

LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Une approche exploratoire

HUBERT TCHAKOUTE TCHUIGOUA¹ et ERIC LAMARQUE²

Résumé

Dans les institutions de microfinance, qui contribuent indéniablement à la financiarisation des populations exclues du secteur bancaire, la problématique de la gestion des risques opérationnels reste très peu explorée. A partir de ce constat, cette recherche se donne pour objectif d'identifier les pratiques de gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance selon une approche exploratoire. L'étude de trois cas d'institutions de microfinance a permis de mettre en évidence deux principales conclusions : le dispositif de gestion des risques opérationnels est organisé autour de la régulation des comportements. De plus, les différences observées dans les pratiques de gestion des risques opérationnels sont attribuables au degré d'intégration des IMF à travers les réseaux.

Mots clés : Risques opérationnels, déviance, architecture organisationnelle, régulation financière, institutions de microfinance

JEL classification : G21, G33, G34

Keywords : operational risk, deviance, organizational architecture, financial regulation, microfinance institutions.

L'attribution du prix Nobel de la paix 2006 à Muhamad YUNUS est une forme de reconnaissance des apports de la microfinance au développement des marchés financiers dans les pays en développement. À travers l'offre de services financiers spécifiques et adaptés, les institutions de microfinance (IMF) permettent d'inclure financièrement des populations qui, pour des raisons économiques, sont exclues des services bancaires classiques.

¹ Champagne School of Management. 217 Avenue Pierre Brossolette. BP 710 10 002 Troyes cedex France. E-mail : hubert.tchakoute-tchuigoua@groupe-esc-troyes.com.

² Université Montesquieu Bordeaux 4-PUSG UFR 35, Avenue ABADIE 33 072 Bordeaux-France. E-mail : lamarque@u-bordeaux4.fr.

En 2004, une évaluation de l'activité de microfinance a permis au Groupe Consultatif pour l'Assistance au Pauvres de conclure que les IMF ont indiscutablement fluidifié l'accès aux services financiers. Mais, d'importantes opportunités restent à offrir par les organisations de microfinance. A l'échelle mondiale, deux tiers des non bancarisés dans les pays en développement n'auraient toujours pas accès à des services financiers formels. Au Cameroun, les statistiques indiquent que l'importance des IMF est relativement modeste. Le taux de pénétration est de 7%, le volume d'épargne représente 6% du total national et les crédits 4,3% des chiffres nationaux (Bomda et Mees, 2006). Ce constat, daté de 2000, est confirmé par les résultats de l'Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel au Cameroun (INS, 2006). Ils mettent en évidence le caractère marginal de la contribution de la microfinance au financement des unités de production informelles. Plus d'une décennie après la promulgation de la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 sur les associations et de la loi N° 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiatives communes complétées par le décret N° 92/455/PM du 23 novembre 1992 fixant les modalités d'application de la précédente loi³, 90% des besoins d'investissement des unités de production informelles⁴ (UPI), cibles théoriques des organisations de microfinance, sont autofinancés. Ils sont financés par l'épargne individuelle. Seulement 1,4% d'UPI ont accès aux sources de financement formelles en zones rurales, constituées principalement d'IMF.

Pour une meilleure intervention de la microfinance, Servet (2005) propose de rompre avec le mythe de la quête exclusive de l'efficacité sociale, c'est-à-dire la réduction de la pauvreté considérée comme « la promesse » de la microfinance (Morduch, 1999). Il place la gestion des risques au cœur des nou-

³ Ces deux lois concrétisent les premiers efforts entrepris en vue d'aménager un cadre légal et institutionnel de la microfinance au Cameroun. La loi de finance pour l'exercice 1997/1998 N° 97/014 du 18 juillet 1997 définit trois statuts sociaux pour les établissements de crédit. Ils peuvent se constituer sous la forme de sociétés de capitaux (SA et société en commandite par action) et alternativement sous la forme de sociétés coopératives ou de sociétés à forme mutuelle. La loi de finance pour l'exercice 1998/1999 N° 98/009 du 1^{er} juillet 1998 donne la possibilité aux coopératives d'épargne et de crédit de participer au capital des autres coopératives d'épargne et de crédit, des sociétés commerciales, et de percevoir les dépôts des non membres. Afin d'organiser le secteur et garantir la poursuite des activités des IMF en Afrique centrale, la COBAC a promulgué une série de textes réglementaires relatifs à l'activité de microfinance. Il s'agit d'une part du Règlement N° 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002 relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC et d'autre part, des Règlements COBAC EMF2002/01 à 21 portant normes prudentielles applicables aux EMF.

⁴ Les unités de production informelles sont des entreprises unipersonnelles, dans leur immense majorité (EESI, 2006), dirigées et gérées par une seule et même personne. Elles ne possèdent pas un numéro de contribuable et/ou ne tiennent pas de comptabilité écrite. Elles appartiennent au secteur informel de l'économie.

veaux challenges des institutions de microfinance. La prise en compte de la gestion des risques comme priorité managériale peut rendre durable l'inclusion financière des exclus du secteur bancaire. La gestion des risques, considérée comme une source d'avantage concurrentiel, se présente ainsi comme un levier de la performance financière et de la performance sociale des IMF. Elle a fait l'objet de nombreuses recherches. Des liens avec la performance financière ont été établis par la littérature sur la gestion des risques (Froot, Scharfstein et Stein, 1993; Smith et Stulz, 1985). En ce qui concerne le risque opérationnel, l'intérêt pour un traitement réglementaire et financier est récent. Il fait suite aux scandales financiers⁵ survenus dans le monde de la finance bancaire au cours des deux dernières décennies.

Dans la microfinance, il ressort de l'analyse des dispositifs nationaux et régionaux⁶ réglementant l'exercice de l'activité de microfinance que, le risque opérationnel n'est pas soumis à un traitement réglementaire. De plus, l'abondance de la littérature sur le risque opérationnel bancaire contraste avec la rareté de celle-ci dans les IMF. Les praticiens de la microfinance considèrent que ce risque englobe le risque de défaut, la fraude et l'insécurité attribuable respectivement aux clients, au personnel et aux personnes extérieures (Van Greuning et al., 1998; Churchill et Coster, 2001). Cette définition exclut les éléments liés au fonctionnement des IMF. En outre, les principaux travaux théoriques et empiriques sur la gestion des risques en microfinance se sont centrés principalement sur le risque de crédit et sur l'importance du design des contrats de crédit comme instrument de gestion de risque de signature. Ils mettent en avant l'influence du contrat de crédit de groupe sur la performance de remboursement et sur la pérennité des IMF (Stiglitz, 1990; Armendariz de Aghion et Morduch, 2000; Cull et al., 2007; Hermes et Lensink, 2007). Très peu d'attention est ainsi consacrée au risque opérationnel.

À la suite des scandales financiers, le Comité de Bâle (2003) a défini le risque opérationnel bancaire⁷ et listé les événements qui s'y rattachent. Sous son impulsion, une littérature spécifique au risque opérationnel bancaire s'est progressivement constituée (Embrechts et Pucetti, 2007; Chavez et al., 2006; BCBS, 2003). L'objectif est d'envisager un traitement financier du

⁵ La Barings en 1995, la plus vieille banque britannique d'affaires; la Daiwa Bank entre 1984 et 1995, une banque japonaise; de la Deutsche Morgan Grenfell; la Société Générale en 2008 et plus récemment encore la Caisse d'Épargne.

⁶ Lheriau (2006).

