

# Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal

**Benoît Pigé, Babacar Sarr, Zaka Ratsimalahelo**

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2018/8 N° 106 , PAGES 63 À 81  
ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.106.0063

Date de mise en ligne : 01/02/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-8-page-63?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal

Benoît PIGÉ<sup>1</sup>

Babacar SARR<sup>2</sup>

Zaka RATSIMALAHÉLO<sup>3</sup>

## Résumé

Si certaines parties prenantes s'imposent d'elles-mêmes : par exemple les propriétaires de l'organisation, ses clients, ses employés, la reconnaissance d'autres catégories de parties prenantes peut s'avérer plus problématique. À partir de 24 entretiens réalisés auprès de dirigeants d'organisations de microfinance au Sénégal dans la région de Dakar, nous mettons en évidence que la légitimité et le pouvoir d'une partie prenante ne peuvent s'appréhender qu'en fonction d'un contexte institutionnel lié à un territoire, à la tradition qui s'y exerce et aux acteurs spécifiques qui la font vivre. Prendre en compte les aspects traditionnels et locaux peut amener à repenser le rôle des organisations de microfinance et des mécanismes de contrôle à mettre en œuvre pour limiter les dérives clientélistes ou les détournements de fonds.

## Abstract

Some stakeholders are recognized by law or formal contracts, for instance, the owners of the organization, its customers, its

1 **Benoît PIGÉ** : Professeur des Universités en Sciences de Gestion, CREGO / Université de Franche-Comté / UBFC - [benoit.pige@univ-fcomte.fr](mailto:benoit.pige@univ-fcomte.fr)

2 **Babacar SARR** : Doctorant en Sciences de Gestion, CREGO / Université de Franche-Comté / UBFC - [sarr.babacar16@yahoo.fr](mailto:sarr.babacar16@yahoo.fr)

3 **Zaka RATSIMALAHÉLO** : Maître de conférences en Sciences Économiques, Université de Franche-Comté / UBFC - [zaka.ratsimalahelo@univ-fcomte.fr](mailto:zaka.ratsimalahelo@univ-fcomte.fr)

employees. We use 24 interviews with directors or officers of microfinance organizations in the Dakar region in Senegal to document the institutional dimension of the stakeholders' definition. The interviews' analysis underlines the importance of tradition that takes roots in local communities. Integrating traditional and local institutions can help rethinking the aim of microfinance organizations and the nature of their control mechanisms.

Depuis plusieurs décennies, on assiste à l'émergence des Institutions de microfinance (IMF) dans les pays en développement. Le rôle de ces institutions est de réduire les contraintes financières des populations exclues des systèmes bancaires classiques ; ceci en vue de lutter contre le chômage et la pauvreté dans ces pays. Mais on observe, en même temps, de très fortes disparités, notamment dans les taux d'intérêt pratiqués. Alors que les taux d'intérêt des banques centrales européenne, japonaise et nord-américaine flirtent avec le zéro depuis plusieurs années, les taux d'intérêt annualisés des organisations de microfinance oscillent entre 10 % et 90 % en Afrique (Rosenberg, Gaul, Ford et Tomilova, 2013, Figure 1) avec un taux d'intérêt réel moyen (après prise en compte de l'inflation) autour de 20 %. La disparité des taux d'intérêt s'explique en partie par le coût de gestion des prêts et en partie par l'équilibre du jeu entre les différents acteurs<sup>4</sup>. C'est à ce deuxième aspect que nous nous intéressons dans le cadre de cet article.

À partir d'entretiens avec des dirigeants d'organisations de microfinance au Sénégal, dans la région de Dakar, nous avons identifié les diverses parties prenantes reconnues comme importantes par les dirigeants pour au moins un des trois critères mentionnés par Mitchell, Agle et Wood (1997) : la légitimité, le pouvoir et l'urgence. À côté des parties prenantes habituelles que sont les propriétaires ou les sociétaires, les clients, les employés et les organisations publiques de contrôle de la réglementation, plusieurs dirigeants ont mentionné des parties prenantes qui n'ont pas de relation formelle juridique ou contractuelle avec l'organisation de microfinance.

Notre interprétation de ce résultat est que la définition des parties prenantes ne peut pas se faire *in abstracto* sur la base d'une modélisation désincarnée du jeu économique des acteurs. Nos entretiens ont mis en évidence que la reconnaissance des parties prenantes dépend de l'interaction complexe entre l'activité économique poursuivie (en l'occurrence la microfinance), la réglementation et la forme juridique dans laquelle se réalise cette activité, et le territoire au sein duquel se déroule le jeu des acteurs et qui, par ses normes, ses usages, ses coutumes, va façonner les comportements des acteurs. L'analyse des entretiens de dirigeants d'organisations de microfinance dans la région

4 En 2011, le ratio de dépense opérationnel était proche de 20 % pour les organisations de microfinance ciblant les petits emprunteurs contre environ 10 % pour celles ciblant les plus gros emprunteurs (Rosenberg, Gaul, Ford et Tomilova, 2013, Figure 13).

de Dakar permet de mettre en évidence le rôle central de l'interaction entre le social et l'économique (Aoki, 2010).

Dans notre étude, cette interaction est particulièrement manifeste dans le rôle de la tradition et dans la place des chefs traditionnels comme représentants des communautés locales. Entre les employés de l'organisation de microfinance et les clients apparaît un acteur intermédiaire qui non seulement modifie le jeu des acteurs mais qui permet aussi de prendre en compte les caractéristiques particulières du territoire et des populations qui y vivent.

La contribution de cet article porte sur deux points principaux. Le premier est l'introduction explicite du concept de territoire dans la théorie des parties prenantes. En permettant la prise en compte des normes spécifiques (*institutions* en anglais) liées à un territoire, la question de l'identification des parties prenantes perd son caractère abstrait pour devenir un enjeu du développement et de la pérennité de l'organisation. Non seulement la référence à un territoire est nécessaire pour pouvoir appréhender une partie prenante concrète mais en plus, selon les normes qui régissent ce territoire, certaines caractéristiques des parties prenantes peuvent émerger.

