

Associations coopératives, mutuelles d'épargne et de crédit: Télescope critique de leur gouvernance

[Cooperative associations, savings and credit mutuals: Critical look of their governance]

Jean Pierre Kasuku Kahuyege¹⁻² and Joseph Ngulungu Bwanambogo³

¹CIDEP NORD-KIVU et ISDR WALIKALE-NORD, KIVU, RD Congo

²Doctorant, Université d'Antananarivo, Madagascar

³Assistant, CIDEP-GOMA, RD Congo

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The cooperative is a movement of hope to enable the poor to improve their living conditions. It gives the opportunity to form an association and mobilize small energies in order to fight against injustices on the part of the rich. The basis of the essence of their principle is that they are owners-subscribers of the means and beneficiaries of the services. In the rapprochement with state institutions, cooperatives are subject to legal provisions as guarantees of protection of members' assets. In their polymorphism, there are associative institutions in the traditional cooperative form based on the solidarity of members and also savings and credit institutions based on savings«. They work according to whether the members were owner-users or simply customer-users. This presupposes governance appropriate to the approach put in place. This article is a reflection on those nuances on which the effectiveness in terms of services rendered to members depends.

KEYWORDS: association, cooperative, mutual, savings, credit.

RESUME: La coopérative est un mouvement d'espoir devant permettre aux pauvres d'améliorer leurs conditions de vie. Il donne la possibilité de constituer en association et de mobiliser les petites énergies afin de lutter contre les injustices de la part des riches. Le fondement de l'essentials de leur principe est qu'ils soient propriétaires-souscripteurs des moyens et bénéficiaires des services. Dans le rapprochement avec les institutions étatiques, les coopératives sont soumises aux dispositions légales en tant que garanties de protections des avoirs des membres. Dans leur polymorphisme, il s'observe des institutions associatives dans la forme coopérative traditionnelle basée sur la solidarité des membres et aussi des institutions d'épargne et de crédit basées sur les épargnes ». Elles fonctionnent ainsi selon que les membres étaient propriétaires-usagers ou tout simplement clients-usagers. Ce qui suppose une gouvernance appropriée à l'approche mise en place. Cet article est une réflexion sur ces nuances dont est tributaire l'efficacité en termes de services rendus aux membres.

MOTS-CLEFS: association, coopérative, mutuelle, épargne, crédit.

1 INTRODUCTION

Le monde a pris l'option, depuis plusieurs décennies, de lutter contre la pauvreté à travers diverses stratégies mises en place. Si dans certains milieux, l'initiative individuelle a propulsé des opportunités d'amélioration des conditions de vie, « il

n'en a pas été de même ailleurs dans des milieux pauvres » [1]. Les associations coopératives, alternative d'accessibilité des pauvres aux revenus, grâce aux efforts communs, sont apparues comme une opportunité de taille de nature à faire éclore la dynamique de développement et du bien-être des africains en général et des congolais en particulier. Après plusieurs décennies de fonctionnalité, que peut-on dire de l'implantation du mouvement coopératif et des mutuelles d'épargne et de crédits en RD Congo, quant à leur gouvernance?

Cette dissertation se situe dans le désir de prendre du recul et d'analyser la gouvernance de la perspective associative et mutualiste mise en place dans la lutte contre la pauvreté et la recherche du bien-être des gagnés petits. La crédibilité des associations coopératives et des mutuelles de crédits repose sur augmentation du revenu des pauvres, création de richesse, correction de l'exclusion des pauvres aux flux financiers bancaires,... les mécanismes de rationalisation passe aisément à travers une efficience des interactions entre les membres, et cela aussi bien dans le sens horizontal que vertical. Cependant, les résultats atteints sont restés peu performants d'autant plus que leur fonctionnement n'ont jamais échappé à l'intensification de l'affairisme et aux bouleversements de la mondialisation. Et « *dans un monde en mutation dont peu de structures ne sont pas aussi sujettes à des reconfigurations, les coopératives se voient également interpeller par ces convulsions* » [2].

2 REGARD CRITIQUE SUR LE FONDEMENT COOPERATIF

En 1844, quelque part dans un village anglais appelé Rochdale, faubourg de Manchester, 28 tisserands s'associent pour constituer une organisation régie par des principes de solidarité appelée, « Société des équitables pionniers de Rochdale » et qui sera l'ancêtre des associations coopératives actuelles de consommation. Dans la foulée, en Allemagne, à Heddensdorf, en Rhénanie, Raiffesein met en place vers les années 1864, la première institution de micro-crédit des agriculteurs pour échapper à l'exploitation des usuriers, appelée coopérative de crédit mutuel [3]. Il s'agit certainement de l'un des arrière parents des mutuelles de crédits d'aujourd'hui. Ces deux sortes d'institutions à caractère solidaire apparaissent comme étant les deux alternatives les plus caractéristiques à travers lesquelles les pauvres ont espéré trouver la solution à leur problème d'accessibilité au crédit, pour acheter et vendre ou tout simplement pour disposer d'un certain revenu pouvant leur permettre de répondre à certains besoins de satisfaction immédiate.

La philosophie associative qui a été pendant longtemps la sève de la coopérative et de son fonctionnement et de son développement, est en passe d'être dépassée. La mondialisation, avec tous les défis qu'elle crée aux petites économies, a mis en place un nouvel environnement, amplifié par l'affairisme, avec comme conséquence le ralentissement ou le blocage complet de l'évolution de ces groupements associatifs communautaires ou solidaires.

L'esprit coopératif n'a été la création ni de Rochdale ni de Raiffeissen. A travers le monde, les hommes ont été caractérisés par l'esprit de partage, sous diverses formes. Dans les traditions africaines, il a existé pendant longtemps des champs communautaires, des greniers collectifs, qui sont des alternatives de la mise en commun des ressources ou moyens pour se les retourner en cas de nécessité.

L'esprit de la mise en place de ces organisations ou institutions selon le cas, militait à la recherche de solutions au problème d'accessibilité des pauvres aux ressources économiques afin de répondre à leurs besoins quotidiens de subsistance. Ces solutions qui ont paru être une réponse spécifique, ont survécu à travers les temps, en passant par différentes adaptations de par le monde. C'est le cas, notamment des coopératives appelées mouvement des caisses Desjardins fondées en 1900 au Québec (Canada), des coopératives d'utilisation de matériel agricole, société coopérative agricole France, des coopératives financières en RD Congo, des caisses populaires dans les pays visant à matérialiser l'économie sociale du marché,...