⁷ Le risque opérationnel est ainsi présenté dans le cadre du nouveau dispositif d'adéquation en fonds propres « *comme le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, aux facteurs humains, au système interne ou à des causes externes* ». « *La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation* ».

risque opérationnel à travers la mise en place des méthodologies de quantification et de valorisation.

Or, les scandales financiers mettent en cause les comportements déviants des agents ayant reçu délégation décisionnelle dans les organisations bancaires sujettes à la transparence financière. De plus, les conclusions de l'étude d'impact quantitative conduite sous l'égide du comité de Bâle en 2002, plaident pour un ancrage comportemental et organisationnel du risque opérationnel. On peut alors considérer que le risque dans l'activité de microfinance n'est plus une conséquence exclusive de l'opacité informationnelle (aléa moral et biais de sélection) de leurs cibles théoriques⁸. Il provient aussi des comportements organisationnels déviants (Honoré, 2006; Vardi et Wiener, 1996) et non éthiques ainsi que des défaillances dans l'architecture des organisations prêteuses. La question de la gestion du risque opérationnel étant très peu explorée par la recherche en microfinance, il est question dans cet article de savoir comment les comportements déviants, résultant de la délégation décisionnelle dans le processus d'octroi de crédit, sont gérés de manière à éviter la destruction de valeur et à garantir l'efficacité sociale des IMF.

L'objectif de cette contribution est d'identifier les pratiques de gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance à partir d'une approche exploratoire. Elle se divise en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation de la grille de lecture empruntée à la théorie des organisations. La seconde décrit le cadre d'investigation et présente les résultats de la recherche.

1. UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS COMPORTEMENTAUX

L'ancrage comportemental et organisationnel du risque opérationnel implique de se tourner vers des leviers traitant des comportements à l'intérieur des organisations, à savoir l'architecture organisationnelle, soutenue par la littérature concernant les formes d'intégration des IMF.

1.1 Architecture organisationnelle et risque opérationnel

1.1.1 L'ancrage comportemental du risque opérationnel

Les scandales financiers survenus dans le monde de la finance bancaire

⁸ Il s'agit: des unités de productions informelles, des micro et petites entreprises, des très petites entreprises, des activités génératrices de revenus.

permettent de considérer que le risque opérationnel de nature comportementale est une conséquence de la délégation à l'intérieur des organisations. Ce risque résulte de l'attribution du pouvoir d'action aux détenteurs de l'information. Le cadre d'analyse fourni par la théorie de l'agence, exclusivement centré sur l'encadrement des comportements des dirigeants, ne semble pas adéquat. Martinet (2008) plaide pour un système de contrôle et d'encadrement inclusif, horizontal, plus ouvert afin de guider et de réguler les comportements organisationnels déviants. Ils sont considérés comme un frein à la croissance et sont par conséquent destructeurs de richesse (Vardi et Wiener, 1996; Honoré, 2002, 2006). Le niveau d'analyse correspondant est celui de l'architecture organisationnelle. Les travaux de Stein (2002), Berger et Udell (2002) offrent un support à la compréhension de l'émergence du risque opérationnel dans les IMF. Ces auteurs considèrent que l'information nécessaire à la prise de décision est de deux natures: l'une «soft» (qualitative, difficilement vérifiable, valorisable et transmissible via les canaux conventionnels, sauf à induire les coûts d'agence élevés), l'autre «hard» (quantifiable et aisément vérifiable et transférable). La distinction entre information hard et information soft induit deux conséquences: l'une organisationnelle et l'autre financière. Sur le plan organisationnel, Stein (2002) montre deux types de structures organisationnelles et décisionnelles qui découlent de la nature de l'information collectée: l'une hiérarchique, lorsque l'information est de nature «hard», caractéristique des grandes organisations bancaires qui procèdent à une standardisation des politiques de crédit et dans lesquelles les distances hiérarchiques sont grandes et démultipliées; l'autre décentralisée lorsque l'information est de nature «soft» et caractérisée par la délégation; l'autorité décisionnelle est alors allouée au chargé d'affaire supposé détenir un meilleur accès à l'information «soft». Le pouvoir décisionnel et la détention de l'information pertinente sont ainsi co-localisés. En procédant à la co-localisation, le risque d'avoir une information non pertinente pour la prise de décision est relativement faible par rapport à une entreprise non décentralisée. Sur le plan financier, Berger et Udell (2002) montrent que, selon la nature de l'information collectée pour la prise de décision de crédit, deux modèles de financement de la très petite entreprise sont envisageables. L'un transactionnel lorsque l'information est de nature «hard», l'autre relationnel lorsque cette information est de nature «soft». Pour faire face à l'opacité informationnelle des entreprises cibles, ainsi qu'au problème d'anti-sélection et d'aléa moral, les IMF, en plus du crédit de groupe⁹, optent

⁹ Pour une revue de la littérature sur cette thématique, voir Hermes N. et Lensink R., «The empirics of microfinance: what do we know?» *Economic Journal*, vol. 117, February 2007, p. 32-53.

en faveur de l'approche relationnelle de financement. L'approche relationnelle de financement est considérée par Berger et Udell (2002) comme un dispositif puissant permettant de réduire les asymétries d'information dans la relation de crédit. Elle consiste à déléguer la décision de crédit au chargé d'affaires. En raison de l'appartenance aux mêmes réseaux sociaux, aux mêmes tontines, à la même communauté que les promoteurs et les salariés des entreprises clientes, le chargé d'affaires a un meilleur accès aux informations «soft» et «hard», et est à même de mieux intégrer ces deux types d'information dans la prise de décision d'octroi de crédit.

Les débiteurs des IMF se caractérisant quasi-exclusivement par une information «soft», il en résulte que l'IMF sera d'autant plus efficace que la décision en matière de crédit sera décentralisée. La définition des structures organisationnelles spécifiques et efficaces permet à la fois de sélectionner les emprunteurs et de contrôler leurs comportements opportunistes. Cette décentralisation implique une délégation du pouvoir décisionnel. Or, la délégation de décision est source de conflits (comportement opportuniste) et de coûts d'agence. La délégation conduit ainsi à un élargissement du champ professionnel du chargé de clientèle. Elle permet de passer d'une conception du chargé d'affaire «associé» à une décision de crédit à une conception de ce dernier «décideur» selon les pouvoirs qui lui sont délégués (Honoré, 1999). L'espace de discrétion que confère la délégation peut très facilement se transformer en «espace d'action» duquel les comportements déviants émergent. Ces comportements déviants, résultant de la délégation, sont déterminés en partie par la défaillance des systèmes de contrôle et de coordination dans les organisations. Ils prennent leur source dans l'inexistence des systèmes incitatifs, dans l'inefficacité des systèmes incitatifs et des systèmes de contrôle existants et dans l'opacité des configurations organisationnelles (Jensen et Meckling, 1976; Jensen et Meckling, 1992; Fama et Jensen, 1983a, 1983b; Brickley et al., 2000; Charreaux, 1999; Smith, 2001).

Deux conclusions émergent au regard des développements qui précèdent. Premièrement, l'analyse du risque ne peut se faire indépendamment de la nature des services financiers rendus par les IMF à leurs clients (Oldfield et Santomero, 1997). Il devient indispensable de bien délimiter le périmètre des risques analysés afin de mettre en évidence les activités exposées au risque opérationnel dans les institutions de microfinance. Le risque opérationnel de nature comportementale ne peut donc pas s'analyser séparément de la décision d'octroi de crédit. Deuxièmement, les IMF doivent arbitrer dans leurs choix organisationnels entre un risque de crédit mieux maîtrisé si le processus décisionnel est décentralisé, et un risque opérationnel induit par cette décentralisation. Le choix d'une architecture organisationnelle est alors

crucial dans cet arbitrage ; ce qui de facto plaide pour un double ancrage du risque opérationnel, un ancrage comportemental et un ancrage organisationnel. La délégation crée des espaces de discrétion favorables à la construction par l'acteur d'une logique opposable à la logique d'action de l'organisation.

