

If not for profit,
for what and how?



La Gouvernance des coopératives en situation de conflit et de post-conflit

Thadée NIYUNGEKO

HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Benjamin HUYBRECHTS

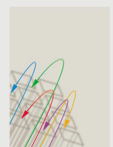
Chaire SRIW-Sowecsom « Management en économie sociale »
HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-57

4th EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013

Interuniversity Attraction Pole (IAP)
on Social Enterprise (SOCENT) 2012-2017

and



Résumé

Si la gouvernance s'est imposée, depuis plusieurs années, comme une question d'importance primordiale dans les entreprises classiques (Berle & Means, 1932), les institutions de microfinance n'ont pas aussi échappé à cette nécessité (Rock et al., 1998), il y a une trentaine d'années. Considérée comme incontournable pour traiter les problèmes relatifs au développement économique et social (Wélé, 2009), la gouvernance s'impose aussi comme un facteur indéniable pour renforcer le rendement financier et l'augmentation de la sensibilisation dans les institutions de microfinance (Rock et al., 1998 ; Labie, 2001; Helms, 2006). Plusieurs auteurs ont contribué à la compréhension de la gouvernance d'entreprises en recourant à une multitude d'approches théoriques (Jensen & Meckling (1976) ; Fama and Jensen (1983a) pour l'approche shareholders ; Freeman (1984) ; Donaldson & Preston (1995) ; Hung (1998) pour l'approche stakeholders ; Meyer and Rowan (1977) ; Mertens (2010) ; Muth & Donaldson (1998) ; Berle & Means (1932) ; Labie (2005a) pour les approches dites alternatives). Appliquées dans les organisations coopératives et prises individuellement, ces approches se sont avérées plutôt unidimensionnelles et n'éclairent qu'un aspect des Conseils d'Administration (Cornforth, 2004). D'où une nécessité d'une démarche intégrant les intuitions de toutes ces perspectives s'est fait ressentir. Ainsi, une perspective en termes de paradoxe (Cornforth, 2004) a contribué à faire ressortir des dilemmes, des paradoxes et des tensions auxquels les conseils d'administrations sont confrontés. Plusieurs chercheurs ont fait recours à cette perspective de paradoxe dans différentes organisations (Demb & Neubauer, 1992 ; Wood, 1996 ; Sundaramurthy & Lewis, 2003), mais elle aussi n'a pas fait long feu. Critiquée de se concentrer uniquement sur le conseil d'administration, cette perspective de paradoxe est aussi reprochée d'ignorer le rôle des facteurs contextuels.

Or, comme l'affirment Meyer & Rowan (1977), DiMaggio & Powell (1983), les facteurs environnementaux jouent un rôle indéniable dans la manière de rendre les organisations isomorphes. Rijpens & Adam (2011) soulignent aussi que les facteurs tant internes qu'externes à l'organisation interviennent dans la réflexion sur le modèle de gouvernance à adopter. Hudon et Seibel (2007) défendent que les conflits et les catastrophes affectent gravement les conditions socio-économiques des institutions, la gouvernance publique, les réseaux et les relations sociales des citoyens, y compris ceux qui ont trait à l'échange ou aux transferts des ressources financières. Le présent article se penche sur l'influence d'un conflit armé sur la gouvernance des coopératives. Il est construit autour de trois questions fondamentales. (1) Que recouvrent les systèmes de gouvernance des coopératives ? (2) Quel est le modèle théorique de gouvernance adapté aux coopératives œuvrant dans des contextes conflictuels ? (3) Comment un conflit armé influence-t-il la gouvernance des coopératives ?

Pour répondre à ces interrogations, cet article part, d'abord, de la confrontation des approches théoriques existantes dans la littérature sur la gouvernance d'entreprises en général et celle des coopératives en particulier. Il élabore ensuite, un modèle de gouvernance adapté à la situation conflictuelle. Enfin, ledit modèle sera testé, après collecte des données, à partir d'une étude qualitative de terrain basée sur la triangulation des ressources documentaires et des interviews des acteurs clés des organisations sous études, dans un pays où des institutions de microfinance ont évolué en situation conflictuelle. Les résultats seront présentés dans un autre article.

Keywords : Gouvernance ; Institution de microfinance ; Coopérative ; Conflit ; Post-Conflit.

Abstract

If governance has become, for many years, as a matter of paramount importance in traditional companies (Berle & Means, 1932), microfinance institutions have also not escaped this need (Rock et al. 1998), there are about thirty years. Considered essential to address issues related to economic and social development (Wélé, 2009), governance is also emerging as an undeniable factor for to strengthen the financial performance and to increase awareness in microfinance institutions (Rock et al., 1998; Labie, 2001 Helms, 2006). Several authors have contributed to the understanding of corporate governance by using a variety of theoretical approaches (Jensen & Meckling (1976), Fama and Jensen (1983a) for Shareholders approach, Freeman (1984), Donaldson & Preston (1995) Hung (1998) for the stakeholder approach, Meyer and Rowan (1977), Mertens (2010), Muth & Donaldson (1998), Berle & Means (1932); Labie (2005a) for alternative approaches). Applied individually in cooperatives and organizations, these approaches have proved rather one-dimensional and illuminate one aspect of the Boards of Directors (Cornforth, 2004). Hence the need for an approach that integrates the insights of these perspectives has been felt. Thus, a perspective in terms of paradox (Cornforth, 2004) helped to highlight the dilemmas, paradoxes and tensions that boards of directors are facing. Several researchers have used this paradox perspective in different organizations (Demb & Neubauer, 1992 Wood, 1996; Sundaramurthy & Lewis, 2003), but it also did not take long. Criticized for focusing only on the board, this perspective paradox is also alleged to ignore the role of contextual factors.

However, as argued by DiMaggio & Powell (1983), Meyer and Rowan (1977), environmental factors play an undeniable role in the way organizations make isomorphic. Rijpens & Adam (2011) also point out that the internal and external factors to the organization involved in the debate on the governance model adopted. Hudon and Seibel (2007) argue that conflicts and disasters seriously affect the socio-economic institutions, public governance, networks and social relations of citizens, including those related to the exchange or transfer of financial resources. This article examines the influence of armed conflict on the cooperatives' governance. It is built around three fundamental questions. (1) What overlay the systems of cooperatives governance? (2) What is the theoretical model of governance adapted to cooperatives working in conflict situations? (3) How an armed conflict does it influence the cooperatives governance?

To answer these questions, this article assumes, first, the confrontation of existing theoretical approaches in the literature on corporate governance in general and cooperatives in particular. It then develops a model of governance adapted to the conflict. Finally, that model will be tested after data collect from a qualitative field study based on the triangulation of information resources and interviews with key players in organizations under study in a country where microfinance institutions have evolved conflict situations. The results will be presented in another article.

Keywords: Governance, Microfinance Institution; Cooperative; Conflict, Post-Conflict.

© Thadée Niyungeko (tniyungeko@doct.ulg.ac.be) & Benjamin Huybrechts (b.huybretchs@ulg.ac.be) 2013. EMES-SOCENT Conference Selected Papers are available on the EMES website (www.emes.net) and on the SOCENT website (www.iap-socent.be). These papers do not undergo any editing process. They are published with the support of the Belgian Science Policy Office, within an Interuniversity Attraction Pole (IAP) on social enterprise entitled "If not for profit, for what? And how?".

1. INTRODUCTION

La microfinance est un secteur dynamique et en pleine expansion (Bellman, 2006 ; Labie & Périlleux, 2009). Elle offre une alternative aux banques défaillantes ou absentes des zones rurales (Lapenu, 2002). Elle est considérée comme un moyen incontournable permettant aux pauvres d'accéder aux services financiers (Honohan, 2004 ; Beck et al., 2005 ; Mendoza & Thelen, 2008). Dans certaines circonstances (conflit et post-conflit par exemple), elle est envisagée comme une stratégie de secours et de survie, et comme un instrument de paix et de réconciliation (Doyle, 1998).

Néanmoins, bien que le secteur enregistre une croissance si rapide, le défi majeur de la plupart des institutions de microfinance (IMFs en sigle) est l'institutionnalisation et la pérennité (Lapenu, 2002 ; Wélé, 2009). Cette pérennité nécessite non seulement la pérennité financière et l'adaptation aux cadres juridiques existants, mais aussi une vision stratégique claire et une organisation transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs directs (Lapenu, 2002). Cette vision stratégique et cette organisation transparente constituent le concept de « gouvernance ». La gouvernance des institutions de microfinance est identifiée comme un facteur incontournable pour le renforcement du rendement financier de celles-ci et de leur augmentation de sensibilisation (Rock et al., 1998 ; Labie, 2001 ; Otero & Chu, 2002 ; Helms, 2006 ; Nations Unies, 2006).

Alors qu'il existe de nombreuses études sur la gouvernance des institutions financières bancaires (Crespi et al., 2004 ; Caprio et al., 2007 ; Alexandre & Bouaiss, 2008 ; De Andres & Vallelado, 2008 ; Laeven & Levine, 2009) et des organisations sans but lucratif (Callen et al., 2003 ; O'Regan & Oster, 2002 ; 2005 ; Barr et al., 2005 ; Andres-Alonso et al., 2009), quelques travaux seulement traitent la gouvernance des IMFs (Lapenu, 2002 ; Hartarska, 2005 ; Hartarska & Nadolnyak, 2007 ; Mersland & Strøm, 2009), témoignant de la sorte que la recherche sur les questions de gouvernance dans les institutions de microfinance est à sa phase embryonnaire (Mc Guire, 1999).

Il est à noter que même les quelques travaux qui existent se sont concentrés sur des marchés en situation de stabilité (Hartarska, 2005 ; Hartarska & Nadolnyak, 2007 ; Mersland & Strøm, 2008, 2009) de l'Asie et de l'Amérique Latine. Peu de travaux ont été réalisés sur l'Afrique alors que le secteur est en pleine croissance (Barr, Fafchamps & Owens, 2005) et que l'espoir des prochaines réussites est attendu en Afrique Subsaharienne (CGAP & MIX, 2011).