En RDC, pendant la période coloniale, et bien après l'indépendance, les associations coopératives ont soulevé des espoirs énormes. D'abord une solution coloniale pour organiser les paysannats, elles ont connu par après des flottements après les indépendances, pour ressusciter avec « la coopérative de Kananga en 1969, celle de Bansankusu en 1970 et celle de Bukavu en 1972 » [4]. Les précurseurs des mutuelles de crédit, les « Likelemba », les tontines, qui sont en RD Congo l'ancêtre des mutuelles de crédit, se sont créés spontanément en fonction des circonstances ponctuelles et disparaissaient de la même façon, après que le besoin circonstanciel ait trouvé satisfaction.

Depuis presque quatre décennies, la coopérative d'épargne et de crédit et les mutuelles de crédit ont fasciné la population. Et malgré plusieurs contraintes et déboires, les pauvres ont gardé leur foi aux coopératives, convaincus que leur problèmes économiques trouveront solution dans ces institutions solidarités des gagnés petits. Mais ces espoirs ne semblaient pas avoir trouvé satisfaction. Les coopératives se font et se défont, les pauvres sont restés pauvres et davantage encore. Alors que vers les années 2000, en RDC, le mouvement coopératif traditionnel manifestait des signes d'essoufflement, il a été relayé les mutuelles de crédit [5]. L'esprit se formalisant, les mutuelles se sont organisées en mettant en place des alternatives ou structures fonctionnelles supposées beaucoup plus souples et plus interactives, en termes des services offerts. Et à la différence des associations coopératives traditionnelles dont le fonctionnement régissait la relation entre les propriétaires-usagers, les

mutuelles avaient comme soubassement la relation entre usagers/clients-propriétaires, ou globalement les services de crédits était disponibles, et les usagers/client pouvaient y accéder à travers leur adhésion, comment expliquer la déliquescence de ce mouvement d'espoir ? Cette question fondamentale suscite d'autres spécifiques pour une compréhension plus large de la fonctionnalité de la gouvernance en application dans chacun de ces deux modèles. Ainsi donc,

- Quelle est la configuration des mécanismes de gestion mis en place dans ces institutions associatives qui se prévalent être communautaires ?
- Quelles sont les aspects de différenciation dans la gouvernance entre les associations coopératives et les mutuelles de crédits dans ce processus de lutte contre la pauvreté ?
- Les membres, usagers-propriétaires ou usagers-clients, selon le cas, sont-ils partie prenante dans la gouvernance de leur entreprise sociale?

L'observation de l'environnement dans lequel se meuvent les associations coopératives et les mutuelles de crédit a montré des nuances fondamentales dans la conduite de la gestion associative et de, la gouvernance s. A travers cette réflexion, il a été question de faire un télescope de la gouvernance au sein de ces institutions, en ressortir la perception des membres par rapport à leur implication, et les défis auxquels sont confrontés les usagers, dans leur démarche de recherche de bien-être.

En plus des échanges à bâton rompu et des focus-groupe avec certains membres des associations coopératives et des clients des mutuelles d'épargne et de crédits, l'exploitation de certains documents relatifs au mouvement associatif, a permis des réajustements dans cette réflexion.

3 ASSOCIATIONS COOPERATIVES, MUTUELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT: QUELQUES RESEMBLANCES ET DISSEMBLANCES

3.1 CONSIDÉRATIONS DÉFINITIONNELLES

Les ressemblances ou dissemblances de ces alternatives d'institutions de crédit proviennent des définitions qui sont données par différents acteurs qui se sont intéressés au monde associatif. Le dictionnaire de politique nous renseigne que: « la mutuelle, du latin « mutuus », réciproque, qui s'échange, est définie comme une association à but non lucratif qui offre à ses membres, appartenant à une même branche professionnelle, un système d'assurance ou de prévoyance volontaire ». Les personnes qui se rencontrent visent à se garantir, à s'assurer, sur une base volontaire, des services. Ailleurs, la coopérative ou association coopérative, du latin « cum », avec, et « operare » (faire quelque chose, agir), est définie comme « une *entreprise* dont les associés contribuent volontairement à *part égale en droits et en obligations* ». Le système coopératif est fondé sur le principe de la coopération et de la solidarité. Le pouvoir y est exercé démocratiquement et les membres de la coopérative travaillent avec le souci de l'intérêt général de tous les associés ». La loi RD Congolaise n°002/2002 du 02 février 2002 portant dispositions applicables aux coopératives d'épargne et de crédit définit les coopératives d'épargne et de crédit comme « *des groupements de personnes dotés de la personnalité juridique, qui poursuivent principalement un objectif social à travers les services rendus à leurs membres* » [6]. Dans le respect de l'application de la loi précitée, il apparaît d'une part la fonction régulatrice de l'État, mais aussi une relation de forte dépendance et de protection des avoirs des membres.

L'adhésion à la logique coopérative fait apparaître une obligation implicite et complice de joindre ses efforts pour la satisfaction commune et personnelle. Au-delà d'une association des personnes, formelle (avec des textes de statuts, un ROI) ou informelle (les tontines), cette définition fait intervenir, à partir de la notion de « personnalité juridique », un deuxième acteur qui est le pouvoir public. Et donc toute action relative au regroupement ou associations de personnes, doit se réaliser en respect de certaines normes qui quadrillent ce qui se fait afin d'éviter des dérapages.

Si ces définitions, mettent une emphase particulière sur les personnes, et non, comme d'aucuns le soutiennent, sur l'économique, ne pas privilégier cette dimension humaine dans la fonctionnalité des associations coopératives ou des mutuelles d'épargne et de crédit, constituerait déjà un premier défi de leur performance dans la lutte contre la pauvreté. Ce défi se profile implicitement dans la définition de la loi de février de la RDC précitée, qui semble se focaliser sur l'aspect juridique, la reconnaissance par la loi de la structure et, de façon moindre les services que doivent se rendre les personnes. Cette définition, restent aussi ambiguë en ce sens qu'elle insinue deux groupes en présence: le groupement des personnes reconnus juridiquement, notamment les pourvoyeurs des services et de l'autre côté les membres bénéficiaires.

