



HAL
open science

L'accompagnement technique des institutions de microfinance au Burkina Faso et au Sénégal

Yelome Edith Esther Kpodekon

► **To cite this version:**

Yelome Edith Esther Kpodekon. L'accompagnement technique des institutions de microfinance au Burkina Faso et au Sénégal. Sociologie. Université Rennes 2, 2018. Français. NNT : 2018REN20047 . tel-01948687

HAL Id: tel-01948687

<https://theses.hal.science/tel-01948687v1>

Submitted on 8 Dec 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE**

THESE / UNIVERSITE RENNES 2

Sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne

Pour obtenir le titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE RENNES 2

Mention : Economie et Société

Ecole doctorale Sociétés, Temps, Territoires

Présentée par

Yéломè Edith Esther KPODEKON

Préparée au Laboratoire
interdisciplinaire de Recherche en
Innovations Sociétales (LiRIS) - EA 7481

L'accompagnement technique des institutions de microfinance au Burkina Faso et au Sénégal

Thèse soutenue le 08 novembre 2018
devant le jury composé de :

Anne-Laure LE NADANT

Professeure des Universités, LiRIS EA 7481, Université
Rennes 2 / *Présidente*

François DOLIGEZ

Directeur de Recherche-HDR, IRAM / *Rapporteur*

Elena LASIDA

Professeure-HDR, ICP / *Rapporteur*

Gilles CAIRE

MCF-HDR, CRIEF, Université de Poitiers / *Examineur*

Cécile LAPENU

Directrice de Recherche-CERISE, Paris / *Examinatrice*

Catherine BELLIN-SCHULZ

Tutrice CIFRE-SIDI, Paris / *Invitée*

Pascal GLEMMAIN

MCF-HDR, LiRIS EA 7481, Université Rennes 2 / *Directeur de
thèse*



UNIVERSITÉ RENNES 2 – HAUTE BRETAGNE

Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales (LiRIS)-EA 7481

Ecole Doctorale – Sociétés, Temps, Territoire (STT)

Sous le sceau de l'Université Bretagne Loire

L'ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL

Thèse de Doctorat

Discipline : Economie et Société

Présentée par Yéломè Edith Esther KPODEKON

Directeur de thèse : Pascal GLEMAIN

Soutenue publiquement le 08 novembre 2018

Membres du Jury :

Anne-Laure LE NADANT, Professeure des Universités, LiRIS EA 7481, Université Rennes 2, **Présidente**
François DOLIGEZ, Directeur de Recherche-HDR, IRAM, **Rapporteur**
Elena LASIDA, Professeure-HDR, ICP, **Rapporteur**
Gilles CAIRE, MCF-HDR, CRIEF, Université de Poitiers, **Examineur**
Cécile LAPENU, Directrice de Recherche-CERISE, Paris, **Examinatrice**
Catherine BELLIN-SCHULZ, Tutrice CIFRE-SIDI, Paris, **Invitée**
Pascal GLEMAIN, MCF-HDR, LiRIS EA 7481, Université Rennes 2, **Directeur de thèse**

L'Université Rennes 2 n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« Pour avancer efficacement, il faut avoir le souci de l'autre, le souci de soi, le souci de l'institution. »
Paul Ricœur

REMERCIEMENTS

La présente thèse est le fruit d'une conjonction d'encouragements et d'assistance de la part de beaucoup de personnes. Je suis heureuse de pouvoir l'achever et d'exprimer ma gratitude envers mon entourage universitaire, professionnel et personnel.

Un grand merci à Monsieur Pascal GLEMAIN, qui m'a initiée à l'aventure et qui, à travers les conseils et les discussions, a nourri les réflexions au cœur de la recherche. La qualité de son encadrement, son soutien et sa présence, m'ont encouragée dans mes moments d'égarements conceptuels et méthodologiques.

Dans la mesure où tout rendu universitaire mérite une évaluation finale émise par des personnes compétentes et reconnues, je tiens à remercier : Madame Anne-Laure LE NADANT, Monsieur François DOLIGEZ, Madame Elena LASIDA, Monsieur Gilles CAIRE et Madame Cécile LAPENU pour leur participation et présence au jury de thèse.

Ce travail a été effectué grâce à la Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) auprès de la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI). Merci à l'équipe SIDI. Je remercie particulièrement Christian SCHMITZ et Dominique LESAFFRE de s'être pleinement engagés dans cette démarche, malgré les risques qu'elle pouvait comporter, surtout quand il s'agit d'un premier accueil de doctorant à la SIDI. Merci à Camille FRAZZETTA d'avoir concilié ses responsabilités en tant que chargée de partenariats et mon encadrement. Merci aussi à Catherine BELLIN-SCHULZ qui a remplacé Camille après son départ de la SIDI. Nos discussions m'ont toujours stimulée, réconfortée et poussée à me dépasser.

Je remercie les membres du Laboratoire interdisciplinaire de Recherches en Innovations Sociétales (LiRIS EA 7481), chercheurs et doctorants pour les discussions à cœur ouvert et les fous rires en période de stress.

Merci aux équipes de l'institution de microfinance Asiena et de la Fondation Sen'Finances pour leur accueil, l'accès aux informations et une profonde gratitude à toutes les personnes que j'ai interrogées pendant les enquêtes, en France, au Burkina Faso et au Sénégal.

Merci à ma famille pour leurs marques constantes d'amour inconditionnel malgré la distance. Merci à Vital IDOSSOU pour sa patience et d'avoir cru en moi.

J'exprime toute ma gratitude à mes relecteurs pour leurs observations, remarques et conseils, et à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidée et que je n'ai pas citée nommément, ceux qui, pour des questions de place ou de convention ne sont évoqués qu'une fois mais qui mériteraient de l'être dans presque tous ces paragraphes, tant leur aide fut grande. A tous, merci du fond du cœur.

AVANT PROPOS

Ce travail de recherche a été effectué grâce à la Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) auprès de la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI).

La CIFRE permet aux entreprises de bénéficier d'un appui financier pour recruter de jeunes doctorants dont les projets de recherche, menés en liaison avec un laboratoire extérieur, conduiront à la soutenance d'une thèse et permettront à l'entreprise d'avancer sur une problématique ou de résoudre un problème auquel elle est confrontée. Le dispositif CIFRE a pour objectif de favoriser les discussions entre les laboratoires de recherche et les milieux socio-économiques.

La SIDI est une Société en Commandite par Actions (SCA) qui plonge ses racines dans le monde du développement en ayant comme initiateur et promoteur, l'ONG française : le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement-Terre Solidaire (CCFD-Terre Solidaire). La SIDI œuvre depuis 35 ans à l'international¹ notamment en Afrique, en Amérique latine et en Asie auprès d'institutions de microfinance, d'organisations de producteurs et d'organisations promotrices de la finance communautaire dans une logique d'amélioration du capital social et économique des bénéficiaires finaux. Pour mener à bien ce métier d'investisseur, la SIDI utilise une approche contextualisée en proposant à ses partenaires des outils financiers, prise de participations, prêts et garanties et en partageant les risques avec eux.

C'est une société qui accompagne ses partenaires en fonction de leurs demandes, des moyens dont elle dispose et des alliances qu'elle peut mobiliser. Son positionnement auprès des populations vulnérables, exclues des services financiers classiques, dans des contextes dits en crise, ruraux et enclavés, lui permet de maximiser la valeur ajoutée de son intervention.

¹ Annexe 1 : Pays d'intervention de la SIDI en 2017.

Le problème relatif à l'accompagnement des institutions de microfinance est réapparu au sein de la SIDI en 2016, lorsque le comité de coordination de la SIDI, dans le processus de planification et d'élaboration du plan stratégique 2017-2020, a constaté que l'accompagnement qui constitue la valeur ajoutée de la SIDI, a été moins important au cours de ces dernières années. Les membres du comité de coordination ont décidé de mener des réflexions approfondies sur cette thématique.

Afin d'apporter une contribution scientifique sur cette thématique d'accompagnement qui tient à cœur à la SIDI mais aussi aux acteurs de la microfinance (institutions de microfinance, consultants, organismes de développement, etc.), nous avons réorienté en début de deuxième année de thèse notre projet de recherche qui portait sur la performance sociale des institutions de microfinance vers leur accompagnement, compte tenu du fait qu'un accompagnement réussi contribue directement ou indirectement à l'amélioration de la performance financière, territoriale et sociale de l'IMF. Ce sont ces différents concepts que nous développerons dans l'introduction générale. Nous avons noté une absence d'écrits et de recherches sur le concept d'accompagnement des institutions de microfinance en sciences de gestion d'où notre intérêt pour le sujet.

Notre recherche vise à appréhender et à formaliser l'accompagnement des institutions de microfinance dans deux pays d'Afrique subsaharienne où la SIDI a mené d'importantes missions d'accompagnement de 2013 à 2016, durée de son dernier plan stratégique. Nous avons mené une recherche intervention auprès de salariés d'Institutions de Microfinance (IMF), de membres de Conseils d'Administration d'IMF, de consultants et de structures étatiques au Burkina Faso et au Sénégal et de salariés d'organismes de développement en France. La recherche intervention² est un courant de recherche francophone ancré dans les sciences de gestion. Elle s'appuie sur une immersion dans l'organisation en vue de conduire une intervention c'est-à-dire de susciter une transformation de l'organisation.

² La recherche intervention a été développée dans la deuxième partie/Chapitre 3/Section 1/1.1.

Pour les mettre en valeur mais également les distinguer des citations, les extraits d'entretien directement intégrés dans le document de thèse ont tous été mis en italique. Les références de ces extraits étant systématiquement signalées en note de bas de page.

Les entretiens réalisés ont été retranscrits intégralement. L'ensemble de notre corpus d'entretien a bien entendu été anonyme. Cette anonymisation s'est cependant faite avec la volonté de conserver une lisibilité maximale des propos et des récits personnels. Nous avons aussi fait le choix de remplacer les noms et prénoms des personnes rencontrées de notre échantillon. Cependant, même l'anonymisation la plus complète ne saurait être absolue. Il serait relativement aisé pour des personnes averties et ayant accès aux entretiens complets, de passer outre cette anonymisation. Aussi, par respect pour les personnes rencontrées, nous avons fait le choix en accord avec notre Directeur de thèse et notre Tutrice en entreprise de transmettre uniquement aux membres du jury, l'intégralité des retranscriptions des entretiens sur demande. Après la soutenance, les entretiens pourront cependant, avec accord du jury, être mis à disposition de la communauté scientifique via des banques de données de corpus qualitatifs ou sur demande.

Cette recherche n'a pas pour but de généraliser ces résultats mais elle tente de définir les concepts (accompagnement technique, besoin, demande) en sciences de gestion, d'offrir aux parties prenantes à l'accompagnement des institutions de microfinance, des pistes utiles dans leur rôle d'accompagnateur auprès des institutions de microfinance en permettant des avancées dans la démarche en général et l'évaluation de leurs actions en particulier.

Le fait d'avoir trois encadrants et d'être à cheval entre le monde universitaire et le monde de l'entreprise, nous a aussi permis de comparer différentes méthodes de travail et de raisonnement, afin de mieux forger les nôtres.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
AVANT PROPOS	7
LISTE DES FIGURES	11
LISTE DES TABLEAUX	12
LISTE DES ENCADRES	13
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	14
INTRODUCTION GENERALE	18
PREMIERE PARTIE : DE L'ACCOMPAGNEMENT COMME ELEMENT FONDAMENTAL STRUCTURANT LES DISPOSITIFS DE MICROFINANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE	36
CHAPITRE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT : UN PROCESSUS A COMPRENDRE	39
SECTION 1 : L'ACCOMPAGNEMENT COMME DIMENSION RELATIONNELLE ET OPERATIONNELLE	39
SECTION 2 : LA MODELISATION DE L'INGENIERIE SOCIALE EN MICROFINANCE	65
CHAPITRE 2 : DE L'ACCOMPAGNEMENT EN MICROFINANCE	91
SECTION 1 : COMMENT ETUDIER L'ACCOMPAGNEMENT DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ?	92
SECTION 2 : QUEL CADRE EPISTEMOLOGIQUE POUR L'ACCOMPAGNEMENT EN MICROFINANCE ?	112
DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES TERRAINS BURKINABE ET SENEGALAIS	121
CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	130
SECTION 1 : LA DEMARCHE DE RECHERCHE ADOPTEE	131
SECTION 2 : LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES	144
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DISCURSIVE DES PARTIES PRENANTES INTERVENANT DANS L'ACCOMPAGNEMENT EN MICROFINANCE	170
SECTION 1 : LE TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES	171
SECTION 2 : L'ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE DES IMF, UN CHAMP DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN STRUCTURATION ?	221
CONCLUSION GENERALE	260
BIBLIOGRAPHIE	269
LES INDEX DES TERMES UTILISES	290
LISTE DES ANNEXES	292

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Chiffres clés de la microfinance dans le monde en 2017.....	20
Figure 2: Architecture de la thèse	35
Figure 3: Formes d'accompagnement.....	55
Figure 4: Chaîne de la solidarité pour le financement de la SIDI.....	72
Figure 5: Accompagnement SIDI	79
Figure 6: Processus du <i>care</i>	87
Figure 7: Carte géographique des pays de l'Afrique de l'Ouest.....	123
Figure 8: Carte géographique du Burkina Faso.....	125
Figure 9: Carte géographique du Sénégal	128
Figure 10: Circonscription sémantique d'accompagner	182
Figure 11: Graphe de définition de besoin	184
Figure 12: Graphe de la posture relationnelle de l'accompagnement.....	187
Figure 13: Graphe de la complexité de l'accompagnement.....	189
Figure 14: Acteurs financiers	195
Figure 15: Graphe des spécialistes.....	197
Figure 16: Graphe des institutions	201
Figure 17: Graphe des personnes et des groupes sociaux	204
Figure 18: Cycle du modèle d'accompagnement des IMF	213
Figure 19: Les phases de la conception du modèle d'accompagnement des IMF	222
Figure 20: La frise chronologique du modèle d'accompagnement des institutions de microfinance	224
Figure 21: Le schéma récapitulatif des phases du processus d'accompagnement....	229
Figure 22: Les six principes du modèle d'accompagnement des IMF.....	231
Figure 23: Les potentiels axes du pouvoir.....	236
Figure 24: Les phases de la négociation raisonnée	243

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les 5 P du management stratégique selon Henry Mintzberg (2004)	27
Tableau 2: Les thèmes du management stratégique	28
Tableau 3: Le récapitulatif des huit types d'erreurs selon Astolfi (2009)	47
Tableau 4: Les champs professionnels dominant de l'accompagnant.....	51
Tableau 5: Les métiers de l'accompagnement	64
Tableau 6: La distinction entre outil et instrument de gestion	96
Tableau 7: La théorie des parties prenantes	110
Tableau 8: La comparaison Positivisme Logique et PECP.....	114
Tableau 9: La construction du cadre théorique	120
Tableau 10: Les qualités et caractéristiques de l'échantillon d'étude.....	151
Tableau 11: Les thématiques d'accompagnement SIDI	164
Tableau 12: La répartition par structure des personnes enquêtées.....	168
Tableau 13: La définition de l'accompagnement des organisations.....	180
Tableau 14: Le groupe des acteurs d'un modèle d'accompagnement.....	193
Tableau 15: L'univers d'intervention des parties prenantes	206
Tableau 16: Les besoins des institutions de microfinance par partie prenante	208
Tableau 17: Les acteurs pour la co-construction de l'outil	221
Tableau 18: Les types de changements	233
Tableau 19: Les rôles et les qualités des membres du comité de pilotage d'un accompagnement d'IMF.....	245
Tableau 20: Les critères d'évaluation de l'accompagnement des IMF	249

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1: L'accompagnement en entrepreneuriat.....	40
Encadré 2: L'accompagnement dans le domaine sanitaire	43
Encadré 3: La valeur ajoutée SIDI	44
Encadré 4: La Société en Commandite par Actions (SCA)	69
Encadré 5: Le FID de la SIDI	75
Encadré 6: La Muso.....	81
Encadré 7: Asiena, partenaire de la SIDI depuis 2009.....	134
Encadré 8: Sen'Finances, partenaire de la SIDI depuis 2013	135
Encadré 9: L'étude du modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance	149
Encadré 10: Le récit de l'accompagnement reçu par Asiena de la part de la SIDI en février 2017.....	191
Encadré 11: La suite du récit de l'accompagnement reçu par Asiena de la part de la SIDI en février 2017.....	192

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACD : Analyse Cognitivo-Discursive

ACEP : Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production

ACTES : Accompagner la Transition Economique, Ecologique et Sociale

ADA : Appui au Développement Autonome

ADEFAP : Association pour le Développement des Femmes Avicultrices de Pikine

ADEPME : Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

AG : Assemblée Générale

AGR : Activités Génératrices de Revenus

AO : Appel d'Offres

APCE : Agence Pour la Création d'Entreprise

APD : Analyse Propositionnelle du Discours

APSPD : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés

ASIENA : Association inter instituts-ensemble et avec

ASUDEEC : Africa's sustainable development council

AT : Accompagnement Technique

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Conseil d'Administration

CC : Comité de Crédit

CCO : Conseil de Contrôle

CCFD-Terre Solidaire : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement-Terre Solidaire

CDEC-I : Cabinet D'Expertise Comptable International

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEGES : Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale

CF : Conseil de Fondation

CGAP : Consultative Group to Assist the Poor

CIDR : Centre International de Développement et de Recherche

CIFRE : Convention Industrielle de la Formation par la Recherche

CP : Chargé de Partenariats

CRG : Centre de Recherche en Gestion

CS : Conseil de Surveillance

DAT : Dépôt A Terme

DMF : Direction de la Microfinance

DRS : Direction de la Réglementation et de la Surveillance

DSC : Direction de la Surveillance et du Contrôle

EA : Etablissement d'Accueil

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

FADEC : Fédération des associations communautaires

FCSS : Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse

FEFISOL : Fonds européen de financement solidaire

F3E : Fonds pour la promotion des Etudes transversales, des Etudes préalables et de l'Evaluation

FEMUNI : Femmes de la cité des nations unies

3FPT : Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique

FID : Fonds d'Incitation pour le Développement

GRAINE : Groupe d'accompagnement à l'investissement et à l'épargne

IMF : Institution de Microfinance

IP : Internet Protocol

KLT : Karhunen-Loève Transform

LiRIS : Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales

MEC : Mutuelle d'Epargne et de Crédit

MECRA : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'ONG Asudec

MECYZ : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Zone de Yoff

MUSO : Mutuelle de solidarité

ONU : Organisation des Nations Unies

OP : Organisation de Producteurs

OPM : Organisation Promotrice de Mutuelles de solidarité

TDR : Termes De Références

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SCA : Société en Commandite par Actions

SFD : Système Financier Décentralisé

SFP : Structure de Financement de Proximité

SHS : Sciences Humaines et Sociales

SIDI : Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement

SIG : Système d'Information et de Gestion

SPI : Social Performance Indicators

SPPMF : Secrétariat Permanent pour la Promotion de la Microfinance

SPTF : Social Performance Task Force

PECP : Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRODIA : Promotion du développement industriel, artisanal et agricole

RACAT : Responsable Accompagnement et Assistance Technique

RCPB : Réseau des Caisses Populaires du Burkina

RCS : Registre du Commerce et des Sociétés

RF : Responsable Financier

ROD : Responsable des Opérations et du Développement

RPSE : Responsable Performance Sociale et Environnementale

UBTEC : Union Baoré Tradition d'Épargne et de Crédit

UE : Union Européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UFM : Union Financière Mutualiste

URC : Union Régionale des Coopératives

INTRODUCTION GENERALE

Le développement local suppose une ambition politique mais, surtout un système de financement adéquat. Forts de ce constat, nous proposons d'élargir l'approche des financements publics locaux aux financements privés formels ou informels que l'on peut rencontrer dans les Pays en Développement (PED), au sein desquels nous trouvons les Instituts ou Institutions de Microfinance (IMF).

Le terme microfinance renvoie à l'offre de prestations financières, telles que : le microcrédit, l'épargne, les transferts de fonds, ou encore, la garantie offerte à des personnes exclues du système bancaire.

Un institut est une organisation permanente créée dans un certain but. C'est habituellement un groupe de savants, une communauté de recherche, un établissement d'enseignement supérieur indépendant ou annexé à une faculté. Par exemple, l'institut Pasteur est un institut de recherche en biologie qui se consacre à l'étude des microorganismes, des maladies et des vaccins. L'institut de microfinance s'attache à l'étude des individus bénéficiaires.

Plusieurs approches disciplinaires (sociologie, sciences politiques, économie et sciences de gestion) de l'institution ont été faites. Ainsi, en s'inspirant de la sociologie d'Emile Durkheim, Mary Douglas (2004, p. 21), définit l'institution comme « *un organisme relativement stable, soumis à des règles de fonctionnement ayant des fonctions sociales spécifiques. Plus largement, c'est une organisation sociale qui lie des valeurs, des normes, des rôles, des modèles de relation et de conduite* ». Dans cette thèse, nous utiliserons la notion d'institution plutôt que celle d'institut.

De l'examen de cette définition de l'institution, les quatre notions qui se dégagent sont : « règles », « fonctions », « valeurs » et « social ». L'institution de microfinance est une organisation sociale qui posséderait une certaine autonomie et des valeurs. Elle accomplit des fonctions et ses membres sont généralement soumis à des règles communes. Les IMF désignent aussi des organisations financières dont le rôle est d'offrir des services financiers, tels

que : la collecte des dépôts et l'octroi des prêts à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux services des banques et établissements financiers classiques.

Les acteurs du monde de la microfinance : ADA³ (Appui au Développement Autonome), CGAP⁴ (Consultative Group to Assit the Poor) et la Banque Mondiale⁵ parlent aujourd'hui d'« inclusion financière », qui signifie la mise en place de services financiers et des produits « adaptés » à des coûts abordables pour les populations défavorisées et pour le plus grand nombre. Ce concept porté notamment par la Banque mondiale, semble vouloir mettre l'accent sur le volet social de la microfinance suite aux nombreuses dérives qu'a connues le secteur de la microfinance avec une accentuation du côté financier au détriment du coté social.