Le second point est la mise en évidence de parties prenantes dont le rôle principal est de servir de représentant à des parties prenantes négligées. Autrement dit, le dirigeant n'identifie pas les parties prenantes uniquement d'après les ressources matérielles dont elles disposent mais également en fonction de la ressource sociale, relationnelle qu'elles détiennent.

Cet article sera structuré de la façon suivante. Dans une première section, nous présenterons la question théorique que nous prétendons étudier. Dans une seconde section, nous décrirons notre terrain d'étude. Dans une troisième section, nous présenterons les parties prenantes identifiées au cours des entretiens. Dans nos trois sections suivantes, nous développerons trois points spécifiques liés à nos observations : la dialectique entre éthique et compétence, le rôle de la tradition, et la reconnaissance d'acteurs facilitant la prise en compte de la communauté locale. En conclusion, nous ferons le lien entre la question de la prolifération normative et le rôle de la tradition.

## 1. Le cadre théorique des parties prenantes et du néo-institutionnalisme

Depuis Ronald Coase (1937), la distinction entre les organisations et les marchés repose sur l'existence d'un agent centralisateur (l'entrepreneur) capable de coordonner l'affectation des ressources et de permettre une meilleure efficacité dans la gestion des processus de production. Mais, derrière la question des ressources et des processus se pose la question des détenteurs et des utilisateurs des ressources. Si les dirigeants d'une organisation doivent gérer

de façon efficiente leurs processus de production, de quels acteurs, de quelles parties prenantes doivent-ils tenir compte (Freeman, 1984) ?

La littérature académique des trente dernières années s'est penchée de façon abondante sur cette question (Mercier, 2010). Poussée à l'extrême, la littérature aboutit au constat que tout acteur est potentiellement une partie prenante (Pesqueux, 2006). La question du choix des parties prenantes semble donc une question théorique sans issue (Moriceau, 2006). Non pas tant en raison d'une unanimité académique sur ce sujet mais parce que la question relève désormais du pragmatisme : est partie prenante l'acteur dont on a besoin qu'il soit partie prenante. Et c'est au dirigeant que semble revenir le choix de considérer de quelles parties prenantes il a besoin dans la gestion des processus de son organisation.

Si certaines parties prenantes s'imposent d'elles-mêmes : par exemple les propriétaires de l'organisation, ses clients, ses employés, la reconnaissance d'autres catégories de parties prenantes peut s'avérer plus problématique. Deux attributs majeurs ont été identifiés par la littérature : la légitimité (Evan et Freeman, 1988) et le pouvoir (Freeman, 1984). Des tentatives de définition théorique de ces deux attributs ont été faites mais aucune ne remporte une adhésion unanime. Néanmoins, Mitchell, Agle et Wood (1997) ont proposé de partir de ces deux attributs, en y ajoutant un attribut d'urgence, pour mesurer l'importance de chaque partie prenante pour le dirigeant de l'organisation. Cette approche a constitué la trame de notre guide d'entretien pour tester la pertinence du modèle de Mitchell *et al.* dans un cadre territorial atypique.

Pour appréhender la spécificité du Sénégal, nous avons eu recours à la théorie néo-institutionnelle (North, 1981, 1990) qui insiste sur l'imbrication entre les dimensions économiques et sociales par le biais des normes (*institutions* en anglais) qui façonnent les règles du jeu des acteurs. Selon la théorie néo-institutionnelle, le jeu des acteurs ne s'explique pas uniquement par les intérêts économiques en jeu, mais également par les interactions sociales qui y sont associées et qui peuvent modifier et contrôler les comportements opportunistes en situant les interactions économiques dans une durée longue (Ostrom, 1990).

Si la microfinance a fait l'objet d'une littérature abondante, l'approche généralement mise en œuvre consiste à tester économétriquement des configurations de gouvernance avec des mesures de performance (voir par exemple Ndour, 2011 ; Hartarska et Mersland, 2012 ; Mori et Mersland, 2014). L'objectif est alors d'étudier les mécanismes favorisant le développement de la microfinance comme moyen prioritaire de développement des populations pauvres. Comme l'observe Isabelle Guérin (2015), cette vision désincarnée de la microfinance fait fi des contextes locaux et, de ce fait, ne parvient pas à atteindre durable-

ment les objectifs qu'elle s'est fixée, que ce soit le développement économique durable ou l'évolution des rapports de genre<sup>5</sup>.

Une des raisons qui justifie la nécessité d'intégrer le contexte local (le territoire avec ses normes qui lui sont spécifiques) est que le développement de la microfinance (l'ajustement entre offre et demande), *loin d'être spontané, repose dans certains cas sur le rôle clef de certaines entités locales – individus (souvent de sexe féminin), groupements plus ou moins institués, ONG – dans la construction de la confiance indispensable à la création puis au bon fonctionnement de ces marchés et au respect des engagements* (Guérin, Isaurralde et Sangaré, 2018, p.104). *Au-delà de fonctions financières sommaires et des réponses à des indicateurs financiers qui le sont tout autant, les dispositifs, pour réussir, doivent se mouler dans le quotidien des sociétés et de leur culture* (Guérin et Servet, 2005, p.91).

L'insertion dans un territoire constitue un des facteurs de succès durable car : *au-delà de leur aspect financier et économique, les associations féminines de microcrédit renferment des aspects sociaux qui font leur originalité par rapport aux institutions de microfinance et aux systèmes bancaires classiques. En effet, elles sont des lieux de sociabilité où les membres partagent des informations, se donnent des conseils, engagent des relations d'échanges* (Sall, 2012, p.313).

Notre méthodologie de recherche s'éloigne du canevas habituel car, bien qu'étant partis d'une approche hypothético-déductive (en choisissant de tester l'application du modèle de Mitchell, Agle et Wood, 1997, sur l'appréciation de l'importance des diverses parties prenantes par les dirigeants d'organisations dans un secteur et un territoire particuliers), nous avons dérivé vers une approche inductive correspondant à la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Nous nous sommes laissés interpeller par les discours des dirigeants sur l'identification des parties prenantes qu'ils considéraient comme importantes pour leur organisation. Cependant, notre question de recherche sous-jacente est restée la même, à savoir : déterminer la place des territoires et des normes qui y sont liés pour le développement durable des organisations.