La coopération entre les membres d'une communauté est une opportunité de facilitation de la mise en commun des moyens susceptibles d'aider les gens à prendre des initiatives dans le cadre de la construction du vivre –ensemble. Et comme l'a affirmé Pierre Korse, « Face au désespoir de la vie et à l'incapacité individuelle, un des moyens de « self help », de s'aider soi-même, c'est la coopération entre les membres d'une communauté » [7]. L'esprit coopératif s'est consolidé à travers des principes qui, au fil de temps, se sont mués en seulement sept essentiels. Synthétiquement, il s'agit de:

- L'adhésion libre, principe de la porte porte ouverte. Toute personne, pour autant qu'elle estime que ses besoins et aspirations peuvent trouver satisfaction, peut adhérer librement.
- Le contrôle démocratique: elle dispose d'une part que tous les membres soient régis de la même façon par la coopérative, mais d'autre part elle sous-entend la participation de chacun à la vie de l'entreprise commune. Cependant, la coopération étant un phénomène qui se vit dans un environnement dynamique, « *on reconnaît généralement que dans les différentes phases de vie d'une organisation coopérative, la participation est appelée à se modifier* » [8].
- La ristourne du trop-perçu: pour autant qu'en fonction de la fidélité de chaque membre dans les transactions avec la coopérative, doit bénéficier d'une sorte de récompense-retour.
- L'intérêt limité au capital: une sorte de rémunération du capital investi de la part sociale de chacun et qui viendrait aussi préserver le pouvoir d'achat des avoirs.
- La Neutralité politique et religieuse: les convictions de la personne ne doivent pas constituer une obstruction à son adhésion.
- Le développement de l'éducation: pour une large compréhension de mécanisme de fonctionnalité de la coopérative et le renforcement des capacités des membres à se l'approprier. Dans un environnement fortement influencé par la recherche de consolidation et d'efficacité à travers les synergies, un autre principe qui s'impose aujourd'hui comme exigence, c'est l'inter-coopération: on ne peut travailler à vase clos. Elle permet de partager et capitaliser les expériences.

3.2 RAPPROCHEMENT DES PRINCIPES ET MECANISMES D'APPLICATION

3.2.1 LA CONSTITUTION DES FONDS DE DEMARRAGE: « ARGENT CHAUD/ARGENT FROID » [8] ET [9]

Dans les coopératives traditionnelles, la logique EPARGNE-CREDIT est de mise: fonds constitué par les membres, à travers leurs parts sociales qui les engagent comme propriétaire et usager. Il s'agit du principe de « l'argent chaud » Dans une association coopérative, la personne joue le rôle d'actionnaire propriétaire et aussi d'usager-bénéficiaire.

Dans une mutuelle de crédit l'approche est différente. Il s'agit du binôme « CREDIT-EPARGNE », qui s'apparente à ce qu'on appelle soubassement à « argent froid ». Cette façon de faire provient de nouvelles familles des coopératives en tant que « *structure de gouvernance originale compatible avec l'évolution du modèle de développement financiarisé puisqu'on y trouve aussi une forme d'investisseur collectif* » [10]. Les fonds sont constitués sur base des apporteurs des capitaux, des fonds de constitution. Ceux-ci sont différents des souscripteurs aux transactions. En effet, c'est sur base d'un fonds constitué par les apporteurs des capitaux, que les souscripteurs, invités à adhérer aux services offerts à travers leurs dépôts, peuvent accéder au crédit, pas comme propriétaires, mais comme clients, bénéficiaires des services. Ils ne sont pas décideurs sur l'orientation des services, pas plus que sur les politiques et stratégies de gestion qui gouvernent l'entreprise. Dans d'autres circonstances, il s'agirait des partenaires externes (ONG) qui constituent un fonds sur base duquel les bénéficiaires peuvent accéder à des crédits.

Ces deux situations se résumeraient telle qu'on peut le voir dans la Figure 1.