Cependant, la complexité de la gouvernance de certaines IMFs telles que les coopératives a été étudiée à partir des perspectives théoriques, voire même des paradoxes. Néanmoins, prises individuellement, ces théories se révèlent plutôt unidimensionnelles et n'éclairent qu'un aspect des Conseils d'Administration (Morgan, 1986 ; Hung, 1998 ; Tricker, 2000 ; Cornforth, 2004). Ainsi, une démarche intégrant les intuitions de toutes ces perspectives a été proposée (Hung, 1998 ; Lewis, 2000 ; Tricker, 2000). Il s'agirait d'une perspective de paradoxe. Plusieurs auteurs ont alors utilisé des perspectives de paradoxe pour étudier la gouvernance d'entreprises (Demb & Neubauer, 1992, Sundaramurthy & Lewis, 2003) ; d'associations (Wood, 1996) ; de coopératives et mutuelles (Cornforth, 2004).

Nonobstant ces efforts à la compréhension de la gouvernance, force est de constater que ces différentes perspectives de paradoxe sont aussi critiquées. Elles ne concernent que les conseils d'administration et trop souvent, les facteurs contextuels sont ignorés (Cornforth, 2004). Cependant, étant donné que les institutions de microfinance revêtent plusieurs formes en fonction de leur nature, de leurs missions et selon le contexte du pays dans lequel elles

évoluent (Mersland, 2009), leur gouvernance requiert non seulement une approche spécifique au secteur (Mersland & Strøm, 2009), mais également une approche adaptée aux types de propriété, aux objectifs et même à la situation (Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). C'est dans ce cadre d'une approche spécifique et adaptée aux institutions de microfinance que la présente recherche s'intègre, dans le but d'élucider l'influence des facteurs contextuels sur la gouvernance des coopératives.

Les sections qui suivent analysent d'abord les approches théoriques qui jonchent la gouvernance des coopératives en partant de la définition de la notion de gouvernance (section 2). La section 3 détaille les spécificités des coopératives par rapport aux entreprises commerciales. La section 4 présente une approche pluri-paradigmatique permettant de saisir l'influence du contexte sur la gouvernance d'une entreprise. Enfin, la section 4 s'attèle à la description du rôle des coopératives en situation conflictuelle et dégage un modèle adapté à ces organisations.

2. QUE RECOUVRE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES ?

La notion de gouvernance recouvre différentes significations selon le contexte dans lequel on circonscrit ce concept. Nous distinguons la *gouvernance politique* qui englobe la gouvernance mondiale ou globale, la gouvernance régionale ou locale, la gouvernance d'un Etat..., de la *gouvernance organisationnelle* qui s'occupe de l'organisation des entreprises (Brown, 2000 ; Chammari, 2000 in Lapenu, 2002 ; Lapenu, 2002 ; Carver, 2010). La notion de gouvernance d'entreprises qui nous intéresse dans ce travail, n'est pas récente dans la littérature des organisations. Déjà en 1957, Drucker tentait de définir la gouvernance d'entreprises comme « *consistant à mettre au point et à respecter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise* ». En l'associant à la pensée de Charreaux (1996), cette définition montre que la vision projetée est l'ensemble des mécanismes organisationnels dont le but est de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Plusieurs auteurs ont également tenté de définir la gouvernance d'entreprise. Les uns ont mis l'accent sur le contrôle exercé par les actionnaires sur les gestionnaires (Donaldson, 1990 ; Rock et al., 1998 ; Levet, 1999) alors que d'autres ont intégré les influences de toutes les parties prenantes « *stakeholders* » au sein de l'organisation (Freeman, 1984 ; Hung, 1998 ; Denis & McConnell, 2003 ; Oman et al., 2003). De ces deux points de vue différents, émergent deux approches dites « *classiques* » : l'approche actionnariale (shareholders) et l'approche des parties prenantes (stakeholders).

L'*approche shareholders*, née des travaux de Jensen & Meckling (1976), met en avant les rapports de gouvernance basés sur les relations entre les actionnaires et les gestionnaires (Fama & Jensen, 1983a). L'hypothèse qui sous-tend cette théorie est la divergence des intérêts entre les propriétaires d'une entreprise et les gestionnaires (Ross, 1973 ; Fama & Jensen, 1983b ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Le conseil d'administration aurait pour rôle de surveiller et de contrôler les gestionnaires.

Appliquée dans les coopératives, cette théorie s'y adapte avec quelques difficultés étant donné que les membres, sont commettants et en même temps gestionnaires (Spear, 2004). De plus, certains facteurs (pression des actionnaires majoritaires, forces du marché, menace de rachat de l'entreprise, surveillance du conseil d'administration) qui poussent les gestionnaires à agir dans le but de maximiser la rentabilité, n'existent pas dans les coopératives (O'Sullivan & Diacon, 2003). La rentabilité y est un moyen d'atteindre un objectif et non le but en soi (Cornforth, 2004). La réalisation de la mission intéresse les apporteurs de parts que le rendement de leur argent (Labie, 2005a). Toutefois, le contrôle est exercé sur l'ampleur avec laquelle l'organisation génère des externalités positives à travers la mise en œuvre de sa

mission. Le conseil d'administration reste le principal moyen pour les membres de surveiller le comportement des gestionnaires (Cornforth, 2004).

L'approche stakeholders (ou l'approche des parties prenantes) est vue comme un construit social (Freeman, 1984 ; Labie, 2005b), résultant de l'action de l'ensemble des agents économiques interagissant avec l'organisation. Selon cette approche, le gouvernement d'entreprise aurait pour fonction de s'assurer que l'organisation remplit bien sa fonction toute en permettant une satisfaction mutuelle des différents partenaires (Hung, 1998).

Dans les coopératives, le fait que les organisations à but non lucratif soient tributaires de divers types de participations (financement, bénévolat, apporteurs de fonds, bénéficiaires de la mission,...) suppose que ces organisations ont une gouvernance basée d'office sur l'approche stakeholders (Lewis, 2001). Ce constat est aussi partagé par Pestoff (1995), mais contrarié par Steane & Christie (2001) et Courtney (2002) qui trouvent qu'il existe des organisations à but non lucratif ayant moins de parties prenantes que les organisations à but lucratif. De plus, le choix des administrateurs dans les membres limite d'éventuels investisseurs pour les coopératives.

Malgré ces contributions à la compréhension de la gouvernance, ces théories traditionnelles ne prennent pas la gouvernance d'entreprise dans sa globalité (Doty & Glick, 1994). D'autres auteurs restent persuadés que malgré que ces théories soient nécessaires, elles restent insuffisantes pour appréhender la gouvernance des entreprises à vocations sociales. Ainsi, Cornforth (2004) recourt à une typologie des théories dites alternatives et aboutit à une perspective en termes de paradoxes. Ces théories et leur application dans les coopératives sont développées dans les paragraphes qui suivent.

La théorie de la dépendance des ressources trouve ses fondements dans l'économie et la sociologie grâce aux auteurs comme Pfeffer (1972) et Pfeffer & Salancik (1978). D'après cette théorie, les organisations sont considérées comme des systèmes ouverts, qui interagissent en créant des relations entre d'autres organisations et leur environnement (Pfeffer, 1972; Meyer and Rowan, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Le conseil d'administration jouerait un rôle de créer des liens d'influence entre les organisations par des administrations conjointes (*interlocking directorates*) et agirait comme une passerelle entre les frontières (*boundary spanning*) (Cornforth, 2004).

Dans les coopératives, cette théorie permet de comprendre la composition des conseils d'administration des organisations à vocation non lucrative (Labie, 2005a). Cependant, elle éprouve de difficultés du fait que les coopérateurs recourent obligatoirement aux membres de la coopérative pour élire leurs administrateurs (Cornforth, 2004). Néanmoins, le recourt à la cooptation des administrateurs dotés d'expériences, de contacts ou de compétences particulières est conseillé bien que cette stratégie ne soit pas courante.

Une perspective démocratique : La spécificité de cette perspective est l'usage de la voie démocratique (un homme, une voie) qui est au centre des organisations faisant recours à celle-ci. La perspective démocratique domine la gouvernance des organisations coopératives ou mutuelles (Cornforth, 2004). En effet, une des spécificités des entreprises coopératives réside dans la double qualité de ses membres, qui sont à la fois clients et propriétaires (Rock et al., 1998 ; Mertens, 2010). Egalement, les apports en capital ne donnent pas le droit de s'appropriier intégralement les bénéfices car, même au cas où la rémunération du capital est autorisée, elle est limitée (Mertens, 2010). Le rôle du conseil d'administration est de concilier ou de choisir entre les intérêts de divers groupes et d'établir la politique globale de l'organisation, qui sera ensuite mise en œuvre par les employés. Cette perspective démocratique présente des avantages (voir les travaux de : Périlleux, 2009 ; Mertens, 2010) et

des inconvénients (voir les travaux de : Davister, 2006 ; Davister et Comeau, 2008 ; Collette et Pige, 2008 ; Tchakoute-Tchuigoua, 2010).

La théorie de l'intendance est dérivée des disciplines de la sociologie et de la psychologie (Donaldson & Davis, 1991). Fondée sur une perspective de relations humaines (Hung, 1998), elle suppose que les gestionnaires sont animés d'une volonté de faire du bon travail et agissent comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation (Muth et Donaldson, 1998). Les gestionnaires et les actionnaires se perçoivent comme des partenaires (Pound, 1995 ; Labie, 2005a). La tâche du conseil d'administration est d'améliorer leur performance.

Dans les coopératives, deux blocs opposés s'élèvent. D'un côté, ce modèle est idéal et légitime pour les organisations dont le but poursuivi est non lucratif (Labie, 2005a) dans la mesure où les mandants et les mandataires sont avant tout motivés par la mission de l'organisation. D'un autre côté, Cornforth (2004) trouve que sa mise en application est lacunaire du fait que rien ne garantit la compétence des administrateurs de former un conseil d'administration efficace.

La théorie de l'hégémonie des gestionnaires prend ses racines dans la thèse de Berle et Means (1932). Celle-ci postule que « si les actionnaires sont légalement propriétaires de grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait » (Mace, 1971 ; Herman, 1981 ; Lorsch et Maclver, 1989).

Dans le domaine des coopératives, cette théorie décrit plusieurs processus notamment la séparation des membres, qui sont propriétaires, des personnes qui contrôlent l'organisation, ainsi que l'augmentation et la professionnalisation des gestionnaires (Cornforth, 2004). Cette perspective peut être avancée pour justifier la passivité des conseils d'administrations des coopératives, travaillant bénévolement et n'ont aucun intérêt direct en jeu.