## 2. Les entretiens réalisés auprès de dirigeants d'organisations de microfinance au Sénégal

Notre collecte d'information s'est faite grâce aux entretiens réalisés auprès de 24 dirigeants de 14 organisations distinctes de microfinance (Tableau 1) de décembre 2013 à février 2014 dans la région de Dakar au Sénégal. Le choix du territoire a été déterminé par des facteurs contingents liés à la nationalité et à la connaissance culturelle du chercheur réalisant les entretiens. Il est vraisemblable que nos résultats présenteraient des caractéristiques similaires

---

5 Ce constat global n'exclut pas la réussite d'organisations spécifiques de microfinance qui arrivent à atteindre leurs objectifs en intégrant la dimension normative territoriale (les institutions locales qui façonnent les rapports sociaux dans un territoire donné).

dans les autres pays de la sous-région de l'Afrique francophone sub-saharienne (Pigé et Sangué-Fotso, 2014).

**Tableau 1 - Synthèse des dirigeants interrogés**

Organisation - statut juridique	Personne interrogée	Code
A - Mutuelle isolée	Directeur général	A1
	Élu	A2
B - Mutuelle affiliée	Gestionnaire point service	B3
C - Mutuelle affiliée	Élu au conseil de surveillance	C4
D - Mutuelle isolée	Élue	D5
E - Mutuelle isolée	Directrice générale	E6
F - Mutuelle affiliée	Directrice générale	F7
	Élu au conseil d'administration	F8
G - Mutuelle isolée	Gérante	G9
H - Mutuelle isolée	Directeur générale	H10
	Élue	H11
I - Faîtière mutuelle	Directrice générale	I12
J - Faîtière mutuelle	Directrice générale	J13
K - Faîtière mutuelle	Directeur général	K14
L - Mutuelle isolée	Directeur général	L15
M - Société anonyme	Directrice des canaux alternatifs de distribution	M16
	Directeur général	M17
	Directeur audit interne	M18
	Responsable RH	M19
	Directeur du réseau	M20
N - Association	Directrice générale	N21
	Directrice des opérations	N22
	Directrice des ressources humaines	N23
	Directrice générale adjointe	N24

Les 24 dirigeants interrogés représentaient neuf mutuelles (trois affiliées à un groupe et six indépendantes), trois faîtières (les *holdings* des groupes de mutuelles), une société anonyme et une association puisque, pour certaines organisations, plusieurs dirigeants ont été interrogés. Les dirigeants pouvaient être des employés ou des élus (dans le cas des mutuelles). Le secteur de la microfinance au Sénégal concerne 16 % de la population au 30 Juin 2015. 28 % des points de services sont localisés dans la région de Dakar, 46 % des dépôts et 42 % de l'encours de crédit.<sup>6</sup>

La trame d'entretien comportait diverses questions relatives aux notions de pouvoir, de légitimité et d'urgence et à l'identification des parties prenantes

6 Source : <http://www.microfinance.sn/la-microfinance/evolution-du-secteur/>, consulté le 29 janvier 2018.

possédant l'un ou l'autre de ces attributs. Des questions complémentaires étaient également posées sur la notion de dirigeant « modèle » ou sur les mécanismes susceptibles d'assurer une bonne gouvernance et les acteurs susceptibles d'y contribuer. Enfin, des questions étaient posées sur la perception des interlocuteurs par rapport aux scandales financiers ayant touché certaines organisations de microfinance et sur les moyens de les éviter.

Du point de vue de notre objectif initial, la recherche s'est avérée peu concluante puisque, pour les dirigeants des organisations de microfinance, les trois attributs théoriques (légitimité, pouvoir, urgence) ne correspondaient pas à leur schéma d'appréhension de l'importance de chaque partie prenante. Les résultats des entretiens ont montré que l'attribut essentiel était le statut juridique de chaque partie prenante (qui renvoyait à la fois à la légitimité et au pouvoir) avec un second attribut lié à la dimension matérielle de l'apport (facteur de pouvoir du point de vue des dirigeants). Sur la question de l'urgence, les dirigeants reprenaient généralement des éléments précédents de leur discours en explicitant davantage leur pensée.

Si le test du modèle de Mitchell *et al.* s'est révélé peu concluant (sinon dans le sens du rejet de ce modèle), en revanche les entretiens ont révélé une grande richesse dans les thématiques abordées qui ont débordé le cadre initial du guide d'entretien. Ce résultat s'explique par plusieurs facteurs : (1) l'enquêteur est d'origine sénégalaise et il a obtenu les entretiens par son réseau relationnel. Les entretiens se sont donc déroulés dans un climat de relative confiance. (2) Les entretiens étant enregistrés, les dirigeants ne se sont pas livrés à des révélations mettant en danger leur organisation mais ils ont adopté une posture plus réflexive. D'une certaine manière, les dirigeants se sont comportés en pédagogues vis-à-vis de l'enquêteur en cherchant à lui expliquer pourquoi telle ou telle partie prenante était importante. (3) Les entretiens se sont déroulés en français mais avec des passages en Wolof (langue locale) quand certaines situations semblaient incompréhensibles aux dirigeants en-dehors d'expressions idiomatiques locales. Les entretiens contiennent donc des références à des proverbes que l'enquêteur comprenait car il s'agissait de sa culture natale.

Ces trois facteurs ont permis de répondre en grande partie aux objectifs méthodologiques assignés aux entretiens (de Sardan, 1995). En effet, l'entretien correspondait à une consultation qui, grâce à la proximité culturelle, a permis de faire émerger les problématiques des dirigeants interrogés. Plusieurs dirigeants ont imposé à l'enquêteur leur propre vision de l'importance des parties prenantes.