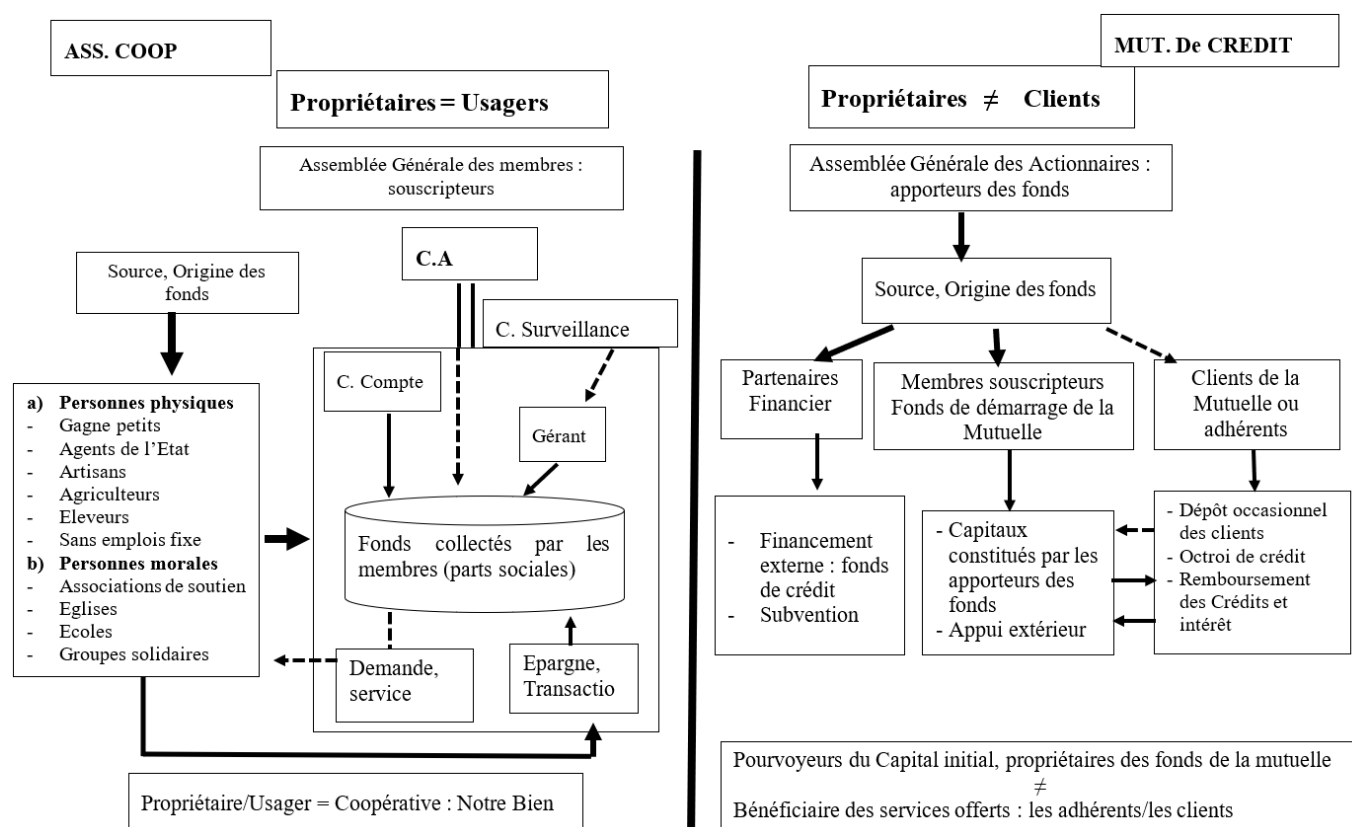


Fig. 1. Juxtaposition association Coopérative (de crédit) et mutuelle de crédit

3.2.2 MISE EN PLACE DES ORGANES DE GESTION

Le fonctionnement des organisations associative se fonde sur une structure pyramidale constituée de l'assemblée générale comme source d'inspiration et de définition des politiques d'ensemble, le conseil d'administration qui définit les stratégies de d'opérationnalisation et le gérant qui veille à l'exécutif au quotidien. Dans leur fonctionnement, ces organes visent le renforcement institutionnel, culturel, social, spirituel, économique et financier des membres, voire des groupes plus larges auxquels ils appartiennent. Pour la circonstance, chaque coopérative a son statut et c'est ce statut qui indique et détermine les modalités de fonctionnement et la relation entre ces différents organes.

3.3 LA GOUVERNANCE: PRINCIPES DE TRANSPARENCE, RESPONSABILITE, PARTICIPATION ET ACCES AUX SERVICES

3.3.1 COMPRENDRE LA GOUVERNANCE

La gouvernance est un terme polysémique qui, au-delà de son cercle traditionnel d'application, elle est utilisée aujourd'hui dans divers contextes, notamment l'univers entrepreneurial. En parler, c'est faire allusion à « la façon dont les décisions sont prises et mises en œuvre, ainsi qu'à la façon dont les citoyens et d'autres organisations sont impliqués dans ce processus » [11]. Cette définition repose, selon Tearfund, sur trois principes fondamentaux; la participation, le service et la justice sociale. Pour le PNUD, « la gouvernance détermine la façon dont un service ou un ensemble de services sont planifiés, gérés et réglementés au sein d'un ensemble de systèmes politiques et économiques » [12]. Ainsi donc, une bonne gouvernance est fondée sur plusieurs piliers: la participation citoyenne, des partenariats entre des acteurs-clés à l'échelon local, la compétence transdisciplinaire des acteurs locaux, des sources d'information multiples, des institutions de redevabilité et une orientation en priorité en faveur des pauvres [13]. En rapport avec la fonctionnalité au sein des associations, il s'agit d'un ensemble des mesures, des règles de jeux instituées, de l'interaction entre organes de décision, de la passation horizontale et verticale de l'information qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une structure ou institution. Elle porte sur la capacité à respecter les engagements pris par rapport aux contribuables ou autres acteurs impliqués, à travers une politique inclusive participative et enfin une reconnaissance commune en tant que partie prenante. Elle consiste en l'opérationnalisation d'un ensemble de disposition qui constitue le soubassement de la gestion de l'organisation, pour « assurer une meilleure

coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées » [14].

3.3.2 LA GOUVERNANCE: TRANSPARENCE, RESPONSABILITE ET PARTICIPATION

L'association coopérative est une institution dont la stabilité repose sur son organisation pyramidale, Assemblée Générale-Conseil d'Administration-Gérance (A.G-C.A-G). Sauf pour la gérance qui est dirigé par un technocrate, un fonctionnaire engagé, les deux organes supérieurs relèvent de la compétence des propriétaires usagers. Théoriquement la force de la coopérative passe à travers une harmonie dans les rapports entre cette structure pyramidale. Pour plus d'efficacité, le manuel de procédure de la coopérative- s'il y en a, suppose une respectabilité dans sa dimension dynamique, dans son application. En plus, il est un outil indispensable de travail. L'exécution du manuel de procédure passe à travers les dimensions suivantes:

- **La participation:** à travers le respect des principes qui régissent les coopératives. Il n'y a pas d'association coopérative si les propriétaires-usagers ne sont pas partie prenante dans la mise en place et la vie de l'association.
- **La transparence:** Il n'y a pas de chasse-gardé ou de rubriques taboues auxquelles le propriétaire-usager ne peut accéder. Il bénéficie de ce fait, des informations et formations nécessaires pour s'approprier cette dynamique.
- **La responsabilité:** que les membres assument conjointement. La surveillance et le contrôle se font par des commissions installées par le CA et dont les rapports sont validés par les propriétaires-usagers à travers l'AG. Cette responsabilité va jusqu'au niveau de la couverture des préjudices à charge de l'association: pertes, dettes contractées, résultats positifs,...

Bien que les coopératives traditionnelles n'aient pas échappé au risque d'affairisme les mutuelles semblent ne pas s'en inquiéter outre mesure. L'esprit d'affaire est une donne dont on ne se préoccupe pas. Les mutuelles servent mieux la petite nouvelle bourgeoisie dans les activités commerciales (*tenanciers des quincailleries, les vendeurs des divers articles, des électroménagers, des accessoires informatiques d'occasion,...*) s'approvisionnant à Dubai, Chine, Nairobi, Kampala, et qui trouvent dans les mutuelles des institutions qui leur facilitent la garde de leur argent et la sortie rapide des fonds à tout moment de la journée à travers les guichets ouverts. Les mutuelles fonctionnent alors comme des prestataires des services aux adhérents-clients.

3.3.3 ACCESSIBILITE AUX SERVICES: LES EXIGENCES DES PRETS ET TAUX DE REMBOURSEMENT

Dans une association coopérative, l'accessibilité aux services est fonction des conditions définies en termes de garantie. Elles sont de deux natures et peuvent varier de gages ou hypothèques, mais en s'adaptant le plus possible au contexte et au milieu. L'important est que c'est le propriétaire-usager qui fixe ou participe à la fixation de ce gage-hypothèque. Il s'agit de mettre en place ce qui protège en même temps les biens communs, et de surcroit ceux individuels. Comme l'association coopérative n'est pas une structure à caractère mercantile, le taux de remboursement unique est fixé à des proportions faibles: entre 1 et 3%.