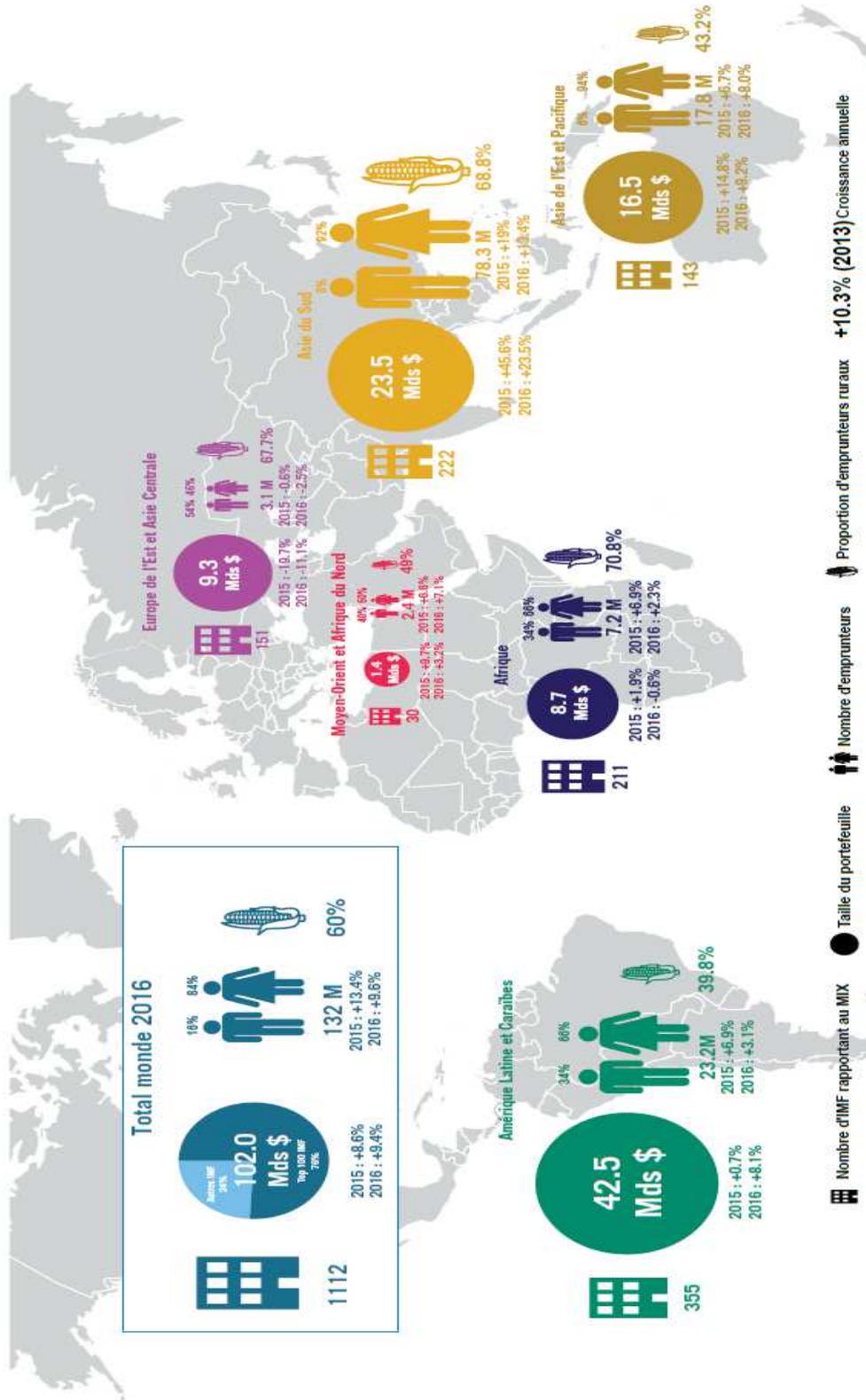
Le secteur de la microfinance continue sur sa croissance à deux chiffres (Figure 1).

³ <https://www.ada-microfinance.org/fr/a-propos-de-ada/definition-microfinance>

⁴ <https://www.microfinancegateway.org/fr/sujets/inclusion-financi%C3%A8re>

⁵ <http://www.banquemonddiale.org/fr/topic/financialinclusion/overview>

Figure 1: Chiffres clés de la microfinance dans le monde en 2017



Source : Le baromètre 2017 de la microfinance, Plateforme Convergences

Les tendances observées font apparaître une importante croissance dans le secteur à différents niveaux : augmentation du nombre de bénéficiaires, croissance des dépôts collectés, hausse de l'encours des crédits octroyés. En effet, les chiffres⁶ mondiaux témoignent d'un développement significatif avec un portefeuille de 102 milliards de dollars et 132 millions de clients en 2016, ainsi qu'une croissance de 9,4% d'encours, et de 9,6% d'emprunteurs. Ces emprunteurs proviennent plutôt du milieu rural (60%) et sont essentiellement des femmes (84%). Ces chiffres concernent les 1112 institutions de microfinance qui ont communiqué leurs données à la plateforme MIX Market, que nous avons consultées pour disposer d'ordres de grandeur.

Les IMF sont plurielles de par leur statut (coopérative, société privée par actions, association, institution bancaire, mutuelle d'épargne et de crédit, etc.), leur taille, leur objet et leur mode de fonctionnement. Elles s'appuient sur des mécanismes de garantie adaptés aux populations démunies qui ne bénéficient pas des services du système bancaire classique (Lapenu et Doligez, 2007).

Les institutions de microfinance sont multifonctionnelles, elles proposent aux populations démunies des services financiers (microcrédit, épargne, transfert de fonds, assurance, etc.) et non financiers (formations, séances de sensibilisation, etc.), qui répondent au mieux à leurs attentes. La microfinance semble ainsi permettre aux populations de connaître, sur leur territoire de vie, un développement local socialement responsable (Glémain et *al.*, 2007). Le rôle de la microfinance dans la lutte contre « la » pauvreté et pour le développement, est actuellement reconnu par la communauté internationale et l'année 2005 a même été déclarée année internationale de la microfinance par l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui a organisé un sommet international pour cela.

⁶ Le baromètre 2017 de la microfinance publié par Convergences.

La microfinance serait pour nombre d'observateurs et parfois de chercheurs, tels que : E. Duflo, à l'échelle mondiale, l'un des outils contribuant à atténuer « la » pauvreté dans les Pays en Développement mais, de nombreux auteurs s'insurgent aussi contre cette vision, entre autres, J-M. Servet, I. Guérin, P. Glémain, F. Doligez. Ils argumentent sur le fait que la microfinance constitue l'un des outils indispensables à la mise en œuvre des politiques de développement rural, de développement local.

L'idée qui vient le plus à l'esprit quand il s'agit de définir « la » pauvreté est la suivante : c'est l'état des personnes ayant des revenus trop faibles pour subvenir aux dépenses incompressibles de la vie mais, cette définition a été critiquée à juste titre en sociologie. « La » pauvreté pose des problèmes méthodologiques pour définir, premièrement, de quoi les individus sont démunis, outre leur revenu monétaire ? Deuxièmement, à partir de quel degré d'insuffisance matérielle ils sont qualifiés de pauvres ? Ces éléments contribuent à éclairer, en le justifiant, le diagnostic posé par Serge Paugam (1991). Dans son livre *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, cet auteur contemporain rappelle que « la » pauvreté est encore, en dépit de tous les travaux réalisés, une « prénotion » puisque, si le problème de définition de « la » pauvreté a bien été posé par la sociologie, il n'a pas été résolu. Il renchérit : « *Il y a là un paradoxe : les chercheurs en Sciences Humaines et Sociales (SHS) ne parviennent pas à mesurer de façon satisfaisante un phénomène dont la définition semble claire à l'opinion publique et qui, de surcroît, mobilise l'énergie de nombreuses institutions et d'associations* » (Serge Paugam, 1991, pp. 19-20).

Les pauvres peuvent être appréhendés de différentes manières (Serge Paugam, 2005). L'auteur s'intéresse ici notamment aux représentations, expériences et liens sociaux et développe un concept sur « les formes élémentaires de la pauvreté », les trois formes contemporaines de la pauvreté : la pauvreté intégrée, la pauvreté marginale et la pauvreté disqualifiante. Selon lui, la pauvreté intégrée considère un groupe social étendu non stigmatisé et caractérise les Pays En Développement. Elle est intégrée au système social et représente une façon de vivre et un destin. Le pauvre est celui dont le niveau

de vie est bas et qui compte sur la solidarité familiale pour sa subsistance. Les pauvres s'organisent dans des réseaux sociaux autour de la famille, du quartier, du village, etc.

La pauvreté est complexe. Elle représente une construction sociale relative et un objet d'étude dont les contours sont encore de nos jours délimités avec peine dans le monde académique, qu'il s'agisse d'approche historique, économique, sociologique ou gestionnaire. La définition historique de la pauvreté repose sur la morale anglo-saxonne du 19^{ème} siècle. Elle a été développée et soutenue par les Welfaristes. C'est une approche qui définit la pauvreté sous la forme d'un niveau d'utilité inférieur à une norme préalablement définie. De façon traditionnelle, les économistes mesurent la pauvreté grâce à des enquêtes, qui tentent de comptabiliser les dépenses faites par les ménages et les rapportent au nombre d'individus pour avoir une dépense par tête. La composition du ménage est considérée ici comme une donnée stable or, les ménages connaissent des recompositions régulières et leurs revenus, selon les contextes socio-économiques et géographiques, ne permettent pas de répondre aux attentes de la famille. En 1999, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), a défini la pauvreté comme une insuffisance de ressources et une privation des possibilités de choix et d'opportunités, qui offriraient aux individus des conditions de vie décentes. Il s'agit donc de raisonner en termes soit de pauvreté monétaire, soit de dénuement. C'est cette dernière approche qui peut nous paraître intéressante à considérer ainsi que ce que l'on fait, par exemple au Bénin, Glémain *et al.*, (2005).

Sans nous inscrire exclusivement dans l'approche sociologique, nous ne souhaitons pas rester dans une approche monétaire de la pauvreté. Il s'agira d'une manière de poser les problèmes, qui ont été et restent aujourd'hui, encore d'actualité. Les institutions de microfinance viseraient la réduction de la pauvreté grâce à l'amélioration de la situation de leurs bénéficiaires. Pour cela, les dirigeants des IMF cherchent des sources de financement auprès de structures privées ou publiques qui sont prêtes à investir dans les institutions de microfinance grâce aux prêts, aux prises de participation et aux garanties, afin qu'elles financent à leur tour leurs clients.

Au-delà des questions de pauvreté, c'est désormais la question de la performance qui est posée. Qu'en est-il de la performance des institutions de microfinance quand elles sont orientées intégration sociale et développement local ?

Etymologiquement, la performance renvoie à l'idée de résultat. Elle pourrait ainsi être définie comme « le bon résultat » à atteindre. Selon Aubert (2006), la performance est passée de l'idée initiale d'une perfection en train de s'accomplir à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, mettant en jeu une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus. Cet état de fait semble-t-il concerner les institutions de microfinance ? Plusieurs auteurs, plutôt en économie, ont appréhendé la notion de performance. Bourguignon (1995) constate que le concept de performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Selon Bourguignon (1995, p. 20), la performance est comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).* ». Qu'en est-il à l'échelle des IMF ?

Certains auteurs, plutôt en gestion, rattachent la notion de performance aux concepts d'efficience et d'efficacité. L'efficience renvoie au ratio output/input (Lorino, 1995) et l'efficacité à la capacité à réaliser des objectifs. En relation avec la perspective de l'efficacité, les institutions de microfinance ont besoin d'être pérennes financièrement, économiquement viables et socialement efficaces. Pour cela, elles doivent avoir et présenter des résultats, non seulement en termes de volume de crédit et d'épargne mais aussi, en termes de produit financier et de résultat d'exploitation, pour être à même de couvrir leurs charges et d'être équilibrées.

En plus de la viabilité économique qui est impérative et basée principalement sur les indicateurs économiques, les IMF cherchent aussi à avoir un ancrage local sur le territoire de démarrage de leurs activités et une performance sociale. Les travaux de recherche (Le Gall et al., 2013 ; Pecqueur et al., 2016 ;

Frayssignes, 2005 ; Bousquet, 2014) utilisant le concept d' « ancrage territorial » sont issus de l'économie territoriale, de la géographie économique et des sciences de gestion et portent notamment sur le développement local, la responsabilité sociétale des entreprises, les phénomènes de délocalisation et relocalisation.

Selon Bousquet (2014, p. 20), l'ancrage territorial est « *le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire, fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise* ». Le concept d'ancrage territorial repose sur plusieurs champs d'études en sciences humaines et sociales, tels que : la proximité, les réseaux, les externalités, le territoire et la stratégie générale de l'organisation. Pour une institution de microfinance, l'ancrage territorial désignerait les liens et les interactions durables entre l'IMF et son territoire d'implantation, voire son périmètre d'activités. Pour atteindre leur performance territoriale, les institutions de microfinance proposent les services en fonction de la demande de leur clientèle, en créant une proximité sociale et géographique organisée. Cette proximité est de plus en plus restreinte et disparaît parfois dès que l'institution de microfinance priorise l'aspect commercial et se focalise sur sa performance économique.

La conception sociale de la performance des institutions de microfinance a été développée par le groupe de travail sur la performance sociale de la Social Performance Task Force (SPTF, 2015), qui la définit comme « *la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution conformément à des valeurs sociales reconnues* ». Cette définition met en valeur le facteur humain, privilégie l'atteinte des objectifs et la satisfaction des besoins du personnel mais, elle semble ignorer l'impératif économique conditionnant la pérennité de toute organisation. La mission sociale d'une institution de microfinance consisterait à mettre en avant son bénéfice social, c'est-à-dire la création du bien-être social ou la réponse à des besoins sociaux qui ne sont pas suffisamment satisfaits par rapport à la valeur économique produit par l'IMF. En remplissant sa mission sociale, une institution de microfinance peut-elle être considérée comme une entreprise « missionnaire » ? Qu'entend-on par

entreprise « missionnaire » ? Dans son ouvrage, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Mintzberg (2004) décrit les types d'organisations dont l'organisation missionnaire. Pour l'auteur, l'organisation « missionnaire » est « une structure de petites unités très décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs avec une mission porteuse d'inspiration. ». En nous référant, à cette définition, nous pouvons considérer les IMF comme des entreprises « missionnaires ».

Pour mesurer la performance totale (Jany-Catrice, 2012) des IMF qui regroupe, les performances économique, sociale et territoriale, nous prendrons pour référence de départ la déclinaison de la performance en quatre dimensions que nous proposent Morin et *al.*, (1994, p. 74). Ces auteurs définissent la performance par des critères spécifiques : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Chaque critère se mesure à l'aide d'indicateurs spécifiques. Les indicateurs de mesure de la pérennité sont la qualité de produit, la rentabilité financière et la compétitivité. Ceux de l'efficacité économique sont l'économie des ressources et la productivité. Les indicateurs de mesure de l'efficacité pouvant être utilisés sont : la mobilisation, le moral, le rendement et le développement du personnel. La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes est une dimension qui mesure le degré de reconnaissance de l'organisation par des acteurs externes. Ses indicateurs de mesure sont : la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes régulateurs et la satisfaction de la communauté.

Les institutions de microfinance arrivent-elles à intégrer l'ensemble de ces critères et indicateurs objectivement vérifiables dans leur fonctionnement pour leur pilotage à « mission sociale » ? Parviennent-elles surtout à trouver un équilibre entre la performance sociale et la performance économique de leur institution dans le cadre de leur management stratégique et du développement local qu'elles sont censées servir ?

Depuis une dizaine d'années, le management stratégique a connu des avancées importantes. Cette reconnaissance s'est traduite en France à partir de 1985, par une multiplication de travaux scientifiques et la publication de divers ouvrages sur le sujet. Plusieurs auteurs ont défini le management stratégique. Le spécialiste canadien de management, Mintzberg (2004) recense ce qu'il appelle les 5 P (Tableau 1) pour définir le concept de stratégie.

Tableau 1: Les 5 P du management stratégique selon Henry Mintzberg (2004)

Les 5 P	Explications
Plan	Une action voulue consciemment.
Pattern	Pattern, modèle en Français est un type d'action formalisée, structurée.
Ploy	La manœuvre est une action destinée à réaliser un objectif précis.
Position	La recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
Perspective	La perception de la position dans le futur.

Source : Construction Personnelle

Ces « cinq P » sont inter reliés et s'expriment sous la forme de démarches stratégiques différentes selon ceux qui les mettent en œuvre. Dans les grandes organisations, la rédaction du plan joue un rôle déterminant dans le processus stratégique. Le plan va se formaliser, s'exécuter au travers des manœuvres, se dérouler dans le temps et entraîner un certain positionnement sur le marché. Le processus est différent dans les petites organisations où la stratégie émerge des actions. C'est une stratégie qui se structure sur le tas, progressivement, acquiert une certaine durée, une certaine perspective de temps et contribue à positionner l'organisation sans plan formalisé au départ.

Un détour sur le concept du management stratégique nous a semblé intéressant car il est au cœur du fonctionnement des institutions de microfinance et est largement utilisé sans que la définition ne fasse l'unanimité.

Dans certains ouvrages, la définition du management stratégique tourne autour de quelques thèmes répétitifs, (Tableau 2).

Tableau 2: Les thèmes du management stratégique

THEMES	DEFINITIONS
BUT	Toute démarche qui repose sur la définition d'objectifs à long terme et la détermination des moyens pour les atteindre. Cette définition s'intéresse à la politique générale de l'organisation.
PLAN	Toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur une période donnée. Le management stratégique s'identifie ici à la planification stratégique.
ENVIRONNEMENT	Toute décision qui vise à rendre l'organisation compétitive à long terme. Le management stratégique se rapproche du marketing stratégique par la lutte sur les marchés.
CHANGEMENT	Toute décision qui implique des changements importants, structurels dans le management de l'entreprise. Des changements qui touchent aux buts, aux activités, à l'organisation, etc.

Source : Construction Personnelle

Le management stratégique d'une institution de microfinance consisterait à planifier l'ensemble des réflexions, des décisions et des actions ayant pour objet de déterminer les buts, les objectifs de l'IMF mais aussi d'adapter les ressources de l'institution de microfinance aux exigences de l'environnement concurrentiel de la microfinance, pour la mise en œuvre des actions et des activités en contrôlant les performances en lien avec l'exécution et la réalisation des buts fixés par les dirigeants et salariés de l'institution de microfinance.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement pour les institutions de microfinance d'accorder des crédits mais de s'assurer que leurs activités contribuent bien au développement économique et social des territoires. Il est ainsi question « d'impacts sur le territoire ? », ce qui suppose aussi des évaluations et parfois des mesures. En conséquence, pour améliorer leur performance totale, les institutions de microfinance sollicitent des structures susceptibles de les accompagner dans le processus d'identification et de formulation des besoins mais également, pour la mise en place d'actions concrètes pour leur réalisation.

Plusieurs organismes de développement et prestataires (les investisseurs sociaux, les bailleurs de fonds, les associations professionnelles, les cabinets de consultants, etc.), offrent de l'accompagnement aux institutions de microfinance.

Etymologiquement, le mot accompagnement vient de « a » qui signifie « vers », de « cum » qui signifie « avec » et de « panis », qui signifie pain. Le compagnon est celui qui mange son pain avec un autre et plus généralement, accompagner c'est aller avec quelqu'un ou quelque chose. L'emploi du mot « avec », qui souligne l'existence d'une relation interindividuelle, nous paraît particulièrement important. Le mot accompagnement ne figure pas dans la plupart des dictionnaires spécialisés. Cependant le dictionnaire de la Formation et du Développement Personnel (1996), le définit comme « *une fonction qui, dans une équipe pédagogique, consiste à suivre un stagiaire et à cheminer avec lui durant une période plus ou moins brève afin d'échanger à propos de son action, d'y réfléchir ensemble et de l'évaluer* ».

En microfinance, l'accompagnement pourrait être une démarche qui consisterait à cheminer avec une institution de microfinance, à aider les salariés (gérant, agent de crédit, etc.) et les membres du Conseil d'Administration de l'IMF à répondre à leurs besoins et demandes.

Les dictionnaires de la langue courante rappellent que c'est de son sens figuré et de ses usages spécifiques que le mot accompagnement tire sa signification : le premier s'est développé en musique au 17^{ème} siècle où l'accompagnement désigne l'action de jouer une partie de soutien, s'adjoignant à la partie principale et le second réfère à un usage militaire développant cette même idée de soutien avec l'intention de renforcer ou de protéger. Ce n'est qu'au 20^{ème} siècle que le mot accompagnateur a pris le sens de « *personne qui accompagne et guide un groupe, une personne qui accompagne temporairement, occasionnellement une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement* ».

Selon Granger (1999), l'accompagnateur devrait être en mesure d'aider l'accompagné pour la résolution des problèmes, qui se posent à lui et de lui permettre de prendre du recul par rapport à sa situation. L'accompagnement n'étant pas seulement « aller avec » mais aussi « aller vers », ne se réduit ni aux personnes en présence ni à leur relation, il est co-vécu.

La notion d'accompagnement est issue des difficultés rencontrées par les acteurs du terrain pour répondre à deux types d'exigence : la préoccupation d'un public désaffilié, désorienté, censé être autonome ou capable de le devenir et l'injonction de performance totale, d'excellence et d'efficacité toujours plus grande d'une classe dirigeante (Paul, 2007). Pour l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE, 2000), l'accompagnement doit réunir des composantes : la durée (de plusieurs mois à plusieurs années), la fréquence des relations, l'unicité de la structure d'accompagnement, la relation de confiance se nouant avec un conseiller en particulier et la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent à un créateur d'entreprise.

L'accompagnement se réactualise au fil du temps : il y a une redéfinition des places des uns et des autres, un recadrage des situations et un changement des représentations. Nous n'étudierons pas l'accompagnement dans le processus de création d'une institution de microfinance mais plutôt pour les besoins, voire les demandes qui apparaissent après l'étape de création et durant son existence. Nous avons cependant jugé intéressant d'étudier l'histoire de la création d'une telle entreprise car, elle pose les bases de l'accompagnement, certains besoins ou certaines demandes pouvant avoir pour origine des événements passés.

Etymologiquement, le mot besoin vient du francique « bisunni ». Il existe, dans plusieurs disciplines scientifiques, une définition des besoins. Dans le dictionnaire des sciences humaines (2004), on trouve certaines définitions qui émanent de la biologie, de la psychologie, de l'anthropologie, de l'économie et de la sociologie. En biologie, le besoin est « *un état de l'organisme caractérisé par un déficit, entraînant une rupture de l'équilibre homéostatique, il interviendrait alors comme signal d'un processus régulateur* » en dehors de sa

signification physiologique : besoin de nourriture, de chaleur, d'excrétion, etc. Pour les psychologues, le besoin est « *un état de déséquilibre qui sera suivi d'un retour à l'optimum adaptatif à la suite de l'intervention de la réponse* ». En anthropologie, d'après Malinowski (1944), l'utilité d'un système institutionnel s'apprécie dans sa réponse à un besoin : « *ces besoins sont répartis en trois catégories : les besoins primaires ou biologiques (se nourrir, se loger, se vêtir, se soigner, etc.), les besoins secondaires ou sociaux, dérivés des besoins primaires par socialisation ou apprentissage (le besoin de se nourrir devient l'envie de manger du chocolat) et des besoins tertiaires, affectifs ou mentaux.* ». Le besoin est défini par les économistes comme « *Un sentiment de privation, de manque, parallèle à la notion de désir, que l'individu cherche à faire disparaître par la consommation d'un bien. C'est une demande exprimée ou latente, d'ordre individuel ou collectif. Les besoins sont au cœur même de l'activité économique puisque leur existence est la raison d'être de la production.* ». En sociologie, le besoin est défini « *au travers du concept d'action sociale que l'on explique comme une réponse à un besoin individuel ou collectif* ».

Aucune des définitions mentionnées ci-dessus n'intégrant exactement notre perception actuelle du concept de besoin en microfinance, nous proposons une définition qui pourra être discutée sur le terrain avec les acteurs des institutions de microfinance, afin d'aboutir à une définition consensuelle. Un besoin peut être, pour les acteurs de la microfinance notamment les dirigeants et les salariés des institutions de microfinance, une sensation de manque, un manque objectif qui peut être lié par exemple à l'évolution de la réglementation qui fixe de nouvelles règles, d'insatisfaction qui les pousse à accomplir des actes perçus comme nécessaires, voire indispensables.

Dans le dictionnaire Larousse (2016), la demande est « *l'action de faire savoir que l'on désire obtenir quelque chose, le fait de demander, c'est l'écrit qui l'exprime* ». En psychiatrie, la demande traduit le besoin plus ou moins conscient exprimé par un patient. En économie, il y a la demande globale en macroéconomie et la demande individuelle en microéconomie. Cette dernière dépend du prix du bien consommé, du prix des biens complémentaires, du

revenu de l'individu et de ses goûts. En psychanalyse, Jacques Lacan (1966), situe la demande entre le besoin et le désir. En nous référant à toutes ces définitions de la demande, nous pourrions aussi considérer qu'en microfinance, un besoin est toute demande que les institutions de microfinance sont en mesure de décrire sous forme d'actions. Cette proposition fera l'objet de discussion à la suite des entretiens de terrain.