D'une manière générale, ces différentes théories sont intéressantes à la compréhension de la gouvernance d'une coopérative. Néanmoins, elles restent aussi lacunaires du point de vue global de l'organisation (Morgan, 1986 ; Hung, 1998 ; Tricker, 2000 ; Cornforth, 2004). Ainsi, une démarche qui oppose des théories divergentes peut faire ressortir des paradoxes (Lewis, 2000). Dans ce même ordre d'idées, Charreaux (2003) plaide également en faveur d'une approche synthétique qui rassemblerait les apports de toutes ces théories, en analysant l'entreprise comme un nœud de contrats. Dès lors, Cornforth (2004) propose pour les coopératives et les mutuelles, une *approche paradoxale*, qui intègre les idées de toutes ces perspectives comme le recommandent aussi Hung (1998) et Tricker (2000).

Une perspective en termes de paradoxe fait une confrontation de multiples perspectives théoriques, permettant ainsi de dégager des ambiguïtés, des tensions et des paradoxes auxquels font face les conseils d'administration. Les confrontations entre l'approche de l'intendance et l'approche démocratique font apparaître l'ambiguïté sur la détention du pouvoir entre conseil d'administration représentatif et spécialiste. Les tensions s'observent aussi entre conformité et performance si l'on confronte la théorie shareholders contre la théorie de l'intendance pour déterminer le rôle des conseils d'administration (Garrat, 1996). Enfin, les approches shareholders et démocratique, comparées à l'approche de l'intendance, créent des contradictions quant aux rapports existant entre conseil d'administration et gestionnaires pour les rôles de surveillance et de soutien (Sundaramurty & Lewis, 2003).

Nonobstant l'apport de ces théories et de ces perspectives théoriques qui ont décorées l'étude de la gouvernance des organisations, le constat est que la grille de Cornforth (2004) ne permet pas d'avoir d'outils suffisants à notre question de recherche. Les coopératives ont-elles

des spécificités en termes de gouvernance par rapport aux entreprises commerciales ? Existe-t-il alors des perspectives théoriques permettant d'appréhender la gouvernance d'une organisation dans l'angle de sa dépendance à son environnement ? En effet, la prise en compte du contexte dans lequel une organisation évolue n'a pas attiré l'attention des chercheurs alors que l'importance de tenir compte du contexte culturel ou de l'atmosphère des transactions à l'intérieur et entre les entreprises ne laisse pas indifférente la manière dont l'organisation est gouvernée (Maruyama, 1991). Dans les sections qui suivent, nous nous intéressons aux spécificités des coopératives en termes de gouvernance avant d'aborder les perspectives qui peuvent nous éclairer sur la manière dont les facteurs environnementaux exercent une pression sur la gouvernance d'une entreprise.

3. LA GOUVERNANCE DES COOPERATIVES : SES SPECIFICITES PAR RAPPORT AUX ENTREPRISES COMMERCIALES

La gouvernance des coopératives n'a pas attiré l'attention de plusieurs chercheurs par rapport aux entreprises commerciales. Pourtant, certains auteurs, dans leurs critiques, soulignent que les déficiences de leur gouvernance constituent un enjeu essentiel (Baker (1998) ; Cuevas et Fischer (2006)). Pour bien comprendre la gouvernance des coopératives, l'identification des différents intervenants dans la gestion de celle-ci ainsi que l'analyse des conflits d'intérêts et de différentiel de pouvoir qui les animent semblent les mieux indiqués. Comme le montre Périlleux (2008), la coopérative est le carrefour d'une multitude de stakeholders ayant des intérêts divergeant. On peut citer les membres, les dirigeants, les élus, le personnel, les fournisseurs et les partenaires externes. Dans ces situations des conflits d'intérêts peuvent se manifester. Le premier type de conflit est lié à l'aléa moral et oppose les « membres emprunteurs nets » aux « membres épargnants nets » (Branch et Baker, 1998). Le second type de conflit relève de la théorie de l'agence.

Quant aux différentiels de pouvoir, Hill et Jones (1992) trouvent que dans les coopératives, ils sont souvent en faveur des dirigeants du fait de la diffusion du sociétariat et du manque de compétence des membres pour contrôler ces derniers qui jouissent ainsi de peu de concurrence sur le marché des cadres des coopératives. Les différentiels de pouvoir peuvent aussi être analysés au niveau des différents stakeholders à partir de leurs inputs (voir les travaux de Branch et Beker, 1998 ; Westley et Shaffer, 1997 ; Cuevas et Fischer, 2006 ; Desrochers et al., 2003).

Malgré ces spécificités propres aux coopératives, la gouvernance doit aussi tenir compte du contexte dans lequel évoluent celles-ci. Ainsi, une approche pluri-paradigmatique permet de saisir l'influence que l'environnement de travail exerce sur la gouvernance des coopératives.

4. UNE APPROCHE PLURI-PARADIGMATIQUE POUR SAISIR L'INFLUENCE DU CONTEXTE SUR LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE

Les facteurs environnementaux qui façonnent l'organisation sont regroupés en deux catégories : les facteurs internes et les facteurs externes à l'organisation. Pour saisir en profondeur l'influence de ces facteurs sur la gouvernance des organisations, nous allons utiliser deux perspectives : la perspective de contingence et la perspective institutionnelle, telles que définies par Judge & Zeithaml (1992) et confirmées par Gupta, Dirsmith & Fogarty (1994).

a. La perspective de contingence ou influence extrinsèque

La théorie de la contingence a été une des approches largement utilisées dans les années 1950 et 1960 pour examiner l'influence des éléments internes et externes sur la structure de l'organisation (Huybrichts, 2010). La perspective de contingence postule que le travail d'un conseil d'administration est façonné par l'environnement de travail et la nature technique du travail que les membres du conseil d'administration accomplissent (Mintzerg, 1983 ; Hung, 1998). Zald (1969) défend aussi que les rôles et les fonctions des conseils d'administration dépendent de l'impact des groupes externes et de la structure interne de l'organisation. D'après cette perspective de contingence, la gouvernance d'une organisation est influencée par son environnement interne et externe.

L'environnement interne des conseils d'administration devrait être l'objectif principal de la gouvernance d'entreprise (Tricker, 1994), qui viserait la conformité et la performance. De ces deux fonctions découlent le rôle de contrôle et le rôle stratégique dont un conseil d'administration doit assurer. Ces rôles font respectivement référence à la théorie de l'agence (Fama & Jensen, 1983a) et à la théorie de l'intendance (Donaldson, 1990).

L'environnement extérieur est l'élément fondamental qui détermine les rôles et les fonctions du conseil d'administration (Pfeffer & salancik, 1978). Il affecte les fonctions du conseil d'administration d'une part, par un phénomène de réseau ou de directions interconnectées qui postule que les administrateurs qui y siègent peuvent appartenir à deux ou plusieurs sociétés, ce qui permet de tisser des liens entre ces sociétés (Hung, 1998). D'autre part, la montée de l'idéologie du pluralisme a stimulé la nécessité d'une organisation à reconsidérer ses relations avec les parties prenantes. De ces deux angles, émergent le rôle de liaison et celui de coordination, qui relèvent respectivement de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer, 1972) et de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).

D'une manière générale, la théorie de la contingence suppose que chaque organisation fonctionne dans un environnement spécifique, et elle adopte une forme organisationnelle qui convient au mieux aux caractéristiques techniques et économiques de cet environnement (Huybrechts, 2010).

b. La perspective institutionnelle ou influence intrinsèque

La perspective institutionnelle, aussi connue sous le nom de perspective d'influence intrinsèque met l'accent sur les influences des normes environnementales et sociales dans le choix organisationnel (Clarke, 2004). Les premiers travaux de la théorie institutionnelle sont apparus en sociologie et se sont étendus en contingence structurelle autour de deux points de vue : l'écologie des populations et le nouveau institutionnalisme ou néo-institutionnalisme (Huybrechts, 2010). Le premier point de vue, inspiré par la biologie et la démographie, n'intéresse pas notre travail et suppose que les organisations naissent et meurent comme des espèces dans le monde naturel. Quant au deuxième point de vue qui nous intéresse, le « nouveau institutionnalisme » est évoqué par opposition au « vieux institutionnalisme » (Selznick, 1996). Ces deux approches (ancien et nouveau) ont des points communs et des points divergents (Powell & DiMaggio, 1991). Elles partagent le rejet des modèles traditionnels rationalistes et le point de vue sur le choix organisationnel, limité par leur environnement et leur culture. La divergence réside dans le fait que le vieux institutionnalisme a une vision plus politique, locale de l'environnement et analyse les coalitions politiques et le fonctionnement informel des organisations alors que le néo-institutionnalisme a une vision globale de l'environnement (Huybrechts, 2010).