Dans les mutuelles, les garanties auxquelles sont soumis les membres sont presque exclusivement centrées sur les hypothèques. Elles sont en plus fixées par les apporteurs des capitaux. On voit bien que les membres clients souscrivent à un ensemble de règles déjà instituées et sur lesquelles ils n'ont ou n'auront aucune emprise en tant que nouveau client-adhérent. Les taux de remboursement cumulés atteignent des proportions très élevées, qui approchent les 90%. Dans les associations villageoises d'épargne et de crédit ou simplement les associations d'épargne et de crédit en ville, les gens fustigeant l'adjectif « villageoises », la garantie de confiance, ne semble pas non plus sécurisante quant aux défis que doit affronter la mutuelle. Plusieurs membres se dérobent face à leurs engagements, ce qui n'amène pas les autres à vivre une certaine confiance. Le piège dans lequel les coopératives sont tombées c'est de chercher à calculer leur performance sur la dimension économique et non sur les services rendus, ceux de la satisfaction de leurs membres. Ce qui a pervertis aussi toute la dynamique de leur gouvernance.

3.3.4 DE-CAPITALISATION ET COUVERTURE DES FRAIS SOCIAUX

La capitalisation, dans le cadre des avoirs dont quelqu'un est détenteur, est un système de placement financier dont les revenus sont transformés en capital pour produire à leur tour des revenus. En ce qui concerne plusieurs membres des coopératives ou des mutuelles d'épargne et de crédit, les crédits reçus réinvestis dans le circuit économique local, devaient produire des revenus substantiels qui, par effet multiplicateur, renforceraient les échanges et le pouvoir d'achat du bénéficiaire et lui faciliteraient les remboursements, en respect des échéances. Ce qui suppose qu'une grande proportion des crédits reçus

soit utilisée dans le circuit économique interne. Or, du fait de l'insuffisance ou de l'inexistence de la production, le bénéficiaire de crédit est obligé d'effectuer les opérations d'approvisionnement sur des marchés extérieurs à son circuit économique (Chine, Doubaï, Benin, Nigeria, Afrique du Sud,...), ce qui prive le marché local des reflux monétaires importants et réduit les effets multiplicateurs pouvant faciliter l'accès à des revenus substantiels indispensables pour le remboursement. L'antipode de la capitalisation, qu'on peut, par néologisme, appeler « *la dé-capitalisation* » s'assimile au fait de drainer les capitaux de son circuit normal de mise à disposition (des acteurs du secteur des affaires), pour un autre circuit en dehors de celui d'où les fonds ont été produits et qui facilite différentes transactions locales. L'observation du circuit économique dans lequel évolue les gagnes petits est déséquilibré car fortement dépendant et tourné vers l'extérieur. Le consommateur congolais a des besoins à satisfaire, mais dont les articles lui viennent d'un circuit de production de l'extérieur. Les marchés connus aujourd'hui, sont Dubaï, Durban, Chine, Turquie, Inde, par moment Nigeria et Benin. Tous ces marchés offrent des articles dont le rythme d'écoulement semble facilité quand il s'agit d'un écoulement de gros. Par contre, pour les détails, circuit qui voit un grand engouement des gagnes petit, le rythme d'écoulement des produits est lent. Lors des approvisionnements, les grossistes qui récoltent les fonds des gagnes petits, à travers les achats effectués chez eux, drainent ces sommes vers ces marchés extérieurs, qui malheureusement n'apportent aucun capital sur le marché interne. Il n'y a pas de production compétitive locale qui autonomise le marché locale et attire les consommateurs extérieurs. En plus, le rythme de consommation des articles détaillés par les gagnes petits n'est pas de nature à faciliter aux pauvres un écoulement rapide. Ils ne peuvent pas avoir la certitude d'un gain en expansion pour un approvisionnement conséquent en guise d'une intensification du cycle de leurs activités. Le circuit s'allonge, avec plusieurs intermédiaires, freinant l'évolution du pauvre dont le circuit de proximité est une opportunité mal exploitée. La durée des échanges ne permet pas au pauvre de rationaliser ses activités et ainsi de subvenir à ses besoins quotidiens de survie. Plus encore, la concurrence avec les grossistes, sur un même marché non règlementé et qui ne protège pas le pauvre, ne couvre pas le risque de stagnation des affaires de ce dernier. Dans ce contexte, le circuit local est alors saigné de ses capitaux, l'essentiel ne pouvant plus être mis entre les mains des pauvres dont le pouvoir économique est faible, presque inexistant. Il y a alors risque de végéter dans le cercle vicieux de la pauvreté. En plus, il se remarque que les pauvres accèdent à des prêts pour satisfaire les besoins de prestige ou d'installation, pour couvrir des frais sociaux (scolarité des enfants, soins médicaux, loyer,...), pour rembourser des dettes contractées et non pour des investissements dans des activités de production, comme on peut le voir dans la Figure 2.