Les limites des données collectées portent sur l'absence de confirmation des propos des dirigeants. Aucune enquête de terrain n'a été effectuée en parallèle auprès des parties prenantes concernées. De même, l'enquêteur n'a pas été en situation d'observation participante. Il s'est donc contenté d'enregistrer les réponses qui lui étaient données par les dirigeants. Enfin, les entretiens ont été ponctuels et n'ont pas donné lieu à des rencontres ultérieures. Cette

relative pauvreté des entretiens en fait également la richesse car les dirigeants ont clairement perçu qu'aucun intérêt personnel n'était caché derrière ces entretiens et, pour certains d'entre eux, les entretiens ont été l'occasion d'exprimer leurs préoccupations majeures en ce qui concerne la prise en compte des parties prenantes.

### 3. L'identification des parties prenantes par les dirigeants

Les interlocuteurs ont mentionné de façon systématique (avec des nuances selon la forme juridique de leur organisation) les catégories suivantes :

- Clients (dans le cas de la société anonyme et de l'association<sup>7</sup>) qui sont également les membres (et les propriétaires) dans le cas des mutuelles ;
- Propriétaires : les actionnaires dans le cas de la société anonyme et les membres dans le cas de l'association. Cette catégorie est identique à la précédente pour les mutuelles ;
- Employés ;
- Élus : dans le cas des mutuelles ;
- État et organismes de tutelle qui lui sont rattachés ;
- Associations professionnelles (en pratique, il n'existe qu'une seule association professionnelle significative au Sénégal) ;
- Bailleurs de fonds et banques privées ;
- Faîtières dans le cas des groupes de mutuelles ;
- Auditeurs internes (des employés ayant un statut particulier).

Ce qui nous intéresse, dans le cadre de cet article, ce sont les parties prenantes qui, non seulement ne sont pas mentionnées systématiquement, mais surtout dont l'identification ne repose pas sur une relation juridique ou contractuelle formelle. Il s'agit des cinq parties prenantes suivantes :

- Famille et religion : *Les mécanismes (de contrôle des dirigeants) les moins formels sont garantis par la famille ou le « djoudou »<sup>8</sup> dont il faut continuer à préserver la bonne image, la religion par le fait d'avoir peur de la punition divine (A2). Le premier mécanisme (pour garantir le contrôle des dirigeants), le plus important d'ailleurs, qui retrace la question de morale, c'est la religion, qui agit sur la foi de l'individu ou du dirigeant, et l'environnement familial, qui lui a donné les valeurs cardinales d'un bon comportement, d'où*

7 Les clients ne sont pas nécessairement membres de l'association.

8 La naissance.

## Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal

*l'importance de la case de l'homme où, dans certaines traditions sénégalaises, le « selbé »<sup>9</sup> se charge d'inculquer des valeurs aux circoncis (G9). Il y a aussi un pouvoir sacré détenu par l'Église. En raison de leur très bonne image et du grand respect qui leur est voué par tout le monde, ce pouvoir permet d'éviter beaucoup de conflits et de mauvais comportements. L'implication de l'Église comme acteur principal contribue beaucoup à la stabilité sociale et financière de la coopérative (L15).*

- *Acteurs concurrents ou menaçants : il y a aussi les ennemies de la microfinance qui se disent associations des clients de la microfinance, (...) ces associations mènent souvent des activités menaçant la survie des institutions de microfinance (A2). Certains acteurs comme les associations hostiles à la microfinance, les usuriers, les autres institutions de microfinance qui ont le pouvoir de menacer la survie de notre caisse (F8).*

- *Populations, parfois dénommées « localités » : il existe des fonds de solidarité pour les membres en difficulté. C'est un bien commun. Cette valeur est une propriété collective, une partie de cette valeur est investie dans le secteur de la santé et de l'éducation, donc les populations membres ou non-membres participent à cette répartition (B3). Les populations représentent les (acteurs) les moins importants car leur participation n'est pas liée à une obligation. C'est important de les faire participer pour se réconcilier avec la communauté (C4). Par rapport à la morale, nous avons aussi les populations et la localité qui sont parfaitement légitimes. Je veux parler des populations les plus démunies qui sont dans le besoin, surtout financier, pour mener des petites activités, et de la localité qui est aussi confrontée à des besoins liés à la santé et à l'éducation : « deuk si deuk bi boléko ak défar deuk »<sup>10</sup> (...). Cette communauté est très soudée, donc poser des actes de ce genre pousse toute la localité à œuvrer pour la survie de cette institution de microfinance (D5). La participation des populations se traduit comme une façon d'attirer les populations. C'est une publicité, encore mieux un investissement pour l'institution, dans l'intention d'être acceptée par tout le monde (F8). Enfin, nous avons les populations et le marché du travail qui sont les (acteurs) moins importants, car il peut y arriver des moments où ces acteurs collaborent même avec un dirigeant sanctionné par son organisation pour des raisons diverses. Ces raisons ça dépend, elles peuvent être religieuses, familiales ou autres (M17). Enfin, d'autres acteurs comme nos clients et les populations à faible revenu sont légitimes, c'est-à-dire doivent être pris en compte. C'est le but premier de la microfinance de se soucier des gens les plus démunis (N21).*

- *Autorité coutumière : l'autorité coutumière a du pouvoir sur la localité qui est une terre lébou. (...) Ne pas considérer le pouvoir de ces autorités coutumières peut être menaçant pour notre carrière dans cette institution,*

9 Le jeune homme qui assure la direction du groupe lors des cérémonies initiatiques d'entrée dans la vie adulte.

10 Traduction : on habite au niveau de la localité et on participe à son développement.

*mais aussi pour notre relation avec les clients et la communauté (...). Les chefs coutumiers sont aussi légitimes. Leur légitimité est traditionnelle. Donc cette institution, en tant qu'élément de cette localité, doit prendre en compte ce facteur traditionnel et coutumier pour être en parfait accord avec toute la localité : « ko khébal kilifam yaa ko togne »<sup>11</sup> (...) Les chefs coutumiers représentent eux aussi des personnes ressources très exigeantes pour le respect et la bonne conduite des individus appartenant à leur communauté (D5).*