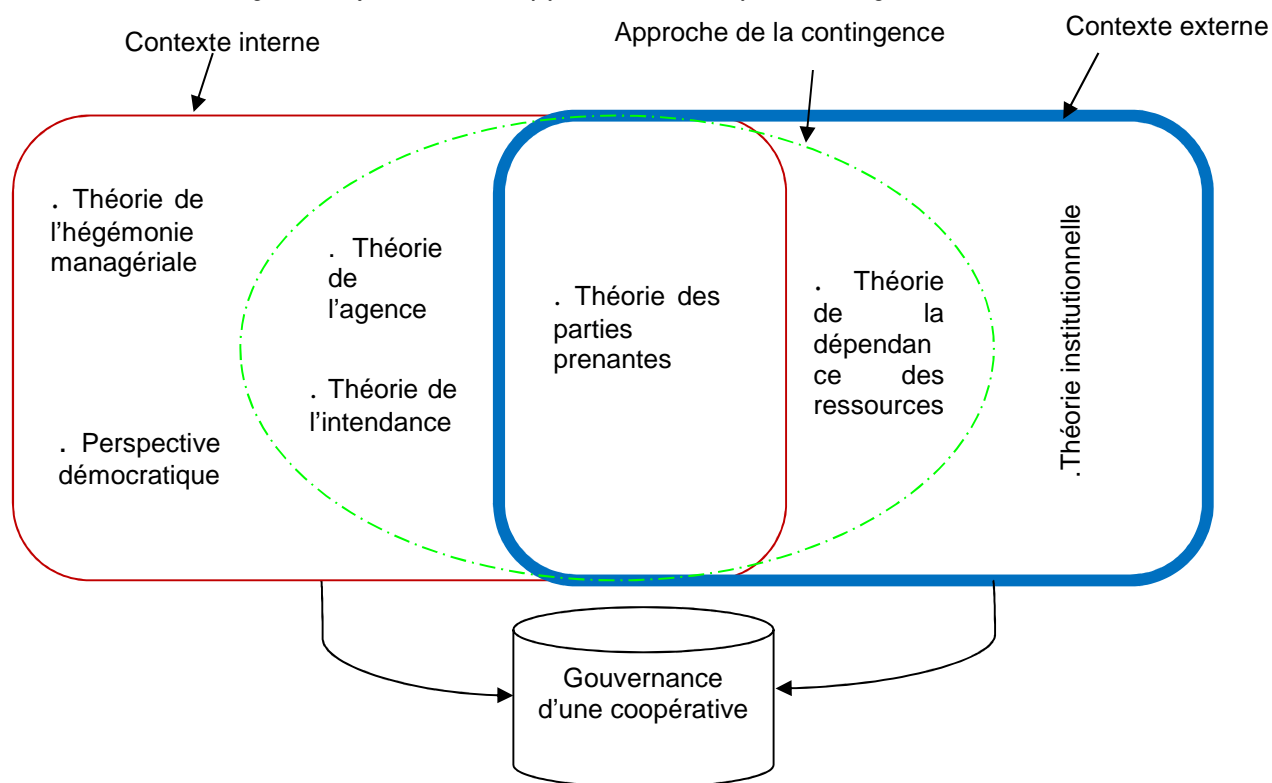
La théorie institutionnelle postule que le besoin d'une organisation pour se conformer aux attentes institutionnalisées des pratiques et coutumes traditionnelles influe également sur son choix de mécanisme de contrôle et de coordination (Hung, 1998). Nous nous intéressons à la perspective néo-institutionnelle qui fonde son argument sur la prémisse que les organisations sont des systèmes ouverts à l'environnement social et culturel (Scott, 2008). Elle met l'accent sur l'institutionnalisation des structures et des pratiques organisationnelles sous la « contrainte » des demandes externes. Les auteurs se demandent comment les organisations deviennent si similaires, si semblables dans leurs structures alors qu'au départ il n'en était pas ainsi. Pour certains, ce sont des « mythes rationalisés » qui sont à l'origine de cette institutionnalisation (Meyer & Rowan, 1977). Pour d'autres auteurs, les effets des « pressions isomorphes » expliquent les processus d'institutionnalisation (DiMaggio & Powell, 1983). Ces auteurs insistent sur la nécessité des organisations à se conformer aux pressions institutionnelles isomorphiques, qui sont déterminées par des attentes externes coercives, normatives et mimétiques, selon leurs structures et leurs procédures.

Ces derniers temps, de plus en plus d'auteurs font recours aux perspectives institutionnelles pour expliquer la gouvernance des organisations (Filatotchev & Boyd, 2009). En effet, l'environnement organisationnel dans lequel une organisation évolue a des conséquences sur son comportement. Or, la théorie institutionnelle explique au mieux comment les pressions extérieures affectent le rôle d'un conseil d'administration dans le processus d'institutionnalisation (Hung, 1998). Ingram & Simons (1995) éclairent ce phénomène en montrant que l'argument principal de la théorie institutionnelle est la contrainte des organisations par des règles sociales et le suivi des conventions prises comme acquises et qui déterminent leur forme et leur pratique. Dans ce cas, le conseil d'administration est perçu en partie comme un instrument technique, désigné comme un moyen de définir les objectifs et partiellement comme un véhicule adaptatif façonné en réaction à des influences et des contraintes de l'environnement extérieur (Hung, 1998).

Cependant, dans les organisations à buts non lucratif, peu d'auteurs ont déjà utilisé la perspective institutionnelle pour expliquer la gouvernance de ces organisations mis à part les travaux d'Edwards et Cornforth (2003) et de Miller-Millesen (2003). Pourtant, la théorie institutionnelle regorge de deux qualités dont ces organisations ne peuvent pas s'en passer. Elle met au centre de son analyse la légitimité, qui à son tour, conduit à considérer les influences tant formelles qu'informelles de l'organisation (Doherty, 2009). Ces organisations, étant récentes et ayant une forme de l'entreprise relativement mal comprise, ont besoin de ces qualités de la théorie institutionnelle (Cornforth, 2010).

En conclusion, la figure suivante synthétise les différentes approches théoriques utilisées pour appréhender la gouvernance des coopératives.

Figure 1. Synthèse des approches théoriques de la gouvernance



Source: L'auteur à partir de la littérature sur les différentes théories et perspectives.

De ce graphique, il ressort que pour étudier l'influence des facteurs contextuels (environnement externe à l'organisation), la théorie des parties prenantes (stakeholders), la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie institutionnelle semblent être les mieux indiquées.

A ce stade, l'on s'interroge sur les facteurs contextuels qui peuvent influencer la gouvernance d'une organisation. A titre illustratif, les relations culturelles dont la confiance assure le fondement (Hollingsworth, Schmitter & Streeck, 1994), le type de religion dominant dans une culture (Porta et al., 1997), peuvent jouer un rôle incontestable dans la manière dont une organisation est dirigée. Hormis la culture et la religion, nous nous intéressons à la manière dont un conflit armé peut influencer la gouvernance d'une coopérative. En d'autres termes, comment les institutions de microfinance, en l'occurrence les coopératives adaptent-elles leur gouvernance dans un environnement conflictuel ? Quel modèle de gouvernance adapté à ces organisations dans pareille situation ? Pour répondre à ces interrogations, analysons d'abord le rôle de ces organisations dans le contexte de conflit.

5. LE RÔLE DES COOPÉRATIVES EN SITUATION DE CONFLIT

Les institutions de microfinance n'opèrent pas uniquement en situation normale. Dans certaines circonstances (conflit et post-conflit par exemple), elles jouent un rôle prépondérant allant au-delà de leur vocation principale. Dans leur exercice, elles sont confrontées aux défis majeurs qui interpellent la manière dont les dirigeants prennent des décisions stratégiques afin d'assurer la pérennité de ces institutions. Les sections suivantes élucident d'abord les notions de conflit et de post-conflit ainsi que les caractéristiques des gens touchés par le conflit armé. Elles présentent ensuite les contraintes rencontrées par les institutions de microfinance œuvrant

dans ces situations. Enfin, ces défis nous permettent d'élaborer un modèle de gouvernance relatif à ces organisations en période conflictuelle.

a. La notion de conflit et de post-conflit

Le conflit armé est défini comme « *tout type d'affrontement qui peut se produire entre deux ou plusieurs entités étatiques, entre une entité étatique et une entité non étatique, entre une entité étatique et une faction dissidente et /ou entre deux ethnies à l'intérieur d'une entité étatique* » (Verri, 1992, p.36). De cette définition, nous établissons une typologie de conflit qui permet de distinguer un conflit armé interne, un conflit armé interétatiques, un conflit armé non-étatique et un conflit armé interne internationalisé. Nous nous intéressons dans cet article au conflit armé interne. Ce dernier, appelée aussi « guerre civile », se définit, selon l'article premier du protocole additionnel II de 1977¹, comme « *tout conflit qui se déroule sur un territoire d'un Etat, entre ses forces armées et des forces armées dissidentes ou des groupes armés organisés qui, sous la conduite d'un commandement responsable, exercent sur une partie de son territoire un contrôle tel qu'il leur permette de mener des opérations militaires continues et concertées et d'appliquer le droit international établi pour ce type de conflit* ». Les origines d'un conflit interne peuvent être religieuses, idéologiques, ethniques... Il faut souligner aussi qu'il existe un conflit interne classique, sans intervention étrangère et un conflit interne avec implication étrangère, dont une partie engagée dans le conflit est soutenue par des troupes militaires d'un gouvernement étranger.

La notion de post-conflit est un concept qui a du mal à trouver une définition universelle. Selon Nagarajan (1999), le post-conflit est la période qui commence dès la signature d'un accord de paix et pendant laquelle la majorité de la population vivrait en sécurité. Il est ainsi subdivisé en trois périodes : « *the immediate, the early and the late post-conflict* » (ILO, 1999, p.12). Cependant, dans certaines régions, on peut assister à une oscillation entre conflit et paix. Dans cette optique, le post-conflit est appréhendé comme « *une cohabitation des fronts de combat et des zones de paix, ou des menaces sécuritaires à répétition* » (Wilson, 2002, p.11). Pour d'autres auteurs, le concept de post-conflit serait trop englobant et dissimile des réalités fort diverses. Il ne rend pas compte des causes du conflit (Nagarajan, 1999). Ce concept ignore les spécificités des pays et des modes de résolution de conflit (Jacquand, 2004). Nous retiendrons la définition du post-conflit, celle d'Agbodjan (2007, p.4), qui la considère comme « *étant une période perçue comme telle, du fait de l'évolution des mécanismes de résolution du conflit (signature ou non d'un accord de paix), dans laquelle les forces en présence commencent à envisager la reconstruction avec l'appui de la communauté internationale* ». Dans les développements qui suivent, les notions de conflit et de post-conflit seront utilisées sous le même vocable de « conflit ». Durant ces périodes conflictuelles, la population est confrontée à une diversité de lacunes et d'horreurs. La section suivante énumère certaines caractéristiques des populations affectées par un conflit armé.

¹ Protocole additionnel aux Conventions de Genève du 12 Août 1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés non internationaux (Protocole II), 8 Juin 1977.

b. Les caractéristiques des populations affectées par un conflit

Les caractéristiques des gens touchés par un conflit armé interne peuvent être regroupées dans quatre groupes Berold (2002) et Woodworth (2006):

Les caractéristiques psycho-sociales : décès ou séparation géographique de parents et amis ; perte de confiance en soi et dans les autres ; le traumatisme ; tensions entre les différents groupes (ethniques, religieuses, locaux contre déplacés), sentiments permanents d'insécurité ; difficultés à planifier l'avenir ; ...

- *Les caractéristiques économiques* : perte des actifs physiques des ménages et des entreprises (maisons, meubles, bétail, infrastructure, moyens de transport, outils) ou financiers (épargne) ; perte du travail et d'autres moyens de survie ; changement dans les rôles traditionnels de membres de la famille ; la perte de soutien de famille par la mort ; manque de confiance dans le système financier ; une économie déformée par l'argent de l'aide internationale, quelque fois, des possibilités économiques accrues (opportunités d'affaires) créées par le conflit.

- *Les caractéristiques des services* : perte d'accès aux soins de santé, à la scolarisation, à l'eau propre et à l'assainissement.

- *Les caractéristiques institutionnelles* : la perte d'accès aux médias, à l'information, aux services bancaires, aux services gouvernementaux, aux tribunaux, à la police.