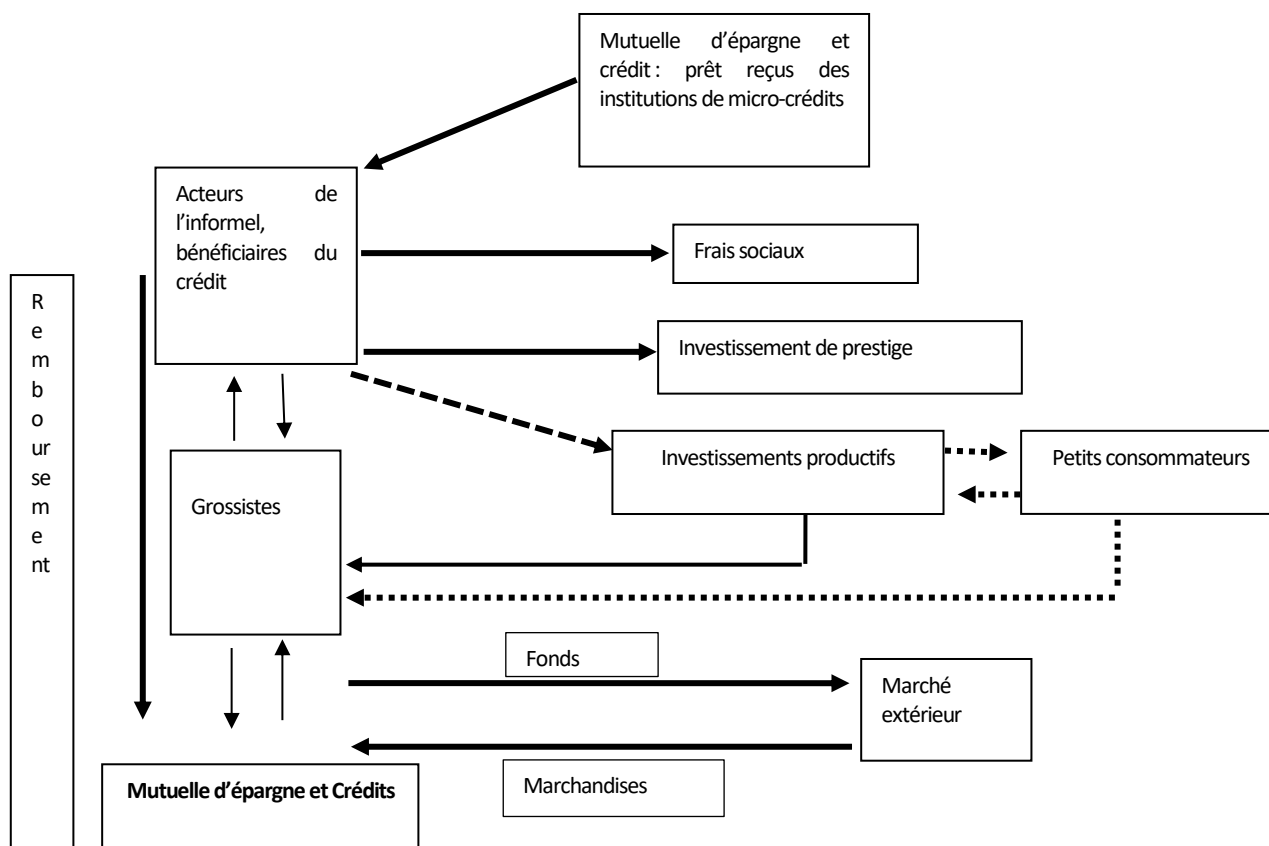


Fig. 2. Circuit du crédit du pauvre

Dans cette Figure 2 le pauvre sollicite un prêt à la mutuelle. Il injecte ces fonds soit dans des fonds du secteur social, notamment: fonds d'installation, frais sociaux, notamment la santé, la scolarisation des enfants, le mariage, le déplacement,... (les fonds du secteur social arrêtent leur course à ce niveau); soit encore dans des activités génératrices de revenu sur un marché qu'il ne maîtrise pas. Ces fonds des AGR continuent mais avec prolongement entre les mains des grossistes qui s'approprient le circuit, s'approvisionnant à l'extérieur, y drainent des fonds importants qui sortent du circuit local non productif, sans espoir de retour. Le pauvre est alors la première victime de ce dérèglement du circuit local de proximité. Dans ce contexte, on ne peut s'étonner que les petites affaires des pauvres végètent ou tombent rapidement en faillite. D'où le cercle vicieux de la pauvreté qui s'installe et qui tend à devenir chronique.

4 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

4.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Un questionnaire composé de quarante items a été soumis aux anciens et nouveaux membres des associations coopératives et des mutuelles d'épargne et de crédit pour en savoir davantage sur la gouvernance dans leurs institutions. Le questionnaire a été rédigé sous forme de l'échelle de Likert avec cinq modalités, allant de 5, la plus forte à 1 la plus faible, notamment: tout à fait d'accord, d'accord, neutre (sans avis, réservé), pas d'accord et pas du tout d'accord. Il a été fait recours à un échantillonnage non probabiliste à choix raisonné par boule de neige pour atteindre les enquêtés. La taille de l'échantillon a été définie au hasard, les membres de ces deux structures n'étant pas connus. Ils ont été de 50 personnes dont 44 fiches ont été retournées et 6 fiches mal complétées soit une déperdition de 12%. Les données recherchées étaient plus de nature qualitative que quantitative. Elles portaient sur l'appréciation des membres de la gouvernance au sein de leur structure. L'administration du questionnaire a opté pour l'approche de face à face pour d'une part être en contact direct avec le concerné et d'autre part récolter le plus d'informations possibles.

Une analyse de la cohérence entre les items a ressorti un alpha de Cronbach de 0,98 (Tableau 1), ce qui a montré une cohérence inter items.

Tableau 1. Statistique de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,983	40

Une analyse de la variance a permis d'accéder aux résultats du Tableau 2 pour 79,5% d'informations recherchées.

Tableau 2. Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	14,401	60,004	60,004	14,401	60,004	60,004	7,360	30,666	30,666
2	2,012	8,383	68,387	2,012	8,383	68,387	5,325	22,187	52,853
3	1,456	6,066	74,454	1,456	6,066	74,454	3,765	15,687	68,540
4	1,234	5,143	79,597	1,234	5,143	79,597	2,654	11,057	79,597

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

La rotation de la matrice des composantes a fait ressortir quatre composantes importantes sur lesquelles repose la gouvernance. Il s'agit, entre autres de:

1. Existences des mécanismes de management de la structure
2. Appropriation par les membres du des mécanismes de management de la structure
3. Existence de mécanisme de suivi et contrôle
4. Existence de mécanisme de suivi et contrôle

Tableau 3. Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,828
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1206,758
	ddl	276
	Signification	,000

Avec un KMO de 0,828, un test de sphéricité Khi-deux approximatif de 1206,758 pour un degré de liberté de 276 et un seuil 0,000, la relation entre ces variables dans la recherche de compréhension de la gouvernance au sein des organisation associative solidaire est très significative.

4.2 RESULTATS SUR LA GOUVERNANCE AU SEIN DES STRUCTURES

Parmi les personnes qui ont répondu au questionnaire, il y a eu 28 hommes, soit 59% et 18 femmes représentant 40,9%.

Tableau 4. Formation sur les principes du fonctionnement de la structure

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	8	17,8
	Pas d'accord	20	44,4
	Pas d'avis	1	2,2
	D'accord	10	22,2
	Tout à fait d'accord	5	11,1
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Concernant la formation sur les principes coopératifs, 52,2% disent n'avoir jamais eu de formation sur les principes coopératifs contre 33,3% qui disent en avoir bénéficié et seulement 2,2% qui ne se sont pas prononcé

Tableau 5. Existence d'un mécanisme de contrôle au sein de la structure

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	7	15,6
	Pas d'accord	4	8,9
	Pas d'avis	3	6,7
	D'accord	12	26,7
	Tout à fait d'accord	18	40,0
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Les résultats de ce tableau renseignent qu'un cumul de 66,7% de membres confirment l'existence d'un mécanisme de contrôle, contre 24,5% qui soutiennent le contraire.

Tableau 6. Existence et application des mécanismes de suivi évaluation dans la structure

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	15	33,3
	Pas d'accord	13	28,9
	Pas d'avis	3	6,7
	D'accord	5	11,1
	Tout à fait d'accord	8	17,8
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

De ces résultats, il ressort que 28,9% confirment l'existence et l'application d'un mécanisme de suivi et évaluation, contre 62,2% qui soutiennent le contraire

Tableau 7. Réalisation des audits au sein de la structure

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	11	24,4
	Pas d'accord	9	20,0
	Pas d'avis	12	26,7
	D'accord	8	17,8
	Tout à fait d'accord	4	8,9
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Seulement 26,7% confirment la réalisation des audits, alors que 44,4% soutiennent le contraire et d'autres 26,7% se sont abstenus à donner leur avis.