1.1.2 Cadre d'analyse de la gestion du risque opérationnel

Oldfield et Santommero (1997) développent un cadre d'analyse des pratiques de gestion des risques dans les institutions financières. Pour ces auteurs, trois stratégies permettent à celles-ci d'atténuer l'impact des risques sur leur performance : une gestion passive comprenant la diversification du portefeuille mise en évidence par la théorie du portefeuille, le transfert des risques et une gestion active des risques lorsque l'organisation choisit d'internaliser la gestion des risques. Ce dispositif proposé par Oldfield et Santommero assume l'hypothèse d'une relation positive entre le risque et la rentabilité. Ce qui n'est pas le cas pour le risque opérationnel. Il est destructeur de richesse (Jimenez et Merlier, 2004).

Le traitement financier du risque opérationnel proposé par comité de Bâle consiste à mettre en place dans les organisations un réel dispositif de suivi et de pilotage. À l'intérieur du pilier 1, sur l'exigence minimale en fonds propres, le comité de Bâle a proposé un ensemble de méthodologies évolutives permettant aux banques, quelles que soient leurs caractéristiques, de se doter d'outils pour une cartographie et une évaluation financière des risques opérationnels. Il s'agit de l'approche « indicateur de base », de l'approche standardisée et des approches de mesures avancées. Cependant, la rareté des événements (pour les comportements frauduleux de sévérité) et le déficit de compétence¹⁰ (pour la collecte des informations sur comportements frauduleux de fréquence) ne facilitent pas la quantification et l'évaluation financière de ces risques. La difficulté à évaluer ces risques ne rend pas facile l'estimation de la charge de capital à affecter pour la couverture des risques opérationnels ; ce qui expose l'établissement à un double risque. Le premier risque est celui de la sous-estimation des fonds propres qui peut avoir des conséquences fatales pour l'établissement de crédit en cas de réalisation du risque opérationnel. Le second risque est celui de la surestimation des fonds propres qui conduirait à allouer une partie importante de ressources et à immobiliser une partie de fonds propres pour la couverture des

¹⁰ Pour Labie (1998, 2001), Steege (1998), Vasconcellos et Monteiro (2005), le manque de compétence du personnel de la Corposol explique en partie la détresse financière de cette Holding de microfinance survenue au cours de l'été 1996. A ce déficit de compétence s'ajoute l'inefficacité du système de gouvernance.

risques. C'est le cas des approches quantitatives de type «top down» qui conduit les organisations bancaires à disposer de fonds propres au dessus de l'exigence minimale réglementaire. Ce supplément implique pour l'établissement de renoncer durablement à financer certains projets d'investissement, à doter et à renforcer les compétences rares dans les IMF. L'absence de données historiques plaide en faveur d'une nette démarcation de l'approche de la mesure proposée par le comité de Bâle. De plus, les résultats de l'enquête quantitative menée par le comité de Bâle (BCBS, 2002) indiquent que le risque opérationnel résulte principalement des décisions humaines à l'intérieur des organisations. Ainsi, plutôt que de construire la réflexion autour de l'approche financière proposée par le comité de Bâle, il a paru nécessaire de mobiliser un cadre d'analyse traitant de la gestion des comportements déviants. Les travaux sur l'architecture des organisations permettent de considérer que la gestion des risques de comportement déviant est une fonction de la structure des incitations, des pratiques de gestion de ressources humaines et des mécanismes de surveillance des comportements à l'intérieur des organisations (Wirtz, 2008).

À l'échelle de l'individu, le système de surveillance consiste à vérifier la conformité du comportement de ce dernier par rapport à la norme. Ces mécanismes coercitifs peuvent être inefficaces et même insuffisants (Journé et Honoré, 2001; Wirtz, 2008). La solution, consistant d'une part à renforcer la contrainte par le biais de la mise en place d'un système de surveillance et par le renforcement de la sanction et d'autre part à affaiblir ou à relâcher la contrainte, ne semble pas satisfaisante (Honoré, 2002). Les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que des actions relevant de l'architecture des organisations semblent indispensables, étant donné que les comportements de transgression résultent de la délégation d'action. La délégation du pouvoir décisionnel aux détenteurs de l'information pertinente améliore l'efficacité. Il reste cependant que cette co-localisation n'est satisfaisante que dans la mesure où des dispositifs incitatifs sont mis en place pour que le partage du pouvoir décisionnel produise des effets positifs sur la performance. Les politiques et les dispositifs organisationnels proposés par l'architecture organisationnelle permettent de lever l'incertitude qui pèse sur les comportements des agents au moment de la prise de décision dans les organisations. L'homme n'est plus présenté uniquement comme un agent rationnel qui classe ses préférences, mais aussi comme tout agent dont le comportement peut être modifié par les incitations financières et non-financières reposant sur des facteurs immatériels qualitatifs et non-mesurables, tels que l'enrichissement des connaissances et la bonne organisation du travail, les ressorts d'identification, les besoins d'influence. D'après Fama et Jensen (1983), l'organisation de la

coopération, c'est-à-dire la garantie de la convergence des intérêts dans l'organisation, passe par la mise sur pieds des pratiques organisationnelles telles que le partage de l'avoir, le partage du pouvoir ou du savoir organisationnel. Ces pratiques organisationnelles incitent les parties prenantes à adopter des comportements de «citoyenneté organisationnelle», sources d'avantage concurrentiel. Pour ce qui concerne les coopératives financières canadiennes, Arcand et al. (2002) indiquent que les activités de rémunération associées au partage de l'avoir (trop perçus et gains de productivité) sont efficaces pour cette forme institutionnelle d'organisation de microfinance. Les politiques incitatives ont une valeur éthique car elles garantissent «l'équité externe» et servent d'outil à la «justice» salariale. En effet, étant donné que les incitations financières sont courantes et diffusées dans les autres institutions financières, il paraît équitable aux dirigeants de les appliquer aux coopératives financières.

Du point de vue de l'architecture organisationnelle, la mise sur pieds conjointe de la discipline et d'une bonne architecture organisationnelle concourt à la minimisation des risques opérationnels de nature comportementale. Ces dispositifs subissent l'effet des caractéristiques organisationnelles des IMF.