- *Autorités locales : les autorités locales ont un énorme pouvoir sur la caisse. Ce sont des personnes charismatiques. Leur charisme découle de l'organisation sociale du milieu qui a ses réalités. Il s'agit des personnes comme les dirigeantes des associations de femmes, des chefs de quartier, des maires et même des délégués de marché. Ils sont concertés pour effectuer n'importe quelle activité au niveau de la caisse. Ils sont très influents et les ignorer serait catastrophique (E6). Certaines autorités comme le maire et les chefs de quartiers possèdent du pouvoir, un pouvoir lié à leur statut social, qui fait qu'ils ont une autorité sur la commune et, par conséquent, sur nous en tant qu'individus appartenant à cette commune. Ce sont des personnes très influentes. (...) la tradition veut qu'on donne plus de respect à ces gens-là en faisant attention à leurs souhaits par rapport à cette localité (H10).*

#### 4. La dialectique éthique-compétence

Dans une approche occidentale, les questions soulevées lors des entretiens relèvent d'un principe simple : celui de la bonne gestion, c'est-à-dire de la recherche maximale de l'efficacité. Si des problèmes surgissent, ils sont dus à un problème de formation (des problèmes techniques que la personne concernée n'a pas les moyens de résoudre) ou à un problème d'incitation et de contrôle (c'est-à-dire un problème relevant de la théorie de l'agence, un mauvais alignement entre les intérêts des dirigeants et ceux de la partie prenante principale) :

*Nous sommes bien organisés. Le contrôle est effectué par des actionnaires avisés qui sont très expérimentés en matière de fonctionnement des institutions financières. Ils sont très rigoureux. Le problème, c'est surtout au niveau des mutuelles et associations. Et beaucoup d'efforts doivent être consentis pour éviter ces scandales. Il s'agit notamment du paradoxe des membres propriétaires parfois analphabètes qui doivent contrôler la gestion de l'institution. Ils doivent être mieux accompagnés par la tutelle dans le processus de recrutement des dirigeants et des élections pour élire des membres capables d'accomplir les différentes tâches qui les attendent (M17). Un élément qui revient régulièrement dans les entretiens est la faible compétence des élus des organisations mutualistes. Ceux-ci n'auraient pas la capacité à contrôler les dirigeants, et le choix des dirigeants résulterait davantage de critères relationnels que de critères professionnels.*

11 Traduction : est fautif celui qui néglige son chef (ses parents, son éducateur, son professeur, son guide spirituel...).

## Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal

Les entretiens soulignent les divergences de points de vue entre les mutuelles et les sociétés anonymes. Les dirigeants des sociétés anonymes reflètent un point de vue très occidental et ils jugent sévèrement (mais peut-être avec raison) le fonctionnement mutualiste. À la différence des actionnaires jugés compétents et directement intéressés à la profitabilité de leur entreprise, les élus des sociétés sont souvent considérés comme peu compétents. De surcroît, on peut considérer que la prise en compte rationnelle de leur intérêt les focalise davantage sur les intérêts personnels qu'ils peuvent retirer de leur position d'élus plutôt que sur la poursuite d'une efficacité qui profiterait à une multitude indifférenciée de sociétaires (Périlleux, 2009). C'est ainsi, que certaines mutuelles pourraient se voir affligées d'élus incompetents qui choisiraient des dirigeants incompetents :

*Les scandales financiers peuvent être expliqués par un problème de moralité du dirigeant, un manque de compétence du dirigeant, un manque d'efficacité dans le contrôle, un manque de motivation, une longue collaboration entre le dirigeant et les élus. L'absence de moralité du dirigeant fait que ce dernier ne se soucie pas des mauvaises actions telles que la corruption et les fraudes qui peuvent faire couler la caisse. Les prêts fictifs, les surfacturations, les marchés de gré à gré, sont autant de situations qu'effectue ce type de dirigeant dénué d'éthique. Le problème de compétence peut aussi être à l'origine des scandales. Cette incompétence qui est source de scandales financiers peut se situer à deux niveaux : l'incompétence du dirigeant et l'incompétence des élus. Certains détournements de fonds sont effectués par les salariés et non pas par le dirigeant. Mais ces détournements se produisent le plus souvent lorsque le dirigeant a du mal à assurer son contrôle sur l'ensemble de son équipe. Quant à l'incompétence des élus, elle se situe au niveau de l'inefficacité du contrôle des actions du dirigeant (F8).*

L'inefficacité de certaines organisations de microfinance résulte donc d'une combinaison d'absence d'éthique et d'absence de compétence dans la mise en place des contrôles. Une explication de ces dysfonctionnements serait le pluralisme des normes : *elle favorise les négociations non pas seulement à l'intérieur d'un système consensuel de règles du jeu, mais aussi sur les règles du jeu elles-mêmes, qui ne sont jamais uniques. Autrement dit, il est rare qu'un seul système de règles du jeu s'impose ; les acteurs naviguent le plus souvent entre plusieurs normes applicables possibles, en fonction de leurs ressources, de leurs stratégies et du contexte. À cela, il convient d'ajouter l'écart important – observable partout, mais plus accentué en Afrique – qui existe entre normes officielles ou assumées publiquement (elles-mêmes plurielles) et normes « réelles », relevant de cultures professionnelles locales, d'habitudes bureaucratiques, d'usages et de routines, de combines acceptées et de savoirs pratiques, de tours de mains et autres « coping stratégies ». Cette fluidité et cette variété des règles, tant formelles qu'informelles (il ne s'agit donc pas d'une absence de « règles », ce qui renverrait à de l'anomie, mais bien plutôt d'un trop plein de règles, ce qui « ouvre le jeu » au maximum), est évidemment favorable à la dissolution de la frontière entre pratiques licites*

*et illicites, ou entre corruptions dites blanche, grise ou noire* (Blundo et Sardan, 2001, p.28).

