est à ce moment que se fait la jonction avec la démarche de solidarité. Elle peut être d'ordre technique, d'appui-conseil, ...

La dynamique des réseaux doit être une démarche d'autonomie et de solidarité et le message de solidarité doit prendre le dessus sur le reste dans les situations de crise.

Le rapatriement de pouvoir : Cas du RCPB

L'autonomie des unités locales atteint souvent ses limites : « lorsqu'une caisse n'arrive pas à faire-face à ses propres exigences, elle met en péril l'ensemble du système. La solidarité doit jouer à plein et suppléer ainsi la déficience de l'autonomie. C'est une question de survie. Le rapatriement du pouvoir est une démarche d'autodiscipline, de protection, de partage et de régulation. Elle met à contribution les autres niveaux du réseau ».

Le rapatriement du pouvoir « vise à doter les systèmes de mécanismes d'autodiscipline permettant aux instances supérieures (union, fédération) d'intervenir le plus rapidement possible lorsque des situations à risques, des malversations, des conflits d'intérêts ou incapacités des conseils surgissent... ».

Les dérives constatées sont généralement de deux ordres :

- L'application concrète de la démocratie : « l'accaparement du pouvoir par les élites et le poids de la responsabilité sociale et de la solidarité créent une incapacité d'agir des organes ».
- L'éthique de gestion : « la pratique de la porte ouverte fait que les groupes sociaux deviennent de plus en plus hétérogènes dans nos institutions. La confiance et la solidarité qui faisaient la force des systèmes se heurtent de plus en plus à des malversations, à des conflits d'intérêts, sans que les organes n'aient toute la latitude à les solutionner ».

La clé du processus repose sur la fonction contrôle, grâce à l'inspection et à la surveillance financière. Quand l'information est disponible sur les lacunes observées, « la mécanique du pouvoir se met en route ». Dès que l'instance concernée est incapable d'assurer sa propre autonomie et de régler ses problèmes alors il y a déplacement de pouvoir et rapatriement à l'échelon supérieur.

Le rapatriement s'inscrit dans une stratégie préventive, il vient d'une réflexion sur les difficultés rencontrées et s'inscrit dans les statuts. Ceux-ci doivent « déterminer les situations où l'instance supérieure aura le pouvoir d'autoriser ou de refuser certaines actions ». Le rapatriement du pouvoir est un élément clé de la solidarité du réseau. Il pose le problème de l'équilibre et du partage du pouvoir, de la définition claire de la mission du réseau, des rôles et responsabilités des divers éléments qui le constituent. Cependant, le partage des pouvoirs n'est pas fixé une fois pour toutes. Il doit être périodiquement « questionné pour provoquer des complémentarités et éviter des dédoublements... La dynamique des réseaux est en fait une dynamique des pouvoirs ».

En somme, la dynamique institutionnelle est une dynamique de pouvoir pour construire l'autonomie. Elle exige une clarification des missions, des rôles et des responsabilités pour aider à construire les capacités afin de supporter le fonctionnement institutionnel. Elle implique un équilibre des pouvoirs et un équilibre entre autonomie et solidarité.

www.ada-microfinance.org