1.2 La contingence des dispositifs organisationnels de gestion des risques opérationnels

Lopez et Rhyne (2003) identifient deux principales stratégies d'intervention des banques sur le marché du microcrédit. La première consiste à faire concurrencer les IMF. C'est le cas de Banco Do Nordeste, de Bank Rakyat Indonesia et de Banco de Credito qui ont pénétré avec succès le marché du microcrédit en Amérique Latine. La seconde stratégie consiste à établir des relations partenariales de différente nature avec les IMF. En France, c'est le cas du partenariat financier entre l'ADIE et certaines organisations bancaires françaises (la caisse des dépôts, le crédit mutuel, la Caisse d'Épargne et le Crédit Coopératif, BNP Paribas). Nous le qualifions de «singulier». Au Cameroun, c'est aussi le cas du partenariat financier, institutionnel et technique, que nous qualifions de «multiple», établi entre les Mutuelles communautaires de Croissance (MC²) et la banque commerciale Afriland first Bank. La première stratégie permet difficilement de saisir l'intérêt de la relation microfinance-banque, l'analyse de la gestion du risque opérationnel dans les institutions de microfinance. Par contre, le «partenariat multiple», prégnant dans les organisations réticulaires intégrées de microfinance, offre des pistes d'analyse de l'influence de cette relation sur les conditions d'émergence et sur les dispositifs de gestion du risque opérationnel. Pour Dumoulin et al. (2000), «un réseau est un

ensemble contractuel organisé et articulé, associant au minimum deux partenaires liés par des relations d'échanges à plus ou moins long terme et par une confiance mutuelle, et résultant d'une action spécifique d'organisation et de régulation fondées sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de contrôle». D'un point de vue réglementaire, le réseau de microfinance est «un ensemble d'établissement agréés, animés par un même objectif et qui ont volontairement décidé de se regrouper afin d'adopter une organisation et des règles de fonctionnement communes. Il peut être local ou national»¹¹. Il est composé de trois principaux acteurs: les institutions de microfinance, l'organe faitier, l'organe financier (une banque). À l'instar des membres qui se regroupent pour former une coopérative, les IMF de base se regroupent pour former une organisation de deuxième niveau, le sommet stratégique (organe faitier et organe financier), dont elles définissent les rôles et fonctions.

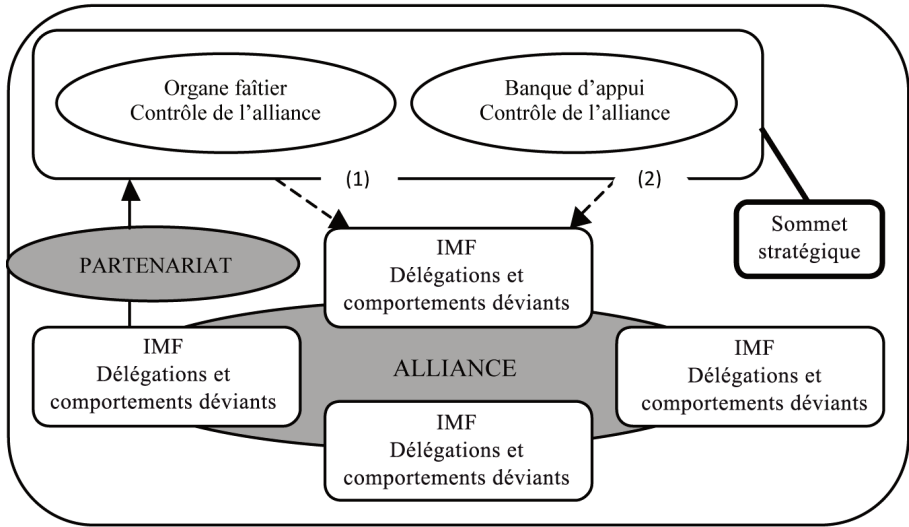
Les questions portant sur les justifications théoriques de l'existence des réseaux inter-organisationnels ainsi que l'analyse de leurs performances ont été abordées, à la lumière de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1996), tant dans le secteur de la logistique (Dumoulin et al., 2000) que dans celui des institutions de microfinance (Desrochers et Fischer, 2003, 2005; Fischer, 2000). Une lecture transactionnelle des organisations de type réticulaire indique que l'objectif de création de valeur détermine les alliances. Elles résultent des mouvements stratégiques consécutifs à la recherche d'avantage concurrentiel. Les réseaux d'IMF se constituent sur la base des relations contractuelles d'une autre nature que celle proposée par la théorie des coûts de transaction. En effet, les relations contractuelles dans l'approche traditionnelle s'établissent entre des organisations qui, sur des marchés donnés, sont offreurs ou demandeurs (Dekker, 2004) et qui n'opèrent pas sur les mêmes segments de marché. C'est ce qui justifie l'intégration verticale. Les coopératives financières sont un ensemble d'organisations assez homogènes en termes d'objectifs généraux (intermédiation). L'intégration repose sur des relations latérales entre partenaires. Ceux-ci s'associent sous la forme de réseaux afin de maîtriser l'incertitude, d'exploiter les économies d'échelles dans la mobilisation des ressources nécessaires et d'être performantes dans leur activité d'intermédiation.

La forme réticulaire des IMF induit deux conséquences sur l'architecture des organisations (Desrochers et Fischer, 2003): une séparation entre les décisions stratégiques, relevant du sommet stratégique, et les décisions tactiques ou opérationnelles, relevant de la compétence du management de chaque unité constituant l'alliance; une intensification du contrôle de l'action des

¹¹ Articles 13, 14, 16 du règlement n° 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC.

managers des unités (figure 1). Ces contrôles émanent des organes de gouvernance et de contrôle des caisses de base, du sommet stratégique (Banques et organes faîtiers) et des instances réglementaires lorsque l'activité de microfinance est réglementée.

Figure 1: Modèle organisationnel simplifié des réseaux d'IMF



Les travaux de Fischer (2000) et de Desrochers et Fischer (2005) proposent une taxonomie des organisations réticulaires de microfinance immatriculées sous la forme institutionnelle de coopérative et procèdent à une comparaison des performances sur la base de la taxonomie effectuée. Il en résulte trois formes de réseaux de coopératives : aux extrémités, les réseaux atomisés et les réseaux stratégiques ou fédérés respectivement caractérisés par une faible sinon une absence d'intégration et une très forte intégration ; les réseaux hybrides ou consensuels caractérisés par une moyenne intégration.

A travers la comparaison des performances des coopératives financières américaines (réseaux atomisés) et canadiennes (réseaux fédérés), Fischer (2000) postule que le modèle fédéré présenterait des avantages supérieurs. Sauf pour de très rares exceptions, l'ensemble des IMF appartenant à des réseaux stratégiques affiche de meilleures performances que l'ensemble des coopératives financières des réseaux atomisés. Lorsque cette performance n'est pas supérieure, elle est au moins égale à celle des coopératives des réseaux atomisés. Cette différence s'explique par la gouvernance, le système de

régulation, l'intensification et la diversité des modes de contrôle des réseaux stratégiques d'institution de microfinance. Dans le prolongement des conclusions de Fischer dont les investigations sont menées dans deux pays présentant un niveau de développement économique similaire, Desrochers et Fischer (2005) procèdent à une comparaison internationale des performances des réseaux d'IMF opérant dans des pays se situant à divers niveaux de développement économique. Ils concluent que l'intégration est moins importante dans les IMF des pays en développement et ne représente pas un déterminant de leur efficacité; l'inverse étant vrai pour les IMF des pays développés. Cependant, la constitution des coopératives financières sous forme de réseaux stratégiques s'accompagne du renforcement des procédures de contrôle des comportements, ce qui améliore sensiblement les performances. De plus, les coûts organisationnels liés à la constitution des coopératives financières sous forme de réseaux sont plus que compensés par les économies réalisées grâce à une gouvernance et des contrôles plus strictes et renforcés. Cette littérature à propos des formes d'intégration des institutions de microfinance permet de conclure à l'existence d'une relation entre les leviers d'action et le type de partenariat entre les institutions de microfinance et la banque.

Ce positionnement conceptuel a encadré les observations de terrain.

2. MÉTHODOLOGIE

Nous avons opté pour une stratégie de recherche faite d'allers et retours sur le terrain principal d'étude qui est le Cameroun. Elle est structurée autour de deux axes intégrés et complémentaires: une enquête exploratoire préliminaire et des études de cas.