Des recherches sur des thématiques très spécifiques sur le sujet de la microfinance existent dans la Littérature : le fonctionnement des IMF (Guérin, 2002 ; Labie, 2004), le rôle et l'impact de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté (Servet, 2006 ; Churchill, 2004), le ciblage des clients des IMF (Hashemi et *al.*, 1996 ; Amin et *al.*, 1998) et les meilleures pratiques en termes de taux d'intérêt, de management stratégique, d'accompagnement des bénéficiaires des institutions de microfinance (Norell, 2001). Nous ne prétendons pas avoir fait un inventaire très exhaustif d'articles sur la thématique de l'accompagnement en microfinance mais nous n'avons pas spécifiquement recensé d'article sur l'accompagnement des institutions de microfinance par un organisme de développement, même si les publications en microfinance se sont multipliées et se situent de plus en plus à l'interface entre l'économie, la sociologie, la gestion, la finance et le droit.

La microfinance tend ainsi à devenir un champ de recherche pluridisciplinaire. C'est justement la force des sciences de gestion de se nourrir des autres sciences humaines et sociales et qui, de fait, suppose une démarche transdisciplinaire. Les sciences de gestion sont caractérisées par leur capacité à interroger les fondements et les possibilités de l'action collective (Hatchuel et *al.*, 2012 ; p. 14). C'est par ce biais que nous conduisons nos travaux.

Nous avons, à travers nos travaux, cherché à répondre à la question suivante :

Comment appréhender et formaliser un modèle d'accompagnement en microfinance pour permettre aux organismes de développement de répondre au mieux aux demandes des institutions de microfinance selon le dispositif mis en œuvre ?

En Sciences Humaines et Sociales (SHS), le dispositif est une notion plus large que le simple outil. Il englobe l'ensemble des outils et rajoute les règles, les objets et les hommes. David (1996) définit le dispositif de gestion comme un dispositif formalisé qui permet l'action organisée. Moisdon (1997) affirme que les dispositifs de gestion lient hommes, objets, règles et outils. Il souligne donc l'importance d'analyser le dispositif dans son contexte organisationnel, et notamment avec les acteurs qui le conçoivent, l'utilisent, l'interprètent. Agamben (2006), s'inspire de la pensée de Foucault pour qui le dispositif est un ensemble hétérogène qui résulte d'un croisement entre des relations de pouvoir et de savoir. Agamben (2006, p. 31) appelle dispositif : « *tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants* ».

Tout ce travail de recherche théorique et empirique a conduit à la production de cette thèse. Elle se structure en deux grandes parties, elles-mêmes subdivisées en quatre chapitres et huit sections.

La première partie de la thèse est consacrée à l'explication de la thématique de recherche. Le premier chapitre délimite les frontières de la recherche en contextualisant les dimensions de l'accompagnement ainsi que leurs évolutions (Section 1) et en proposant une analyse de l'ingénierie sociale en microfinance (Section 2).

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique (Section 1) et le cadre épistémologique (Section 2), permettant d'appréhender le modèle d'accompagnement et les dispositifs de microfinance.

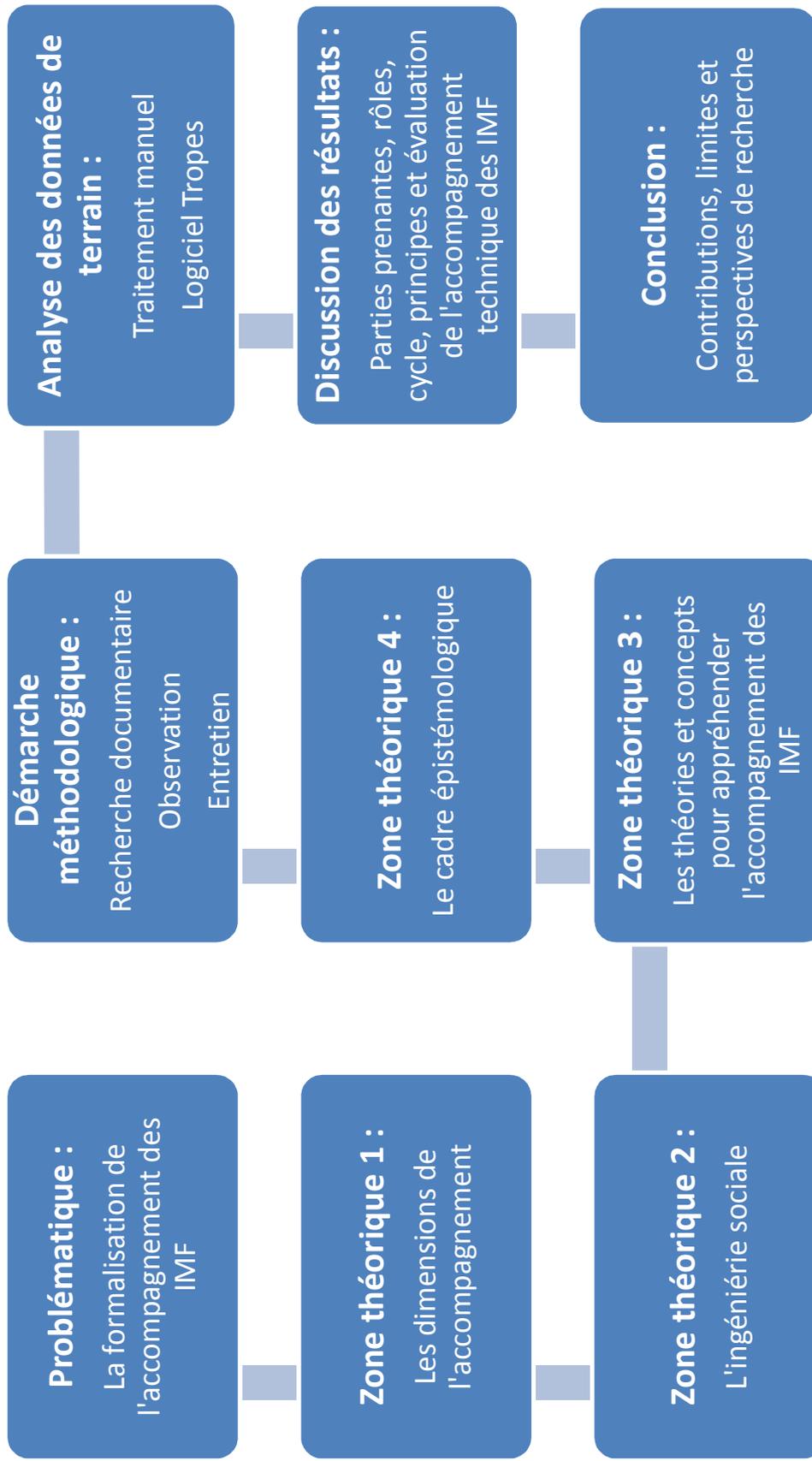
La deuxième partie est consacrée à l'élaboration du cadre méthodologique et à la discussion des données collectées grâce à la documentation, à l'observation directe et aux entretiens semi-directifs avec des acteurs français, burkinabé et sénégalais, afin de formaliser le modèle d'accompagnement en microfinance.

Le troisième chapitre présente la recherche intervention (Section 1) et la méthodologie de collecte de données qualitatives (Section 2). Le quatrième chapitre est consacré au traitement manuel des données, au traitement sur le logiciel Tropes et à l'analyse des discours des parties prenantes à l'accompagnement étudié (Section 1). La Section 2 de ce dernier chapitre expose la nouvelle structuration que nous proposons pour l'accompagnement technique des IMF dans le secteur de la microfinance.

La conclusion générale présente les contributions, les limites et les perspectives de recherche possibles liées à l'accompagnement en microfinance.

La figure 2 illustre la structure de la thèse.

Figure 2: Architecture de la thèse



Source : Construction Personnelle



PREMIERE PARTIE : De l'accompagnement comme élément
fondamental structurant les dispositifs de microfinance : Une approche
théorique

L'accompagnement est incontournable dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) depuis maintenant près de vingt ans. L'accompagnement est un processus évolutif, un concept large traité par beaucoup de disciplines, d'auteurs et de courants. Il est donc nécessaire de resserrer l'objet d'étude selon un terrain et un contexte définis, mais aussi de le circonscrire par une définition claire et précise. Par exemple, en rentrant l'item « accompagnement » dans le moteur de recherche Google, on obtient environ 46 300 000⁷ de résultats en 0,40 secondes. Ce chiffre rend compte de l'abondance de production littéraire sur ce concept et la difficulté que cela peut constituer pour une recherche disciplinaire. Cette floraison de résultats témoigne aussi de la polysémie de ce terme et de la difficulté de le conceptualiser pour une recherche déterminée. Il est important pour nous d'essayer de dissiper le flou et toute l'opacité qui empêchent d'appréhender l'accompagnement comme un ensemble de pratiques et de postures observables par les sciences de gestion. L'accompagnement des institutions de microfinance est un processus complexe qui doit parfois prendre en compte des aspects d'ordre technique, opérationnel, relationnel et socioculturel, qui sous-tendent les formes diversifiées d'interventions des acteurs de la microfinance.

Dans le cadre de cette recherche portant sur l'accompagnement en général et l'accompagnement des institutions de microfinance en particulier, notre but n'est pas de condamner ou de chanter ses louanges, d'autres secteurs d'activités ou domaines de recherche mieux habilités se chargeront de cette tâche. L'accompagnement des IMF est un processus révélateur de situations cachées, car derrière lui, se cache une foule de logiques et de pratiques qui font lien dans un domaine spécifique qu'est la microfinance. Notre tâche en tant que chercheuse sera de se servir du concept de l'accompagnement comme entrée pour déchiffrer la diversité des pratiques, les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'accompagnement notamment au sein des institutions de microfinance.

⁷ Référence du mercredi 1^{er} août 2018 à 12h50.

L'objet de cette première partie est de définir le cadre théorique permettant d'appréhender l'accompagnement comme un élément fondamental structurant les dispositifs de microfinance.

Dans le texte qui suit, il nous semble utile de nous pencher dans le premier chapitre sur l'historique du concept d'accompagnement dont les conceptions ont beaucoup varié selon les disciplines et les époques. Ensuite, nous aborderons l'état des lieux des recherches autour de l'accompagnement afin d'établir plus tard dans la deuxième partie sa définition en microfinance et de proposer un modèle d'accompagnement adapté aux institutions de microfinance. Enfin, la présentation et la discussion de ces conceptions théoriques dans le deuxième chapitre nous permettront de dessiner les contours de notre propre approche de l'accompagnement des institutions de microfinance et de sa mise en relation avec les différents acteurs. Ce deuxième chapitre présente les articles fondateurs de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie de l'acteur réseau et de la théorie des parties prenantes pour aboutir au cadre épistémologique permettant d'étudier l'accompagnement des institutions de microfinance en sciences de gestion.

Chapitre 1 : L'accompagnement : un processus à comprendre

Chapitre 2 : De l'accompagnement en microfinance

Chapitre 1 : L'accompagnement : un processus à comprendre

L'accompagnement induirait une posture particulière en fonction du milieu. Cela nous amène à présenter l'accompagnement dans les champs des pratiques professionnelles les plus concernées, à analyser la réalité des pratiques et à acquérir des connaissances relatives à l'histoire et à l'évolution de la thématique de l'accompagnement dans différents secteurs d'activités. Cela nous permettra ensuite de définir facilement le modèle d'accompagnement adapté aux institutions de microfinance.

Nous présenterons dans ce chapitre les dimensions de l'accompagnement et nous expliquerons par la suite le *care*, un processus de soin mutuel qui nous a servi pour la définition de l'ingénierie sociale en microfinance.

Section 1 : L'accompagnement comme dimension relationnelle et opérationnelle

Section 2 : La modélisation de l'ingénierie sociale en microfinance

Section 1 : L'accompagnement comme dimension relationnelle et opérationnelle

Bien que l'accompagnement ne soit pas une pratique nouvelle en Sciences Humaines et Sociales (SHS), il a gagné dans les dernières années en popularité en particulier en sciences de gestion (Fayolle, Cuzin, Siegel, Sammut). On pratique l'accompagnement dans plusieurs secteurs : ceux du travail social, de l'éducation, de la formation, de la santé, de l'entrepreneuriat, de la gestion des emplois et des compétences, etc.

1.1. La posture relationnelle et la démarche opérationnelle de l'accompagnement

Le secteur du travail social est l'un des premiers à faire usage du terme accompagnement. Dans les années 1970-1980, l'accompagnement concernait

les tâches liées à la vie quotidienne : le réveil, les repas, la toilette, etc. (Fustier, 1993). L'éducateur spécialisé est passé de la fonction d'observateur à la fonction d'accompagnateur social. Il y a eu un changement de posture des travailleurs du social. C'est ce changement de posture qui nous paraît intéressant à analyser tel que l'a fait Cataix-Negre dans ses travaux en 2011.

1.1.1. La posture relationnelle de l'accompagnement

L'accompagnement se retrouve dans le système qui le génère. Accompagner, c'est permettre que certaines questions soient soulevées, c'est autoriser cette démarche voire la favoriser mais « *ne pas en donner une réponse qui étoufferait la question* » car accompagner, c'est aussi « *accompagner la question de l'énigme d'autrui* » (Fustier, 2000, p. 23).

Encadré 1: L'accompagnement en entrepreneuriat

La sémantique utilisée pour traduire l'accompagnement de l'entrepreneur prend plusieurs formes. En français, ce concept est souvent synonyme d'aide, de conseil, de soutien ou d'appui. Dans le langage anglo-saxon, les termes tels que *counselling*, *coaching*, *tutoring*, *sponsoring* ou encore *mentoring* sont couramment utilisés. L'accompagnement met en « relation d'aide » l'accompagnateur et l'accompagné. Le premier apporte au second les informations utiles dans le déploiement du processus. C'est dire que l'accompagnateur transfère à l'accompagné les informations, les connaissances et les compétences indispensables pour réaliser un projet (Bréchet, 1994) et pour gérer de façon pérenne son entreprise (Sammut, 2003). En effet, de pertinents résultats d'études empiriques révèlent que les entreprises accompagnées, survivent plus longtemps que celles qui ne sont pas accompagnées dès leur démarrage (Chrisman et Mc Mullan, 2004).

Source : Construction Personnelle

Dans le processus, l'accompagnateur doit définir sa place, sa position dans l'échange, ce qu'il en est du problème qui se pose. Fustier évoque ainsi le rapport de soi à l'autre dans une démarche d'accompagnement. En microfinance, c'est l'accompagné qui légitime l'accompagnateur et non pas

l'inverse du fait que l'accompagnateur est choisi par les membres du Conseil d'Administration de l'institution de microfinance.

Quel est le lien entre l'accompagnateur et l'accompagné dans un processus d'accompagnement en général et en particulier en microfinance ?

L'accompagnement renvoie à la notion de secondarité, celui qui accompagne est second, il n'est pas un « suiveur ». Le concept de suiveur a été développé par des chercheurs en gestion notamment, en marketing (Poulaille, 2009 ; Miraton, 2013 ; Dohni, 2001) pour percevoir le positionnement d'une organisation par le consommateur. Selon Ries et Trout (1994), le positionnement commence avec un produit, une marchandise, un service, une entreprise, une institution ou même une personne. Lendrevie et *al.*, (2006, p. 487) définissent la perception comme « *un processus par lequel les sensations sont sélectionnées, organisées et interprétées* ». La perception dépendrait de facteurs structurels et motivationnels (la taille, la couleur, la nouveauté, les besoins, la position, les préférences, etc.).

En gestion, le suiveur est défini par rapport au leader. Ainsi, toute entreprise qui entre dans un marché après l'arrivée d'un leader est considérée comme un suiveur. Une entreprise est considérée comme leader dans son secteur lorsqu'elle détient une part du marché importante et nettement supérieure à celle de ses concurrents.

La présence de l'accompagnateur est nécessaire puisqu'il n'y aurait pas d'accompagnement sans les deux acteurs : l'accompagné et l'accompagnateur. L'accompagnateur doit soutenir et valoriser l'accompagné sans se mettre à sa place. L'accompagnement renvoie aussi à l'idée de cheminement incluant un temps d'élaboration et des étapes qui composent la « mise en chemin ». Vient l'idée d'un effet d'ensemble, quel que soit le niveau relationnel. L'action implique les deux acteurs à tous les stades du cheminement. Il y a une complémentarité entre l'accompagnateur et l'accompagné. Le relationnel en milieu bancaire a été étudié par Véronique Des Garets et *al.*, (2009) mais ce sont les travaux de Berry (1983), qui ont été à l'origine du marketing relationnel. Il est le premier à avoir utilisé les termes de marketing relationnel. Berry en

1995 a montré que le marketing relationnel était parfaitement adapté au secteur des services donc au secteur de la banque. Il est appréhendé dans la durée. L'échange relationnel intègrerait une dimension historique et une dimension contextuelle de l'échange et se situerait dans le long terme. Dans une telle relation, l'engagement et la confiance sont des éléments fondamentaux des étapes de la vie de la relation : la création, le maintien et la rupture des relations. Le marketing relationnel recherche la stabilité des relations d'échange fondées sur la fidélité mutuelle qui dépasse le contrat formel. L'échange relationnel suppose aussi la mise en place d'investissements qui limitent la possibilité de changer de partenaire du fait du coût des changements. Ces investissements sont aussi bien techniques qu'humains. Ils peuvent également correspondre à l'investissement en temps passé à connaître son partenaire. Il faut aussi noter que la dimension sociale de l'échange est très importante dans le marketing relationnel. Elle prend toute sa place comme le rappellent Dwyer et Shurr (1987) : « *dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économique et s'engagent dans un échange social* ».

L'approche relationnelle de l'échange semble parfaitement adaptée au secteur de la microfinance car, elle permet de renforcer l'image de l'institution de microfinance. La construction d'une relation entre l'accompagnateur et l'institution de microfinance permet à cette dernière de se sentir valorisée, favorise la composante affective de la relation tout au long de la démarche d'accompagnement.

L'accompagnement traduit aussi l'idée de transition, liée à une circonstance, une actualité, un événement, une situation, ce qui revient à dire que tout accompagnement a un début, un développement ou un déroulement et une fin.

Encadré 2: L'accompagnement dans le domaine sanitaire

Dans le secteur de la santé, on note plusieurs pratiques d'accompagnement : les accompagnements de la vie « de la naissance à la mort », l'accompagnement des professionnels de la santé dans leur parcours et leur projet (groupes de soutien). L'accompagnement pour un infirmier s'effectue pendant les soins palliatifs (Loi n° 99-477 du 9 juin 1999 visant à garantir le droit à l'accès aux soins palliatifs), pour désigner un projet de soins et spécifier autant une attitude qu'une relation avec le malade, une conception du soin reposant sur la reconnaissance de la personne comme être humain à part entière. Dans ce contexte, l'accompagnement a une valeur de civilisation, de culture, de sociabilité et de devoir.

Source : Construction Personnelle

En microfinance, l'« accompagnement financier » encore appelé « financement » dans le vocabulaire de la SIDI, consiste à apporter des ressources financières à des Structures de Financement de Proximité (SFP), notamment des institutions de microfinance sous forme de participations au capital, de prêts, de garanties, de recherche de ressources complémentaires auprès d'organismes de développement. Les participations au capital, les prêts et les garanties génèrent des revenus. Les organismes de développement s'intéressent souvent au financement. Chaque organisme de développement dispose de sa stratégie de financement. Nous présenterons uniquement la démarche de l'accompagnement financier⁸ de la SIDI dans notre thèse. Qu'en est-il de l'accompagnement technique en microfinance ? Le cœur de notre recherche est l'accompagnement technique. Cette notion sera donc développée tout au long de cette thèse et nous proposerons une définition détaillée à la suite de nos différentes analyses. Il faut noter que chaque fois qu'on parlera de

⁸ Chapitre 1/Section 2/ 2.1.1.

l'accompagnement dans cette thèse, qu'il s'agit de l'accompagnement technique.

La SIDI est un organisme de développement, qui a toujours considéré l'accompagnement des IMF comme sa valeur ajoutée.

Encadré 3: La valeur ajoutée SIDI

L'accompagnement SIDI s'inscrit dans sa vision (la promotion globale d'une économie et d'une société solidaire, le soutien à l'émergence de dynamiques et d'acteurs locaux capables de se prendre en charge pour changer leurs conditions de vie et la mobilisation de la solidarité en France par la promotion de l'épargne solidaire) et sa cible partenariale initiale (les partenaires initiaux de la SIDI étaient des partenaires à forte valeur ajoutée sociale mais généralement très demandeurs d'accompagnement au long cours). C'est sur cette dynamique que la SIDI s'est fait connaître, sans imposer un modèle.

La mission initiale historique de la SIDI était de faire en priorité de l'accompagnement, sans nécessairement faire du financement au départ. La relation avec la plupart des partenaires commençait avec une convention de partenariat, sur la base d'un diagnostic posé au départ, partagé et rendu possible grâce à une grande proximité avec le partenaire.

La SIDI promeut la valeur ajoutée sociale de ses partenaires en tant qu'investisseur social en apportant un accompagnement accessible et souple conçu pour les besoins spécifiques de chaque partenaire (s'adapter aux difficultés des partenaires et promouvoir le pilotage de la dimension sociale), en partageant les risques de manière adéquate et patiente (participer au capital des sociétés de financement de proximité, prêter en monnaie locale et être présent dans des zones en crise), en adaptant l'offre de services au contexte local (financement des organisations de producteurs), en assurant la viabilité institutionnelle et l'objet social des partenaires, en créant des effets de leviers.

Source : Construction Personnelle

L'accompagnement est aussi lié à un contexte sociopolitique. La solidarité intervient dans l'accompagnement en faisant passer de la relation d'aide à l'aide à la relation. Il s'agit d'inciter à agir. Les professionnels en microfinance élaborent une démarche d'intervention reposant sur des valeurs d'équité, qui contribuent à restaurer la confiance en soi, le respect et l'estime de soi, en étant au plus près des institutions de microfinance. Ils cherchent à impliquer et à responsabiliser l'accompagné (Glémain et *al.*, 2005 ; Glémain et *al.*, 2007).

Quand l'accompagnement intervient en formation, on passe du modèle de la formation comme transmission de connaissance et de savoir-faire à celui de développement de compétences, dans lequel le formateur doit opter pour une autre posture, celle de facilitateur, de passeur en créant les conditions d'apprentissage et de construction de l'expérience, sollicitant la réflexivité.

1.1.2. L'accompagnement comme démarche opérationnelle

Sur la base d'une relation plus symétrique, l'accompagnateur aide une personne en formation à construire son expérience. L'accompagnateur s'inscrit dans une dynamique, dans laquelle il doit tenir pleinement sa place et assumer son altérité tout en se retenant de penser, dire ou faire à la place de l'autre. L'accompagnateur est alors un formateur et un évaluateur.

L'accompagnement est une pratique fondée sur une relation établie dans la durée avec une personne extérieure. Il doit permettre à la structure d'assurer des apprentissages et d'accéder à des ressources. Le concept d'apprentissage a longtemps été réservé à l'acquisition de compétences individuelles mais dès le début des années 1950, Simon H. a suggéré de transposer cette notion aux organisations.

En quoi consiste l'apprentissage organisationnel notamment au sein des organisations que sont les institutions de microfinance ?

Plusieurs auteurs ont défini l'apprentissage organisationnel. Selon Ingham (2015, pp. 55-81), l'apprentissage organisationnel est « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Pour d'autres auteurs, l'apprentissage organisationnel est une motivation et un objectif reconnu à l'établissement d'accords de coopération. La coopération peut être un moyen de combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les entreprises (Hennart, 1991), d'acquérir ou d'échanger ces connaissances (Kogut, 1988).