## 5. Le rôle de la tradition

Face à ce pluralisme des règles, un élément souligné par les dirigeants interrogés est l'importance de la tradition familiale et religieuse comme supra-norme permettant de dépasser des normes devenues toutes relatives. Ce seraient les valeurs inculquées par la tradition qui permettraient aux dirigeants de dépasser la recherche de leur intérêt immédiat. Par définition, la tradition est ce qui relie des communautés humaines à leur passé, aux communautés humaines qui les ont précédées (Putnam, Leonardi et Nanetti, 1994). Prendre en compte la tradition exige donc de s'inscrire dans un contexte spécifique que le concept de territoire permet d'appréhender. Parce que, selon les territoires, les traditions diffèrent (en raison de l'histoire propre à chaque communauté locale, des contraintes géographiques, des événements qui ont marqué telle ou telle collectivité), appréhender la tradition dans la gouvernance des organisations influe sur la reconnaissance des parties prenantes considérées comme importantes pour la gestion des processus.

En Afrique, cela s'observe, en particulier, dans la place de la tradition familiale sur les processus organisationnels : *mais qu'est-ce que la famille négro-africaine ? Ce n'est pas le ménage de type européen, composé seulement des parents et des enfants. C'est l'ensemble de toutes les personnes vivantes ou défuntés, qui se sentent un ancêtre commun. (...) Ainsi conçue, la famille est naturellement organisée en communauté, avec une division du travail et une hiérarchie fondée sur l'ordre de primogéniture. (...) Le village - plus souvent, le hameau - et la tribu ou le clan ne sont que des familles élargies. L'État sous sa forme typiquement négro-africaine, le petit royaume, n'est qu'une famille encore plus étendue ; c'est une cité* (Senghor, 1954, p.2).

Outre, le lien consanguin, il existe d'autres facteurs sociaux comme le mariage, l'appartenance à une même confrérie et le voisinage qui permettent d'établir aussi des liens familiaux entre différentes personnes ou groupes de personnes (Cissé, 1982).

Comme le soulignent les dirigeants à propos de la partie prenante que nous avons dénommé « famille et religion » (cf. section 3), certaines pratiques éducatives et culturelles, en conditionnant les membres de la société dès leur enfance (et notamment au moment de leur adolescence), permettent de transmettre des comportements sociaux : *partout, des cérémonies particulières avec des épreuves d'endurance à la souffrance attestent de l'entrée de l'enfant dans le monde des hommes. Ainsi chez les wolofs du Sénégal (36 % de la population), une semaine à l'avance, le postulant subit la flagellation mutuelle le « ngomar ». Puis le forgeron l'ampute de son prépuce, enfin, pendant trois ou quatre mois, le jeune circoncis de 15 ans (Ndiouly) fait retraite avec ses camarades du même âge, dans un camp*

## Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal

*de brousse (Mbaar) où il doit s'entraîner à supporter la souffrance, les coups, l'humiliation. Il est placé sous l'autorité d'un responsable (Bootal), la direction d'un jeune homme déjà circoncis (Selbé) armé de deux bâtons est soumise à la fantaisie du « benjamin » (Tokho). Une triple formation physique, intellectuelle et morale lui est dispensée, surtout au cours des veillées nocturnes (Kassak). On s'efforce alors de lui aiguïser l'esprit au moyen de devinettes, d'allusions, de contes. Les sanctions sont implacables, l'obéissance aveugle est exigée, l'amour propre et l'orgueil sont combattus. Ainsi, on enseigne aux jeunes le sens de la sociabilité avec ce que cela comporte de sacrifices, de courage, d'humilité, de solidarité et de fraternité humaines dans une société essentiellement communautaire (Cissé, 1982).*

Diriger une organisation au Sénégal ne signifie pas seulement gérer des contrats et dégager du profit mais également prendre en compte les liens sociaux qui structurent la société ou les communautés locales (De Herdt et De Sardan, 2015). Si les organes de transmission de la tradition que sont la famille ou les acteurs religieux ne sont pas des parties prenantes de l'organisation au sens strict (elles ne contribuent pas directement à la réalisation des processus de l'organisation), ces organes sont néanmoins fondamentaux pour expliquer la pérennité et le développement des organisations dans un contexte territorial marqué par le foisonnement des normes.

À la vision économique selon laquelle la légitimité repose sur les contrats (volontaires et/ou subis), vient s'opposer une légitimité fondée sur la morale. Au point qu'un dirigeant n'hésite pas à dire que : *le dirigeant modèle se distingue par l'importance qu'il donne à la notion d'éthique et de morale. Il se prive de beaucoup de privilèges au profit de son groupe. Malheureusement, que cela soit au niveau politique ou au niveau de la gestion des entreprises, beaucoup de dirigeants n'ont pas ces valeurs qui nous caractérisaient autrefois. Nous sommes aujourd'hui dans une société malade où les gens sont devenus malhonnêtes et matérialistes. C'est l'égoïsme ou l'individualisme total qui caractérisent certains dirigeants. Le dirigeant modèle doit penser à sa réputation, à sa famille et ses connaissances, bref à son entourage. Ses objectifs, ses stratégies et actions doivent s'inscrire dans ceux du collectif ou de son organisation. Il doit respecter et faire respecter le règlement intérieur. Il doit constituer une référence pour le groupe (A2).*

La morale serait alors la prise en compte de l'intérêt communautaire, au point de pouvoir faire passer l'intérêt de la communauté avant son intérêt personnel. Ce postulat est l'inverse du postulat habituel en économie, où l'intérêt collectif peut être recherché pour autant qu'il contribue à l'intérêt personnel de l'acteur. On a donc deux positions opposées que Spinoza (1675) faisait coïncider mais que l'opposition entre gouvernance financière et gouvernance traditionnelle tend à dissocier.

## 6. La reconnaissance des acteurs facilitant la prise en compte de la communauté locale

Une approche communautaire se trouve confrontée à la prise en compte explicite de parties prenantes habituellement ignorées par l'approche occidentale<sup>12</sup>. Si l'on met de côté la famille et la sphère religieuse, qui sont moins convoquées comme parties prenantes que comme garantes de la moralité du dirigeant, et si on laisse également de côté les parties menaçantes, les trois autres parties prenantes sont liées au territoire : les autorités coutumières et les autorités locales sont les représentants légaux ou traditionnels de la communauté (de la localité pour reprendre le terme utilisé).