Durant ces périodes conflictuelles, la microfinance est perçue comme un remède au soulagement de ces maux. Ce qui nous pousse à analyser ses rôles et ses défis dans cette situation.

c. Rôles et défis des institutions de microfinance en situation de conflit

Bien que la prestation de services des institutions de microfinance dans des situations conflictuelles représente un défi particulièrement délicat (absence de sécurité), la microfinance est de plus en plus considérée comme un instrument susceptible de servir plusieurs objectifs. Elle reste de manière prédominante une stratégie de développement économique centrée sur le redressement et la relance des économies locales, par l'offre de services financiers nécessaires à la création d'entreprises (Marino, 2005). Mais elle est également envisagée comme une stratégie de secours et de survie au lendemain d'une catastrophe, et comme un instrument de paix et de réconciliation (Doyle, 1998 ; Heen, 2004). La microfinance est également considérée comme un outil de reconstruction, bien que ceci n'ait pas été sa vocation première. Une littérature qui se consacre sur la « microfinance post-conflit » s'est rapidement développée suite à la diversification de ces initiatives. Certains auteurs analysent les conséquences du conflit au niveau macro, méso et micro (Nagarajan, 1997), d'autres identifient les catégories de la clientèle en situation de post-conflit et y associent leurs besoins et leurs risques encourus vis-à-vis de chaque catégorie (Doyle, 1998). Enfin, inspiré par les travaux de Doyle, Wilson (2002) vérifie la nature de la relation entre microfinance et mécanisme de survie. En 2004, s'inspirant aussi des travaux de Doyle, Heen s'est penché sur l'hypothèse selon laquelle le microcrédit pourrait être un outil de paix et de réconciliation.

En intervenant dans ces circonstances de conflit pour alléger la souffrance de la population, les institutions de microfinance font face à des défis que celles qui opèrent dans un contexte de stabilité ne connaissent pas. En effet, le recours à la microfinance dans une société déchirée par la guerre est souvent considéré comme une stratégie efficace pour faire avancer

le développement économique local (Marino, 2005). Néanmoins, l'environnement de conflit est de loin d'être un cadre normal des opérations efficaces de microfinance (Alldén, 2009). Le premier défi des institutions de microfinance dans ce contexte est l'absence de sécurité. Cette dernière entraîne plusieurs contraintes au niveau de la gouvernance d'une institution de microfinance qui s'y implique. Cette insécurité affecte non seulement la manière de prendre des décisions stratégiques et la gestion du personnel, mais aussi les diverses catégories de clients qui ont des besoins divergents (Doyle, 1998). En situation de conflit, les institutions de microfinance sont aussi confrontées à une gestion confuse entre « logique de don » et « logique de remboursement », Wilson (2002). Ce phénomène est accentué par le risque d'asymétrie d'information² et de hasard moral³. Dans le contexte conflictuel, la méfiance, les pertes de documents ou la rareté des sources d'informations fiables sont des facteurs qui peuvent renforcer ce problème d'asymétrie d'informations (Agbodjan, 2007). Cette situation d'asymétrie d'informations conduit le plus souvent aux problèmes d'agence que l'on observe dans la gouvernance des sociétés (Ross, 1973 ; Fama et Jensen, 1983a ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Ce manque d'information constitue aussi un obstacle majeur pour les gestionnaires des institutions de microfinance qui n'ont pas d'informations suffisantes sur les potentiels clients (réduction de la capacité de communication, problèmes d'application des contrats, perte du personnel, endettement et faillite). Un autre défi qui hante les institutions de microfinance est le problème de dépendance. Le fait que les gestionnaires restent dépendants des actionnaires au niveau des ressources leur pousse à adopter un comportement actif qui a pour objectif de neutraliser cette dépendance (Charreaux, 1996). Ce comportement de neutralisation conduit à son tour, selon Shleifer et Vishny (1989), à la théorie de l'enracinement⁴ des dirigeants.

D'une manière générale, comme le souligne Mersland et Strøm (2007), les institutions de microfinance ont des problèmes de gouvernance qui sont similaires aux banques ordinaires, mais aussi des problèmes particuliers qui leur sont propres. Mis à part que la plupart des institutions de microfinance ont une double mission : atteindre plus de clients pauvres et être financièrement rentable (*double bottom*), certaines institutions de microfinance semblent parfois être tiraillées entre leur mission sociale et leurs objectifs financiers (Lapenu, 2007 ; Mersland et Strøm, 2009). En situation de conflit, d'autres défis viennent s'empiler aux défis dont font face ces organisations. La fragilité des institutions de microfinance décelée au niveau de la gouvernance en situation de stabilité (CSFI, 2008) peut s'accroître en situation de conflit si des bonnes décisions ne sont pas prises. Or, pour être pérennes, ces institutions de microfinance ont besoin d'une gouvernance sans faille. Non seulement la gouvernance des institutions de microfinance permet d'assurer la performance de celles-ci, mais aussi, en cas de conflit, elle empêcherait de facto certains groupes cibles de retourner dans le maquis, faute de moyens pour réaliser les projets d'auto-développement (Parker, 2002). Et comme nous l'avons déjà souligné, la gouvernance, qui constitue l'un des défis majeurs dont font face les institutions de microfinance, trouve ici le mérite d'être analysée en cas de conflit.

² On parle d'asymétrie d'informations lorsque, au moment des échanges, certaines parties disposent d'informations pertinentes que les autres n'ont pas. Pour plus d'informations sur les risques d'asymétrie d'information dans le cadre de la microfinance, voir : Beatriz Armendáriz de Aghion and Jonathan Morduch (2005).

³ Il y a hasard moral lorsqu'un ou plusieurs acteurs évitent de prendre les précautions nécessaires pour éviter que le risque survienne. Dans le cas de la microfinance, on peut réduire ses efforts pour le remboursement en considérant que le crédit provient d'organisations internationales.

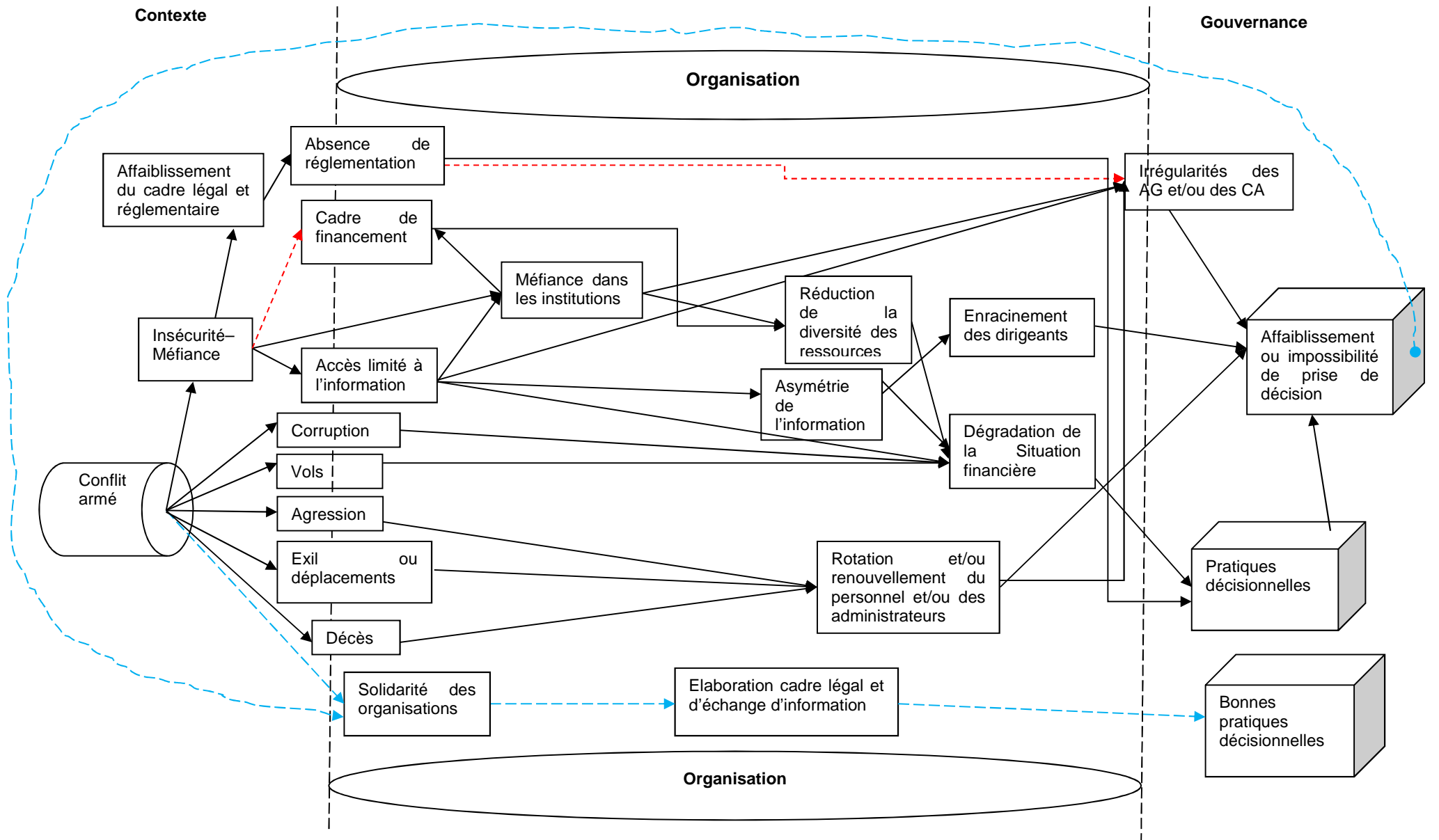
⁴ Pour s'enraciner, les dirigeants entreprennent des investissements dont le caractère spécifique et la valeur dépendent du maintien des dirigeants à la tête de l'entreprise à telle enseigne que leur remplacement entraînerait une perte de valeur substantielle pour les actionnaires. Un autre moyen de s'enraciner consiste, selon Stiglitz et Edlin (1992), à accroître l'incertitude sur les caractéristiques des investissements (en particulier sur la profitabilité), de manière à décourager les rivaux potentiels qui pourraient être recrutés par les actionnaires. Cette incertitude conduit ainsi à sous-estimer l'intérêt du remplacement des dirigeants actuels.

