



Réflexions préliminaires pour une approche éthique de la gestion des organisations de microfinance

By/Par | **Marc Labie**

Centre de Recherche Warocqué (Faculté Warocqué, UMH) &
Centre Emile Bernheim (Solvay Business School – ULB)
Marc.Labie@umh.ac.be

ABSTRACT:

Au cours des vingt dernières années, la microfinance a connu un développement important amenant certaines organisations à se professionnaliser et à croître de manière particulièrement spectaculaire. Aujourd'hui composé d'un grand nombre d'organisations, aux statuts divers et n'ayant pas toujours la même vision des choses, le secteur se trouve à une croisée des chemins où mener une réflexion sur les fondements éthiques des pratiques de gestion développées peut permettre de mieux percevoir les enjeux et les risques encourus. Les quelques réflexions développées ici s'inscrivent dans cette perspective.

INTRODUCTION

Au cours des vingt dernières années, la microfinance a connu un développement amenant certaines organisations à se professionnaliser et à croître de manière particulièrement spectaculaire. Aujourd'hui composé de milliers d'organisations, aux statuts divers et n'ayant pas toujours la même vision des choses, le secteur se trouve à une croisée des chemins où mener une réflexion sur les fondements éthiques des approches développées peut permettre de mieux percevoir les enjeux et les risques encourus et identifier les règles et principes permettant de distinguer une bonne conduite d'une mauvaise (Robbins, DeCenzo, 2004).

Jusqu'à présent, la démarche éthique n'a généralement pas occupé une place prépondérante dans la mise en place des organisations de microfinance dans la mesure où la légitimité était supposée acquise du seul fait de faire ce que l'on faisait « *pour les pauvres, les exclus, les marginaux* ». Comme par ailleurs, la microfinance a enregistré des résultats que nombre d'autres politiques de développement pourraient lui envier, on a vu apparaître une présentation mythique de la microfinance, présentée comme peu contestable. Perçue comme une solution miracle, la microfinance a été et est encore trop souvent « vendue » comme une méthode qui permettrait aux plus pauvres de se sortir de la pauvreté en se transformant en créateurs d'entreprises, le tout grâce à des institutions financières susceptibles de générer d'importants profits.

Comme dans de nombreuses fables, il y a un fond de vérité mais aussi beaucoup de nuances à apporter comme le soulignent divers travaux récents (Guérin et Palier, 2005 ; Servet, 2006 ; Fernando, 2006).

Pour prendre les caractéristiques stigmatisées ci-dessus, on soulignera ainsi (Almendariz de Aghion, Morduch, 2005) :

- que de nombreuses recherches ont aujourd'hui remis en question le fait que la microfinance aide surtout les plus pauvres ;
- que la plupart des organisations de microfinance ne soutiennent que des personnes disposant déjà d'une activité productive et qu'il n'est donc pas si souvent que cela question de création d'entreprises ;
- que si quelques organisations de microfinance sont effectivement rentables, voire même très rentables, la plupart ne parviennent même pas à équilibrer leurs recettes et leurs dépenses.

Cette remise en cause du mythe doit-il nous amener à remettre en cause la légitimité de soutenir la microfinance ? Nous ne le croyons pas car lorsqu'elle est bien faite, la microfinance répond à des besoins et augmente l'autonomie d'individus souvent coincés entre des intermédiaires financiers non-institutionnels (ne répondant pas toujours à leurs

besoins ou à un coût prohibitif) et des intermédiaires financiers institutionnels les excluant pour des raisons économiques et sociologiques aujourd'hui largement analysées. Par contre, il y a tout lieu de s'interroger pour savoir si la microfinance est ou non « *bien faite* » ; et là, les préoccupations d'ordre éthique trouvent toute leur justification puisque c'est justement en comprenant bien la raison d'être de la microfinance et ses spécificités qu'on pourra porter un jugement moral sur le fait de savoir si elle est ou non « *bien faite* ».

Si on se réfère tout simplement aux dictionnaires, on peut envisager l'éthique, comme « l'art de diriger la conduite » (Petit Robert) ou « un ensemble de règles de conduite » (Petit Larousse). C'est bien dans ces acceptations que nous nous inscrivons. La microfinance est perçue comme spécifique et intéressante parce qu'elle est perçue comme une « conduite » poursuivant simultanément deux objectifs : un objectif de développement social (quelle que soit la façon dont on formule cet objectif) et un objectif d'équilibre institutionnel (et notamment financier) permettant d'envisager la mise en place d'organisations pérennes. Notons qu'on peut formuler la question autrement en soulignant que le deuxième objectif peut être vu comme un moyen d'atteindre le premier objectif, qui est lui fondamental.