Dans l'approche contractuelle des organisations, les communautés locales sont souvent ignorées, elles n'apparaissent qu'à travers la participation individuelle de leurs membres à telle ou telle fonction reconnue : client, fournisseur, employé, représentant de la collectivité territoriale. Ouvrir la porte de l'organisation à une partie prenante dénommée « communauté locale » semble condamner l'organisation à une dissolution dans un espace mal défini où tout un chacun pourrait prétendre avoir des droits sur la gouvernance. Ce serait donc la dissolution scientifique de la théorie de parties prenantes puisque celle-ci deviendrait impossible à réfuter en raison de sa plasticité.

Les entretiens réalisés révèlent une autre réalité. Si l'intérêt personnel est bien poursuivi, celui-ci ne peut pas s'appréhender en-dehors de la communauté<sup>13</sup> car, non seulement cela s'avère contre-productif (l'individu focalisé sur son seul intérêt personnel se trouve symboliquement, ou parfois concrètement, exclu de la communauté), mais aussi cela vient s'affronter au poids normatif de la tradition (qui s'exprime sous forme de rejet social, de stigmatisation : Goffman, 1963). Par définition, l'intérêt social de l'organisation doit prendre en compte l'intérêt de la communauté tel qu'il est appréhendé (et représenté) par les autorités coutumières ou locales<sup>14</sup>.

Parce qu'une organisation de microfinance draine l'épargne d'une communauté locale pour financer les projets de différents acteurs de cette communauté locale, la communauté locale est légitime à être reconnue comme partie prenante de

12 En effet, les parties prenantes sont généralement identifiées par leur impact direct sur l'organisation. Or, certaines parties prenantes citées par les dirigeants interrogés n'ont d'importance que parce qu'elles influent sur les processus et donc qu'elles rentrent dans une vision dynamique des organisations : *il convient également de souligner que l'approche Stakeholder est davantage statique que dynamique, descriptive plutôt qu'analytique ou prospective. Elle ne permet pas d'appréhender aisément la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante est reconnue comme saillante aux yeux des dirigeants* (Mercier, 2010, p.151).

13 Ne serait-ce que parce que l'entreprise est également une forme de communauté : Bessire et Mesure (2009).

14 De la même manière que l'individu doit respecter celui qui le guide : « *ko kbébal kilifam yaa ko togne* ».

l'organisation en raison de son exposition au risque des décisions prises par la direction de l'organisation sur la collecte et sur l'utilisation de l'épargne de la communauté. Ce qui différencie la communauté locale et ses représentants des acteurs menaçants est la légitimité : *je ne considère pas comme légitimes les acteurs qui menacent la survie de notre institution de microfinance car, pour moi, la légitimité c'est le fait d'accepter l'intervention d'un acteur compte tenu de son importance pour l'institution. À mon avis, cette acceptation doit donc être motivée par l'intérêt, la morale, la loi, etc.* (A2).

Bien que certains dirigeants mentionnent le pouvoir des chefs (D5 cité précédemment) comme pouvant menacer leur intérêt personnel ou celui de leur organisation, les chefs traditionnels sont considérés comme légitimes à intervenir dans la gouvernance de l'organisation de microfinance parce qu'ils représentent les populations (et particulièrement les populations pauvres) auxquelles s'adresse l'organisation de microfinance. Pour les dirigeants des organisations de microfinance, la légitimité des chefs traditionnels se fonde sur la tradition et sur la morale et elle renvoie à un cadre normatif plus large qui concerne la vie de la communauté sur un territoire donné (Pigé, 2014).

## Conclusion

Les entretiens réalisés auprès de dirigeants d'organisations de microfinance dans la région de Dakar au Sénégal montrent que le foisonnement des normes peut conduire à la reconnaissance de parties prenantes qui n'ont pourtant pas de lien direct avec les processus de l'organisation de microfinance. L'interprétation de nos résultats a mis en avant le rôle de la tradition comme facteur permettant de discipliner les dirigeants et de prendre en compte les attentes de la communauté locale.

Nous proposons de replacer ce rôle de la tradition dans le cadre théorique des conflits normatifs. Le foisonnement normatif que nous observons en France et en Europe est parfois encore amplifié au niveau des pays en développement et, en particulier, en Afrique. En effet, non seulement ces pays ont leurs propres systèmes normatifs hérités de leurs traditions et de la période de la colonisation mais, en plus, ils sont insérés dans le jeu normatif international (comme on le voit notamment avec l'adoption des normes comptables internationales, les IFRS). Les acteurs économiques africains sont donc confrontés à une telle multiplicité de normes formelles et informelles que la norme cesse d'être une règle du jeu pour devenir simplement un élément du jeu économique et social.

Ce conflit entre des normes issues de sources de légitimité distinctes semble impossible à résoudre parce que les choix reposent sur les conceptions individuelles des acteurs et sur leur arbitrage personnel entre les coûts et les avantages liés au respect ou à l'infraction aux différentes normes (Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015). *In fine*, la pluralité des sources de légitimité normative entraîne la disparition de la puissance normative (Savall et Zardet, 2005).

L'être humain se retrouve confronté à une absence de référentiel normatif susceptible de guider ses actes et ses décisions. On aboutit alors à un conflit destructeur où seuls les intérêts personnels à court terme finissent par s'imposer au détriment de l'intérêt général, de la poursuite de l'efficacité dans la gestion des processus économiques, et de la possibilité d'un vivre-ensemble au sein d'un territoire.

Sortir du conflit de normalité suppose de pouvoir trouver une source commune de légitimité qui dépasse les antagonismes techniques en les situant dans une perspective plus large. Cette source de légitimité semble, pour certains dirigeants, relever de la tradition, qu'il s'agisse des valeurs transmises au cours des rites traditionnels d'éducation et du passage à l'âge adulte, ou qu'il s'agisse du rôle de certains représentants de la communauté : autorités administratives ou coutumières.