Eu égard à ce qui précède, force est de constater que l'analyse de la gouvernance de l'entreprise et des institutions de microfinance est de loin d'être totalement débattue. Les facteurs contextuels ont été ignorés. En adaptant le modèle de Rippins in Mertens (2010), on s'aperçoit que la gouvernance d'une organisation fait face à son environnement externe dont les facteurs intervenant peuvent être : le cadre légal et réglementaire, le cadre de financement, le cadre culturel, l'influence cognitive et l'influence normative.

- Le cadre légal et réglementaire qui régit toutes les organisations afin de ne pas arriver à la dérive et amener toutes les externalités négatives à la société. Ce cadre impose des règles et lois que les organisations doivent respecter.
- Le cadre de financement régit la gouvernance des organisations dans la mesure où ces dernières ne dépendent pas de leurs propres fonds mais doivent chercher des financements dans diverses autres organisations (banques, donateurs, fonds de financements,...) qui imposent leurs règles à ces organisations nécessiteuses pour bénéficier de ces fonds.
- Les organisations subissent aussi des influences normatives qui proviennent des valeurs considérées comme telles et qui s'enracinent dans les valeurs des sociétés.
- L'influence cognitive exerce également des pressions sur la gouvernance des organisations dans le sens où l'entreprise est constituée d'un capital social et des ressources cognitives spécifiques à elle. Le capital social correspond aux ressources que les individus acquièrent par la connaissance d'autres individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en étant reconnus et appréciés par eux (Baron & Markman, 2000)
- La culture dans laquelle une organisation opère façonne aussi sa mode d'organisation et de gouvernance. Dans la culture, il faut entendre les mœurs, la religion, les coutumes,...

Mais, au-delà de toutes ces contraintes environnementales, d'autres contraintes peuvent venir compliquer la gouvernance des organisations. Un conflit armé peut jouer un rôle indéniable sur ces différents cadres qui, en revanche, influent sur la gouvernance des organisations. Pour illustrer les effets d'un conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative, le modèle suivant détaille les influences que le conflit engendre sur la gouvernance.

Modèle 1: Influence du conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative



Légende des flèches :

- ▶ : Influence directe
- - -▶ : Influence indirecte
- - -▶ : Implication avec externalités positives

Un conflit armé a pour conséquence l'insécurité et la méfiance dans la population. En effet, les exactions commises par les belligérants (viols, tueries, actes d'humiliations, vols et cambriolages) sont à l'origine de la destruction du capital social, du développement des troubles psychologiques pour certaines personnes, entraînant ainsi le manque de confiance en soi et dans les autres (Reychler, 1997). De plus, une partie de cette population fuit les confrontations entre les belligérants et les forces de l'ordre, soit vers l'intérieur du pays (zones sécurisées par les forces de l'ordre), soit vers l'extérieur du pays.

Les organes étatiques sont aussi paralysés et ne peuvent plus accomplir leurs tâches convenablement (Woodworth, 2006). Leur rôle de contrôle et de régulation est mis en doute durant cette période. Cela entraîne un manque de cadre légal et réglementaire avec comme corolaire l'absence de réglementation, ce qui se répercute sur la manière dont ces organisations prennent les décisions sans se soucier de la réglementation ou de la transmission des rapports aux organes de régulation.

Cette insécurité et cette méfiance généralisées affectent aussi les institutions de microfinance qui opèrent dans cette zone troublée. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné dans les paragraphes antérieurs, l'environnement conflictuel est loin d'être un cadre normal des opérations efficaces des IMFs (Allgén, 2009). Son principal défi est l'absence de sécurité. Comme le confirme Doyle (1998), l'insécurité affecte non seulement la perte de confiance dans la population, mais également au sein des institutions de microfinance qui œuvrent dans cette zone troublée.

D'aucuns n'ignorent que les institutions de microfinance dépendent en grande partie des financements extérieurs. En cas de conflit, la méfiance généralisée dans ces zones décourage les financeurs (donateurs, fonds de financement, les subsides,...) qui n'ont plus confiance en la poursuite et en l'atteinte de l'objectif social à cause des conflits qui limitent les actions de ces organisations. En effet, au-delà de la destruction matérielle et/ou de l'arrêt total ou partiel de la production, le conflit entraîne et de manières diverses, plusieurs effets sur la population et les organisations. Il y a entre autre la perte des documents comptables et la destruction des actifs des IMFs mais aussi la perte de l'épargne pour les épargnants (Mercier, 1999 ; Doyle, 1998). Ce manque de confiance entraîne une certaine réticence dans les engagements de crédits de groupe d'une part, des relations tendues entre certains agents de crédits et une catégorie de la population sur base ethnique par exemple et d'autre part, elle peut créer un climat de méfiance au sein de l'organisation. Un autre phénomène important auquel on assiste en période conflictuelle, est un dilemme entre « logique de don » et « logique de remboursement » (Wilson, 2002), alimentant de la sorte le risque élevé d'asymétrie d'information en particulier le hasard moral.

Le manque de financement, l'accès limité à l'information, l'asymétrie de l'information se répercutent sur la situation financière de l'organisation. Cette fragilité de la situation financière est aussi accentuée par le comportement des agents de crédits (corruption, détournement, fuite, exil,...). En effet, les pays frappés par des conflits armés sont les plus corrompus au monde (World Bank, 2006 ; Le Billon, 2008). En période conflictuelle, la corruption augmente aussi par manque de réglementation stricte ou par faiblesse de mise en application de la réglementation existante. Celle-ci s'observe en particulier chez les agents de crédit qui sont en contact permanent avec les bénéficiaires de ces crédits, surtout pour faire avancer rapidement les dossiers de demande de crédit (soit individuel ou de groupe). Le détournement est aussi fréquent du fait que la sécurité n'est pas garantie. Les caissiers ou le personnel de microcrédit sont les plus concernés. Ils sont souvent volés ou menacés de morts du fait qu'ils sont connus détenir des fonds de prêts avec eux surtout quand ils se rendent dans les réunions de groupes (Woodworth, 2006). D'autres, animés de mauvaise foi, profitent des situations chaotiques provoquées par la guerre pour prendre fuite en emportant des sommes colossales des simples citoyens ou se font braquer par les belligérants (Rohwer, 2009). Dans

cette situation, l'institution a du mal à assurer la dépendance aux ressources financières et par conséquent, elle doit prendre des décisions respectant la volonté du financeur et non sa vision stratégique.

Comme nous le souligne Agbodjan (2007), obtenir une information fiable et au moment opportun est une casse tête en période de conflit. En effet, durant cette période, il est très difficile d'avoir des informations crédibles à cause de l'accès limité aux sources. Les gestionnaires éprouvent beaucoup de difficultés quant au profil des emprunteurs. L'évaluation du risque crédit est donc très difficile. Ce manque cruel d'informations conduit le plus souvent aux problèmes d'agence que l'on observe dans la gouvernance des sociétés (Ross, 1973 ; Fama et Jensen, 1983a ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Certains gestionnaires, constatant que les membres du conseil d'administration ne disposent pas d'informations nécessaires sur la gestion de l'organisation, entreprennent des investissements dont le caractère spécifique et la valeur dépendent de leur maintien à la tête de l'entreprise à telle enseigne que leur remplacement entraînerait une perte de valeur substantielle pour les actionnaires. Ils accroissent l'incertitude sur les caractéristiques des investissements de manière à décourager les rivaux potentiels qui pourraient être recrutés par les actionnaires (Stiglitz et Edlin, 1992). Cet enracinement au pouvoir, conduit à l'affaiblissement de la capacité de prise de décisions stratégiques (Cornforth, 2004). De plus, la méfiance et/ ou le manque d'information influent aussi sur la régularité des tenues des réunions des conseils d'administration et des assemblées générales. Or, moins de réunions des conseils d'administrations entraînent l'incapacité de prendre des décisions stratégiques.

Egalement, un conflit armé provoque tant de souffrances à la population. On peut énumérer l'agression, l'exil ou le déplacement à l'intérieur du pays, le décès d'une partie de la population, y compris le personnel des institutions de microfinance. Les membres de conseils d'administration ne sont pas aussi épargnés. Ceux qui ne sont pas emportés par la guerre sont contraints de s'exiler ou de se déplacer à l'intérieur du pays pour fuir les combats. La tenue des conseils d'administration et /ou des assemblées générales devient impossible suite à l'instabilité du pays. Au cas où une telle réunion est convoquée, la prise de décision devient problématique car le Corum n'est pas atteint suite à cette indisponibilité des membres. L'institution de microfinance est confrontée au problème de rotations ou de renouvellements du personnel ou des administrateurs. Les effets sont différents selon le scénario qui se présente. Si l'institution ne renouvelle pas les administrateurs manquants, il y aura sans doute moins de décisions stratégiques. Au cas contraire, plus de renouvellements des administrateurs laissent sous-entendre la prise des décisions moins analysées.