L'apprentissage organisationnel au sein des institutions de microfinance est un processus et/ou un dispositif social d'interactions individuelles qui a pour but de produire de nouvelles connaissances organisationnelles. La notion de but ne signifie pas que les personnes engagées dans le processus peuvent définir avec précision le contenu attendu des connaissances qui seront produites, mais qu'il existe un consensus de départ sur les domaines dans lesquels une connaissance devra ou pourra être produite. Par exemple, les membres du Conseil d'Administration des IMF et l'équipe exécutive discutent pendant une séance de réunion pour retenir les domaines d'apprentissage des élus mais aussi des salariés de l'institution de microfinance. C'est sur cette base que ces derniers définissent les accompagnateurs en interne ou en externe et la stratégie de recrutement de l'accompagnateur. L'apprentissage se manifeste dès que l'on détecte « *un écart entre une intention et ses conséquences effectives* » (Argyris, 2003), des séquences d'erreurs, que l'on souhaite corriger. Les erreurs détectées seront corrigées par une personne en interne ayant les compétences ou une personne externe.

Astolfi (2009) énumère huit types d'erreurs (Tableau 3) qui peuvent se produire lors de l'apprentissage.

Tableau 3: Le récapitulatif des huit types d'erreurs selon Astolfi (2009)

INTITULE DES ERREURS	EXPLICATIONS
Mauvaise compréhension des consignes de travail	Les termes employés pour introduire les exercices et les problèmes ne sont pas transparents pour tous les apprenants. Ils constituent parfois en eux-mêmes des obstacles.
Habitudes scolaires ou mauvais décodage des attentes	L'incompréhension par l'apprenant des conditions d'exercice dans sa posture : pour certains apprenants, centrés sur les exigences du contrat pédagogique installé par le formateur, être bon apprenant consiste à « être sage, bien écouter, rendre un travail propre, etc. ». Ils n'ont pas compris qu'ils doivent aussi produire une activité mentale.
Conceptions alternatives ou représentations erronées	Dans la vie quotidienne, le mot « sommet » est perçu comme la partie haute d'une montagne. Certains apprenants ont beaucoup de mal à concevoir par exemple, qu'il y a trois sommets dans un triangle posé sur sa base.
Opérations intellectuelles	Certaines situations peuvent paraître naturelles et simples chez l'enseignant mais très complexes pour les apprenants lorsqu'ils doivent mobiliser des variables didactiques très distinctes : il reste 7 billes à Paul qui vient d'en perdre 5. Combien en possédait-il avant de jouer?
Démarches adoptées	Démarches très diversifiées des élèves alors que l'enseignant s'attend à l'emploi d'une procédure normative.
Surcharge cognitive	Surcharge de la mémoire de travail en cours d'exercice.
Origine dans une autre discipline	Connaissances ou savoirs non réinvestis : pas de changement de cadre de la compétence acquise dans un autre contexte.
Complexité propre du contenu	L'exercice proposé n'est pas adapté.

Source : Construction Personnelle

Quelle stratégie adopter face aux erreurs ?

Face aux erreurs des apprenants, l'enseignant peut se dire qu'il fait son travail, ce qui lui évite de devoir consacrer du temps à analyser les erreurs ou bien se sentir responsable des erreurs commises par les apprenants, et chercher ainsi à modifier son enseignement, sans réellement prendre en compte les apprenants.

Ces deux types de réactions donnent nécessairement un statut négatif à l'erreur et ne permettent pas de l'exploiter en vue d'améliorer les apprentissages. Par contre, si l'enseignant donne à l'erreur un statut d'indicateur de processus, il peut en tirer parti et la considérer comme un élément utile et positif. Il faut détecter l'erreur, chercher en quoi elle consiste et quelles en sont les causes : c'est la phase du diagnostic des besoins dans le processus d'accompagnement en microfinance. La formulation du diagnostic est le plus souvent à la charge des consultants et des organismes de développement au sein des institutions de microfinance de petite taille ne disposant pas de ressources humaines compétentes mais l'idéal serait que l'analyse de l'erreur se fasse avec l'institution de microfinance, afin qu'elle argumente ses choix ou ses décisions. Le traitement de l'erreur ne doit pas entamer la perception de l'efficacité personnelle de l'apprenant, ni de l'accompagné mais devrait raviver le désir d'apprendre.

Un élément central de la théorie de l'apprentissage formulée par Schank (1997) est que l'apprentissage passe nécessairement par un échec dans la réalisation de nos attentes. En quoi consiste l'échec en microfinance alors qu'il se base *a priori* sur le succès et non sur l'échec ? N'est-ce pas un « subi » ? Schank considère que notre comportement est dominé par des « scripts » qui nous guident dans la vie de tous les jours. Ces « scripts » ont été appris par nos expériences passées et nous permettent de fonctionner en mode quasi automatique dans un grand nombre de situations sans devoir mobiliser consciemment une partie importante de nos facultés intellectuelles. Les échecs créent des occasions d'apprendre qu'il faut saisir lorsque nos attentes sont déçues. Le Petit Robert (2000) définit l'échec comme « *un revers momentané* »

dans une entreprise. On ne doit donc pas considérer un échec comme obligatoirement définitif. Chez les ingénieurs par exemple, l'échec est à la fois une éventualité du métier et une source d'inspiration pour progresser.

Dans le domaine éducatif, l'accompagnateur estime devoir admettre le droit à l'erreur. Il a l'obligation de signaler les erreurs. Ces deux rôles peuvent entraîner, chez l'accompagné, une confusion qu'il importe d'éviter en distinguant bien les situations de *coaching* et celles d'évaluation certificative.

L'accompagnateur doit être attentif aux réactions des apprenants. Les apprenants ont une obligation de résultats, ils doivent démontrer que l'apprentissage a atteint ses objectifs en réussissant les épreuves qui sanctionnent la fin d'un cours, d'un semestre, d'une année, des études. Les accompagnateurs ont normalement une obligation de moyens, ils doivent faire ce qui est possible dans la limite des moyens mobilisables pour favoriser l'apprentissage de leurs apprenants. Dans ce contexte, le partenariat entre les apprenants et leurs accompagnateurs n'est pas symétrique.

De manière générale et particulièrement, dans un processus d'accompagnement en microfinance, l'accompagné serait celui qui aurait le droit à l'erreur. Ce qui semble contre intuitif eu égard à ce que l'on lit habituellement. L'accompagnateur qu'il soit consultant ou issu d'un organisme de développement doit donc prévoir des attitudes à développer face aux erreurs et aux échecs de l'accompagné au sein d'une institution de microfinance même s'il est impossible de les anticiper tous. Leur attitude face à l'erreur aura un impact majeur sur la motivation et l'engagement des membres et salariés des institutions de microfinance. Il peut par exemple, modifier le comportement à l'intérieur d'une procédure de référence existante ou modifier la procédure existante en la restructurant différemment en fonction du niveau des accompagnés. L'accompagnement des membres du Conseil d'Administration ne doit pas être similaire à celui des salariés d'une IMF qui eux détiennent la plupart du temps des connaissances opérationnelles dans le domaine de la microfinance. Il faut un accompagnement ciblé et adapté à chaque acteur du secteur notamment au sein des institutions de microfinance.

Dans le tableau 4, nous récapitulons les domaines professionnels de l'accompagnement que nous venons de développer :

Tableau 4: Les champs professionnels dominant de l'accompagnant

DOMAINES	INTERROGATIONS	LIENS	FORMES D'AUTONOMIE	EXIGENCES
Social et médico-social	Relations interpersonnelles	Etre avec : distant et proche, impliqué et neutre	Dépendance	Autonomie
Education et formation	Rapport apprenant et son niveau de savoirs	Cheminer à côté : construction de la connaissance	Coopération	Emancipation
Sanitaire	Reconnaissance de l'humain	Etre là : posture de retenue dans un processus de soins	Dépendance	Prévention et qualité
Emplois et compétences	Valorisation des compétences	Aller vers : atteinte des objectifs fixés, des résultats escomptés	Coopération	Performance et efficacité

Source : Construction Personnelle

Dans un processus d'accompagnement, il doit aussi être établi un contrat d'apprentissage qui permettra aux deux parties de formaliser la relation, de la rendre objective et de se faire confiance mutuellement. A cet effet, Pellegrino et al. (2001) soulignent la nécessité de disposer d'un modèle de l'apprentissage du domaine concerné pour mieux comprendre comment l'erreur a pu se produire ou pour éviter qu'elle se produise.

Un tel contrat n'existe pas en microfinance. Il existe par contre des Termes de Référence (TdR) qui décrivent la mission d'accompagnement et les objectifs à atteindre. C'est la connaissance d'un tel modèle d'apprentissage et l'expérience des différents accompagnateurs (consultants, organismes de développement, etc.) à travers les nombreuses erreurs que l'accompagnateur a déjà rencontrées et traitées, qui permettront à l'accompagnateur et aux accompagnés de formuler un diagnostic complet et correct de l'institution de microfinance. On peut ainsi se référer aux nouveaux dispositifs d'accompagnement en éducation ou en formation qui définissent les compétences méthodologiques comme enjeu des apprentissages à la place des savoirs.

Ces dispositifs d'accompagnement ayant pour objet de stimuler l'activité par la réflexion, renvoient l'accompagné à ses propres actes et à ce qui les sous-tend. Ils permettent la promotion d'un sujet réflexif en instaurant la responsabilisation. Cette notion de responsabilisation se retrouve notamment dans la majorité des pratiques d'accompagnement.

Nous ne pouvons pas aborder l'accompagnement comme pratique sans éviter l'approche des « bonnes pratiques ». L'usage de l'idée de « bonnes pratiques » renvoie pour partie à des prescriptions des administrations et autres établissements publics en charge du fonctionnement de nos sociétés. Ce sont des formes de convention que des acteurs collectifs s'accordent à élever en référence du moment. On préfère aujourd'hui volontiers, les termes de « bonnes pratiques », importés des pays anglo-saxons, à ceux de méthode, de démarche, de recommandation, de norme, d'expérimentation, d'expérience, etc. Un stade est franchi lorsque les Nations Unies s'emparent de la question et patronnent un programme récompensant tous les deux ans quelques «

meilleures » pratiques⁹. Il semble que pour une partie plus resserrée des usages, l'utilisation de cette terminologie rende compte de phénomènes relativement « innovants », dans une action publique en renouvellement. Les « bonnes pratiques » apparaissent désormais travailler les mondes de l'action et de l'organisation selon différents secteurs professionnels.

Emergeant officiellement de l'expérience du terrain, les « bonnes pratiques » en microfinance cherchent à mobiliser les acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institution de microfinance afin de les inclure dans une dynamique vertueuse de changement, au bénéfice de l'IMF. L'identification de « bonnes pratiques » contribuerait à renforcer le travail en réseau des praticiens et professionnels agissant dans le domaine de la microfinance, de manière à forger une communauté de savoirs et de savoir-faire qui renforce ou développe les objectifs poursuivis par les institutions de microfinance. En quête d'outils propices à la consolidation, voire à l'extension de leurs activités financières et non financières, les institutions de microfinance trouveraient dans les « bonnes pratiques » un moyen d'action malléable et dont l'accumulation de fonctions multiples rend l'emploi particulièrement séduisant. Compilation hétéroclite de manuels, recommandations, directives, codes, recueils, etc., les « bonnes pratiques » popularisent et standardisent des pratiques expérimentées de manière à préciser et à opérationnaliser une politique plus large. L'identification de « bonnes pratiques » permettrait alors d'apporter une solution rapide au besoin d'accumulation d'expertise.

Derrière l'idée de mieux servir le « bien-être » collectif, les « bonnes pratiques » rassemblent temporairement des personnes très disparates, et se présentent comme un bout de réseau fortement activé pendant une période relativement courte, mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles (Boltanski et *al.*, 1999, p. 157). On comprend, ici, l'importance que peut recouvrir l'identification de « bonnes pratiques » qui se présentent comme de véritables aiguillons de stabilité.

⁹ Il s'agit du programme « Best practices and local leadership programme » décliné tous les deux ans par le Dubai international Award for Best Practices. Confère le site www.blpnet.org.

Efficacité et rentabilité, production de résultats à partir d'indicateurs : toute une sémantique spécifique s'est désormais stabilisée, derrière laquelle se profile une conception gestionnaire des questions urbaines. Cette opération de réduction de la complexité des réalités sociales à l'état d'indicateurs soulève l'enjeu de la mesure, de la validation par des *outputs* immédiatement quantifiables et donc visibles, nouveaux instruments de légitimation qui intéressent davantage les acteurs du secteur de la microfinance.

À la fois standards et méthodes, les « bonnes pratiques » sont d'abord dédiées à un usage technique : dans un contexte de raréfaction des ressources financières, les institutions de microfinance s'en saisissent pour optimiser leur action sur le terrain et, plus généralement, leur performance dans un secteur d'activité donné. Tournées vers le renforcement de l'efficacité de l'organisation, les « bonnes pratiques » servent donc de nombreux buts techniques.

La fonction sociale des « bonnes pratiques » se réfère à leurs usages en vue de mobiliser des acteurs dans un champ d'application donné, particulièrement dans un contexte de réforme interne souvent sous-jacent lorsqu'il s'agit d'améliorer l'efficacité de l'action multilatérale. Juridiquement non contraignantes, les « bonnes pratiques » possèderaient toutefois un fort potentiel incitatif. Leur normativité ambiguë en fait un outil de prédilection lorsqu'il s'agit d'encourager une dynamique de changement sur des sujets épineux, à l'intérieur d'une institution de microfinance comme la corruption, les fraudes, la mauvaise gestion. En tant que méthode de réforme fondée sur la valorisation de connaissances et d'initiatives internes, les « bonnes pratiques » mobilisent, des groupes d'acteurs à divers échelons de l'institution de microfinance et participent de la sorte à forger un sentiment d'identité partagée, propice à encourager l'acceptabilité du changement enclenché.

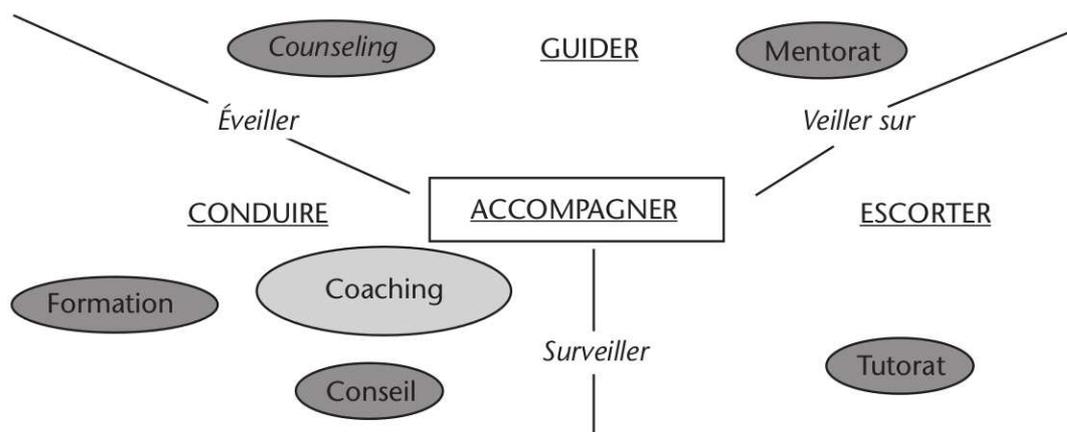
Les usages politiques des « bonnes pratiques » renvoient aux stratégies employées par les institutions de microfinance pour légitimer leur action, soit parce que l'IMF en question a subi des critiques extérieures comme intérieures, soit parce qu'elle cherche à étendre sa mission et à investir un nouveau champ d'action ou d'activité.

Les diverses fonctions des « bonnes pratiques » qui viennent d'être énumérées ne sont pas exclusives les unes des autres. Elles tendent plutôt à se superposer et à se renforcer mutuellement au sein des institutions de microfinance. Les organisations et dans notre contexte les institutions de microfinance présentent, les « bonnes pratiques » comme des outils de savoir destinés à améliorer le fonctionnement de leurs activités envers leurs bénéficiaires mais les « bonnes pratiques » ne produisent pas toujours les effets attendus et se posent comme des résolutions politiques. Les publics ciblés par les « bonnes pratiques » ne constituent pas de simples réceptacles de ces stratégies, ces actions, mais peuvent en transformer le sens, en fonction de leurs propres désirs et souhaits, les amenant parfois dans des directions non prévues au départ par les initiateurs des « bonnes pratiques ».

1.2. L'accompagnement comme pratique

Pour Paul Maela (2004), l'accompagnement comporte trois registres (conduire, guider et escorter) qui sont reliés par des zones frontalières (éveiller, veiller sur et surveiller) et permettent alors de différencier les pratiques d'accompagnement (Figure 3).

Figure 3: Formes d'accompagnement



Source : D'après Paul M. (2004)

A cette étape de l'investigation, nous disposons pour penser l'accompagnement, d'une définition minimale (accompagner c'est aller avec ou aller vers), de trois sources d'intelligibilité (conduire, guider et escorter) et d'un référentiel unificateur que sont les idées de veille et de partage.

La conduite est caractérisée par une relation directive et inégalitaire. Elle est en lien avec les pratiques de formation et de conseil. La formation repose principalement sur la transmission de connaissances de celui « qui saurait » vers des individus « qui ne sauraient pas », dans un groupe où chaque participant est plus ou moins anonyme. Le conseil fait appel à un expert qui doit fournir un diagnostic par rapport à des enjeux et des problèmes organisationnels complexes, en vue de formuler des recommandations d'actions. Le consultant analyse de l'extérieur un système qu'il doit aider à mieux faire fonctionner.

Le guidage est une relation plus égalitaire en vue d'une co-construction et fait référence au *counseling*. Il s'agit d'une relation d'aide davantage psychologique apportée à une personne, qui rencontre des problèmes d'orientation ou d'adaptation (Sperry, 1993). C'est une démarche protectrice, attentive à son individualité et qui est centrée sur les ressources de la personne. L'accompagnateur adopte une position de dialogue et d'écoute, pour faciliter le développement individuel, en vue de trouver un « bon chemin ».

Celui qui escorte protège, secourt, soutient. Il permet à l'accompagné d'acquérir des savoir-faire plus techniques et de l'introduire dans des cercles d'initiés via la socialisation et l'intégration.

Le mentor doit faire bénéficier de son expérience un novice, avec lequel il noue une relation affective sur le long terme suivant les cas. Il est chargé de l'introduire, de l'accueillir dans un nouveau cadre de travail, de l'orienter dans ses projets tout en veillant à sa sécurité.

En nous basant, sur ce schéma de Paul Maela et sur nos recherches documentaires en microfinance, nous pouvons poser comme hypothèse que

l'accompagnement des institutions de microfinance est proche des concepts de *coaching*, de conseil et de formation. Nous questionnerons dans les lignes qui suivent le *coaching* et le conseil, étant donné que la formation a été déjà développée dans les paragraphes précédents. Ces questionnements nous permettront de vérifier dans la deuxième partie de notre thèse si ces concepts ont leur place dans la définition de l'accompagnement des institutions de microfinance.

Le conseil est l'une des activités du secteur tertiaire qui connaît une évolution rapide. Qu'est-ce que le conseil, quelles sont ces différentes composantes et quelle est sa place en microfinance ?

1.2.1. Le conseil, un vecteur de changement des organisations

Le consultant Pascal Leleu (1995, p. 196) définit l'activité de conseil auprès des organisations comme « *un processus mené par des individus extérieurs à l'organisation ayant pour objet d'apporter une aide à une personne ou à un groupe de personnes, contre rétribution, dans le cadre d'une relation volontaire, temporaire et non contraignante* ». Ainsi, l'auteur insiste sur l'extériorité du consultant, un principe fondamental en conseil et sur les dimensions financières et temporelles du métier de conseil.

Le principe de l'extériorité est la richesse du consultant qui l'amène à proposer un regard nouveau sur le problème de l'organisation. Il est donc libre dans sa démarche d'examiner l'organisation comme origine et cible du problème. Ce qui permet de percevoir le problème réel de l'organisation. Ce problème réel peut être différent du problème de départ perçu par les membres de l'organisation. C'est justement l'amalgame qui existe entre les notions de besoin et de demande lorsqu'il s'agit d'accompagner les institutions de microfinance. Est-ce qu'il faut réétudier la demande faite par l'IMF ou pas ? Cela ne signifie pas que la vision des membres des institutions de microfinance est fautive mais étant plongés dans l'organisation au quotidien, ils ne perçoivent pas forcément cet angle du problème contrairement au consultant qui, lui, a une vision

d'ensemble, une vision externe. L'extériorité peut garantir un regard objectif non biaisé par l'affect.

En microfinance, le conseil peut être considéré comme un travail qui aboutit à des rapports, des comptes rendus, des plans de développement, des plans d'actions, des plans d'affaires. Pour évaluer la qualité d'une telle prestation, il faudrait s'appuyer sur la rigueur et la méthode mise en œuvre par le consultant pour produire ces différents éléments. Les institutions de microfinance ne doivent donc pas se limiter à la qualité des écrits dans l'évaluation des prestataires si elles ont une procédure interne d'évaluation.

Mais sur quoi se base les organisations pour choisir un prestataire, un consultant ?

Lorsqu'une organisation sollicite un consultant, c'est souvent pour faire mieux ou dans un laps de temps des activités pour lesquelles elle souhaite un apport ponctuel de compétences afin d'accroître leur efficacité et leurs chances de succès. L'organisation doit donc se baser sur certains critères pour retenir la « meilleure » personne. Les critères retenus souvent par les organisations sont subjectifs. D'après Leleu (1995), la confiance et la séduction jouent un grand rôle dans ce choix. Pour lui, « *la confiance est donnée par une proximité culturelle, voire idéologique, tandis que la séduction repose sur les vertus que le décisionnaire prête au consultant* ». A travers ces définitions, Leleu rejoint la dimension mythique de l'intervention du consultant (Bottin, 1991, p. 48) qui doit promettre plus qu'il ne doit tenir.

En conseil, les différents types de prestations peuvent être classés selon l'attitude du prestataire envers le client et le point central de sa mission c'est-à-dire selon que le prestataire inclut ou non l'organisation dans la résolution du problème et selon qu'il se centre sur le problème ou sur l'organisation. En considérant tous ces aspects de la question, de Board (1983, pp. 32-35) arrive à quatre métiers :

l'expert « qui apporte ses connaissances, ses outils et les met en œuvre seul, puis il vend la solution la meilleure selon ses critères. Il n'est pas concerné par la formation du client, le transfert de connaissances, le développement et dans certains cas, il laissera volontairement le client dans l'ignorance des méthodes utilisées », le conseiller « interroge le client, le fait participer, lui explique sa démarche puis il propose des alternatives de solutions, il commente et explique les avantages et les inconvénients et amène le client à choisir celle qu'il a lui-même sélectionnée », le manipulateur « fera mine de s'intéresser au client, de le questionner, de l'écouter pour proposer finalement des solutions qui ne tiennent pas compte de ses spécificités. Il est dogmatique, il donne l'apparence d'une écoute mais est centré sur ce qu'il souhaite vendre, sur un modèle, ses idées » et le consultant « est centré sur le client et l'implique dans la démarche de résolution, il apporte une aide au changement dans laquelle le client doit prendre la mesure de ses responsabilités vis-à-vis du problème. Le consultant est un professionnel qui gère un processus de changement, il se distingue de l'expert conseil qui donne un avis professionnel sur un contenu particulier ». Board Robert (1983, pp. 32-35)

Vu l'ensemble de ces définitions, la variété des aspects du conseil conduit à une variété de profils de consultants et de perception du métier de conseil. Le consultant est l'une des parties prenantes de l'accompagnement en microfinance.

Le consultant serait un support de l'évolution des IMF. Ce rôle peut être joué par d'autres acteurs internes à l'organisation, aux institutions de microfinance via le *coaching*.