Néanmoins, le recours à la tradition s'apparente souvent à un repli sur un passé propre à chaque communauté et sur une fermeture aux influences extérieures. Dans le cas de la microfinance, une telle option est inenvisageable car les organisations de microfinance sont justement un des ponts qui relie la communauté locale à son environnement international. Prendre en compte la tradition suppose alors d'intégrer le passé, non pas comme un élément de nostalgie qui s'apparenterait à la recherche du paradis perdu, mais comme la possibilité de recréer un lien entre le passé et l'avenir. Concrètement, la prise en compte explicite de la tradition au sein des mécanismes de gouvernance des organisations de microfinance supposerait de pouvoir redéfinir le rôle de certains intermédiaires traditionnels et de s'appuyer sur leur reconnaissance coutumière, pour les insérer dans un jeu dynamique permettant le développement de la communauté locale (Bierschenk, Chauveau et de Sardan, 2000).

Parce que les chefs traditionnels bénéficient de la reconnaissance sociale d'une partie significative de la communauté, ils peuvent devenir les intermédiaires garants de la prise en compte de l'intérêt général. Cela suppose la définition d'un statut et la reconnaissance de leur fonction sociale, ce qui passe par la mise en place de systèmes incitatifs et de mécanismes de contrôle. L'approche par la théorie des parties prenantes et par la théorie néo-institutionnelle suggère que cette adaptation des mécanismes de gouvernance ne relève pas nécessairement de la loi mais que la loi pourrait faciliter cette adaptation en offrant un cadre suffisamment large et souple pour permettre à chaque organisation ou fédération de microfinance de définir les modalités contractuelles qui lui semblent souhaitables. En 1954, Léopold Sédar Senghor rappelait que les questions de gouvernance doivent prendre en compte la réalité moderne et la réalité coutumière pour répondre aux questions de développement. Nos entretiens auprès de dirigeants d'organisations de microfinance au Sénégal ont mis en évidence qu'il s'agit d'un chantier qui reste en construction.

## Bibliographie

AOKI M. (2010), *Corporations in Evolving Diversity : Cognition, Governance, Institutional Rules*, Oxford University Press.

BESSIRE D. et MESURE H. (2009), « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, 30, p. 30-50.

BIERSCHENK T., CHAUVEAU J.-P. et DE SARDAN J.-P.-O. (2000), *Courtiers en développement : les villages africains en quête de projets*, documentation.ird.fr.

BLUNDO G. et DE SARDAN J.-P.-O. (2001), « La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest », *Politique africaine*, 83, p.8-37.

CAPPELLETTI L., PIGÉ B. et ZARDET V. éd. (2015), *Dynamique normative – Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS.

CISSÉ S. (1982), « Valeurs morales et structures traditionnelles de jeu- nesse », *Éthiopiennes* 31.

COASE R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, 4, p.386-405.

DE HERDT T. et DE SARDAN J.-P.-O. éd. (2015), *Real governance and practical norms in Sub-Saharan Africa : the game of the rules*, Routledge.

DE SARDAN J.-P.-O. (1995), « La politique du terrain – Sur la production des données en anthropologie », *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (1), p.71-109.

EVAN W.M. et FREEMAN R.E. (1988), "A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism", in T. Beauchamps & N. Bowie (Eds), *Ethical theory and business* (2nd ed.) : 75-93, Prentice-Hall.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Pitman.

GLASER B.G. et STRAUSS A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Routledge, 2017.

GOFFMAN E. (1963), *Stigma : Notes on the management of spoiled identity*, Penguin Books, 1990.

GUÉRIN I. (2015), *La microfinance et ses dérives. Émanciper, discipliner ou exploiter ?*, Demopolis.

GUÉRIN I. et SERVET J.-M. (2005), « L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance », *Revue internationale de l'économie sociale*, 296, p.83-99.

GUÉRIN I., ISAURRALDE M. et SANGARÉ M. (2018), « Faire du business pour le social ou grâce au social : l'exemple de l'inclusion financière », *Marché et organisations*, 31 (1), p.103-123.

HARTARSKA V. et MERSLAND R. (2012), "Which governance mechanisms promote efficiency in reaching poor clients ? Evidence from rated microfinance institutions", *European Financial Management*, 18(2), p.218-239.

MERCIER S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 33, p. 142-156.

MITCHELL R.K., AGLE B.R. et WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts ?", *Academy of Management Review* 22 : 853-886.

MORI N. et MERSLAND R. (2014), "Boards in microfinance institutions : how do stakeholders matter ?", *Journal of Management & Governance*, 18(1), p.285-313.

MORICEAU J.-L. (2006), « Théorie des parties prenantes et figures sans visage », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte.

NDOUR N. (2011), « Déterminants de la performance de remboursement à long terme dans la massification de l'offre de microcrédit des pays en développement : le cas du Sénégal », *La Revue des Sciences de Gestion*, 249-250, p. 133-138.

NORTH D.C. (1981), *Structure and Change in Economic History*, Norton.

NORTH D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

OSTROM E. (1990), *Governing the Commons – The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press.

PÉRILLEUX A. (2009), « La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en microfinance : un enjeu de taille », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 48(3), p.51-60.

PESQUEUX Y. (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte.

PIGÉ B. (2014), « Les frontières des Organisations. Enjeux et représentation », *Prospective et Stratégie*, 4-5, p.13-28.

PIGÉ B. et SANGUÉ-FOTSO R. (2014), « La représentation de la performance des entreprises dans un contexte de faillite de la normalisation, le cas du Cameroun », *Revue Management & Avenir*, n°70, p.115-133.

PUTNAM R.D., LEONARDI R. et NANETTI R.Y. (1994), *Making democracy work : Civic traditions in modern Italy*, Princeton university press.

ROSENBERG R., GAUL S., FORD W. et TOMILOVA O. (2013), "Microcredit interest rates and their determinants : 2004–2011", in *Microfinance 3.0* (pp. 69-104), Springer.

## Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal

---

SALL A. (2012), *Les stratégies et initiatives des femmes dans le secteur de la microfinance. Le cas du Sénégal*, Thèse Sorbonne Paris Cité.

SAVALL H. et ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.

SENGHOR M. (1954), « Rapport sur le projet de loi relatif au statut des chefs coutumiers en Afrique occidentale française, en Afrique équatoriale française, au Cameroun et au Togo », *Assemblée nationale française*, n°8577.

SPINOZA B. (1675), *L'Éthique*, Gallimard, 1980.