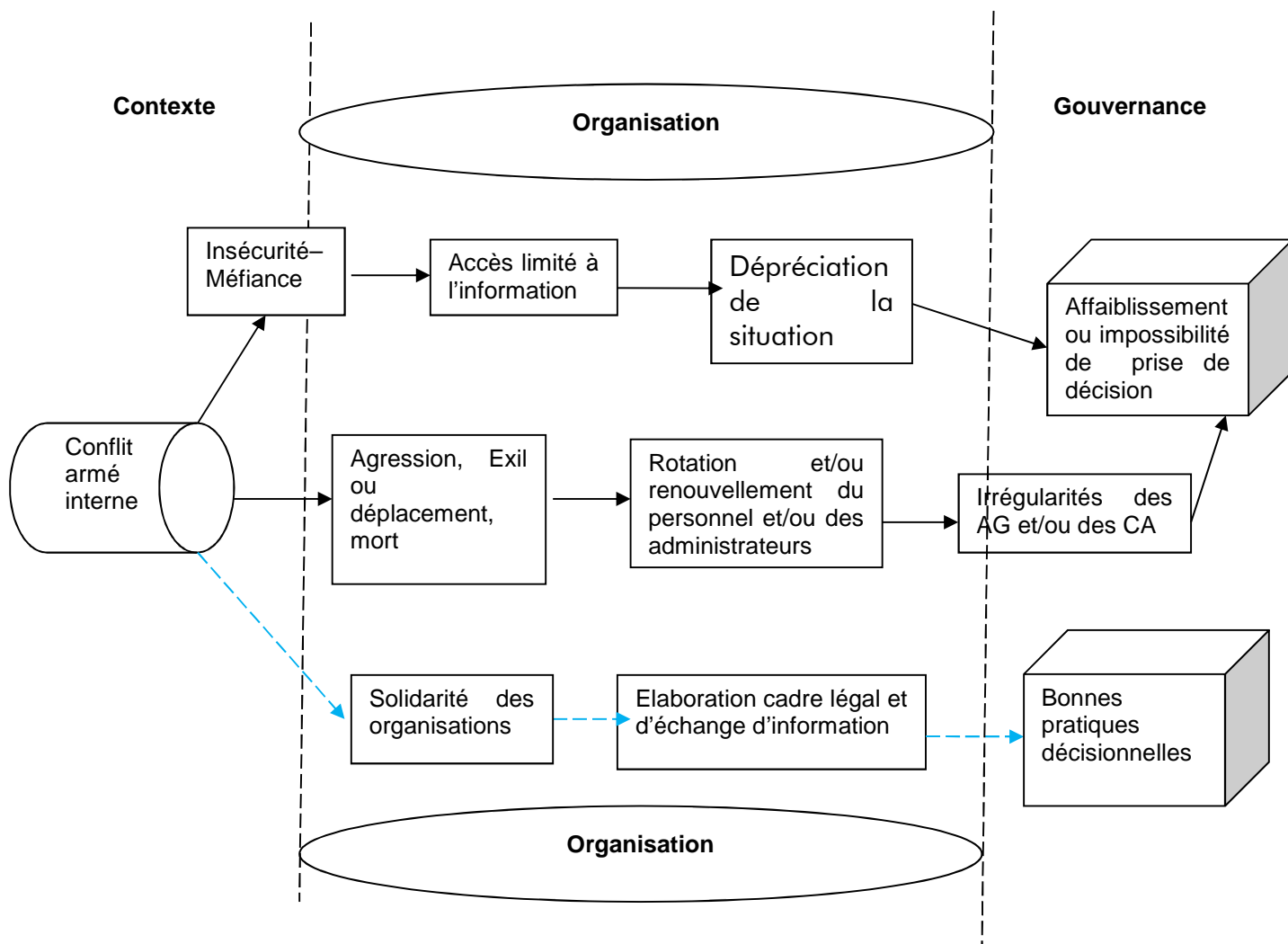
Enfin, au-delà de ces effets indésirables occasionnés par un conflit armé, pour panser les plaies et soulager les séquelles engendrées par la guerre, les institutions de microfinance, animées d'esprit d'atteindre leurs objectifs, peuvent se mettre ensemble (en réseau) pour élaborer un cadre légal et d'échange d'informations afin de se désolidariser des profiteurs (des fausses institutions de microfinance) de l'absence ou de la faiblesse des organes de régulation et des défaillances de la réglementation du secteur pour dérober l'argent des pauvres paysans. Dans cette situation de post-conflit, ces initiatives leur permettent de prendre des décisions compatibles avec la réglementation de reconforter le secteur.

Eu égard à ce qui précède, le constat est que, bien que le modèle¹ éclaire à suffisance les contours des effets d'un conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative, il reste très complexe et fait intervenir plus de relations difficiles à tester. Raison pour laquelle nous ciblons quelques relations très pertinentes que nous pouvons faire l'objet d'étude. Ainsi, un conflit armé interne détériore, comme nous l'avons déjà souligné dans les paragraphes précédents, la situation financière d'une coopérative qui œuvre sous les contraintes conflictuelles. Cette détérioration se répercute sur la gouvernance de celle-ci. De même, un conflit armé interne emporte les vies humaines, contraint d'autres personnes à l'exil ou à devenir des réfugiés à l'intérieur du pays. Au cas où des administrateurs feraient partie de cette population, il y aura moins de réunions ou pas du conseil d'administration et la prise de décisions stratégiques devient inefficace ou impossible.

Néanmoins, en situation de post-conflit, il y a un besoin de s'organiser pour corriger les erreurs du passé et élaborer des lois permettant de contraindre d'éventuels profiteurs de la faiblesse de la réglementation suite à la crise. Ce nouveau cadre légal et cet échange d'informations favorisent la prise des bonnes décisions.

Ainsi, le modèle 2 reflète le choix synthétique des lignes directrices auxquelles nous allons mettre l'accent dans notre recherche de l'influence des facteurs contextuels sur la gouvernance des coopératives prestant en situation de conflit et de post-conflit.

Modèle 2 : Les effets pertinents du conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative



Source : Nos soins

6. CONCLUSION

La gouvernance des coopératives fait référence à celle des entreprises classiques. Certaines théories et perspectives permettant de l'appréhender trouvent des difficultés à s'y adapter, contrairement à leur application dans les entreprises commerciales. Appliquées individuellement, ces théories et approches se montrent unidimensionnelles. Des paradoxes, des contradictions se révèlent quand on confronte ces théories ou des approches, les unes des autres, pour analyser le rôle et les relations entre les administrateurs et les dirigeants. Malgré les efforts des différents auteurs pour comprendre la gouvernance des coopératives, le constat est que la prise en compte des facteurs contextuels a été ignorée. Le présent article analyse les défis et les contraintes de ces organisations en situation conflictuelle et permet d'élaborer un modèle spécifique à cette situation. Ledit modèle sera testé dans un pays qui a connu un conflit armé interne pour déceler l'influence de celui-ci sur la gouvernance des coopératives.

REFERENCES

- Agbodjan, E.D. (2007). L'usage de la microfinance dans les situations de post-conflit: une revue de la littérature. *Autrepart*, 2007/4 n°44, p.227-240. DOI : 10.3917/autr.044.0227.
- Alexandre, H. and Bouaiss K., (2008). The Complementarity of Regulatory and Internal Governance Mechanisms in Banks. *Bankers, Markets and Investors*, n° 98, 6-15.
- Alldén, S. (2009). Microfinance and post-conflict development in Cambodia and Timor-Leste. *Journal of Social Issues in Southeast Asia*, 24(2), 269-284.
- Andrés-Alonso, P.; Azofra-Palenzuela, V. and Romero-Merino, E. (2009). Determinants of nonprofit Board size and composition. The case of Spanish Foundation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 784-809.
- Armendáriz, B. & Labie, M. (2011). *The handbook of microfinance*. Singapore: World Scientific Publishing.co, 704 pp.
- Armendáriz, B. and Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*. Massachusetts, The MIT Press, 346p.
- Banch, B. et Baker, C. (1998). Overcoming governance problems: what does it takes? Paper presented at Inter-American Development Bank (IDB) Conference on Credit Unions, Washington DC: IDB.
- Baron, R. A. & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(...), 41-60.
- Barr, A.; Fafchamps, M. and Owens, T. (2005). The Governance of Non- Governmental Organizations in Uganda. *World Development*, 33 (4), 657-679.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A. and Martinez Soledad, M. (2005). Reaching out: Access to and use of banking services across countries. World Bank Policy Research. Working paper N°3754. Washington, DC: World Bank.
- Bellman, E. (2006). Invisible hand: Entrepreneur gets big banks to back very small loans. *Wall Street Journal* A1 May 15
- Berle, A.A. et Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan.
- Branch, B.; Baker, C. (1998). Overcoming governance problems: What does it take? Paper presented at the Inter-American Development Bank (IDB) Conference on Credit Unions. Washington DC: IDB.
- Brown, M.M. (2000). Gouvernance : l'assise du développement. *Choix*, vol. 9, n°1, P.N.U.D.
- Callen, J.L.; Klein, A. and Tinkelman, D. (2003). Board composition, committees and organizational efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493-520.
- Caprio G., Laeven L. and Levine R., (2007), « Governance and Bank Valuation », *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584-617.
- Carver, J. (2010). A case for Global Governance Theory: Practitioners avoid it, Academics narrow it, the World needs it. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 149-157.
- Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. CREGO Working Paper n°9603, 53p.
- Charreaux, G. (2003). Le gouvernement des entreprises. Dans *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge, 370 p.
- Collette, C. et Pige, B. (2008). *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle*. Dunod, Paris.
- Consultatif Group to Assit Poors (CGAP) et Microfinance Information Exchange (MIX). (2011). *Afrique Subsaharienne 2010 benchmarking et analyse du secteur de la microfinance*. Avril, Rapport.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Economie et Solidarités*, 35(1-2), 81-99.
- Cornforth, C. (2010). Challenges and future directions for third sector governance research. In: 10th EURAM Conference, 19-22 May 2010, Rome, Italy.
- Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*, Routledge.

- Crespi, R.; Garcia-Cestona, M. A et Salas, V. (2004). Governance mechanisms in Spanish banks. Does Ownership matter? *Journal of Banking and Finance*, 28(10), 2311-2330.
- CSFI. (2008). Microfinance banana skins- Risk in a booming industry. In Hilton, A. (Ed.), *Banking Banana Skins Report*. Centre for the Study of Financial Innovation. New York.
- Cuevas, C.E and Fischer, K.P. (2006). Cooperative financial institutions- Issues in governance, regulation and supervision. World Bank Working Paper n°82, Washington.
- Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. Les Cahiers de la Chaire Cera, n°1, HEC-Ulg, Centre d'Économie Sociale, Chaire Cera, Liège.
- Davister, C. et Comeau, Y. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale : inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue Internationale de Psychologie*, 14 (33), 195-213.
- De Andres, P. and Valledo, E. (2008). Corporate governance in banking: the role of the boards of directors. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2570-2580.
- Demb, A. and Neubauer, F. (1992). *The corporate board: confronting the paradoxes*. Oxford, Oxford University Press.
- Denis, D. K. & McConnell, J.J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38 (1), 1-36.
- Desrochers M., Fischer, K. and Gueyie, J-P. (2003). Theory and test on the corporate governance of financial cooperative systems. Centre interuniversitaire de recherche en risques, politiques économiques et l'emploi. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec ; Université du Québec à Montréal.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Donaldson, B. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15 (3), 369-381.
- Donaldson, L. and Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Doty, D.H. and Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Doyle, K. (1998). Microfinance in the wake of conflict: challenges and opportunities. The SEEP Network, July.
- Drucker, P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Ed. d'organisation, Paris.
- Edwards, C. and Cornforth, C. (2003). What influences the strategic contribution of boards? In Cornforth, Chris ed. *The governance of public and non-profit organizations: what do boards do?* Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations. London, UK: Routledge, 77-96.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983a). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983b). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-350.
- Filatotchev, I. and Boyd, B. (2009). Taking stock of corporate governance research while looking to the future. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 257-265.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA, Pitman, Boston.
- Garratt, B. (1996). *The fish rots from the head- the crisis in our boardrooms: Developing the crucial skills of the competent director*, Londres, Harper Collins.
- Gupta, P.P., Dirsmith, M. W. and Fogarty, T.J. (1994). Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 264-284.
- Hartarska, V. & Nadolnyak, D. (2007). Do regulated microfinance institutions achieve better sustainability and outreach? Cross country evidence. *Applied Economics*, 39(10), 1207-1222.
- Hartarska, V. (2005). Governance and performance of microfinance institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States. *World Development*, 33(10), 1627-1643.