1.2.2. Le *coaching*, une démarche d'accompagnement actuelle

Le *coaching* est une démarche de l'accompagnement qui est issu du sport. Le Petit Robert dans son édition 2000 définit le *coach* comme « *une personne chargée de l'entraînement d'une équipe ou d'un sportif* ». Pratiqué depuis de

nombreuses années par des cabinets de conseil en management, le *coaching* a commencé par être connu en 1992 lors de la publication du livre de Vincent Lenhardt intitulé *les responsables porteurs de sens* dans lequel il a formalisé le *coaching*. Vincent Lenhardt (1992, p. 33) définit le *coaching* comme « *l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe* ». Cet accompagnement s'apparente à celui de l'entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne. Il s'agit d'un accompagnement vers la perfection. Le but est que le joueur ou l'équipe devient champion. Le *coaching* s'appliquant aussi bien à l'individu qu'à l'équipe est souvent appelé *team-building* dans le cas de l'équipe. L'attitude que suppose le *coaching* est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne ou l'équipe accompagnée à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures.

Le *coaching* est aussi défini « *comme un processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne* » en situation professionnelle (Angel et Amar, 2005). Opérant à travers une sorte de maïeutique, la relation du *coach* et de son client constitue un « partenariat stimulant » au sein duquel l'individu peut optimiser ses atouts, surmonter les obstacles à son développement et mettre en œuvre un plan d'action.

Ces définitions mettent en exergue la notion d'accompagnement qui servira de base à la construction d'un processus de relation. C'est donc, selon ces auteurs, une relation d'aide fondée sur des concepts issus de la psychothérapie et des théories de l'organisation, sauf qu'il introduit une idée de partenariat là où on définissait une relation conjuguant parité d'échange et disparité des places. Combinant des processus de changement tout en étant résolument centré sur l'action, le *coaching* est probablement la forme d'accompagnement la plus affûtée pour une recherche d'efficacité dans le domaine de l'action professionnelle. Il peut ainsi être caractérisé par trois apports : la confiance constitutive du partenariat et donc d'une relation symétrique, l'écoute fondatrice d'une alliance de travail à travers un processus maïeutique qui permet un

recadrage et une problématisation de la situation dans laquelle se trouve le *coaché*, le rôle du *coach* comme force de proposition pour appréhender le réel.

C'est ainsi que le *coaching* contribue à la structuration de l'intervention qui, partant d'une problématique initiale, revisite le lien entre réalité, problème et demande (Angel et Amar, 2015). Le *coaching* est sans doute la forme la plus probante pour montrer comment l'accompagnement se situe à la croisée du développement de la personne et des théories de l'action humaine, des Sciences Humaines et Sociales et du monde économique.

D'autres définitions présentent le *coaching* comme une personnalisation du processus de formation, un accompagnement dans lequel le *coach* définit les besoins de formation de la personne et lui apporte la clef de ces besoins. Ainsi, le cabinet Centor Idep a défini le *coaching* sur sa plaquette comme un accompagnement personnalisé des responsables pour optimiser leur performance individuelle, celle de leur équipe et de leur organisation.

La question du *coaching* vu comme formation est réductrice car comme nous l'avons vu dans la section précédente, accompagner n'est pas uniquement former. Le *coaching* se différencie de la formation non seulement parce qu'il ne transmet aucun contenu et favorise davantage les prises de conscience que l'acquisition de savoirs. Il fait d'emblée l'hypothèse que la personne dispose des connaissances, des compétences nécessaires à la résolution du problème et travaille davantage sur la confiance à s'accorder pour réussir (Queuniet, 2001).

Le *coaching* est une démarche volontaire ou au moins partagée. Le *coaché* doit en attendre des bénéfices, même s'il ne perçoit pas précisément l'objectif du *coaching*. Une démarche de *coaching* est, pour le *coaché* une opportunité de percevoir la manière dont les autres le voient, d'améliorer ses compétences face au changement, de faire le point sur ses valeurs, d'envisager une progression.

Pour qu'une telle démarche soit admise dans une institution de microfinance, il importe que le Conseil d'Administration et la direction appuient ce type de programme et qu'ils s'y impliquent. Les cadres supérieurs de l'IMF doivent être les premiers à en bénéficier afin d'établir le désir pour les autres d'y participer, par les vertus de l'exemple. Ainsi, si un responsable des opérations et du développement d'une IMF a suivi un *coaching* notamment une formation sur la gestion des risques, ce dernier peut la répliquer en interne auprès de ses agents de crédit, une transmission de savoirs en interne.

Le processus de *coaching* se présente comme n'importe quel projet au sein d'une organisation : recensement des attentes, évaluation des besoins, mise en œuvre d'un plan d'actions, évaluation de l'atteinte des résultats, suivi et stabilisation, etc. Il peut être facilement intégré dans un projet plus vaste au sein des institutions de microfinance. Il permettra de faire progresser les acteurs des IMF en éveillant leur potentiel. Le *coach* n'est pas un acteur de pouvoir. En microfinance, il aide par exemple le directeur de l'IMF à utiliser ses ressources et à oser parfois. Il n'influence pas ces décisions mais contribue à améliorer la manière dont elles sont prises. Le directeur reste libre de toutes ses décisions dans le *coaching*.

Le *coach* paraît être donc un expert de la relation humaine et du développement de potentiel. Ce développement se construit dans le cadre d'une relation durant laquelle sont vécues des expériences, des analyses de situations, des échanges de vue, etc. Il est aussi un praticien de l'organisation dont il doit posséder une bonne connaissance.

Le *coaching* est aussi une action menée par un intervenant extérieur dans une organisation comme le conseil et si l'on suit le formateur Pierre Lescarbeau, il peut tout autant désigner un rôle que le consultant exerce qu'une méthode d'intervention. Le *coaching* peut être parfois mené par une personne interne, salariée de l'IMF et parfois membre du Conseil d'Administration de l'IMF. Il est important qu'il soit défini par un contrat. Le contrat établit les rôles et les responsabilités de chaque partie, définit la durée de l'intervention, les objectifs et les résultats attendus.

Globalement, les pratiques d'accompagnement notamment la formation, le conseil et le *coaching* sont directement connectées à un sujet aux prises avec son histoire immédiate et son inscription dans le tissu du monde concret. Elles sont donc contextuelles. Une pratique contextuelle est toujours contingente et circonstancielle. Ce qui est produit par une pratique contextuelle résulte d'une réflexion engageant le sujet au niveau d'une action. Sa portée est toujours relative. C'est bien un changement objectivable qui est attendu et non une transformation de la personne, de l'institution. La démarche contextuelle a pour but un enrichissement au contact du monde et donc en microfinance.

Nous avons donc développé une attention aux contextes pendant nos différents travaux de terrains ce qui a impliqué à être attentive à ce que chaque contexte permet, refuse, cache ou met en valeur : un dispositif est alors la construction des agencements qui permettent d'introduire un changement dans la situation présente. La question centrale est liée à la construction du sens des situations qui ne peut relever que de la personne concernée et c'est bien ce travail de construction du sens qu'il s'agit de soutenir. Un acteur engagé dans une situation progresse dans la réflexion par la mobilisation des ressources notamment le dialogue et parvient à une connaissance de lui-même en situation.

L'accompagnement adopte le postulat constructiviste tout en s'inscrivant dans une logique de la compétence. L'entretien devient alors un « moment du social » venant bousculer et activer énergies et désirs au contact d'un environnement. S'il s'agit d'accompagner un professionnel vers l'atteinte d'un objectif précis, dans un contexte donné, cet « aller vers » se double nécessairement d'un « être avec » qui engage le professionnel, impliquant qu'il se positionne dans la relation tout en persévérant sur le niveau de l'action.

Le tableau 5 présente de manière synoptique les métiers relevant des formes d'accompagnement.

Tableau 5: Les métiers de l'accompagnement

CRITERES	METIERS		
	COACH	FORMATEUR	CONSEIL
<i>Mission</i>	Définit la stratégie individuelle et collective en prenant en compte les caractéristiques de l'environnement d'intervention.	Définit le programme pédagogique en prenant en compte les contraintes de calendrier et de planning.	Gère un processus de changement et donne un avis professionnel sur un contenu particulier.
<i>Objectif</i>	Recherche les conditions et contextes favorables à une bonne réalisation de l'activité.	Veille au bon déroulement de la formation en réalisant des exercices nécessaires à des tâches à accomplir.	Ciblage du problème et propose des pistes de solutions dans un laps de temps.
<i>Efficacité</i>	Permet au <i>coaché</i> de se dépasser.	Limite les éventuels conflits entre les apprenants.	Propose un regard nouveau, un regard extérieur.
<i>Modalités d'exercice</i>	Prise de risque calculée et gestion de la complexité.	Optimisation des activités.	Optimisation du temps.
<i>Nature des connaissances</i>	Mobilisation plus personnelle de la connaissance basée sur l'expérience, l'intuition et les convictions.	Mobilisation de connaissances, de savoirs théoriques et de savoirs acquis (pratiques testés et reconnus)	Mobilisation plus personnelle de connaissances et de compétences basée sur l'expérience.
<i>Type d'intervention</i>	Aide à améliorer l'équilibre et la dynamique émotionnels du coaché afin d'atteindre l'objectif fixé.	Orienté les apprenants sur les raisons du bon ou du mauvais fonctionnement du travail et suscite la recherche sur d'éventuels prolongements. Transfert de bonnes pratiques opérationnelles.	Apporte une aide ponctuelle pour le ciblage et la résolution d'un problème.
<i>Style de management</i>	Collaboratif	Autoritaire et collaboratif	Autoritaire et collaboratif
<i>Métaphore musicale</i>	Chef d'orchestre	Répétiteur et Chef d'orchestre	Chef d'orchestre

Source : Construction Personnelle

En définitive, les Sciences Humaines et Sociales (SHS) traitent beaucoup plus de l'accompagnement de la personne et de ses relations et non de l'accompagnement d'une organisation notamment des institutions de microfinance. Les travaux en sciences de gestion demeurent encore timides quant au sujet de l'accompagnement qui est au centre de notre question de recherche. Cependant, cette littérature nous a permis de percevoir qu'on ne peut pas réduire l'accompagnement à un mode uniforme. Il désigne tant une fonction qu'une posture, renvoyant à une relation et à une démarche qui doivent être adaptées à chaque contexte. L'accompagnement désigne un « englobant » suffisamment large de théories et de pratiques. On ne trouvera donc de l'accompagnement que si l'on place quelque chose comme une posture spécifique au centre de ces actions.

Ces éléments nous serviront de repères dans la construction de la définition de l'accompagnement pour avoir une caractérisation plus fine de l'accompagnement en microfinance en prenant en compte les éléments de base de l'accompagnement en Sciences Humaines et Sociales que sont l'existence de l'accompagnateur et de l'accompagné, la co responsabilisation et la réciprocité entre les parties prenantes, la rédaction d'un contrat d'apprentissage, le diagnostic des besoins, etc.

Section 2 : La modélisation de l'ingénierie sociale en microfinance

La modélisation est un processus technique qui permet de représenter, dans un but de connaissance et d'action, un objet ou une situation voire un événement réputé complexe. On l'utilise dans tous les domaines scientifiques concernés par la complexité mais, la modélisation est aussi un art par lequel le modélisateur exprime sa vision de la réalité, sa démarche constructiviste. Ainsi, la même réalité, perçue par deux modélisateurs différents, ne débouchera pas nécessairement sur le même modèle. Toutefois, si le modélisateur souhaite que son modèle soit opératoire, il doit prendre en compte certains critères et respecter certaines lois de construction. A la suite de ces différents arguments

et de la complexité de notre question de recherche, nous avons jugé nécessaire de passer par une modélisation systémique pour rendre plus visible les éléments qui composent l'accompagnement en nous basant sur un processus existant et déjà mis en application dans le domaine sanitaire et donc permettre aux différents acteurs de la microfinance notamment les institutions de microfinance et les organismes de développement de mieux s'approprier le modèle d'accompagnement. La systémique se définit comme la science qui se donne pour objet la conception de modèles de phénomènes complexes. Ce principe de modélisation consiste à représenter les phénomènes par et comme un système général (Le Moigne, 1977). Un système en général est entendu comme la représentation d'un phénomène actif, perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme.

Nous avons jugé intéressant de présenter cet organisme de développement qui nous a accueilli pendant nos trois années de recherche et sa démarche actuelle d'accompagnement technique des institutions de microfinance (2.1.) et pour la modélisation de l'accompagnement, nous avons recherché la qualité du processus qui conduira à la bonne réalisation des besoins, des demandes et à formaliser le modèle d'accompagnement en microfinance (2.2.).

2.1. L'accompagnement des IMF par un acteur de la microfinance

Pour le bon fonctionnement des institutions de microfinance, diverses relations se créent et se développent entre les acteurs intervenant dans le secteur de la microfinance. Ainsi, on note des relations directes et des relations indirectes ou des relations via des intermédiaires locaux d'où deux modèles d'intervention en microfinance.

La relation directe en microfinance, « entre-deux », désigne le rapport entre les bénéficiaires et les services proposés. La SIDI a diversifié ses métiers au fil des années. Dès sa création en 1983, la SIDI investissait directement depuis son siège de Paris, par des prises de participation au capital des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Le premier investissement a été fait dans une coopérative de travailleurs immigrés (SA scoop El Amal au Maroc). Ont suivi la

Société des Peintures du Midi à Oujda au Maroc, l'agence de voyages populaires Sun Turquie, la scierie Kere Wani à Ponerihouen en Nouvelle-Calédonie, la boulangerie-pâtisserie industrielle à Sal au Cap Vert, le Bangladesh Homeopathic Laboratory et bien d'autres. Le suivi technique et financier de ses entreprises se faisait donc à distance depuis la France et des missions fréquentes sur le terrain, ce qui devenait de plus en plus difficile et coûteux au fur et à mesure que le portefeuille se développait. Il a donc fallu réviser les modalités d'appui de la SIDI. En 1994, un état des lieux a été fait sur l'accès au financement, les contraintes majeures pour la création et le développement des petites entreprises. Les objectifs de l'étude étaient de capitaliser les acquis après dix années d'expériences de la SIDI en Afrique francophone et au Madagascar et de proposer de nouveaux modes opératoires, de nouvelles stratégies d'intervention en faveur de la petite entreprise africaine, tout en insistant sur les lignes de forces de ses activités. L'étude s'est basée sur des réalisations et des évaluations de projets sur le terrain, des missions d'études en Europe, aux Etats-Unis et en Afrique, un travail de recherche en France, des réunions d'échanges et d'orientations réunissant des experts.

La SIDI est donc passée à une relation via des intermédiaires locaux, elle ne touche plus directement les bénéficiaires mais passe plutôt par les institutions de microfinance qui à leur tour sont en relation directe avec la population locale, les bénéficiaires finaux. Il faut aussi noter que dans la relation directe, la médiation humaine est très présente et est associée à l'oralité et à une forte dimension communicationnelle. M. Akrich énonce le concept de médiations techniques pour qualifier les mises en relation actives entre l'homme et certains éléments de son environnement (Akrich, 1993), en opposition à la notion de médiation humaine.

Notre apport consiste justement à nous intéresser non pas à la microfinance « directe » mais bien à des dispositifs de microfinance intermédiés ainsi qu'on peut avoir une relation bancaire intermédiée, une relation par médiation sociale, etc.

Au sein d'une organisation, les sources d'informations sont nombreuses mais il s'avère souvent indispensable de s'approprier en premier lieu l'histoire, le vécu de l'organisation, les différents documents de communication qu'elle a rédigés en interne afin de mieux la contextualiser. Pour réaliser ce type d'étude, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des concepts fondamentaux de l'entreprise, afin de pouvoir mieux définir son modèle économique, organisationnel et social de base.

Il faut donc également connaître l'organisation, son mode de gouvernance, sa stratégie en matière de choix de ses priorités et de ses orientations. Cette sous-section est consacrée à l'étude de l'environnement actuel de notre organisation d'accueil de thèse mais aussi à la description de ses pratiques en matière d'accompagnement.

2.1.1. Les spécificités d'un acteur de la microfinance

La Société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI) est une Société de droit français, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS) de Paris. A sa création, la SIDI a été constituée sous forme de Société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 21 octobre 1983 et a été transformée par décision en date du 17 juin 2011, en Société en Commandite par Actions (SCA), organisée autour d'un commandité et d'actionnaires, les commanditaires. Les membres du comité de gérance sont nommés par le commandité pour ses instances de décision. Les commanditaires sont les actionnaires, propriétaires des actions et qui répondent des dettes sociales en fonction de leurs apports en termes de nombre d'actions.

La SIDI est régie par les lois, décrets et règlements en vigueur ainsi que par ses statuts. Elle est aussi agréée en qualité d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS). C'est parce que la SIDI est une Société en Commandite par Actions qu'elle a sollicité un agrément ESUS car, il est de droit seulement pour les entreprises sociales sous statut associatif, coopératif, mutualiste et de fondation, mais possible depuis la Loi ESS du 31 juillet 2014 avec ses décrets d'application de 2015.

Encadré 4: La Société en Commandite par Actions (SCA)

La SCA est défini dans l'article L.226-1, alinéa 1, du Code de Commerce « *La société en commandite par actions, dont le capital est divisé en actions, est constituée entre un ou plusieurs commandités, qui ont la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales, et des commanditaires, qui ont la qualité d'actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois.* ».

La Société en Commandite par Actions permet à un petit groupe d'associés (les commandités) de garder le contrôle, et de la direction, et de la gestion de leur société, quoiqu'il advienne et particulièrement lorsqu'ils procèdent à une offre publique. Pour les mêmes raisons, la SCA est également un moyen pour le groupe d'actionnaires fondateurs de se défendre contre les Offres Publiques d'Achat (OPA). Si les commandités ont une maîtrise absolue du dessein de leur société, ils en assument également tous les risques, de manière solidaire et indéfinie, ce qui peut être lourd à porter.

Les décisions collectives font l'objet d'une double consultation et chaque groupe organise ses propres assemblées générales, mais dans tous les cas, les commanditaires n'ont aucun droit en matière de gestion et de direction d'entreprise. Ils bénéficient néanmoins d'un droit de consultation.

Les assemblées générales des commanditaires sont soumises aux règles des Sociétés Anonymes. Les assemblées générales des commandités suivent les règles de l'unanimité, sauf disposition contraire dans les statuts.

Source : Construction Personnelle

La Loi cadre du 31 juillet 2014 est la première en France qui institutionnalise l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cette Loi définit les ESUS par les statuts non capitalistes et démocratiques des organisations (associations, mutuelles, coopératives, fondations). L'ESS regroupe aussi des acteurs aux formes

(commerciales ou non), activités (financières, commerciales, de production, de services) et finalités très variées.

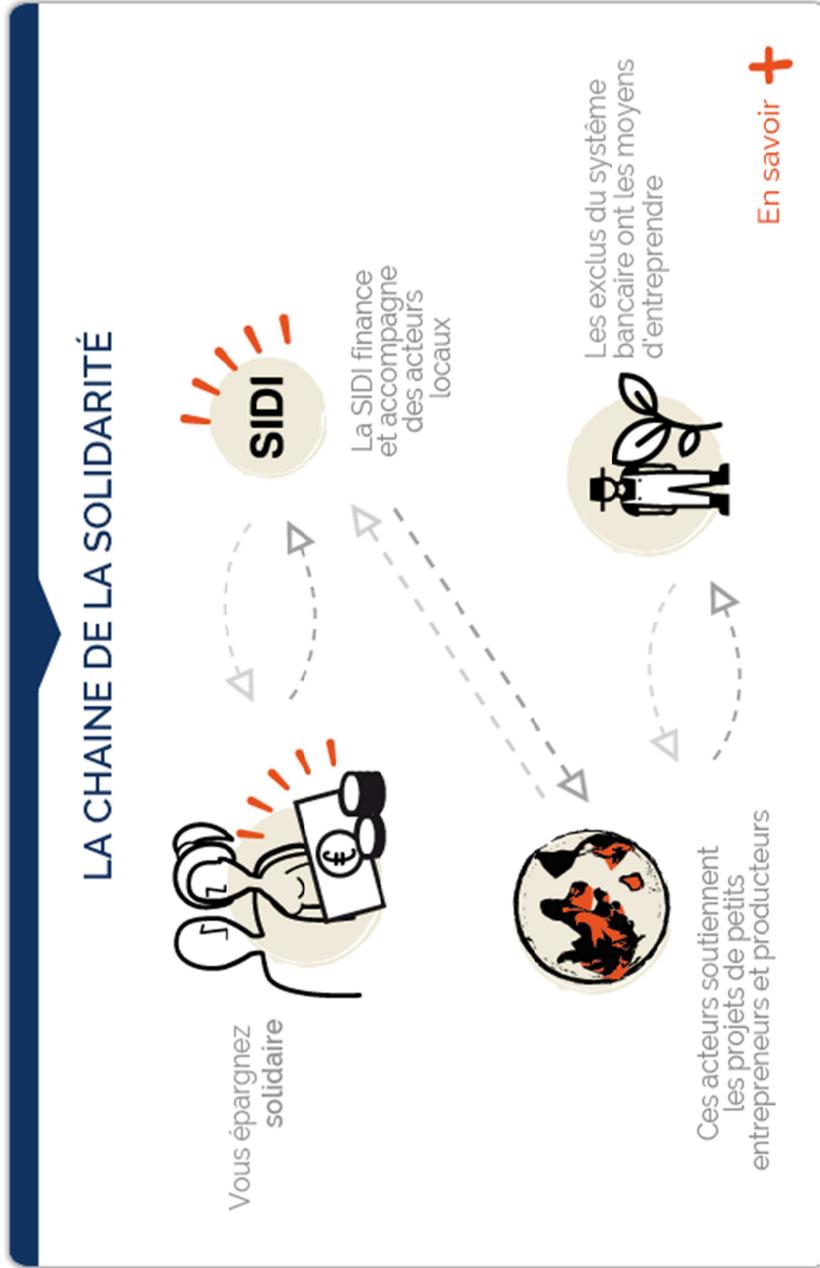
L'article 2¹⁰ de cette Loi a retenu différents critères pour qualifier les ESUS ayant des statuts commerciaux : une limitation de la rémunération des parts sociales, une limitation de l'écart entre les revenus des salariés et ceux des dirigeants (la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à sept fois la rémunération annuelle perçue par un salarié à temps complet sur la base de la durée légale du travail et du salaire minimum de croissance ou du salaire minimum de branche si ce dernier est supérieur) et la recherche d'une utilité sociale. Qu'en est-il de la Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI) ?

Aujourd'hui, le mode d'intervention de la SIDI repose essentiellement sur la consolidation des Structures de Financement de Proximité (SFP) existantes. Sa mission institutionnelle est basée sur des approches comportant plusieurs dimensions : une dimension économique qui en proposant des outils adaptés à leurs besoins d'investissement et de crédit fait des organisations locales notamment des institutions de microfinance des acteurs du développement de leur pays, de leur territoire et une dimension sociale qui a conduit à créer un instrument dont la vocation est de permettre aux SFP d'avoir accès à l'accompagnement nécessaire. Ainsi, elle associe au suivi du crédit l'accompagnement de l'institution et analyse parfois les résultats au niveau des bénéficiaires finaux. La SIDI accompagne techniquement ses partenaires de l'hémisphère Sud qui la sollicitent dans la limite de ses moyens internes ou externes, de ses compétences et de ses priorités.

¹⁰ Il s'agit d'activité contribuant soit au soutien de personnes en difficulté sociale, économique ou médico-sociale, soit à la création de cohésion sociale et de lutte contre les inégalités, soit à la solidarité internationale, au développement durable et à la transition énergétique. Les contours des entreprises ainsi dessinés ne sont pas évidents.