2.1 Description de l'enquête exploratoire

L'objet de cette enquête exploratoire préalable est double: fournir une première indication des stratégies de couverture adoptées par les institutions de microfinance; valider le positionnement conceptuel de cette recherche du fait de la faible densité de la littérature scientifique sur la gestion des risques opérationnels spécifiques à ce type d'organisation. Un questionnaire a été conçu et administré par nos soins en face à face auprès de quarante (40) institutions de microfinance prélevées selon la technique d'échantillonnage dite par choix raisonné. L'absence d'une base de données préétablie concernant les phénomènes organisationnels d'intérêt et le caractère relativement peu coûteux de cette technique ont en partie déterminé ce choix.

L'analyse statistique unidimensionnelle obtenue à partir du logiciel SPAD 5.5 indique que les pratiques de gestion des risques opérationnels relèvent de la discipline et du contrôle interne qui commencent seulement à faire l'objet d'investigation scientifique dans les IMF (Hartarska, 2005). Les outils de gestion des risques opérationnels sont constitués d'outils internes permettant aux organisations de réduire les inefficiences et ceux qui leur sont imposés par la réglementation des risques opérationnels lorsque ceux-ci sont sujets à un traitement réglementaire. Dans les IMF camerounaises, la gestion des risques opérationnels émane de l'action managériale. Elles peuvent être considérées comme actives dans la gestion des risques opérationnels. La mutation réglementaire n'ayant pas encore été opérée, les dispositifs de gestion des risques ou les réponses apportées par les institutions de microfinance face au risque opérationnel sont de nature comportementale. Les conclusions de l'enquête exploratoire ont été approfondies à partir de l'étude de trois cas d'IMF camerounaises.

2.2 L'étude de cas comme stratégie principale de recherche

L'objectif étant d'explorer les pratiques de gestion du risque opérationnel dans les institutions de microfinance, la conduite de cette recherche repose sur une stratégie par étude de cas. Le recours aux études de cas est justifié par l'inexistence d'un cadre conceptuel de la gestion du risque opérationnel spécifique à la microfinance, par l'absence d'une base de données financières susceptible de renseigner sur la fréquence d'occurrence des facteurs de risque et leur sévérité qui rend difficile l'application des méthodes quantitatives de gestion, enfin par l'ancrage comportemental et organisationnel du risque opérationnel. L'objectif de la recherche ainsi que le cadre conceptuel choisi, qui se situe dans le champ de la finance organisationnelle, ont ainsi rendu nécessaire l'étude de cas comme stratégie de recherche. Elle trouve un écho favorable dans l'observation des pratiques de gestion des risques dans les institutions financières bancaires (Oldfield et Santomero, 1997) et dans l'analyse de la gestion des comportements déviants dans les organisations bancaires (Honoré, 2002).

Les IMF constituant notre échantillon théorique ont été extraites du paysage, très diversifié, de la microfinance au Cameroun. Afin de rendre homogène notre échantillon, seules les coopératives financières¹² ont été retenues.

¹² Les IMF appartenant à la catégorie 2 de la classification CEMAC, dont la forme juridique unique est la SA, ont été exclues. Leur mode d'organisation et de fonctionnement se rapproche davantage de celui des banques commerciales.

En 2005, elles représentent 76,31% de la population des IMF camerounaises. Les premiers contacts avec les responsables du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²) ont été établis entre Mai 2002 et Septembre 2002, période au cours de laquelle ce réseau a été victime du premier cas de fraude. Nous avons pris connaissance de l'organisation et du fonctionnement du réseau MC². Ces connaissances nous ont permis de retenir le réseau MC² comme cas principal (Yin, 1994). En 2005, ce réseau est constitué de 61 IMF présentant des similitudes organisationnelles. Chacune des IMF emploie trois salariés: le secrétaire-trésorier (Dirigeant), un caissier et un comptable. De plus, les IMF affiliées ont opté pour la standardisation des processus et des procédures, pour l'adoption des règles communes de gouvernance. Deux cas de contrôle, présentant un design organisationnel différent de celui des MC², ont servi de base à la réplication. Il s'agit de Mutuelle d'Épargne et de Crédit (MEC) et de la Mutuelle Financière des Femmes Africaines (MUFFA).

Les données proviennent d'entretiens semi-directifs et de documents internes. Pour la conduite des entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été conçu afin de traduire la problématique de recherche en question. Son contenu est décrit dans le tableau 1. Dans le réseau MC², une vingtaine d'entretiens ont été réalisés auprès du responsable national et de quatre membres de la division du contrôle chargés de la gestion des risques. A la MEC et à la MUFFA, seul le directeur général¹³ a été rencontré.

Tableau 1: Guide d'entretien

Cadre conceptuel	Thèmes principaux	Sous thèmes
Leviers d'action sur les comportements	Incitations financières et non financières	Renforcement des compétences Formation Rémunérations incitatives
	Discipline	Sanction Procédures
	Organisation et acteurs des contrôles	Le rôle des agents opérationnels Le contrôle interne
Effets du mode d'organisation sur les dispositifs de gestion	Mode d'organisation	Relation avec les banques Appui institutionnel Le rôle de l'organe faitier dans le dispositif de contrôle

¹³ Ces IMF sont de très petites tailles. Elles emploient en moyenne 4 salariés.

Les rapports d'activité disponibles ont été mis à disposition. À la Mutuelle d'épargne et de crédit, un seul rapport d'activité a été consulté. Dans le réseau MC², deux rapports d'activités ont été consultés: le rapport d'activités 2003 couvrant la période allant du 1^{er} juillet 2000 au décembre 2003 et le rapport d'activité 2004.

Pour ces données qualitatives, nous avons retenu deux techniques d'analyse complémentaires afin d'accroître la validité de la recherche: l'analyse de contenu thématique et l'analyse de contenu lexicale.

Comme les rapports d'activité, les entretiens enregistrés et retranscrits ont été codés selon une procédure mixte. Dans un premier temps, un dictionnaire partiel de thèmes a été élaboré à partir du cadre conceptuel retenu. Dans un deuxième temps, les lectures et relectures du verbatim d'entretien réalisé avec le coordonnateur national du réseau MC² ont permis, d'une part de repérer les thèmes pertinents en relation avec l'objet de la recherche, d'autre part de compléter le dictionnaire par les thèmes émergeant de ce verbatim. Le dictionnaire final a été ensuite appliqué aux autres comptes rendus d'entretien afin d'évaluer la reproductibilité et la stabilité des codes (Annexe).

Après cette première phase qualitative de l'analyse, une autre phase quantitative complémentaire reposant essentiellement sur l'analyse de la fréquence d'apparition des mots a été conduite à l'aide du logiciel Tropes. Le postulat est que l'importance d'un référent noyaux (mots) croît avec sa fréquence d'apparition (Bardin, 2003). La création d'un scénario sémantique propre à la recherche est apparue comme un préalable à l'analyse des textes. Il est inspiré de la lecture répétée des entretiens et en adéquation avec le cadre conceptuel de la recherche. L'interprétation des données s'est faite à partir du critère de la centralité des référents noyaux et des cooccurrences, c'est-à-dire la fréquence d'apparition des relations entre les différents référents noyaux.

Les résultats de l'analyse des occurrences, des cooccurrences associées à l'analyse manuelle des thèmes illustrée par quelques propositions remarquables permettent de caractériser les modalités de gestion du risque opérationnel.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3.1 *Présentation des résultats*

L'analyse de la présence et/ou de l'absence (ou absence relative) de certains thèmes a permis de mettre en évidence une hiérarchisation des structures de couverture de risques opérationnels au sommet desquelles président les dispositifs de contrôle.