- Heen, S. (2004). The role of Microcredit in conflict and displacement mitigation: a case study in Cameroon. *The Fletcher Journal of International Development*. Vol. XIX, 31-50.
- Helms, B. (2006). *Access for All: Building Inclusive Financial Systems*. C-GAP, Washington.
- Herman, E.S. (1981). *Corporate control, corporate power*. Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- Herrman, P., Lence, S. and Agarwal, S. (2011). Governance mechanisms, prior international diversification and organizational inertia: A longitudinal test of large United States firms. *International Journal of Management*, 28 (4), 106-118.
- Hill, C.W.L., and Jones, T.M. (1992). Stakeholder-Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992). Stakeholders- Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Hollingsworth, J.R.; Schmitter, P.C. and Streeck, W. (1994). Capitalism, sectors, institutions and performance, in Turnbull, S. (1997). *Corporate governance: its scope, concerns and theories*. *Corporate Governance*, 5(4), 180-205.
- Honohan, P. (2004). Financial sector policy and the poor. Working paper n°43. Washington, DC: World Bank. Available at: http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.26350/34072_file_13.pdf
- Horn, L. (2012). Corporate governance in Crisis? The politics of EU corporate governance regulation. *European Law Journal*, 18(1), 83-107.
- Hudon, M. et Seibel, H. D. (2007). Microfinance in post-disaster and post-conflict situations: turning victims into shareholders. CEB Working Paper N°7/002.
- Hung, H. (1998). A typology or theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Huybrechts, B. (2010). Explaining organizational diversity in fair trade social enterprises. Ph.D Thesis in Management Sciences. HEC-ULg.
- ILO (1999). *Microfinance in post-conflict countries: Towards a Common Framework for Action*. Geneva, ILO, 23 p.
- Ingram, P. and Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1460-1482.
- Jacquand, M. (2004). When, Where and How: Donor Struggles in Congo's Microfinance Recovery, United Nations Capital Development Fund. In Agbodjan, E.D. (2007). *L'usage de la microfinance dans les situations de post-conflit: une revue de la littérature*. Autrepart, 2007/4 n°44, p.227-240. DOI :10.3917/autr.044.0227.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Judge, Jr. W.Q. and Zeithaml, C.P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 766-794.
- Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M (1997). The corporate governance problem-competing diagnoses and solutions. In *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*, Oxford, Oxford University Press.
- Labie, M. & Périlleux, A. (2009). Le statut, un outil de screening adéquat pour les acteurs de financements en microfinance ? Working Paper, 2009/5. Centre de recherche Warocqué.
- Labie, M. (2001). Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road. *Management Decision*, 39, 296-301.
- Labie, M. (2005a). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bords. *Gestion*, 30(1), 78-86.
- Labie, M. (2005b). Economie sociale, non-profit, tiers secteur: à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat. In Depret, M. H., Finet, A., Hamdouch, A., Labie, M., Missonier-Piera, F. et Piot, C. (2005). *Gouvernance d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*. Editions De Boeck Université, 269 p.
- Laeven L. and Levine R., (2009). Bank Governance, Regulation and Risk Taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259-275.
- Lapenu, C. (2002). La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche.

Revue Tiers Monde, tome XLIII, n°172, pp.847-865.

- Lapenu, C. (2007). Performance sociale versus performance financière : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres ? in *La microfinance au carrefour du social et de la finance*, *Horizons Bancaires* n°334, décembre 2007, 45-54.
- Le Billon, P. (2008). Corrupting peace? Peacebuilding and post-conflict corruption. *International peacekeeping*, 15(3), 344-361.
- Levet, J.L. (1999). *Sept leçons d'économie à l'usage du citoyen*. Ed. du Seuil, Paris, 327p.
- Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development organizations- An introduction*. Routledge.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lorsch, J.W. et Maclver, E. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston, Mass., Harvard Business School Press
- Mace, M. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Marino, P. (2005). Beyond economic benefits: the contribution of microfinance to post-conflict recovery in Asia and the Pacific. Brisbane: The Foundation for Development Cooperation.
- Maruyama, M. (1991). Contracts in cultures. *Human Systems Management*, 10, 24-54.
- McGuire, P.B. (1999). Policy and regulation for sustainable microfinance: country experiences in Asia. *Journal of International Development*, 11(5), 717-729.
- Mendoza, R. and Thelen, N. (2008). Innovations to make markets more inclusive for the poor. *Development Policy Review*, 26(4), 427- 458.
- Mercier, F. (1999). *Rwanda-Rapport de Mission*, Genève, Rafad, 10 p.
- Mersland, R. & Strøm, R. O, (2007). Performance and corporate governance in microfinance institutions. MPRA Working paper, n°3888, Agder University, Norway. Article online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888/> (consulté le 12 avril 2011).
- Mersland, R. & Strøm, R. O, (2008). Performance and trade-offs in microfinance institutions-Does ownership matter? *Journal of International Development*, 20 (5), 598-612.
- Mersland, R. & Strøm, R. O, (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 662-669.
- Mersland, R. (2009). The cost of ownership in Microfinance organizations. *World Development*, 37(2), 469-478.
- Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Editions des CCI SA, Liège, 379 p.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller-Millesen, J.L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewoods, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, Cal., Sage Publications.
- Muth, M.M. et Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review* 6(1), 5-28.
- Nagarajan, G. (1997). Developing financial institutions in conflict affected countries: Emerging Issues, first lessons learnt and challenges ahead, Geneva, ILO.
- Nagarajan, G. (1999). Microfinance in post-conflict situation: Towards Guiding Principles for Action, Geneva, ILO/UNHCR, 38p.
- Nations Unies. (2006). Construire des secteurs financiers accessibles à tous. New York. Mai. Rapport. Disponible sur: http://www.unCDF.org/sites/default/files/Download/bluebook_fr_0.pdf
- O'Regan, K. et Oster, S.M. (2005). Does the structure and composition of the Board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of Law, Economics and Organization*, 21(1), 205-227.
- O'Sullivan, N. et Diacon, S.R. (2003). Board composition and performance in life insurance companies. *British Journal of Management*, 14, 115-129.
- Oman, C. ; Fries, S. et Buiter, W. (2003). La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes. Centre de Développement de l'OCDE. Cahier de politique économique n°23.
- Otero, M. and Chu, M. (2002). Governance and ownership of microfinance institutions. In Mersland,

- R. & Strom, R. O. (2007). Performance and corporate governance in microfinance institutions. Article online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888/> (consulté le 12 avril 2011).
- Périlleux, A. (2008). Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance. CEB Working Paper n° 08/025.
- Périlleux, A. (2009). La gouvernance des coopératives de crédits et d'épargne en microfinance : un enjeu de taille. *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 2009/3 Tome XLVIII, p. 51-60. DOI :10.3917/rpve.483.0051
- Pestoff, V. (1995). Multi-stakeholding and local economic democracy. Cies
- Pfeffer, J. (1972). Intraorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal*, 15, 317-330.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- Porta, R.L.; Lopez-de-Silanes, F. ; Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1997). *Trust in large organizations*. National Bureau of Economic Research Working Paper N°5864, Cambridge, MA.
- Powell, W.W. & DiMaggio, P. (1991). Introduction. In Powell, W.W. & DiMaggio, P. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Reychler, L. (1997). Religion and conflict. *International Journal of Peace Studies*, 2(1), 19-38.
- Rijpens, J. et Adam, S. (2011). La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? Les Dossiers d'ASBL Actualités 2011/n°12.
- Rock, R.; Otero, M. & Saltzman, S. (1998). Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance. *Microentreprise Best Practices*, USAID, ACCION International, Traduction française (2001) GREP, Sept., 52p.
- Rohwer, A. (2009). Measuring corruption: a comparison between the Transparency International's Corruption Perceptions Index and the World Bank's worldwide governance indicators. CESifo DICE Report 3/2009.
- Ross, S.A (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. Los Angeles: Sage Publications.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1989). Management entrenchment: the case of manager specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25(1989), 123-139.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member based organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(1), 33-59.
- Steane, P.D. and Christie, M. (2001). Nonprofit boards in Australia: A distinctive governance approach. *Corporate Governance*, 9(1), 48-58.
- Stiglitz, J.E and Edlin, A.S. (1992). Discouraging rivals: managerial rent seeking and economic insufficiencies. NBER Working paper series, n°4145.
- Sundaramurthy, C. and Lewis, M. (2003). Control and collaboration: paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397-415.
- Tchakoute-Tchuigoua, H. (2010). Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions? *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 50 (4), 436-442.
- Tricker, B. (2000). Editorial-Corporate governance: the subject whose time has come. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 289-296.
- Tricker, R.I. (1994). Editorial. *Corporate Governance: An International Review*, 2(1), 1-4.
- Verri, P. (1992). *Dictionnaire du droit international des conflits armés*. CICR, Genève, 147p.
- Wélé, P. (2009). La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Bénin. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/3 Tome XLVIII, 73- 83. DOI : 10.3917/rpve.483.0073
- Westley, G., Shaffer, S. (1997). Credit Union and performance in Latin America. Working Paper n°98, Reach Department of Federal Reserve Bank of Philadelphia.
- Wilson, T. (2002). Microfinance during and after armed conflict: lessons from Angola, Cambodia, Mozambique and Rwanda. Durham, Concern Worldwide and Springfield Centre.
- Wood, M.M. (1996). Introduction: governance and leadership in theory and practice; in Wood, M.M.

(dir), *Non-profit Boards and leadership: cases on governance, change and board-staff dynamics*. San Francisco, Jossey-Bass.

Woodworth, W. (2006). Microcredit in post-conflict, conflict, nature disaster, and others difficult settings. Available at: http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Microcredit_15.pdf , consulté le 23/03/2013.

World Bank (2006). *Anticorruption in transition 3: Who is succeeding...and why? Report*.

Zald, M.N. (1969). The power and functions of the board of directors: a theoretical synthesis. *American Journal of Sociology*, 75, 97-111.