Grâce à ses épargnants solidaires qui ne perçoivent jamais de dividendes, la SIDI apporte des ressources financières à des IMF qui offrent des services financiers, adaptés à des populations exclues des circuits bancaires traditionnels notamment en milieu rural, des organisations œuvrant pour la promotion de la valeur ajoutée en milieu rural notamment les Organisations de Producteurs (OP), qui visent à sécuriser et augmenter le revenu des petits producteurs et des structures d'appui à la finance communautaire, notamment les Mutuelles de solidarité (Musos) sous forme de participations au capital, de prêts, de garanties, de recherche de ressources complémentaires auprès d'institutions internationales.

Figure 4: Chaîne de la solidarité pour le financement de la SIDI



Source : Site Internet de la SIDI, Consulté le vendredi 23 février 2018 à 15h40

Cette Chaîne de la solidarité pour le Financement (Figure 4) est une relation de partenariat Nord/Sud tout à fait originale dans le domaine de la Finance Solidaire : au Nord, la mobilisation d'acteurs qui partagent les revenus de leur épargne et/ou décident d'investir de manière responsable et, au Sud, le multi partenariat, la mise en réseaux des partenaires, la construction d'alliances stratégiques, la recherche de cohérences régionales. Cette chaîne trouve son sens et sa raison d'être dans la réalité de l'exclusion des microentrepreneurs urbains et producteurs ruraux des services financiers nécessaires à leur développement.

En matière d'Organisations de Producteurs (OP), la SIDI appuie financièrement et techniquement des partenaires qui cherchent à évoluer vers de nouveaux systèmes agricoles productifs et écologiques. Le but recherché est de permettre aux ruraux de bénéficier de la valeur ajoutée de leurs produits, dans une démarche respectueuse de l'environnement, de valorisation des savoir-faire locaux et qui leur garantit une rémunération équitable.

La SIDI met en œuvre son activité au sein des mutuelles de solidarité en déployant auprès de partenaires locaux, les chargés de partenariats qui interviennent aux différents niveaux de mise en œuvre d'une activité Muso (préparation, sensibilisation, formation, suivi accompagnement). La SIDI a mis au point les outils de développement de programmes Muso. Elle forme les acteurs locaux c'est-à-dire les Organisations Promotrices de Muso (OPM) pour la mise en œuvre, accompagne le partenaire dans son suivi des Muso, réalise quand c'est possible des missions d'évaluation, de capitalisation et d'étude d'impact.

La SIDI apporte des ressources financières à des structures de financement de proximité sous forme de participations au capital, de prêts, de garanties, de recherche de ressources complémentaires auprès d'institutions internationales. Les participations au capital, les prêts et les garanties génèrent des revenus. Avant de s'engager financièrement avec un partenaire, une procédure de sélection est rigoureusement respectée : la prise de contact et la due diligence.

Les besoins financiers des partenaires diffèrent d'une institution à une autre. La SIDI a donc mis en place une palette d'instruments de financement des SFP à court et à moyen terme. Ainsi, elle propose aux partenaires trois types de produits : les prises de participations, les prêts en monnaie locale, en euros ou en dollars et les garanties.

Les prises de participation : la participation au capital est un investissement en capital qui donne une position majoritaire ou non dans une organisation ou entreprise. Les retours sur investissement dépendent de la rentabilité de l'organisation et du degré de risque accepté par l'investisseur. La prise de participation est le mode d'intervention privilégié de la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement. Elle représente au moins 50% de son encours, ce qui correspond à sa volonté de développer une relation durable avec ses partenaires et de les accompagner dans leur développement jusqu'au moment où ils peuvent accéder à d'autres financements. La SIDI demande systématiquement à avoir un représentant au Conseil d'Administration pour s'investir activement dans la gouvernance de l'institution. En général, la SIDI évite d'être en position d'actionnaire majoritaire pour laisser se développer une véritable souveraineté institutionnelle locale.

Une participation au capital démontre un engagement fort de la SIDI et revêt une caractéristique importante en matière de ressources : quand et comment récupérer les sommes investies pour permettre un redéploiement vers de nouveaux partenariats ? Cette particularité est au cœur de la réflexion de la SIDI en matière de désengagement, sachant que le but de la SIDI n'est pas de se désengager à tout prix mais bien de vérifier si son investissement reste conforme à sa mission et à sa vision.

Les prêts : dans son dictionnaire du Droit Privé, Serge Braudo définit le prêt comme étant « *Le contrat par lequel une personne remet à une autre à titre précaire, un objet, du matériel ou des matériaux, des marchandises ou une somme d'argent, à charge de restitution au terme dont elles conviennent.* ».

La société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement favorise dans une optique de partage du risque les prêts en monnaie locale, qui représentent plus de la moitié de son portefeuille de prêts. Pour fixer les taux, la SIDI prend en compte la couverture des charges de son fonctionnement SIDI, le risque commercial et le risque de change. Le Fonds d'Incitation pour le Développement (FID) couvre une partie du risque de change.

Encadré 5: Le FID de la SIDI

Le Fonds d'Incitation pour le Développement (FID) a été créé en 2000 sur proposition conjointe de la SIDI et du Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)-Terre Solidaire. C'est un compte courant d'actionnaires non rémunéré, un dispositif ad hoc destiné à couvrir les risques inhérents à la mission de la SIDI. Ce Fonds a été mis en place par la volonté et l'apport des congrégations religieuses et du CCFD-Terre Solidaire. Les revenus du Fonds permettent à la SIDI de renforcer sa stratégie dans les pays où les risques financiers sont importants, d'anticiper sur des besoins de ressources d'investissements pour financer les partenaires. Par ce mécanisme, les actionnaires de la SIDI ont cherché à lui donner la possibilité de prendre des risques importants dans sa politique d'investissement.

Le FID couvre les principaux risques inhérents au métier d'investisseur solidaire de la SIDI en ce qui concerne le portefeuille, les risques politiques (instabilité politique, violences, troubles, guerres, nationalisation de l'économie, etc.), les risques de change liés aux fluctuations de la monnaie locale par rapport aux devises fortes, les risques commerciaux (en particulier risques relatifs aux réalités sociales et économiques des partenaires locaux et des bénéficiaires), les risques des partenaires (facteurs internes ou externes qui peuvent entraîner une dégradation de la situation de l'institution), les risques du portefeuille du partenaire (concentration du portefeuille de l'institution financière dans un secteur ou sur une population à risques) et le risque sectoriel de la microfinance. Le FID ne couvre pas les risques de fraude et/ou de mauvaise gestion. Il est contractualisé par des conventions avec chaque actionnaire concerné.

Source : Construction Personnelle

Les garanties : La garantie peut être considérée comme un bien cédé par un emprunteur pour obtenir un prêt qui peut être repris en cas de non-paiement. Dans le contexte de la microfinance, la garantie peut être constituée de biens mobiliers ou immobiliers (voiture, machine à coudre, maison, appartement, etc.) de garanties morales ou de cautions des pairs. La mise en place de garantie permet d'éviter les risques de change, de convertibilité et de transfert des fonds. Elle permet de travailler dans des pays où l'environnement légal et réglementaire ne permet pas d'intervenir selon d'autres modalités financières notamment les prêts et les prises de participation mais ses montages sont plus difficiles à réaliser que ceux de l'octroi de prêts. La SIDI pratique deux types de garantie d'un à cinq ans. Elle fait soit un dépôt auprès de banques partenaires françaises qui émettent des lettres de garantie auprès de banques locales ou elle constitue un dépôt de garantie en euros auprès d'une banque locale permettant ainsi à celle-ci de prêter en monnaie locale au partenaire. Certains « alliés » de la SIDI abondent les garanties qu'elle met en place, ce qui permet d'augmenter les fonds disponibles sur le terrain. Ils versent des fonds à la SIDI ou émettent des lettres de garantie. La garantie visera à obtenir un effet de levier maximum tant au niveau de la banque émettrice que de la banque destinataire.

Il n'y a pas de package, de ratios financiers, de modèles préétablis, d'offre standardisée de services de la part de la SIDI mais, une approche différenciée qui considère que la viabilité financière est indissociable de la viabilité sociale et institutionnelle. Elle préfère appuyer les partenaires par des approches différentes de manière à apporter une meilleure réponse à leurs demandes de financement. En effet, les chargés de partenariats de la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement ont constaté à la suite de leurs nombreuses expériences de terrains que les demandes des partenaires diffèrent d'une IMF à l'autre et que chaque institution de microfinance est unique en son genre.

Ainsi, en plus du financement, la SIDI leur propose un accompagnement technique adapté qui vise à renforcer leur autonomie opérationnelle sur des problématiques précises.

La contribution technique de la SIDI est un pôle fondamental de son activité. Formaliser le processus de l'accompagnement des institutions de microfinance par un organisme de développement revient à étudier le processus actuel c'est-à-dire la démarche telle qu'elle est appliquée par un organisme de développement et de créer par la suite un cadre plus formel.

Qu'en est-il de ce métier d'accompagnement établi et reconnu à la SIDI ?

2.1.2. La démarche d'accompagnement telle que définie par la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement

La notion d'accompagnement est apparue tardivement dans le langage du développement pour caractériser une pratique sociale de « développeur ». Il est intéressant de repérer la chaîne « historique » dans laquelle elle s'inscrit. Les années 1960 et 1970 ont été celles de la « sensibilisation » et de l'« animation ». Il s'agissait de faire pénétrer de nouveaux messages visant la transformation des comportements dans des milieux traditionnels réputés « résistants au changement ». À partir de la fin des années 1970, on a été amené à reconsidérer cette opposition frontale entre « sociétés résistantes et sous-développées » et « développeurs introduisant le changement » en observant qu'il existait des initiatives et des forces endogènes de changement dans les sociétés que l'on a commencé à qualifier de « sociétés en développement ». Certaines de ces initiatives ont d'ailleurs germé sous l'effet des actions d'animation des années 1960/1970, mais d'autres facteurs ont contribué à leur affirmation. Est alors apparue la notion « d'appui aux initiatives » qui consiste à créer les conditions pour que les initiatives porteuses d'évolutions et portées de l'intérieur se multiplient et se développent.

La notion d'accompagnement s'est développée, au milieu des années 1990, avec celle d'appui. Elle cherchait à atténuer les effets de la posture de surplomb de l'appui. On peut considérer qu'elle marque un degré de plus dans la prise en compte des dynamiques endogènes. On accompagne donc ce qui existe déjà.

Historiquement, la SIDI a donné la priorité au volet accompagnement de ses partenaires. Elle prenait le temps de mieux connaître le partenaire, de cheminer avec lui, de faire avec lui le diagnostic des besoins de départ, de commencer les missions d'accompagnement avant de passer à la phase investissement. Depuis 2012, la SIDI a revu sa stratégie d'accompagnement. Actuellement, elle n'accompagne plus les partenaires jeunes mais plutôt des partenaires qui ont une certaine expérience.

L'accompagnement des partenaires à la SIDI, ne relève pas d'une personne spécifique, mais de l'ensemble¹¹ des Chargés de Partenariats (CP). C'est donc une action collective endogène à l'organisation. Les CP n'accompagnent pas la même chose dans une organisation mature, que dans une organisation jeune. Dans cet accompagnement, ils interpellent, réfléchissent avec les partenaires, favorisent des rencontres entre expériences de façon à ce qu'il y ait une mutualisation et que chacun apporte quelque chose.

Les chargés de partenariats accompagnent des organisations (IMF, OP et Muso), des acteurs collectifs. Ces organisations ont une vision et des missions. Les CP les accompagnent dans la réalisation de leur projet collectif de promotion socio-économique et/ou culturelle qui a souvent une forte dimension sociale et territoriale. L'atteinte de leurs objectifs passe par la réalisation d'activités qui n'est pas souvent linéaire : des opportunités à saisir et des obstacles à affronter. Les chargés de partenariats accompagnent donc des processus qui peuvent être parfois complexes. L'accompagnement se fait dans une relation avec des personnes qui ont des qualités, des défauts, des émotions, etc. (Figure 5).

¹¹ Annexe 2 : Organigramme SIDI

Figure 5: Accompagnement SIDI



Source : Construction Personnelle

Accompagner c'est prendre du temps et ce temps, les chargés de partenariats en disposent parfois peu car leur cahier de charge en matière d'identification de nouveaux partenaires et de suivi¹² est souvent lourd. Ainsi, pour les missions d'accompagnement, les CP sollicitent plusieurs acteurs en fonction des besoins des partenaires : les consultants bénévoles, les relais locaux, les consultants externes. A la SIDI, l'accompagnement se fait presque exclusivement à la demande des partenaires sauf dans le cas d'une gestion de crise par exemple. Les thèmes d'intervention peuvent porter sur l'appui institutionnel (participation aux instances de décision et d'orientation, élaboration de plans stratégiques, transformation institutionnelle), l'appui conseil à l'organisation interne (élaboration d'outils de gestion, ressources humaines), un appui à la gestion des activités (services financiers d'épargne et de crédit, outils d'analyse et

¹² Depuis 2015, l'équipe SIDI consacre pourtant moins de jours pour accompagner ses partenaires pour diverses raisons, notamment la révision de la stratégie d'accompagnement de la SIDI en 2012 suite à la création et à la gestion du Fonds européen de financement solidaire (Fefisol), la forte augmentation du capital de la SIDI qui a amené les chargés de partenariats à avoir une obligation de résultats en termes d'investissement.

d'aide à la décision, soutien des micro-entrepreneurs, des filières de production, de l'exploitation familiale rurale), une mise en réseau (rencontres, échanges d'informations sur les expériences faites, formations, etc.), des réflexions sur la diversification des produits (outils de production, commerce équitable, etc.). La SIDI adapte ses conditions financières aux besoins et aux contextes locaux en offrant un accompagnement technique utile et adapté.

Ces besoins sont satisfaits à la demande et au profit des partenaires, pour leur permettre de renforcer leur mission au service des populations défavorisées ou pour minimiser un risque important, identifié par le chargé de partenariats. Les indicateurs de la SIDI en accompagnement ressortent des données qualitatives, qui sont des facteurs de développement et non des indicateurs de croissance tels que le PIB/tête, qui sont des données quantitatives que mobilisent notamment des cabinets d'experts.

Nous avons participé à deux missions d'accompagnement en lien avec la réalisation d'études. Les études ont été menées auprès des deux institutions de microfinance, organisations promotrices de Muso et partenaires de la SIDI au Burkina Faso : l'Union Baoré Tradition d'Épargne et de Crédit (UBTEC) et l'Association inter instituts-ensemble avec (Asiena).

La mutuelle de solidarité a vu le jour au Sénégal en 1995. Elle a été conçue par des praticiens du développement soucieux d'améliorer l'accès à des services d'épargne, de crédit et d'assurance de base pour les plus pauvres.

Encadré 6: La Muso

Une mutuelle de solidarité est avant tout un groupe de dix à trente personnes, d'hommes et/ou de femmes, qui se connaissent, partagent des liens familiaux, des liens de voisinage et/ou des liens professionnels (paysans, artisans, commerçants, etc.). Ensemble, ils veulent créer et faire vivre un outil de financement populaire tout en participant à la création d'un espace de structuration et de cohésion du milieu local dans un objectif de développement local socialement soutenable. Ses membres se réunissent régulièrement et mettent en commun des ressources monétaires qui sont ensuite redistribuées au sein du groupe sous la forme de prêts ou de dons, afin de satisfaire des besoins économiques.

Au-delà de la fonction économique, la Muso sert aussi à renforcer les liens qui unissent les membres. Le groupe social structurant la Muso repose sur l'interconnaissance des individus qui de manière solidaire mais avec un contrôle social fort, cherchent à trouver des solutions collectives, en mutualisant leur épargne et en épousant un modèle de gouvernance coopérative « 1 Homme = 1 Voix ».

Source : Construction Personnelle

Le développement de ce modèle est soutenu par la SIDI. Pour remédier aux limites de la microfinance institutionnelle, les concepteurs des groupes d'épargne s'inspirent en outre des principes de fonctionnement des associations informelles d'épargne et de crédit. La Muso est un outil de finance solidaire de proximités sociale et géographique. Pour ce faire, il fonctionne avec d'un côté une « caisse verte » qui reçoit les cotisations régulières constituant les ressources stables qui, accumulées, constituent un fonds ouvrant l'octroi de microcrédit professionnel, en ce sens que seules les activités génératrices de revenus sont finançables. De l'autre côté, la « caisse rouge » est abondée par

des cotisations qui couvrent la survenance de risques majeurs, tels que : la maladie et le décès. La « caisse bleue » concerne les financements extérieurs (bailleurs de fonds, institutions de microfinance). C'est la caisse du refinancement. Pensée pour être un outil solidaire, un outil de consolidation, la « caisse rouge » vise à réduire la vulnérabilité des membres de la communauté constituant la Muso, en prônant le don. Les Muso ont des points communs avec les caisses rurales du type des « téguerinis » mais, elles s'en différencient surtout par le fait qu'il n'y a pas de partage, ni des cotisations, ni des intérêts, comme dans celles-ci. Elles permettent donc d'octroyer beaucoup plus de crédits, plus importants et plus longs. Les Muso ne sont pas des formes particulières de tontines comme on peut en trouver à Madagascar, par exemple. En effet, les cotisations qui sont versées dans la « caisse verte » demeurent une épargne individuelle. En outre, les montants alloués sont des crédits accordés selon les besoins et non à l'issue d'un tirage au sort, comme cela se pratique dans les tontines. Par conséquent, la mutuelle de solidarité est un construit social, un lieu de solidarité sociale et d'innovations collectives au service de chacun et de tous les membres, et un lieu d'apprentissage de la vie coopérative, de la relation au crédit et à l'argent, de la mutualisation des moyens de production nécessaires au développement des activités génératrices de revenu.

L'étude concernant les forces et la vulnérabilité des Exploitations Familiales (EF) a été commanditée par l'Union Baoré Tradition d'Épargne et de Crédit (UBTEC) au Burkina Faso, et, a été conduite par la SIDI. L'UBTEC voulait avoir des éléments nécessaires pour affiner sa stratégie de diffusion de l'outil Muso grâce à l'élargissement de son périmètre d'activités, le ciblage de nouveaux clients que sont les membres des exploitations familiales notamment les conjointes des chefs d'exploitation familiale et la mise en place de nouveaux produits adaptés aux besoins de cette population. La société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI) a été mandatée pour la rédaction des termes de références, l'élaboration des questionnaires, la formation des enquêteurs, la conduite et la supervision des enquêtes, la vérification des données collectées et saisies, la conception de l'outil de saisie, le traitement et l'analyse des données, la rédaction du rapport de l'étude. La

mission de terrain pour la réalisation des enquêtes a été effectuée du 16 au 29 février 2016 auprès des exploitations familiales au Nord du Burkina Faso. L'étude a montré que : le modèle économique des EF se consolide mais reste fragile. Elles sont plutôt moins vulnérables, si elles sont basées sur des valeurs de solidarité, d'entraide et de cohésion sociale.

Les EF ont su aussi mettre en place un ensemble d'activités qui leur permettent d'opérer les ajustements nécessaires pour répondre à des situations exceptionnelles, voire saisir des opportunités qu'offre le contexte local ou territorial.

Nous qualifions cette étude « d'accompagnement » car, elle a répondu à une demande du partenaire tout en l'impliquant techniquement et financièrement dans la mise en œuvre du processus. L'intervention de la SIDI a aussi permis à l'UBTEC d'avoir des directives qui lui permettront de prendre une décision par rapport à l'extension de son activité Muso aux exploitations familiales agricoles, ou de leur proposer d'autres services financiers ou non financiers adaptés à leurs besoins.

La SIDI a voulu faire l'étude sur les effets et l'impact des Muso pour vérifier la pertinence de l'outil Muso dont elle est la promotrice. L'association Asiena a été sélectionnée pour l'étude car, l'IMF voulait aussi disposer d'éléments concrets pour mieux organiser les femmes défavorisées en groupes solidaires, pour mieux faciliter l'accès aux services financiers à de nouveaux groupes comme son activité s'élargit de plus en plus et pour se positionner comme leader de la méthodologie Muso sur son territoire. Pour faire cette étude, la SIDI a décidé de collaborer avec le Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation (F3E). La SIDI est le commanditaire principal de la démarche de l'étude et le F3E le co-commanditaire en accompagnement de la SIDI tout au long de la mise en œuvre de l'étude. La SIDI et le F3E ont collaboré dans le processus d'élaboration des termes de référence, la diffusion de l'Appel d'Offres (AO) pour la recherche de consultants et à l'analyse des offres (choix d'une offre), à la réunion de pré-cadrage et à la réunion de cadrage.

Les deux commanditaires ont participé à la restitution du rapport provisoire, à la validation des produits finaux de l'étude et à la restitution finale. La mission auprès d'Asiena a démarré le 13 février 2017 et a pris fin le 04 mars 2017.

Ces deux exemples de missions nous montrent clairement que dans un même pays, avec des partenaires de même statut, la SIDI intervient en matière d'accompagnement en fonction des besoins des partenaires, des moyens dont elle dispose et des contextes locaux. Les besoins des partenaires varient et dépendent des orientations stratégiques de chaque structure. Pour satisfaire ces besoins, la SIDI mobilise parfois des ressources humaines externes, des consultants c'est le cas de l'étude des effets et d'impact des mutuelles de solidarité. Les deux études nous ont aussi révélé qu'il faut associer toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre d'un besoin, d'une demande en accompagnement. Cependant, le degré d'implication et de responsabilisation de chaque acteur varie.

La modélisation des solutions pour les organisations s'effectue à partir de l'investigation réflexive, et, de la conception d'outils de gestion ad' hoc. L'investigation réflexive correspond à une forme particulière de modélisation qui consiste à réexaminer les actes de gestion dans une perspective critique. Le chercheur aide les acteurs de terrain à prendre de la distance par rapport à leurs pratiques de gestion et à les envisager sous de nouveaux angles, à définir et à mettre en œuvre les solutions appropriées à la résolution concrète de leurs problèmes. La résolution de notre question de recherche suit cette démarche.

2.2. Le processus du care, une ingénierie sociale modulable en microfinance

Face à l'intensification et à la complexité croissante des problèmes sociaux, l'ingénierie sociale trouve aujourd'hui une nouvelle place. La notion qui a été peu mobilisée jusqu'à présent, excepté lors de la définition des démarches de développement social urbain, est aujourd'hui inscrite dans les politiques sociales ou dans les initiatives associatives ou coopératives de lutte contre les inégalités et les risques sociaux dans un processus continu d'adaptation et de

régulation organisationnelle et financière. Nous quittons ainsi la référence traditionnelle à « la pauvreté ».

Le *care*, soin mutuel en français a une histoire riche dans le monde anglo-saxon notamment aux Etats-Unis, où il trouve son origine dans une étude publiée par Carol Gilligan en 1982.

Joan Tronto (2009 ; Un Monde vulnérable : pour une politique du *care*, p. 13 et p. 143), un philosophe américain définit le *care* comme une « *activité caractéristique de l'espèce humaine, qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde, afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nos personnes et notre environnement, tout ce que nous cherchons à relier en un réseau complexe en soutien à la vie.* ». Il rejoint ainsi pour partie, les travaux de Sen (1999) conceptualisant les *capabilities*.