**Tableau 2: Analyse qualitative des dispositifs de gestion
dans les IMF indépendantes**

Dispositifs d'action	Nature	Thèmes associés	Observations
Régulation des comportements	Régulation disciplinaire	SANCTION	-
	Régulation cognitive	FORM	-
	Dispositifs incitatifs	INCITATION	-
	Contrôles	CONT	+
Financements du risque	Régulation financière	FP	-
	Financement externe	ASSUR	-
		DET/REF	-
Autres		CULT/ESE	-
		CAUT	+

+++ : Présence très marquée, ++ : présence moyennement marquée, + : présence, - : absence

**Tableau 3: Analyse qualitative des dispositifs de gestion
dans le réseau MC²**

Dispositifs d'action	Nature	Thèmes associés	Observations
Régulation des comportements	Régulation disciplinaire	SANCTION	+
	Régulation cognitive	FORM	+++
	Dispositifs incitatifs	INCITATION	-
	Contrôles	CONT	+++
Financements du risque	Régulation financière)	FP	-
	Financement externe	ASSUR	+
		DET/REF	+
Autres		CULT/ESE	-
		CAUT	++

+++ : Présence très marquée, ++ : présence moyennement marquée, + : présence, - : absence

L'analyse montre une opposition entre ces modes de régulation des comportements déviants, destinés à fixer les règles du jeu de l'action organisationnelle. Afin de réguler les comportements déviants, les IMF implémentent deux types d'actions managériales. Elles relèvent du domaine de la gestion des ressources humaines: la discipline et le renforcement de l'acquisition de

Tableau 4: Statistiques descriptives des entretiens en nombre d'occurrence

		Cas 1 MC ² (moyenne)	Cas 2 MUFFA	Cas 3 MEC	Totalité des entretiens
Extrait de la structure des prédicats	Style du texte	Argumentatif	Argumentatif	Argumentatif	Argumentatif
Gouvernement des comportements	Auto contrôle				2
	Conseil d'administration	19	1	7	105
	Contrôle	29	2	10	113
	Contrôle externe	6			48
	Contrôle interne	3			15
	Formation	7		1	45
	Incitations financières (insuffisance)	1			2
	Discipline et surveillance	2		2	9
	Autres arrangements	1			2
Financement	Assurance	10	2	3	53
	Fonds propres	3			12
	Refinancement	1			2
Verbes	Améliorer				
	Renforcer	7	3	4	
	Ajuster	3			

la connaissance spécifique. Cette conclusion résultant de l'analyse thématique manuelle est confirmée par la statistique lexicale. Pour la totalité des entretiens (tableau 4), il en ressort une forte occurrence des référents noyaux se rapportant au contrôle (contrôle, contrôle interne et contrôle externe, conseil d'administration) et à la formation ainsi qu'une absence des référents noyaux se rapportant à la mise en place et à l'existence des pratiques incitatives (financières). Le tableau 5 révèle que l'inefficacité du système de contrôle interne expose les IMF aux risques de comportements déviants. Dans le réseau MC² les membres du conseil d'administration sont incompetents et démotivés.

« Les membres du CA manquent globalement de connaissances financières et de capacités d'analyse et peinent à jouer leur rôle d'administrateurs. Leur implication dans la gouvernance est très faible. Ils ne sont pas suffisamment impliqués dans le suivi et le contrôle réguliers des activités de l'institution. L'implication des élus est faible du fait de leur éloignement géographique. Tous ces éléments expliquent les fraudes dont l'institution a été victime ces dernières années ». Extrait rapport de contrôle.

De plus, le tableau 5 indique que le sommet stratégique (structure d'appui) joue un rôle important dans la discipline des comportements dans le réseau MC².

Tableau 5: Statistiques des cooccurrences (Entretien MC²)

Cadre conceptuel	Référents noyaux Principaux	Référents noyaux co-occurents	Fréquence de cooccurrence
Leviers d'action sur les comportements	Formation	Contrôle externe	10
		Conseil d'administration	2
		Ressources humaines	15
	Conseil d'administration	Influence	2
		Incompétence	2
		Démotivation	2
		Comité de crédit	2
		Formation	4
		Dysfonctionnement	3
	Discipline	Ressources humaines	2
	Assurance	Vols et détournements	4
Ressources humaines		2	
Effet du mode d'organisation sur les dispositifs de gestion	Structure d'appui	Contrôle externe	7
		Contrôle	5
		Comité de crédit	4

Ces deux modalités de gestion du risque opérationnel sont observées dans le réseau MC² alors que dans les IMF indépendantes la gestion du risque opérationnel repose principalement sur les mécanismes disciplinaires.

3.2 Les modalités de gestion des risques opérationnels dans les IMF

3.2.1 Le contrôle et ses contingences organisationnelles : une première modalité de la régulation des comportements.

Dans les IMF, les stratégies mises en place afin de réguler les comportements relèvent principalement de la discipline et du contrôle (tableau 4). En renforçant les procédures, les IMF contraignent le comportement des acteurs. Ils s'exposent aux sanctions en cas de transgression des règles. L'objectif du contrôle est « de surveiller et de punir ». L'extrait de verbatim suivant indique à ce titre que les contrôles réalisés dans ces organisations ne débouchent pas nécessairement sur un diagnostic général des situations de tiraillement auxquelles sont confrontés les agents dans les organisations. Les contrôles débouchent inéluctablement sur les sanctions.

« Quand on est dans une maison et que l'on sait qu'on a un policier, on est assez prudent surtout quand on a conscience que le policier peut tirer quand on est faillible. Cela tempère les éventuelles velléités de fraude chez le fraudeur ». (Extrait entretien Réseau MC²).

La présence des verbes ajuster, améliorer et renforcer décrivent le rôle moteur des procédures comme instrument de contrôle et de la discipline des comportements dans les IMF. Le réseau MC² est caractérisé par une forte implication du sommet stratégique, chargé du contrôle externe de niveaux 1 et 2 dans les activités de contrôle. A titre d'illustration, la présence des structures d'appui au comité de crédit rend plus objectives et moins risquées les décisions d'acceptation ou de rejet des dossiers de crédit. L'extrait de verbatim suivant met en évidence l'influence des formes organisationnelles sur les dispositifs de régulation disciplinaires des comportements.

« Les différents niveaux de contrôle mis en place limitent considérablement les fraudes. ... dites vous que la proportion d'activité consacrée par ADAF à l'extension du réseau MC² représente seulement 20% de nos activités. Le reste du temps c'est à dire 70 à 80% de notre temps est consacré à la gestion des risques. Le personnel d'ADAF aide à circonscrire et à gérer ces risques. C'est ça le cœur même de notre activité ». (Extrait entretien MC²).

Dans les IMF indépendantes, la discipline des comportements est compétence du conseil d'administration. Ces observations nuancent et prolongent celles de Clarkson et Deck (1996), Rock et al. (1998). Ces auteurs assignent au conseil d'administration l'exclusivité des missions de contrôle dans les IMF. Il est chargé de réduire des problèmes tels que les fraudes, les vols et les dommages sur les actifs perpétrés par les agents internes à l'organisation.