Questionner l'éthique de la microfinance revient donc notamment à s'interroger à la fois sur une logique d'objectif (l'impact social) et sur une logique de moyen (la mise en place de structures pérennes, aussi efficaces et efficientes que possibles).

Dans le cadre de cette note, nous envisagerons trois approches distinctes¹ :

- l'apport en matière de développement
- la cohérence entre mission, métier, stratégie et structure ;
- la cohérence entre le modèle de gouvernance et les choix en matière d'utilisation des ressources (subsidés, fonds propres, auto-financement) et de prise de décision (inclusion ou non des bénéficiaires);

APPORT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

La justification souvent avancée pour la mise en place de la microfinance est qu'elle libérerait les bénéficiaires des jougs des usuriers informels. En fait, plusieurs recherches récentes ont montré que la microfinance complète les marchés financiers informels au lieu de s'y substituer et que les clients bénéficiaires s'en servent souvent plus pour améliorer la gestion de leur liquidité et se mettre à l'abri de certains aléas que pour permettre un véritable processus d'accumulation (Morvant, 2006).

¹ Notons qu'en étant un peu caricatural, on pourrait estimer que la première approche correspond avant tout au premier objectif alors que les deux autres correspondent plus au deuxième. Cependant, dans la réalité, cette distinction est probablement trop schématique.

Peut-on pour autant considérer que le fait de lui consacrer d'importantes ressources est difficilement justifiable d'un point de vue éthique ? Selon nous, il n'est pas possible de répondre de manière univoque à cette question. Si, pour une catégorie de clients-bénéficiaires, la microfinance institutionnelle permet de fournir des services financiers qui sont soit moins coûteux et/ou plus efficaces que ceux qui existaient préalablement en prenant en compte l'ensemble des coûts supportés tant du point de vue des clients que du point de vue de l'institution, alors on peut considérer que la mise en place d'institutions de microfinance peut se justifier². Si au contraire, l'utilisation de ressources débouche sur une offre qui n'améliore en rien l'offre faite aux clients (en termes de nature de produits disponibles ou de coûts supportés), on peut alors s'interroger sur sa légitimité.

COHÉRENCE ENTRE MISSION, MÉTIER, STRATÉGIE ET STRUCTURE DE GESTION

Comme pour toute organisation, une approche managériale de la microfinance peut consister à se demander si, pour telle ou telle organisation, mission, métier, stratégie et structure de gestion sont articulés de manière optimale. Dans ce cadre, l'éthique des affaires qui prédomine est en fait fondée sur une recherche de cohérence qu'on peut rapprocher d'une conception utilitariste (Robbins, DeCenzo, 2004).

Rappelons ici de manière théorique l'articulation attendue. Une organisation est censée commencer par se définir une mission (un objectif idéalisé à poursuivre) qui se fonde sur son métier (ses compétences spécifiques). Une fois la mission fixée, l'organisation se choisit une stratégie (l'orientant dans la direction de sa mission) et adapte sa structure de manière à favoriser la réalisation de la stratégie retenue.

Dans cette logique, seront « éthiques » les comportements qui assureront la cohérence entre métier, mission, stratégie et structure.

Pour une organisation de microfinance, la première chose qui importe est donc la nature exacte de la mission car c'est finalement grâce à cela qu'on peut ensuite questionner le côté acceptable ou non de tel ou tel choix. Or, en microfinance, la diversité des missions et structures est immense. Certaines organisations sont avant tout des organisations financières cherchant à développer un segment de marché improprement servi par les acteurs financiers présents sur le marché. D'autres sont avant tout des organisations à finalité sociale pour qui l'outil financier n'est qu'un outil parmi d'autres et qui doit être mis au service d'un objectif de service à une communauté. Pour d'autres encore, ce sont les caractères « construit collectif » et « enracinement social » qui sont à légitimer. Certaines organisations sont centrées sur un public cible, d'autres sur une méthodologie, d'autres sur des résultats à atteindre (qu'ils soient sociaux et/ou financiers). En conséquence, la diversité des missions

² On retrouve en fait ici l'argument développé par Ronald Coase dès 1937 pour justifier l'existence des firmes par rapport au marché.

susceptibles de co-exister en microfinance est grande et on peut donc s'attendre à une diversité de stratégies et de structures qui peuvent toutes avoir une certaine légitimité. On retrouve en fait ici le principe de contingence bien connu en management (Robbins, DeCenzo, 2004).