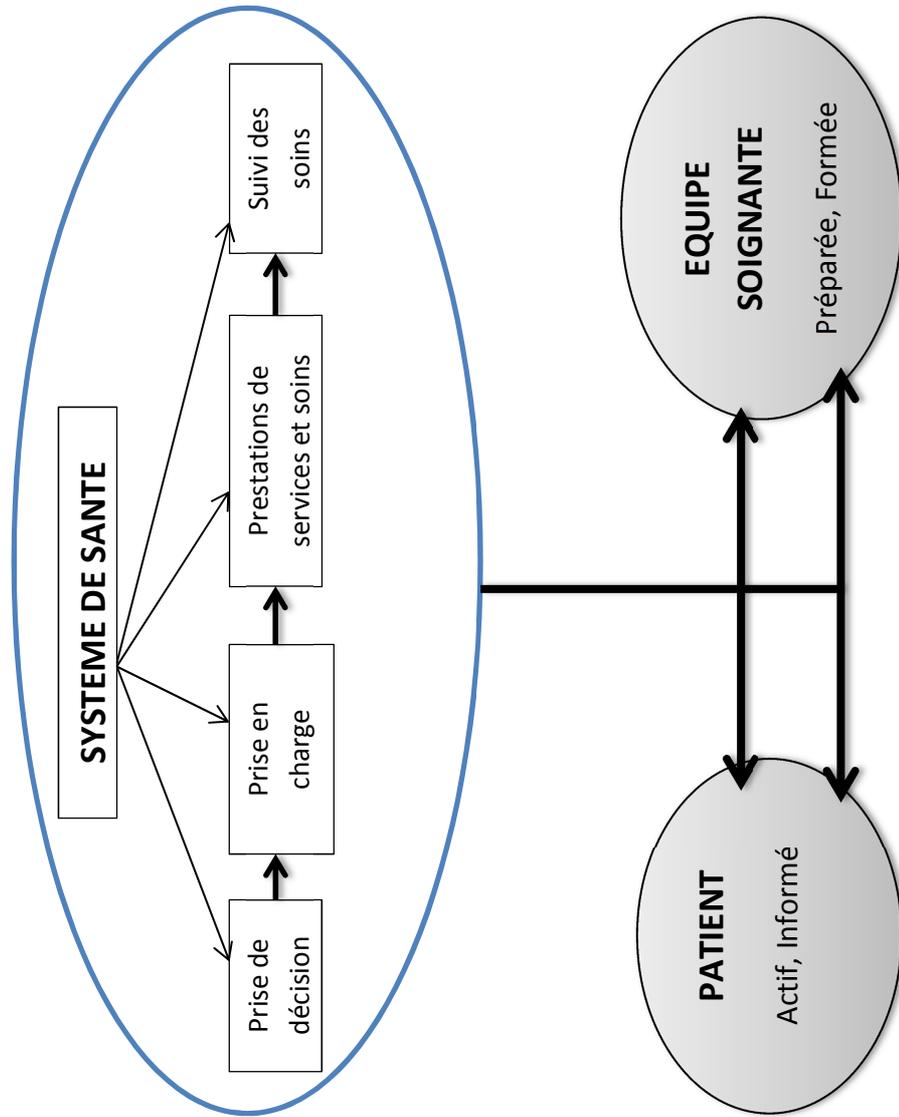
L'auteur décline le processus du *care* en quatre phases : le *caring about* (se soucier de), le *taking care of* (prendre en charge), le *care giving* (prendre soin) et le *care receiveing* (recevoir le soin).

La première étape, le *caring about* permet de constater l'existence d'un besoin, de reconnaître la nécessité de le satisfaire et d'évaluer la possibilité d'y apporter une satisfaction. A ce stade, le *care* implique à la fois la perception et l'évaluation du besoin. Le deuxième aspect, le *taking care of* permet d'agir en vue de satisfaire au besoin identifié, il consiste à mettre en place un ensemble de moyens que le professionnel (le donneur de soin) ne déploiera que s'il est assuré de la fin. La notion de responsabilité est entendue ici comme une forme d'efficacité, il n'y a pas la prise en compte d'une marge d'incertitude. La troisième phase, celle du *care giving* correspond au contact direct avec la personne à travers son besoin en faisant les gestes nécessaires pour pourvoir à ses besoins, la singularité des personnes et de la situation (la dimension relationnelle) sont des éléments essentiels à considérer dans cette phase. Cet aspect du processus du *care* implique d'autres dimensions : la dimension professionnelle, la dimension sociale et la dimension économique. La dernière

phase est celle du *care receiveing* : pour le donneur de soin, il s'agit de voir la manière dont celui qui le reçoit réagit au soin, de voir si le soin a produit un résultat, savoir si le besoin a été satisfait. Cette dernière phase permet une évaluation de l'ensemble du processus de soin, de vérifier si la perception initiale était fautive. C'est à ce niveau qu'est suggérée une dimension de réciprocité dans la relation de soin : la réaction du receveur de soin est le critère d'évaluation de la réussite ou du moins de la convenance des actes du soin.

Dans le processus du *care* l'attention nous ouvre à la sphère des affects, des sentiments moraux, la compréhension s'affine et la compétence s'ajuste au contact du sujet du soin. Le *care* (Figure 6), ressort clairement de la relation entre deux acteurs que l'on retrouve aussi bien en microfinance. Le *care* n'est donc pas une relation entre un sujet actif et un sujet passif.

Figure 6: Processus du care



Source : Construction Personnelle

La démarche du *care* ainsi présentée nous a servi de base pour mieux comprendre l'ingénierie sociale dans le cadre des dispositifs de microfinance.

Est-il légitime de parler d'ingénierie sociale en microfinance ? En posant cette question, nous voudrions déconstruire une évidence, qui ferait de l'ingénierie sociale un aspect incontournable des politiques sociales. L'ingénierie renvoie à la figure de l'ingénieur qui est une personne apte à occuper des fonctions scientifiques et techniques actives, en vue de créer, organiser, diriger des activités qui en découlent, ainsi qu'à y tenir un rôle de cadre. Selon le dictionnaire Larousse (2016), l'ingénierie est « *l'étude d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, sociaux) qui nécessite un travail de synthèse coordonnant les travaux de plusieurs équipes de spécialistes.* ».

Selon de Gaulejac et *al.*, (1995) :

Le savoir-faire des ingénieurs sociaux a de multiples facettes. Ils doivent être capables de réaliser des diagnostics, traduire des hypothèses cognitives en hypothèses opérationnelles, transformer les organismes dont ils ont la charge et les impliquer dans des dispositifs d'action concertée afin de créer une synergie entre leurs moyens respectifs, comprendre les demandes sociales et permettre aux différents groupes sociaux de les exprimer et d'apprendre à les faire entendre, d'élaborer un projet, un programme avec différents acteurs ayant chacun un langage, leurs habitudes, des logiques qui leurs sont propres, trouver des appuis techniques pour mener des actions qui concilient les contraintes de gestion avec la poursuite d'objectifs sociaux : lutte contre la ségrégation et l'exclusion, réduction des inégalités, animer des équipes opérationnelles, issues de professions différentes et peu préparées à travailler ensemble, évaluer les situations critiques et les résultats des actions engagées.

On retrouve dans ces propos, les composants de l'action sociale territorialisée : diagnostic, analyse des besoins, gestion de projet, partenariat, évaluation. En microfinance, l'ingénierie sociale peut se définir comme une fonction qui se situe dans la pratique, l'action, l'intervention et apporte ou aide à trouver des solutions pour favoriser la résolution de problèmes au sein des institutions de microfinance. C'est aussi un ensemble de méthodes et de compétences au service du secteur de la microfinance qui visent à aider les acteurs des institutions de microfinance et les organismes de développement à conduire des actions permettant d'améliorer le fonctionnement des institutions de microfinance mais aussi l'atteinte de leurs objectifs notamment sociaux (l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires des IMF, le développement des réseaux de solidarité et parfois la gestion des conflits sociaux). Plus qu'un savoir-faire, il s'agit d'un apprentissage. L'ingénierie sociale recouvre des capacités de diagnostic, d'organisation, de négociation et d'évaluation mises à disposition des acteurs locaux pour favoriser les dynamiques locales surtout la vie sociale. En effet, l'ingénierie sociale recommande la création d'espaces de dialogue au sein des institutions de microfinance pour favoriser l'accès à l'information des dirigeants, des salariés, des bénéficiaires des services de l'IMF. Son enjeu demeure la promotion des approches participatives dans la gestion des affaires des institutions de microfinance pour limiter les conflits.

Au plan technique, l'ingénierie sociale procède par des séances d'information et de sensibilisation, des actions de plaidoyer, des enquêtes de satisfactions des bénéficiaires, des formations.

A ce stade de la recherche, nous pouvons retenir :

- qu'en microfinance, l'accompagnement peut être considéré comme une pratique contextuelle qui s'adresse à une institution de microfinance singulière et concrète, inscrite dans une situation précise et qui a recours, à un moment

donné de son histoire, à une forme relationnelle d'interlocution pour discuter et penser à l'évolution de la situation qui est la sienne dans un contexte donné

- qu'un travail d'accompagnement a aussi pour but d'accroître les potentialités des salariés en accumulant de nouveaux savoir-faire et savoir-être, de permettre à l'entreprise d'élargir les possibilités quant aux futurs partenariats financiers et techniques. La démarche d'accompagnement ne suffit pas seule. Il faut penser aux moyens qui permettront d'effectuer cet accompagnement en ayant la maîtrise du territoire, qui facilite l'approche des situations sociales.

- que l'accompagnement ne résulte pas d'une théorie. Un accompagnement personnalisé et de proximité implique une volonté de la part de l'accompagnateur et une bonne disponibilité.

- que l'ingénierie sociale en microfinance est une compétence, une expertise collective de transformation sociale et non un métier, qui s'exprime au travers de l'expertise sociale qui passe par la compréhension de l'environnement, des besoins des institutions de microfinance.

Notre question de recherche porte sur les acteurs de la microfinance notamment les institutions de microfinance qui doivent remplir une mission sociale, assurer leur pérennité financière et servir un développement économique local, mener à bien un projet de transformation sociale, etc. Afin de qualifier dans la seconde partie les différents acteurs en présence dans le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance ainsi que leurs interactions et leurs rôles, l'objet de ce deuxième chapitre est de définir le cadre théorique permettant d'appréhender cette pluralité. Il s'agira également de définir le champ épistémologique dans lequel s'inscrit l'accompagnement des institutions de microfinance afin d'établir les critères retenus pour sélectionner notre échantillon de personnes enquêtées dans la phase terrain.

Chapitre 2 : De l'accompagnement en microfinance

Pour appréhender le concept des organisations notamment des institutions de microfinance, nous exposerons et détaillerons les approches et les théories qui nous permettront de répondre à notre question de recherche et de caractériser plus tard l'accompagnement, en microfinance (Section 1) et nous terminerons avec la présentation du cadre épistémologique de la recherche (Section 2). Le terme d'« épistémologie » vient du grec *épistémê* (connaissance, science) et de *logos* (discours sur) mais aussi (logique de). L'épistémologie « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* » (Nadeau, 1999).

L'épistémologie est aussi ce qui fonde le processus de conceptualisation, autrement dit la construction d'une représentation du « réel ». Un détour épistémologique nous semble important en sciences de gestion, car comme l'a bien montré Pesqueux (2003), « *c'est le recours à l'épistémologie qui donne un prisme au fondement et à la compréhension de l'« objet » de recherche* ». L'épistémologie des sciences de gestion nous permettra de nous détacher des solutions existantes, les solutions toutes faites afin de réfléchir à d'autres alternatives et de faire des recommandations nouvelles et innovantes.

Section 1 : Comment étudier l'accompagnement des institutions de microfinance ?

Section 2 : Quel cadre épistémologique pour l'accompagnement en microfinance ?

Section 1 : Comment étudier l'accompagnement des institutions de microfinance ?

Pour poursuivre notre étude sur l'accompagnement des institutions de microfinance, nous aborderons ici certains concepts du néo-institutionnalisme (1.1.) qui s'articulent autour de la question des institutions, de la théorie de l'acteur réseau et de la coopération sociale (1.2.), de la théorie des parties prenantes (1.3.) pour comprendre la stratégie de mobilisation des dirigeants des institutions de microfinance dans le processus d'accompagnement mais aussi pour comprendre comment se construisent et s'animent les réseaux.

L'approche néo-institutionnelle s'est constituée et s'articule autour de la question des institutions. Dans un sens très restrictif, une institution peut être vue comme toute convention entre deux agents.

1.1. La théorie néo-institutionnelle pour appréhender l'accompagnement des institutions de microfinance

Le néo-institutionnalisme s'est imposé progressivement pendant les trente dernières années, comme l'une des perspectives théoriques les plus influentes de la théorie des organisations (Greenwood et Meyer, 2008). La théorie néo-institutionnelle insiste sur l'engagement culturel, cognitif et institutionnel des organisations comme facteur explicatif de leurs actions. Elle met l'accent sur les questions de légitimité de l'institution envers ses parties prenantes (Scott et Meyer, 1991 ; Scott, 1995). En termes de légitimation, la microfinance s'est construite comme un outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique, offrant des services à ceux qui ne peuvent pas offrir des garanties physiques ou qui résident dans des zones reculées, enclavées, isolées des services financiers.

Pour répondre à ce souci d'inclusion, les bases de fonctionnement des IMF ont reposé sur les liens sociaux et la proximité avec les bénéficiaires : la solidarité et la participation, des services qui ont été pensés et adaptés pour les besoins d'une population marginalisée économiquement ou socialement et les services reposant sur la proximité avec les bénéficiaires (proximité géographique avec le développement d'agences rurales, proximité sociale dans la recherche d'une réduction des barrières entre les clients et l'institution, proximité temporelle par des contacts fréquents entre l'institution et ses clients par des remboursements réguliers ou de fréquentes séances de formations).

Depuis les travaux fondateurs de Di Maggio et Powell (1983), on considère la légitimité comme le résultat de la capacité de l'organisation à se conformer aux attentes de son environnement. Les travaux plus récents proposent de compléter cette approche par une vision centrée sur les stratégies de quête de légitimité menées par les organisations ou leurs dirigeants (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

Quelle est la stratégie de mobilisation des dirigeants des IMF dans le modèle d'accompagnement ? Est-ce que les dirigeants des IMF se mobilisent autour d'un organisme de développement selon leurs besoins ? Est-ce qu'il y a des règles ou des obligations imposées par l'accompagnateur ?

Les sciences de gestion permettent de se réappropriier les interrogations soulevées dans d'autres disciplines afin d'interroger le fonctionnement d'une organisation, les fondements et les possibilités de l'action collective. Elles permettent de concevoir le pluralisme institutionnel d'une organisation (Friedland et Alford, 1991, Thornton et Ocasio, 1999 et Scott et *al.* 2000) et proposent un cadre d'analyse permettant de dépasser l'approche déterministe (Olivier (1991), Scott (2001), Lawrence et Suddaby (2006)), de la sociologie néo-institutionnelle, souvent critiquée.

Le travail institutionnel proposé par Lawrence et Suddaby (2006), nous permet de prendre en compte la pluralité des besoins d'accompagnement des institutions de microfinance, et, de mettre en valeur l'ensemble des acteurs

participant à la démarche d'accompagnement. Cette notion propose une vision élargie des modes d'action vis-à-vis des institutions par la prise en compte à la fois de la multiplicité des activités dans les processus institutionnels et une approche élargie de l'action stratégique. Les processus institutionnels sont des processus ouverts et collectifs. Dans cette dynamique, l'accompagnement est considéré comme un processus institutionnel. Ainsi, les acteurs susceptibles de participer au modèle d'accompagnement des IMF seront traités. Comme nous l'avons souligné plus haut, l'accompagnement n'est pas mené par un seul acteur. L'accompagnement met en relation au moins deux acteurs, dans un effort collaboratif, soit à égalité tous les deux, soit un soutenant l'initiative de l'autre. En utilisant le travail institutionnel, nous mettrons en relief les actions contradictoires au sein des processus institutionnels ce qui nous permettra d'étudier, l'accompagnement des IMF tel qu'il est fait.

La théorie néo-institutionnelle permet de penser les outils de gestion dans la société et dans l'interaction avec les acteurs des organisations. Ces outils sont des structures formelles qui sont plus que de simples objets voués à l'efficacité et l'efficience. Cette théorie permet de montrer la complexité des instruments de gestion et d'analyser en interactions leurs dimensions cognitives, normatives, réglementaires, politiques et culturelles. Elle est idéale pour la construction d'un outil de gestion.

Qu'est-ce qui serait l'idéal entre un outil, un instrument et/ou un dispositif de gestion pour formaliser le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance ?

Les outils de gestion sont apparus au milieu du 19^{ème} siècle dans les grandes organisations ayant des filiales. Ils se sont progressivement introduits dans les petites entreprises, dans la plupart des domaines via leur comptabilité, élément essentiel de suivi d'une entreprise. Ils sont souvent présentés comme des vecteurs de simplification et de rationalisation du fonctionnement des organisations (Moisdon, 1997) et des matériels visant à réduire la complexité et simplifier le réel pour la conduite des entreprises (Berry, 1983 ; Gilbert, 1998). Cependant les outils de gestion sont aussi liés aux acteurs, aux relations entre

les acteurs, aux pouvoirs et aux valeurs. Ils participent donc à la structuration des comportements et des décisions (Moisdon, 2008).

Gilbert (1998) est également d'accord avec cette fonction de l'outil. Il structure des relations entre l'utilisateur et les autres acteurs et génère des habitudes dans les comportements. Pour Moisdon (1997), un outil de gestion est « *un ensemble de raisonnements reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveau de qualité, ou de tout autre paramètre et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* ».

Pour Berry (1983, p. 5), les outils de gestion « *peuvent être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexe, comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion ; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc.* ».

Le terme de l'outil est souvent opposé à celui d'instrument de gestion. L'instrument de gestion paraît plus large que l'outil de gestion. Gilbert nous le confirme. Pour lui (1998, p. 23), l'outil de gestion est « *un moyen conceptuel ou matériel doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion* » et l'instrument de gestion est « *tout moyen au service de fins* ». L'instrument est donc plus général et moins concret que l'outil. C'est un objet fabriqué servant à faire une opération. La théorie instrumentale considère que l'outil ne devient un instrument qu'une fois mis en usage.

Le tableau 6 présente les éléments qui différencient l'outil de gestion de l'instrument de gestion.

Tableau 6: La distinction entre outil et instrument de gestion

	Outil	Instrument
Identification	Les caractéristiques physiques (longueur, largeur, poids, matières, etc.)	Les caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances, etc.)
Objet	La matière	Les données, les personnes
Activation	La main	L'esprit
Utilisation	Artisan, pour un "métier"	Gestionnaire, pour une "fonction"
Principes d'action	Simple : fendre, couper, scier, percer	Complexes : décrire, analyser, évaluer

Source : D'après Gilbert (1998, p. 23)

Suite à cette distinction faite par Gilbert sur l'outil et l'instrument de gestion et la définition de David du dispositif de gestion, nous utiliserons dans notre recherche, la notion d'outil de gestion en ce sens que l'outil construit pour la recherche est un espace d'expérience et d'apprentissage pour les acteurs du terrain, des processus de discussion et de régulation (Detchessahar et *al.*, 2012).

La construction de l'outil pour la formalisation de l'accompagnement des institutions de microfinance passera par la double formulation du problème et la mise en place d'un dispositif de connaissance à un double niveau. Le premier niveau de connaissances sur le système étudié via la recherche documentaire, l'observation des acteurs impliqués, les entretiens et les enquêtes. Le deuxième niveau concerne la conception et l'utilisation du modèle de formalisation de l'accompagnement par l'ensemble des parties prenantes dans le processus d'accompagnement en microfinance.

En microfinance, la viabilité des institutions de microfinance s'explique entre autres par leur capacité à surmonter les obstacles excluant les pauvres du système bancaire, et notamment la mise en place d'emblée des procédures de gestion de risques de crédit efficaces.

Ces procédures de gestion ont permis à Muhammad Yunus en 2006, de gagner le pari de la solvabilité de la population démunie. Le prêteur ne peut être prêt à s'engager dans un processus d'octroi de crédit que s'il dispose de pratiques lui permettant de réduire les problèmes d'incertitude et d'asymétrie d'information relatifs au prêt, or les opérations de collecte d'informations et de surveillance sont très difficiles et très coûteuses dans le domaines du microcrédit, à cause des faibles montants des crédits.

Les moyens mis en place par les IMF pour réduire les risques de crédit depuis leur engagement dans l'expérience de la microfinance sont : l'approche du crédit collectif (groupes solidaires, banques villageoises) et l'approche incitative pour le crédit individuel qui substituent les incitations des emprunteurs pour rembourser aux procédures de collecte d'informations et au suivi.

Dans la technique du groupe solidaire, les emprunteurs pour solliciter un crédit s'organisent en groupes de 4 à 10 personnes. Les différents membres se portent mutuellement caution. Aucune garantie ni épargne préalable n'est exigée, l'IMF s'appuie ainsi sur l'autocontrôle interne du groupe et la pression sociale pour réduire les risques de défaillance dans le remboursement du prêt. La technique des banques villageoises consiste à octroyer du crédit à un groupe de 10 à 50 personnes. C'est au sein du groupe que la redistribution prend lieu entre les différents membres, selon des modalités et des règles qui sont propre au groupe. Les banques villageoises visent l'amélioration des capacités d'auto-organisation des groupes en assurant leur autonomie financière.

Dans l'approche du crédit individuel, chacun assume ses responsabilités, les crédits sont personnels et individuels. Le prêteur traite chaque client en fonction de sa solvabilité à lui et non pas en fonction de la solvabilité de tout un groupe. Le client bénéficie d'un nouveau prêt d'un montant plus élevé s'il parvient à bien rembourser le premier prêt dans les délais.

Pour mieux gérer les prêts individuels, améliorer leur efficacité et accroître leur portée, les IMF possédant une base de données adéquate utilisent aussi la méthode du crédit *scoring*. Le crédit *scoring* consiste à attribuer une note à chaque information collectée que l'on compare à une fiche de référence préalablement établie. Le total des notes de chaque information collectée donne une appréciation sur la nature « bon » ou « mauvais », « risqué » ou « non risqué » du client considéré.

Cette technique consiste à déterminer les profils de risque des clients à travers les connaissances du passé. Elle procure plusieurs avantages dans le domaine de la gestion du crédit particulièrement : une meilleure organisation du processus de crédit, la réduction du biais humain, l'amélioration de la productivité des demandes de crédit, la réduction des impayés et du temps mis par les agents de crédit pour le recouvrement, le renforcement du sentiment de sécurité de l'agent de crédit et l'homogénéité dans les décisions de crédit, la prise en compte de plusieurs facteurs de risques et une meilleure allocation des ressources. Le *scoring* permet uniquement de mesurer le risque futur lié à un prêt et ne dit pas comment le gérer en cas d'occurrence.

Les outils de gestion ainsi que tous les dispositifs et procédures mobilisés dans la conduite d'une organisation (Berry, 1983), ont un usage et une destination qui évoluent au fur et à mesure de leur appropriation par les acteurs. Selon Dechamp et *al.* (2006), le processus d'appropriation d'un outil de gestion suit le dialogue « assimilation/accommodation ». L'assimilation est le processus par lequel l'acteur s'approprie l'outil de gestion en le transformant de manière à le rendre compatible avec sa structure cognitive. L'accommodation est le processus par lequel l'acteur adapte sa structure cognitive, afin de permettre l'incorporation de l'outil de gestion.

Les processus d'assimilation/accommodation résultent des travaux de Piaget (1964) sur le développement de la connaissance. Selon Piaget (1964), les mécanismes d'assimilation renvoient à l'action du sujet et consistent à intégrer de nouvelles données dans le cadre de connaissances déjà existant. Les mécanismes d'accommodation sont en revanche déterminés par l'objet et ont pour effet de modifier le cadre de connaissances existant pour qu'il puisse être

adapté aux exigences de la situation. La thèse n'abordera pas ces questions d'assimilation et d'accommodation de l'outil de gestion.

Entre la sociologie de la traduction, la sociologie de l'acteur-réseau, la Théorie de l'Acteur Réseau (TAR) ou Actor Network Theory (ANT), la question de l'appellation exprime d'emblée que cette approche s'est construite progressivement sans que le souci de codification dans une perspective scientifique n'ait été premier. Ce qui est intéressant, c'est de comprendre comment se construisent et s'animent les réseaux. A ce titre, un détour théorique par la TAR nous semble inévitable.