Restreindre les activités de régulation des comportements au seul conseil d'administration signifierait méconnaître la réalité. Celle-ci révèle une diversité de formes organisationnelles et une diversité de partenariat entre les institutions de microfinance et les organisations bancaires aux implications diverses et variées en matière de contrôle et de gouvernance des comportements déviants. Ainsi dans le réseau MC², on observe un élargissement des dispositifs de contrôle des comportements déviants. On en conclut que les contingences organisationnelles, c'est-à-dire le partenariat entre les banques et les institutions de microfinance, influencent le système de contrôle et, par conséquent, les dispositifs de gestion des risques. Lorsque les liens de partenariat sont très forts (cas des réseaux d'IMF), les contrôles sont répétés, intenses et impliquent une diversité d'acteurs. Lorsque les liens sont plutôt lâches (cas des IMF indépendantes), la régulation des comportements incombe au conseil d'administration. Cette conclusion portant sur l'intensification des contrôles dans les IMF constituées sous la forme de réseau corrobore celles de la littérature sur les organisations coopératives qui relèvent l'existence d'une relation entre l'efficacité, l'efficience des coopératives financières et leur degré d'intégration dans les réseaux (Fischer, 2000; Desrochers et Fischer, 2005, 2003). La régulation des comportements ne peut se réduire à la discipline et au contrôle des comportements. Les actions de formation permettent d'agir en amont sur les comportements déviants.

3.2.2 *La régulation cognitive: une modalité d'action sur les comportements organisationnels spécifique au réseau MC²*

Les comportements déviants résultent d'une mauvaise assimilation des procédures d'octroi de crédit. Une mauvaise assimilation des procédures de contrôle par les membres du conseil d'administration expose les IMF à l'occurrence des comportements déviants. Le déficit de compétences des administrateurs fragilise l'efficacité de leurs actions. Les membres du conseil d'administration ne disposent pas toujours de pré-requis cognitifs pour l'émission d'une opinion qualifiée ainsi que pour l'exercice de leur mission de contrôle. Les espaces ouverts par les dysfonctionnements du système de gouvernance exposent l'organisation aux risques de comportements déviants. En témoigne le récit suivant:

« Très souvent nous notons que 7 fois sur 10, le conseil d'administration ne joue pas son rôle... cela s'explique par leur moralité, leur capacité à pouvoir suivre et vérifier le travail effectué par l'équipe de gestion quotidienne, c'est à dire par le secrétariat exécutif de la MC² ». (Extrait entretien MC²).

En effet, De Briey (2003) observe que le bon fonctionnement des organes

de gouvernance des IMF exige un effort continu des élus qui n'ont pas toujours le niveau d'éducation suffisant, ni l'implication nécessaire pour appréhender les enjeux de l'institution dans leur globalité. Leur faible niveau de compétence fait décliner leur capacité de contrôle. L'acquisition et la construction des compétences individuelles et collectives devenues obsolètes renforcent les compétences et les pouvoirs des acteurs du contrôle. Ces derniers deviennent des administrateurs compétents.

Les résultats montrent que les incitations non financières jouent un rôle important dans la régulation des comportements déviants. Dans le réseau MC², des sessions de formation et de recyclage des acteurs du management des mutuelles communautaires de croissance sont organisées mensuellement afin de réduire les asymétries de connaissance. L'extrait de verbatim suivant témoigne de l'importance de la formation dans la réduction des déviances.

« Nous mettons un point d'honneur à la formation du personnel à la compréhension et à l'utilisation efficace de ces procédures pour essayer de limiter les risques. Pour permettre au système d'être efficace, avant l'ouverture d'une institution, nous assurons la formation des membres du conseil d'administration pendant deux jours à peu près. Il y a aussi des formations périodiques lors de nos participations au conseil d'administration et de crédit ». (Extrait entretien MC²).

Dans les IMF, il apparaît ainsi qu'à un mode de régulation reposant sur des leviers disciplinaires destinés à réguler les comportements déviants, se greffent d'autres mécanismes organisationnels de type cognitif visant « à renforcer ou à réduire le pouvoir, celui s'appréciant en termes de capacité à contrôler les ressources ». (Charreaux, 1999).

4. CONCLUSION

L'objectif principal de cet article était d'apporter une contribution à la connaissance des pratiques de gestion. L'analyse des données a permis de tirer deux principales conclusions. Premièrement, le dispositif de gestion des risques opérationnels est organisé autour de deux pôles principaux : la discipline et les incitations non-financières. Deuxièmement, les résultats indiquent une influence des contingences organisationnelles sur les leviers d'action sur les comportements.

Puisque la littérature financière considère la performance ou la création de valeur comme la seule base conceptuelle pour la gestion de risques, il serait intéressant de prolonger la réflexion en vérifiant empiriquement le lien entre les pratiques de gestion des risques opérationnels observés et la perfor-

mance des institutions de microfinance. Il serait également intéressant de procéder à une comparaison internationale des dispositifs de gestion des risques opérationnels entre les IMF de l'Asie et de l'Amérique latine réputées plus matures et plus performantes et celle des IMF des autres zones géographiques du monde.

Bibliographie

- Arcand M., Bayad M. et B. Fabi, 2002, "L'Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur l'Efficacité Organisationnelle des Coopératives Financières Canadiennes", *Annals of public and Cooperative Economics*, Vol. 73, No. 2, pp. 215-240.
- Armendariz de Aghion B. et J. Morduch, 2000, "Microfinance Beyond Group Lending", *Economics of Transition*, Vol. 8, No. 2, p. 401-420.
- Bardin L., 2003, *L'Analyse de Contenu*, 11^{ème} édition, PUF.
- Basel Committee on Banking Supervision, 2002, "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk", Working paper, BIS, July.
- Basel Committee on Banking Supervision, 2002, "The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned", Risk Management Group, BIS, January.
- Berger A.N. et G.F. Udell, 2002, "Small Business Credit Availability And Relationship Lending: The Importance Of Bank Organizational Structure", *Economic Journal*, Vol. 112, pp. 32-53.
- CGAPgap, 2004, "Institutions financières poursuivant un double objectif de résultat: implications pour l'avenir de la microfinance", *CGAP occasional papers*, n° 8.
- Charreaux G., 1999, "La Théorie Positive de l'Agence: Lectures et Relectures", in G Koenig (Éds), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*. Economica.
- Chaves A. et C. Gonzalez-Vega, 1994, "Principles of Regulation and Prudential Supervision and their Relevance for Microenterprise Finance Organizations", in Otero M. and E. Rhyne, *The new world of microenterprise finance for the poor*, Hartford, London.
- Chavez-Demoulin V., P. Embrechts et J. Neslehova, 2006, "Quantitative Models For Operational Risk: Extremes, Dependence And Aggregation", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 30, No. 10, pp. 2635-2658.
- Churchill C. et D. Coster, 2001, *Manuel de Gestion des Risques en Microfinance*, CARE.
- Clarkson M. et M. Deck, 1996, "Effective Governance of Microfinance Institutions", Paper presented at the annual meeting of the microfinance network.
- Cull R., A. Demirgüç-Kunt et J. Morduch, 2007, "Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks", *Economic Journal*, Vol. 117, pp. 107-133.