Tableau 8. Existence d'un mécanisme de gestion des conflits au sein de la structure

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	15	33,3
	Pas d'accord	5	11,1
	Pas d'avis	11	24,4
	D'accord	5	11,1
	Tout à fait d'accord	8	17,8
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Par rapport au mécanisme de gestion de conflits, 28,9% confirment son existence contre 44,4 % qui ont un avis contraire et 24,4% qui n'ont pas donné leur avis.

Tableau 9. *Respect des principes de gestion coopératifs au sein de la structure*

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	6	24,4
	Pas d'accord	10	22,2
	Pas d'avis	11	24,4
	D'accord	6	13,3
	Tout à fait d'accord	11	13,3
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Concernant le respect des principes de gestion coopératifs, s'il y a 26,6% qui le confirment, 46,6% disent le contraire alors que 24,4% se sont abstenus à donner leur avis.

Tableau 10. *Respect de la transparence dans le management de la coopérative*

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	12	26,7
	Pas d'accord	11	24,4
	Pas d'avis	9	20,0
	D'accord	5	11,1
	Tout à fait d'accord	7	15,6
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Par rapport à la transparence dans le management de la coopérative, 51,1% des enquêtés disent qu'elle n'existe pas; 20% se réservent contre 26,7% qui estiment qu'il y a une transparence.

Tableau 11. *Information sur les bénéfices en fin d'exercice*

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout d'accord	9	20,0
	Pas d'accord	11	24,4
	Pas d'avis	8	17,8
	D'accord	8	17,8
	Tout à fait d'accord	8	17,8
	Total	44	97,8
Manquant	Système	1	2,2
Total		45	100,0

Quant à l'information sur les bénéfices réalisés par la coopérative en fin d'exercice, 44,4% soutiennent qu'ils ne reçoivent aucune information relative au bénéfice de fin d'exercice, 17,8% ne disent rien contre 35,6% qui confirment être informés

4.2.1 DISCUSSION DES RESULTATS: L'AFFAIRISME, TOMBEUR DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Les mutuelles et associations coopératives de crédit, bien que régies par une abondante législation, semblent être prises au piège de l'affairisme. Plusieurs souscripteurs apprécient les services des mutuelles pour deux raisons fondamentales : la garantie de sécurisation de leur fonds et la rapidité dans les retraits et sans trop d'exigence. Malheureusement, les gens ne sont pas informés sur les attitudes à adopter: 52,2% disent n'avoir jamais eu de formation sur les principes coopératifs. Souvent c'est aux pauvres que sont exigées les hypothèques alors que les nantis, de par le cercle de connaissance qu'ils se sont créé au

sein de l'association et d'un semblant de crédibilité dans le milieu, bénéficie de la garantie de confiance. La rapidité de retrait, pour des gens qui survivent au jour le jour, est une caractéristique qui a fait défaut dans les coopératives traditionnelles pour qui le circuit de demande de fonds est devenu de plus en plus élastique. Les gens ne sont pas informés sur la gestion de leur structure: 51,1% des enquêtés disent qu'il n'y a pas de transparence; il n'y a pas d'audit qui se fait pour en savoir davantage sur la santé de leur entreprise: 44,4% soutiennent qu'il n'y a pas d'audit et 26,7% se sont réservé à donner leur avis; enfin 44,4% soutiennent qu'ils ne reçoivent aucune information relative au bénéfice de fin d'exercice et 17,8% se réservent de donner leur avis. Lorsque les moins nantis n'accèdent pas au service de la structure, le besoin à satisfaire s'usé avec le temps long d'attente et la confiance se perdait. Et si d'un côté, ces retards dans la résolution de certains problèmes de nature urgente et imminente ont découragé plusieurs membres, hypothéquant par le fait même l'engouement à l'épargne, de l'autre des montants dérisoires donnés aux gagnes petits, la lenteur au niveau des mécanismes de retrait, la lourdeur administrative qui inquiète les membres sont venu renforcer le sentiment de méfiance.

Or, selon Leclerc, « un aspect important de l'intensité de la vie coopérative est la participation des membres aux activités de la caisse populaire » [15]. Les usagers se considèrent comme des simples épargnants pour assurer la protection de leurs avoirs, la vie de l'association ne les intéressant presque pas.

Ailleurs, dans les mutuelles, il s'observe la peur de solliciter des crédits, non parce que les gens n'ont pas besoins des fonds pour de nouveaux investissements, mais parce que le taux d'intérêt ne semble pas être à la hauteur des capacités de remboursement des demandeurs. Les années 2006 à Goma ont vu une montée spectaculaire des coopératives et mutuelles mais qui sont disparues aussi rapidement qu'elles étaient nées. Elles ont paru être une aubaine pour accéder facilement à un revenu. En plus, dans les mutuelles, prévaut la logique de la concertation entre pourvoyeurs des fonds et adhérents. En effet, ceux-ci se con viennent sur un comportement par rapport au dépôt et retrait de l'argent. Leurs actions, leurs objectifs, l'implication dans la gouvernance,... sont séparées, mais en accord réciproque. La prise des décisions relève de la seule compétence des apporteurs des capitaux qui sont les acteurs actifs de l'institution, alors que les souscripteurs sont des acteurs passifs, leur rôle se limitant aux dépôts et retrait de leur argent. Dans ce contexte, il s'agit plus d'un service d'épargne-assurance et pas une source d'investissement. Et à la fin, « les faiblesses en gouvernance d'entreprise sont apparues comme un risque majeur pour les mutuelles de crédit. Il y a eu inversion du centre d'intérêt: ce n'est plus l'homme avec ses préoccupations et attentes-raisons qui l'ont amené à mutualiser avec les autres- mais bien les fonds à gérer. *« Ce risque empêche la croissance durable des institutions tout en les exposant à des baisses soudaines de la qualité de leurs portefeuilles, qu'elles seront incapables de contrôler »* [16] En plus, d'autres réseaux d'adaptations en adaptations, se retrouvent dans une configuration organisationnelle à mi-chemin de la forme dominante capitaliste. C'est le cas des associations villageoises d'épargne et de crédits, les AVEC.