MODÈLES DE GOUVERNANCE, GESTION DES RESSOURCES ET PRISE DE DÉCISION

Pour analyser les priorités d'une firme et comprendre ce qu'elle considérera comme normal ou souhaitable (notamment quant aux points mentionnés dans la section précédente), il faut tout d'abord identifier la raison d'être d'une organisation et le mode de gouvernance qui y prévaut. D'une manière générale, il est admis que la création d'organisations a pour objectif de créer de la valeur. Appliquée à des organisations telles que les IMF, la question est évidemment complexe dans la mesure où nombre d'organisations de microfinance revendiquent la poursuite d'une « double bottom line » à la fois sociale et financière.

Ce sujet est ouvert à de nombreux débats dans lesquels nous n'entrerons pas ici mais il est clair que pour l'aborder d'un point de vue « éthique », il y a lieu de se demander quelle vision de la firme sous-tend une organisation, ce qui peut être fait au travers de l'analyse de son modèle de gouvernance.

La littérature retient généralement deux grandes approches de la gouvernance : le modèle shareholder et le modèle stakeholder (qui existe lui-même dans deux versions). Dans le modèle shareholder, la firme est un moyen de générer de la valeur au profit des apporteurs de capitaux. Dans les modèles stakeholder, la création de valeur doit bénéficier soit à l'ensemble des acteurs ayant participé de cette création de valeur soit plus largement encore à l'ensemble des acteurs influencés par l'action de la firme (Finet et al, 2005).

Appliquée à la microfinance, le débat glisse vers deux questions fondamentales : faut-il ou non adopter une approche commerciale de la microfinance (où les coûts sont couverts par les recettes) ou faut-il privilégier une approche subventionnée de la microfinance ? A quoi doivent servir les marges dégagées par les économies d'échelle et de champ et les gains de productivité générés par une plus grande professionnalisation des pratiques de gestion ?

A la première question, puisque dans la plupart des cas l'offre de services est inférieure à la demande, il semble éthique de consacrer les subventions disponibles aux organisations qui ne peuvent être gérées sur une base purement commerciale. Pour les autres organisations, les subventions devraient probablement être limitées à la phase de lancement, l'offre de service pouvant être réalisées en assumant le coût réel des ressources nécessaires.

De manière concrète, il nous semble donc que sur base des connaissances accumulées, on peut proposer comme « éthique » la répartition suivante :

Si une organisation réalise une offre de services de microfinance «classique», c'est-à-dire avec des bénéficiaires autour du seuil de pauvreté (mais pas les plus pauvres), des crédits pour fonds de roulement ou petit investissement, des crédits dispensés à court ou moyen terme et avec des méthodologies classiques (en matière de garantie et de modes de pression sociale), dans des zones à densité de population suffisante et visant avant tout le financement d'activités existantes, alors, il peut sembler légitime de plaider pour une approche commerciale de la microfinance car dans ces conditions celle-ci est possible et susceptible de répondre aux besoins des clients-bénéficiaires.

Si par contre, on s'éloigne de ces conditions avec une offre de services de microfinance «spécifique» incluant des bénéficiaires parmi les plus pauvres ou des produits nouveaux ou moins maîtrisés, dispensés à plus long terme ou avec des méthodologies innovantes et dans des zones à faible densité de population ; alors il semble légitime de plaider pour une approche subventionnée de la microfinance.

Quant à savoir à quoi doivent servir les marges dégagées par les économies d'échelle et de champ et les gains de productivité générés par une plus grande professionnalisation des pratiques de gestion, il s'agit d'un véritable enjeu.

Certaines organisations – pensons au cas Compartamos – diront qu'elles doivent avant tout générer des marges importantes pour permettre une croissance nécessaire pour pouvoir répondre à la demande.

D'autres donneront une priorité au développement de nouveaux marchés, de nouveaux produits, etc...