-
- De Briey V., 2003, "Élaboration d'un Cadre d'Évaluation de la Performance d'Institutions de Microfinancement: Etudes de Cas à Santiago (Chili)", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Louvain.
- Degen M., P. Embrechts et D.D. Lambrigger, 2007, "The Quantitative Modeling of Operational Risk: Between g-and-h and EVT", *Astin Bulletin*, Vol. 37, No. 2, pp. 265-291.
- Dekker H.C., 2004, "Control Of Inter-Organizational Relationships: Evidence On Appropriation Concerns And Coordination Requirements", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 27-49.
- Desrochers M. et K.P. Fischer, 2005, "The Power Of Networks: Integration And Financial Cooperative Performance", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 76, No. 3, pp. 307-354.
- Desrochers M. et K.P. Fischer, 2003, "Theory And Test On The Corporate Governance Of Financial Cooperative Systems: Merger Vs. Networks", Working paper n° 03-34, CIRPEE.
- Dumoulin R., P.-X. Meschi et T. Uhlig, 2000, "Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprise: étude empirique de 55 réseaux d'alliances", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, No. 2, pp. 81-112.
- Embrechts, P. et G. Puccetti, 2006, "Aggregating Risk Capital, With An Application To Operational Risk", *The Geneva Risk and Insurance Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 71-90.
- Fama E. et M.C. Jensen, 1983a, "Agency Problems And Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 327-350.
- Fama E. et M.C. Jensen, 1983b, "Separation Of Ownership And Control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 301-326.
- Fischer K.P., 2000, "Régie, Réglementation et Performance des Coopératives Financières", *Annales de l'Économie Publique Sociale et Coopérative*, Vol. 71, pp. 607-636.
- Froot K.A., D.S. Scharfstein and J.C. Stein, 1993, "Risk Management: Coordinating Corporate Investment and Financing Policies", *Journal of Finance*, Vol. 48, No. 5, pp. 1629-1658.
- Granovetter M., 1985, "Economic Action And Social Structure, The Concept Of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.
- Hartarska V., 2005, "Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States", *World Development*, Vol. 33, No. 10, pp. 1627-1643.
- Hermes N. et R. Lensink, 2007, "The Empirics of Microfinance: What Do we Know?", *Economic Journal*, Vol. 117, February, pp. 1-10.
- Honoré L., 1999, "La Discipline Comme Outil de Production. Etude à Partir de l'Analyse d'un Système Disciplinaire dans une Banque Régionale", in *Contrôle et Autonomie*, 10^e congrès de l'AGRPH, Lyon, Tome 2, pp. 611-625.
- Honoré L., 2002, "Déviance, Discipline et Gestion di Risque Comportemental", *Revue Sciences de Gestion*, No. 35, pp. 111-136.
-

-
- Honoré L., 2006, "Déviance et Contrôle des Comportements", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, No. 2, pp. 63-87.
- INS, 2006, *Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel au Cameroun en 2005. Phase 2: Enquête sur le Secteur Informel. Rapport principal.*
- Jensen M.C. et W.H. Meckling, 1976, "Theory Of The Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost And Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Jensen M.C. et W.H. Meckling, 1992, "Specific And General Knowledge, And Organizational Structure", in L. Wessrin and H. Wijkander, *Contract Economics*, Blackwell.
- Jimenez C. et P. Merlier, 2004, "Prévention et Gestion des Risques Opérationnels", Paris: Revue Banque Édition.
- Journé B. et L. Honoré, 2001, "Risque, déviance et discipline", *Cahiers de l'ARTEMIS, Organisations et Stratégies Industrielles*, Vol. 3, 2001, pp. 1-6.
- Labie M., 2001, "De FINANSOL à FINAMERICA: Quelques Leçons d'une Crise Majeure dans le Monde de la Microfinance", Introductions aux journées d'études IRAM.
- Lapenu C., 2002, "La Gouvernance en Microfinance: Grille d'Analyse et Perspective de Recherche." *Revue Tiers Monde*, Vol. XLIII, No. 172, pp. 847-865.
- Lopez C. et E. Rhyne, 2003, "The Service Company Model: A New Strategy For Commercial Banks In Microfinance", No. 6, *Accion's InSight Series*, pp. 1-14.
- Martinet A.C., 2008, "Gouvernance et Management Stratégique. Une Nouvelle Science Morale et Politique", *Revue Française de Gestion*, No. 183, pp. 95-110.
- Morduch J., 1999, "The Microfinance Promise", *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 4, pp. 1569-1614.
- Neslehova J., P. Embrechts et V. Chavez-Demoulin, "Infinite Mean Models and the LDA for Operational Risk", *Journal of Operational Risk*, Vol. 1, No. 1, 2006, pp. 3-25.
- Oldfield G. S et A. M. Santomero, 1997, "Risk Management in Financial Institutions", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 33-46.
- Rock R., M. Otero et S. Saltzman, 1998, *Principles and Practices of Microfinance Governance*, ACCION international.
- Servet J.M., 2005, "Le Besoin d'Objectifs Principaux Nouveaux pour la Microfinance: Lutter Contre les Inégalités et Faire Face aux Risques", *Techniques Financières et Développement*, No. 78, pp. 12-20.
- Smith C.W., 2001, "Organizational Architecture and Corporate Finance", *Journal of Financial Research*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-13.
- Stein J.C., 2002, "Information Production And Capital Allocation: Decentralized Versus Hierarchical Firm", *Journal of Finance*, Vol. 57, No. 5, pp. 1891-1921.
- Stiglitz J., 1990, "Peer Monitoring and Credit Markets", *World Bank Economic Review*, Vol. 4, pp. 351-366.
-

- Van Greuning H., J. Gallardo et B. Randhawa, 1998, *A Framework for Regulating Microfinance Institutions*, World Bank, Washington: D.C.
- Vardi Y. et Y. Wiener, 1996, "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp. 151-165.
- Wirtz P., 2008, "Légitimité, Déviance, Délits. Retour sur l'Affaire Société Générale", *Revue Française de Gestion*, No. 183, pp. 131-134.
- Yin R., 1994, *Case Study Research: Design And Methods*, 2nd Edition, Sage publications.

Abstract

In the microfinance institutions, which foster the approach to financial services by people excluded from the banking sector, the issue of operational risk management is very little explored. Starting from this observation, the research aims to identify operational risk management practices in microfinance institutions through an exploratory approach. The study of three cases of microfinance institutions allows to draw two main conclusions: the system for operational risk management is organized around the regulation of behavior. In addition, differences in operational risk management practices are attributable to the degree of integration of MFIs through networks.

ANNEXE:
Grille thématique de l'analyse des données

RUBRIQUE THÉMATIQUE	THÈMES PRINCIPAUX	THÈMES SECONDAIRES	CODES	SIGNIFICATION	
Actions préventives sur les comportements	Régulation des comportements	Régulation cognitive	FORM	Renforcement des compétences, formation	
		Incitations	INCIT	Incitations financières et non financières	
		Discipline	SANC	Sanction	
			RENF PROC	Renforcement des procédures	
		Arrangements organisationnels	DISPO ORGA	Dispositifs organisationnels	
	Contrôles	Modalité des contrôles		CONT-DET	Contrôle comme outil de détection
				CONT-PREV	Contrôle comme outil de prévention (présence des structures d'appui aux CC)
		Organisation des contrôles		AUT-CONT	Auto contrôle
				CONT-I	Contrôle interne
				CONT-EX 1	Contrôle externe réalisé par ADAF
				CONT-EX 2	Contrôle effectué par l'organe financier
				CONT- μ REGL	Contrôle effectués par les organes chargés de la réglementation
	Dispositifs technologiques préventifs	Automatisation		COUV-SG	Changement de système de gestion
Dispositifs réparateurs	Dispositifs financiers	Régulation financière	FP	Fonds propres	
		Provisions	PROV	Couverture des risques par provisions	
		Refinancement	DET/REF	Refinancement	
		Assurance	ASSUR-COMPO	Assurance des fraudes	
			ASSUR-EV EXT	Assurance des événements externes	