Malheureusement, elles ont disparu avec tous les avoirs des souscripteurs, faisant fondre en même temps tous les espoirs des pauvres. Vianney, cité par Girard [16] constate « *qu'en se référant aux coopératives ou complexes coopératifs évoluant depuis plusieurs années voire des décennies dans un environnement concurrentiel de plus en plus âpre, il observe que certaines organisations disparaissent et que d'autres, d'adaptation en adaptation, voient un glissement du pouvoir vers les cadres dont la légitimité repose davantage sur leurs performances comme gestionnaires que sur l'élection par les sociétaires ou leurs représentants* ». De l'autre, la facilité avec laquelle les prêts d'investissement, avec de taux de remboursement intéressants, étaient libérés ont fait que les associations coopératives deviennent une « affaires des nantis ». En définitive « *la dynamique de l'entreprise n'exclut pas la rupture des solidarités sociales qui l'avaient pourtant fait naître* » [16]. Et de là, toute la méfiance ou la réserve que les nouveaux membres affichent. La déception des anciens dont les besoins élémentaires n'étaient pas satisfaits avec diligence, a constitué la justification pour que les nouveaux ne s'investissent pas dans le mouvement associatif et ne participent plus à sa gouvernance. Le mouvement associatif est apparu alors ne plus être une opportunité d'amélioration des conditions de vie des pauvres, pas plus que des gagnes petits, mais bien des nantis. La facilité de remboursement et d'accession aux garanties a permis aux nantis d'être les bénéficiaires par excellence des prestations et des crédits. Dans un milieu où on vit sur base d'un quasi importation des biens de première nécessité et autres, c'est la décapitalisation intense qui prévaut, ce qui compromet le circuit local parce que des fonds énormes sont drainés à l'extérieur. Malgré tout, des associations coopératives et des mutuelles de crédit continuent à naître et à fonctionner dans un environnement à risque: risque du dérapage de la mission, risque des fraudes et détournements, risque des dépenses liées à la défaillance du système (les primes exagérées de représentation aux réunions), risque de l'environnement social et économique inadapté (l'incompatibilité entre les considérations « solidaristes » et l'esprit coopératif), risque d'étouffement à cause des taux de remboursement non accessibles aux clients,... Pour s'en sortir, deux pistes de solution possibles:

- Un fonctionnement en circuit protecteur qui privilégie les apports locaux, mais à condition que le milieu produise. Cette façon de faire profiterait aux pauvres dont les maigres économies ne peuvent être productrices que dans un circuit de proximité. Il faudra aussi repenser toute la notion des hypothèques qui doivent être accessibles aux moins nantis.

- Un fonctionnement ouvert d'échange mutuel entre le milieu et l'extérieur. Il garantirait un certain équilibre car les sommes décapitalisées seraient compensées par les transactions avec l'extérieur qui insufflerait au circuit local de nouvelle énergie. Bien sûr, à condition que le milieu produise. Il se fait malheureusement que le circuit social et économique local est fortement marqué par la consommation de produits importés alors que la production locale des mêmes genres de produits venus de l'extérieur est quasi inexistante. Les coopérateurs doivent ainsi ne pas se limiter seulement au circuit de consommation, mais s'investir dans la production concurrentielle.

EN GUISE DE CONCLUSION

Parti de trois questions fondamentales, de cette réflexion, le manque de performance au sein des coopératives et des mutuelles d'épargne et des crédits, est fortement tributaire d'un dysfonctionnement de la gouvernance associative. Bien qu'ayant connu des aménagements en fonction des exigences contextuelles et de la conjoncture fortement influencée par la mondialisation, les principes coopératifs sont restés théoriquement ancrés dans le souci et les attentes des pauvres. Mais le contexte social et peut être cognitif, on fait que ces institutions associatives communautaires ou solidaires soit resté en train de fonctionner comme des caisses de dépôt et garde des fonds des usagers propriétaires ou des usagers clients. Par ailleurs, les interactions entre les membres, Propriétaires-usagers ou clients-usagers, ont été très faibles, par moment viciées. Enfin, la priorité donnée à la dimension économique et non au service à rendre, a tué l'esprit coopératif, dans son sens premier, se transformant en une sorte de métoyage entre les acteurs, les gagnepetits venant louer ou quémander les services des nantis avec qui ils se retrouvent dans le même regroupement associatif, ce qui fait que les administrateurs n'ont plus le sens de la redevabilité.

REFERENCES

- [1] A.Leclerc. (1982). Les doctrines coopératives en Europe et au Canada. IRECUS.
- [2] A.G.Gagnon et al, (2001). *le mouvement coopératif au coeur du XXIème siècle*, Presses de l'Université du Québec.
- [3] A.Antoni. (1972), *La Coopération: tradition populaire, réalité économique, devenir de l'entreprise*, Centre d'Etudes littéraires et scientifiques Appliquées, France.
- [4] K.Mwanalessa. (1981), dix ans du mouvement coopératif d'épargne et de crédit au Zaïre, IN « Zaïre Afrique, N°159, Novembre 1981.
- [5] www.grameen-jameel.com. (s.d.).
- [6] RDC. (2002). La loi RD Congolaise n°002/2002 du 02 février 2002, Dispositions applicables aux coopératives d'épargne et de crédit.
- [7] P.Korse. (1980). Les coopératives d'épargne et de crédit de Basankusu, IN « *Zaire-Afrique* », pp. 455-458.
- [8] B.Guy (1986), Argent chaud, Argent froid: stimulation à la mobilisation de l'épargne coopérative en Afrique, IN « Cahiers de l'Université coopérative internationale », 1986/04/2-10.
- [9] V.Fernand. (1994). *Financer Autrement*. Genève, IRED.
- [10] M.C.Malo. (2006), Coopératives et modèle de développement: l'expérience québécoise, IN « *Cahiers du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales)* », www.crisis.uquam.camicrofinance_rsm@yahoo.fr.
- [11] G. Gordon et al (2012), Pourquoi un plaidoyer sur la gouvernance et la corruption ?, Tearfund, www.tearfund.org/tilz.
- [12] A.Wilde et al, (2008), Guide de l'Utilisateur pour Mesurer la Gouvernance Locale, PNUD, www.undp.org/oslocentre.
- [13] Hans Bjørn Olsen (2007), Décentralisation et gouvernance locale, Confédération suisse, Direction du développement et de la coopération, Novembre 2007.
- [14] A.Fernandez. (2008), *le nouveau tableau de bord du management*, Editions d'organisation, Paris.
- [15] www.toupie.org
- [16] J.P. Girard (2010). La coopérative multi sociétaire: renouveau coopératif et défis de gestion. *Revue de l'Université de Moncton*, 41 (1), 25–48. <https://doi.org/10.7202/1006089ar>.