Par contre, mis à part quelques cas relativement exceptionnels, il semble que peu d'organisations aient intégrés dans leurs objectifs prioritaires le fait de faire baisser le taux qu'elles appliquent à leurs clients. Ainsi, même si ce thème mériterait d'être nettement mieux étudié, il semble que même dans des marchés relativement bien établis, les organisations de microfinance ne se lancent dans une logique de répercution de leurs gains de productivité (qui sont fréquents) dans leur prix que lorsqu'une situation de saine concurrence parvient à s'imposer (CGAP, 2006).

Or, cette situation a jusqu'à présent été plutôt rare, les situations de segmentation de marché ou de comportements monopolistique ou oligopolistique semblant nettement plus fréquents. Peut-on considérer ce comportement comme éthique ? Il semble très difficile de répondre à cela mais on se doit tout de même de s'interroger sur le peu d'attention porté à cette question jusqu'à ce jour.

Un autre aspect qui a retenu l'attention de certains chercheurs est l'importance donnée à la participation au processus de décision et de gestion des clients-bénéficiaires (Lapenu, 2002). Si cette préoccupation peut sembler légitime pour certaines IMF, notamment les coopératives d'épargne et de crédit, on est en droit de se demander ce qui est le plus important : avoir des institutions parfaitement « appropriées » par les individus, fussent-elles peu optimales du point de vue de l'utilisation de leurs ressources (pourtant rares) ou avoir

des institutions qui fournissent un service adéquat de manière efficace, voire même efficiente, fut-ce au prix d'un processus de décision n'impliquant en rien les clients-bénéficiaires. Les avis diffèrent et une fois encore il semble difficile de répondre de manière catégorique ; on est donc tenté d'en revenir à la question de la cohérence avec la mission annoncée.

EN GUISE DE CONCLUSION...

Réfléchir à ce qui est éthique et non-éthique en matière de gestion des organisations de microfinance est aujourd'hui souhaitable mais il n'est pas simple de déterminer la meilleure manière d'aborder ces questions tant le secteur est hétérogène. Pourtant, les questions pratiques liées à l'éthique ne manquent pas : quelle doit être la structure salariale au sein d'une IMF ? dans quelles conditions peut-on accepter une participation du management au capital ? y-a-t-il des structures de propriétés qui soient préférables ?

Les questions sont nombreuses et les éléments de réponses encore fort peu structurés. Nous nous risquons toutefois à proposer un premier critère basé sur le principe suivant : les actions (stratégies, choix de structures, approche commerciale ou subventionnée, etc...) d'une organisation de microfinance peuvent apparaître légitimes d'un point de vue éthique si elles s'inscrivent en cohérence avec sa mission déclarée tout en débouchant sur une plus grande autonomie (« liberté au sens de Sen ») pour ses clients-bénéficiaires (Sen, 1999).

Ce critère peut-il être suffisant pour parler d'éthique en microfinance ? Probablement pas. Peut-il participer d'une démarche constructive pour une approche éthique de la microfinance ? Peut-être.

RÉFÉRENCES

- Armendariz de Aghion, B., Morduch, J., (2005). *The Economics of Microfinance*, MIT Press, 360 pages.
- CGAP, (2006). « Competition and Microcredit Interest Rates », Focus Note 33, February.
- Depret, M.H., Finet, A., Hamdouch, A., Labie, M., Missonier, F., Piot, C. (sous la direction de A.Finet), (2005). *Gouvernement d'entreprise, Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Editions De Boeck, Paris-Bruxelles, 269 pages.
- Fernando, J.L., ed., (2006). *Microfinance – Perils and prospects*, Routledge Studies in Development Economics, 241 pages.
- Guérin, I., Palier, J., (2005). *Microfinance Challenges : Empowerment or Disempowerment of the poor ?*, Institut Français de Pondichéry, 384 pages.
- Lapenu, C., (2002), «La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche », *Revue Tiers Monde*, t.XLIII, n°172, 847-865.
- Morvant-Roux, S., (2006). *Processus d'appropriation des dispositifs de microfinance : un exemple en milieu rural mexicain*, Thèse de doctorat, Université Lumière – Lyon 2, 431 pages.
- Robbins, S., DeCenzo, D., (2004). *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*, 4^{ème} édition, Pearson, 521 pages.
- Sen, A., (1999). *Development as Freedom*, Oxford University Press, 365 pages.
- Servet, J.M., (2006). *Banquiers aux pieds nus – la Microfinance*, Odile Jacobs, 505 pages.