1.2. La Théorie de l'Acteur Réseau (TAR) et la coopération sociale comme mode de construction de l'action collective

La TAR trouve ses origines dans un besoin de renouvellement de la « théorie sociale » et s'est développée dans des contextes empiriques qui lui ont donné nombre de ses caractéristiques. Comme le souligne Latour (2006), c'est autour des sciences et des techniques que l'Actor Network Theory (ANT) s'est orientée sur le traitement et la prise en compte d'incertitudes diverses mais aussi dans d'autres champs de la société et de la nature. Dans le prolongement de ces travaux fondateurs, les membres du centre de sociologie de l'innovation ont progressivement mis en œuvre la TAR dans d'autres domaines : la sociologie des techniques et des usagers (Akrich, 1989 ; Latour, 1992), l'anthropologie médicale (Callon et Raberahisoa, 1999 ; Raberahisoa, 2006 a, b), la formation des marchés et l'économie (Callon, 1998 ; Callon et Muniesa, 2003), les questions de démocratie socio-technique (Callon et *al.*, 2001), etc.

L'ANT s'est fortement développée dans la littérature anglo-saxonne avec les travaux, en anglais, de Callon et Latour, de John Law et un certain nombre de travaux appliquant l'ANT sur divers terrains de recherches. Ces travaux sont rassemblés dans le premier ouvrage collectif sur la théorie de l'acteur réseau coordonné par Law et Hassard en 1999 dans un livre intitulé *Actor Network Theory and After* et dans un dossier de la revue *Organization* de la même année. Ils sont relativement contestés dans la sphère académique.

Le concept emblématique de l'ANT est celui de « traduction », emprunté à Michel Serres. Ce processus met en jeu ses traducteurs, ses enrôleurs, ses intermédiaires et ses médiateurs, ces derniers transformant, traduisant, distordant et modifiant le sens des éléments qu'ils sont censés transporter (Latour 2006). La seconde notion importante de l'ANT est celle d' « actant ». Selon Latour (1996, p. 373), un actant c'est « *quelque chose qui agit, ou dont l'activité est accordée par un autre* » et « *un actant peut être littéralement n'importe quoi* » (Callon et Latour, 1981, p. 286). Les actants peuvent être humains ou non-humains et doivent être considérés avec la même importance. Les non-humains, les objets, ne sont donc pas simplement des supports fonctionnels de l'action. Ils peuvent avoir une autonomie et échapper au contrôle des acteurs. L'ANT s'intéresse aux associations entre les entités (humaines et non-humaines), les mouvements, les transformations, les traductions et les enrôlements par lesquels ses associations problématiques se font et se défont.

En quoi alors est-elle mobilisable, en sciences de gestion appliquées à la microfinance ?

Dans le champ des sciences de gestion, l'ANT a été mobilisée à propos de l'implantation de systèmes sociotechniques dans l'organisation. Cet emploi s'inscrit dans une tendance qui laisse de côté les approches formelles et fonctionnelles de l'organisation pour privilégier l'étude des processus et des pratiques d'organisation mettant en jeu les dimensions techniques et sociales (Bloomfield et Vurdubakis, 1999 ; Calas et Smircich, 1999). L'ANT s'intéresse aussi à l'activité de fabrication de réseaux (Steen et *al.*, 2006). Il a été mis en œuvre pour comprendre la « diffusion » des systèmes d'informations (Lea et *al.*, 1995 ; Walsham et Sahay, 1999), des systèmes comptables (Chua, 1995 ; Lowe, 2001a, b), des modèles de performance (Hansen et Mauritsen, 1999), des connaissances organisationnelles (Gherardi et Nicolini, 2000), de l'innovation (Harrison et Laberge, 2002), etc. L'ANT est aussi questionné dans sa capacité à renouveler la compréhension des thématiques classiques telles que le pouvoir dans les organisations (Peltonen et Tikkanen, 2005) ou bien encore, par exemple, la dualité agence/structure (Steen et *al.*, 2006).

La TAR peut nous servir dans la compréhension des thématiques de besoin et de demande dans le processus de l'accompagnement en microfinance et à répondre à la question comment les parties prenantes du modèle d'accompagnement en microfinance appréhendent ces deux notions pour ainsi en retenir des définitions consensuelles.

L'ANT est une méthode de confrontation au terrain. L'ANT refuse absolument de trancher a priori sur les questions de pertinence scientifique, il a néanmoins contribué à élaborer de nombreux outils, instruments d'évaluation des politiques de recherches, cartographie, méthodes d'évaluation, etc. Autant d'outils qui lui ont fourni des prises sur le terrain mais aussi dans diverses communautés qui ont contribué à asseoir sa crédibilité. Même si cette dimension instrumentale semble aujourd'hui appartenir au passé de l'ANT, elle a clairement contribué à son développement et à son expansion. Il y a sans doute là une piste à explorer en sciences de gestion et plus particulièrement dans la formalisation du modèle d'accompagnement des institutions de microfinance.

Du point de vue méthodologique, l'ANT permet de suivre les acteurs dans leur travail de définition des situations qu'ils rencontrent plutôt que de leur imposer une définition extérieure de ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Il s'agit d'observer comment ils s'y prennent pour construire le monde dans lequel ils vivent et se disputer sur le monde dans lequel ils voudraient vivre. Cela correspond bien à notre démarche méthodologique qui consiste à collecter des informations auprès des acteurs de terrain pour construire et formaliser leur démarche d'accompagnement. Nous sommes bien dans le cadre d'une démarche qui part de l'action des acteurs pour comprendre comment, à travers leurs actions, ils construisent et transforment les cadres sans lesquels leurs actions n'auraient ni sens ni cohérence (Friedberg, 1993, p. 241).

Au final, quel est l'apport de l'ANT à la compréhension du processus de l'accompagnement en microfinance ?

En réalité, lorsqu'on observe un processus d'innovation, comme l'accompagnement en microfinance, on constate que le « transport » d'un point à un autre se fait par transformations successives. Le cas de la microfinance est intéressant dans la mesure où l'utilisateur approché est l'institution de microfinance. En second rang, il y a les membres du Conseil d'Administration en collaboration avec l'exécutif, qui expriment des demandes et qui le font savoir aux différents accompagnateurs (consultants, structures étatiques, organismes de développement, etc.) qui sont en troisième rang. On n'arrêterait pas d'énumérer la liste des acteurs qui sont de près ou de loin concernés par l'accompagnement des institutions de microfinance.

La théorie de l'acteur réseau nous permettra de montrer toute l'importance des actions qui permettent à ces acteurs venant d'horizons très différents de se coordonner, de coopérer soit pour défendre leurs intérêts, soit pour définir un projet exprimant des intérêts communs, dans le modèle d'accompagnement. L'expression d'intérêts personnels peut conduire à des conflits latents ou manifestes entre acteurs, bien que ces conflits n'empêchent pas l'action collective.

Nous expliquerons ainsi la mise en relation d'acteurs, d'actants qui, autrement, n'auraient aucune raison de se rencontrer et les dispositifs qui permettent de cadrer cette interaction.

Selon Latour (2004), l'ANT ne constitue ni une théorie, ni une méthodologie, elle ne comporte pas de réseaux au sens classique du terme. L'ANT ne s'applique pas, elle n'est pas prête à l'utilisation, elle doit s'expérimenter, trouver sa mesure et construire sa pertinence à l'épreuve du terrain, à travers la rencontre avec des entités multiples au sein de processus émergents. Ces différentes raisons nous amènent à mobiliser en complément de l'ANT, la sociologie de l'action collective.

La sociologie de l'action collective étudie la coopération sociale entre acteurs permettant d'organiser une action de changement social. Elle a pris origine à l'Université de Chicago au début des années 1960 où l'on expliquait l'action collective par des dysfonctionnements sociaux ou des frustrations ressenties dans une société de masse, puis à l'Université de Michigan, en rapport avec le développement du mouvement des droits civiques et des mouvements féministes avec la théorie de la mobilisation des ressources mettant en avant le rôle des « entrepreneurs en action collective ». Ce courant nous intéresse fortement dans la perspective qui est celle de la mobilisation des acteurs des institutions de microfinance dans le modèle d'accompagnement. C'est en effet dans la conduite d'actions collectives (réunions, remontées d'informations, ateliers de planification, visites de terrain, etc.) que les institutions de microfinance arrivent à faire le diagnostic de leurs besoins et à formuler leurs demandes aux accompagnateurs dans le modèle d'accompagnement.

Comment peut se construire l'accord qui permet la coopération sociale pour réaliser des actions collectives dans un modèle d'accompagnement ?

L'accompagnement décrit une relation qui amène à préciser les questions d'identité et de références culturelles qui sont engagées dans la relation d'aide. Il traduit le concept de la coopération au développement qui permet de renouer avec celui de la coopération sociale. La coopération sociale est un ensemble de mécanismes et de processus qui permettent de s'accorder sur des règles du jeu qui rendent possible la conduite d'actions collectives pour réaliser un projet commun. Un processus est un enchaînement dans le temps d'évènement qui produit une situation nouvelle. C'est un ensemble de phénomènes dont on peut suivre les évolutions et les états successifs. Le mot processus vient du latin « *pro* » au sens de « vers l'avant » et de « *cessus, cedere* » qui signifie « aller, marcher » ce qui signifie aller vers l'avant, avancer. L'approche processus travaille sur la chaîne d'action au fur et à mesure qu'elle se réalise pour la redéfinir en vue d'améliorer les conditions de production des résultats.

L'accompagnement peut aussi apporter des éclairages sur les questions des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes au processus sur lesquelles nous allons revenir plus tard.

La nécessité de coopérer avec autrui est fondée sur les limites des capacités de l'individu dans la mise en valeur des ressources dont il a besoin pour vivre et faire face aux contraintes de la nature. La coopération n'est qu'une figure de la relation sociale. C'est celle du compagnonnage où l'on retrouve l'idée d'accompagnement ou de la coalition pour faire face aux défis du projet commun.

Dans la construction de l'accord d'un modèle d'accompagnement on retrouve trois aspects clés :

- la coopération sociale se donne comme « un jeu » : la coopération en tant que système d'échange non conflictuel selon des règles acceptées va permettre de retrouver l'ensemble des figures du jeu (les acteurs, leurs rôles, les champs d'intervention, leurs forces, leurs faiblesses, leurs opportunités et leurs menaces). Toute relation d'accompagnement doit s'établir sur la base d'un accord dont l'obtention passe par une négociation entre les différents acteurs notamment les institutions de microfinance et leurs accompagnateurs.
- l'accord recherché porte sur la définition du problème à résoudre et les règles du jeu : la définition commune du problème par l'ensemble des acteurs va donner du sens et définir les grands objectifs de l'action collective et les règles du jeu porteront sur l'autolimitation de la liberté de chacun, la délimitation de la sphère de liberté préservée et les rôles et apports de chaque partie prenante ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. Cet accord sur les règles permet de statuer et d'organiser la démarche collective.
- la négociation de l'accord engage un rapport de pouvoir : chaque acteur du modèle d'accompagnement va chercher à imposer sa propre définition du problème et des règles du jeu, mais son pouvoir va être limité par le pouvoir des autres parties prenantes. Au final, l'accord sera un compromis acceptable par tous où tous gagneront quelque chose sinon on sort du registre de la coopération.

La forme que prendra l'organisation des rapports dépend des règles que se sont imposées les acteurs. Elle se cherchera en deux types de modèles diamétralement opposés : le modèle hiérarchique, de type pyramidal et descendant, qui est celui des organisations centralisées et qui dérive souvent vers des organisations bureaucratiques et le modèle du réseau, de type circulaire et interactif. C'est ce modèle qui nous intéresse particulièrement dans l'accompagnement des institutions de microfinance.

Quand on dit « travailler en réseau », on fait référence à deux types de réseaux qui n'ont pas les mêmes finalités ni les mêmes exigences. Le Boterf (2004) propose une typologie établie selon le critère de la mission principale du réseau : les réseaux d'action collective et les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif. La typologie qui nous intéresse dans le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance est celle des réseaux de support d'un acteur collectif. Il s'agit de réseaux de « soutien à des professionnels », orientés sur des questions très concrètes et précises, un problème à traiter, un conseil à apporter, etc., mais pouvant faire appel à des compétences très variées. Leur efficacité tient à trois facteurs principaux : la qualification des ressources du réseau (compétence des personnes ressources, qualité des sources documentaires), l'accessibilité et l'interactivité du réseau (pouvoir aisément consulter le réseau, obtenir des réponses rapides), la communication (entre les acteurs) et la confiance entre acteurs (confidentialité, solidarité entre acteurs du réseau).

Quelle approche mobiliser pour mieux comprendre le concept de parties prenantes afin d'établir une typologie des parties prenantes dans le processus d'accompagnement des institutions de microfinance ?

La notion de Partie Prenante (PP) a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999 ; dossiers spéciaux dans *Gestion*, vol. 23, n° 3, 1998 et dans l'édition 2000 du *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*). Nous présenterons la synthèse de la littérature sur les parties prenantes qui a

pour objet de faire connaître les débats fondamentaux ayant contribué au développement de la théorie des parties prenantes.

1.3. La Théorie des Parties Prenantes (TPP) pour établir une typologie des différents acteurs intervenant dans le processus d'accompagnement des IMF

Le terme de « Stakeholder » traduit le plus souvent par l'expression Partie Prenante (PP) a été employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute (Freeman, 1984, p. 31). Son utilisation provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de « Stockholder » qui désigne l'actionnaire afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt dans l'entreprise.

Dans la définition originelle du Stanford Research Institute (1963), le concept de PP désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Ce sens est très voisin de celui de Rhenman et Stymne (1965) pour qui une partie prenante est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence. Les définitions se sont multipliées et peuvent se ranger dans un continuum allant de la signification la plus large à la plus restreinte (Mitchell et *al.*, 1999, p. 858 ; Martinet, 1984, p. 74).

La définition la plus mobilisée est celle de Freeman (1984, p. 46) : « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs, la communauté, etc. Cette définition de Freeman est-elle adaptée aux parties prenantes intervenant dans l'accompagnement des institutions de microfinance ?

Il convient également de noter qu'une partie prenante peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise et réciproquement. Ces PP peuvent constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise. Hill et Jones (1992, p. 133) ne retiennent comme partie prenante

que les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise. Cela rejoint la définition proposée par Clarkson (1995, p. 106) qui figure parmi les définitions les plus restreintes d'une partie prenante. Clarkson distingue les parties prenantes volontaires et involontaires selon qu'elles acceptent ou qu'elles sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. Ainsi, les parties prenantes volontaires prennent un risque en investissant une forme de capital humain et/ou financier dans l'entreprise. Par contre, les parties prenantes involontaires s'exposent aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise. Cette vision restreinte de la notion de PP conduit alors à identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation. Du point de vue du management stratégique, cette acception peut paraître plus réaliste que celle de Freeman : les dirigeants disposent en règle générale de peu de ressources et de temps pour gérer les contraintes externes. Au contraire, dans la vision de Freeman (1984), le fait que les entreprises puissent être affectées de façon critique complexifie grandement le rôle des dirigeants. Afin de faciliter l'identification des PP, plusieurs auteurs en proposent des typologies.

Quelles sont les autres typologies de parties prenantes existantes ?

Parmi les multiples tentatives de classification des parties prenantes, il est intéressant de retenir celle de Carroll et Näsi (1997) qui opposent les parties prenantes internes (les propriétaires, les dirigeants, les employés) aux parties prenantes externes (les concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les groupes de pression, les media, la communauté et l'environnement naturel). De même, il est possible de distinguer les PP primaires c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (les propriétaires, les employés, les fournisseurs et les clients) des parties prenantes secondaires comme les media, les consommateurs, les groupes de pression, les gouvernements, les concurrents, le public et la société (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32 ; Clarkson, 1995, p. 106). Les parties prenantes secondaires peuvent avoir une influence potentielle pour les lobbyings et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise. En privilégiant la définition

de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Mitchell et *al.*, 1997 ; Frooman, 1999) analysent le degré d'influence des parties prenantes. Cette influence dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources et des coûts que les différentes parties prenantes subissent en cas de rupture des relations.

Ces multiples travaux conduisent à affiner la notion de partie prenante. Ainsi, Frooman (1999) critique la vision classique représentant l'entreprise au centre d'un nœud de contrats implicites et explicites avec les différentes parties prenantes. C'est cette vision classique qui caractérise aussi les institutions de microfinance. Dans cette approche, seuls les dirigeants notamment les membres du Conseil d'Administration des IMF entretiennent une relation contractuelle avec les autres parties prenantes dans un processus d'accompagnement. Or, nous considérons qu'il existe une interdépendance réciproque entre toutes les parties prenantes. Les relations entre l'institution de microfinance et ses parties prenantes peuvent fort bien évoluer très rapidement, il convient d'introduire un aspect dynamique dans l'identification des parties prenantes comme l'ont fait dans leurs travaux Frooman, 1999 ; Kochan et Rubinstein, 2000, p. 369.

Avant même l'utilisation du terme de parties prenantes, on peut considérer Dodd (1932) et Barnard (1938) comme des pionniers de la théorie des parties prenantes lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Qu'est-ce que la Théorie des Parties Prenantes (TPP) ?

Ansoff (1968, p. 35) serait le premier à avoir employé le terme de TPP dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : les dirigeants, les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs. L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions dans certaines entreprises en fonction du statut,

mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs.

Depuis une quinzaine d'années, la Théorie des Parties Prenantes (TPP) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale. Elle se trouve, en effet, au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans nos sociétés. La TPP est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne (Tableau 7) portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme.

Tableau 7: La théorie des parties prenantes

Auteurs	Idée principale	Apports de la TPP	Limites de la TPP
Freeman(1984) Rhenman et Stymne (1965)	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	- La théorie des parties prenantes permet d'élaborer de meilleure stratégie et facilite les prises de décision. - Lorsque la TPP est bien réalisée, l'implication des parties prenantes constitue pour l'entreprise, un excellent moyen d'exprimer son point de vue et d'expliquer ses buts et ses plans, tout en lui donnant l'occasion de connaître l'opinion des parties prenantes et de l'intégrer au plan d'affaires.	- Il est illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive des parties prenantes : les dirigeants hiérarchisent les attentes et choisissent les acteurs qui compteront pour la définition de leur stratégie (Capron et Quairel, 2007, p. 40). - Il est utopique de penser que la somme des intérêts des parties prenantes, à supposer que ceux-ci convergent, corresponde à un intérêt général entendu comme intérêt de la société (Capron et Quairel, 2007, p. 42). - Le fait de découper en parties prenantes un ensemble d'acteurs sociaux peut révéler être une manœuvre complexe.
Clarkson (1995)	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.		
Cornell et Shapiro (1987)	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.		
Hill et Jones (1992)	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation.		
Mitchell et al. (1997)	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que : le pouvoir, la légitimité.		

Source : Construction Personnelle

La théorie des parties prenantes recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de l'entreprise ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. La TPP cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée « Stockholder Theory », qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires. C'est ainsi qu'au sein des institutions de microfinance, les membres du Conseil d'Administration jouent le rôle de représentants des bénéficiaires. Ils agissent en leur nom dans un processus d'accompagnement. L'objectif principal de la TPP dans notre démarche est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires. Les insuffisances actuelles de la TPP (cernées notamment par Donaldson et Preston, 1995, p. 66) telles que le manque de clarté de certains concepts et les divergences entre auteurs indiquent que cette théorie est encore en phase de développement. Cela peut contribuer à expliquer le manque de diffusion de cette approche partenariale de l'entreprise parmi les gestionnaires francophones.

Toute recherche scientifique engage à penser et à définir une posture de recherche qui spécifie l'épistémologie. Cette section sera consacrée au cadre épistémologique mobilisé dans le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance et à la recherche intervention.

Section 2 : Quel cadre épistémologique pour l'accompagnement en microfinance ?

Nous détaillerons en premier lieu le positionnement épistémologique (2.1.) qui nous a semblé le plus approprié à notre question de recherche. En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée, la recherche intervention (2.2.). Nous expliquerons par la suite les raisons de notre choix pour cette approche. Il nous semble important dans notre thèse de prendre le temps de ce détour.

2.1. Le paradigme épistémologique

Le paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p. 23).

Comme le rappelle Wacheux (1996), l'épistémologie est la philosophie de la pratique scientifique. Tout travail d'ordre scientifique doit se baser sur une conception et une vision des choses. Mbengue (2001) présente, quant à lui, l'épistémologie comme le statut de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu. Cette relation peut prendre la forme d'une indépendance ou d'une interdépendance.

La consultation de différents ouvrages et travaux en sciences de gestion et plus largement en sciences sociales, fait ressortir la multiplicité des classifications des paradigmes épistémologiques contemporains. Le positivisme, courant classique de la recherche, met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits. Tandis que la phénoménologie oriente le chercheur vers la construction sociale d'une réalité inexistante.

L'objectif est donc de construire une réalité ou une connaissance qui se comprend comme étant la représentation de l'expérience cognitive des individus. En d'autres termes, l'objectif de la phénoménologie est d'aboutir à la description d'un phénomène par celui qui le vit ou l'a vécu. Ainsi pour Wacheux (1996, p. 265), la phénoménologie est « *une introspection faite par des acteurs sur des évènements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées* ». Au sein même de l'approche phénoménologique, la littérature distingue l'interprétativisme du constructivisme. Nous aborderons ici deux paradigmes (Tableau 8) : le Paradigme Epistémologique Positiviste et le Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP).

Tableau 8: La comparaison Positivisme Logique et PECP

	Positivisme Logique	PECP
Initiateurs	Auguste Comte	Von Glaserfeld, Le Moigne
Hypothèses	Trois hypothèses fondatrices : ontologie réaliste empirique, détermination naturelle et dualisme objet-sujet Indépendance du sujet et de l'objet Le monde est fait de nécessités	Aucune hypothèse fondatrice Existence des flux d'expériences humaines Interdépendance entre le sujet connaissant et l'objet étudié Le monde est fait de possibilités
But	Observer les faits Etablir des lois empiriques La découverte	Conception pragmatique de la connaissance La construction
Modes de justification	Respect des principes : le principe cartésien de division analytique et le principe de raison suffisante Confirmabilité Réfutabilité	Adaptation fonctionnelle Validation des connaissances grâce aux recherches qualitatives Transmissibilité

Source : Construction Personnelle

Le positivisme logique parfois qualifié de néo-positivisme et souvent rattaché à l'empirisme logique est le courant le plus emblématique du positivisme, une notion qui vient d'Auguste Comte. Une démarche scientifique positiviste consiste à observer les faits de manière empirique afin d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement. L'objectif des positivistes est d'identifier les causes des observations effectuées. Pour eux, seuls les énoncés observables sont porteurs de connaissance sur le réel, la vérité est obtenue par l'observation.

Il y a trois hypothèses fondatrices nettement établies dans le paradigme épistémologique positiviste : l'ontologie réaliste empirique qui postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur, un réel objectif, unique et connaissable ; la détermination naturelle qui pose que la science n'a donc pour « objet » que les seuls phénomènes directement accessibles aux sens et aux relations, ainsi le chercheur devrait étudier les lois des phénomènes et non les causes profondes du phénomène observé ; et l'épistémologie objectiviste dualiste (dualisme objet-sujet) postule que l'observateur et l'objet étudié sont deux entités qui doivent être séparés dans le processus de connaissance, le chercheur ne doit pas influencer l'objet de son étude.

Le Paradigme Epistémologique Positiviste repose sur deux principes méthodologiques : le principe cartésien de division analytique qui prône que le réel connaissable doit être décomposable en des parties connaissables et le principe de raison suffisante selon lequel rien n'arrive jamais sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante.

Une telle approche suppose que l'objet étudié soit isolable de son contexte, condition réalisable lorsque le projet de recherche se prête à une approche expérimentale contrôlée et qui ne dépend pas du temps. Le paradigme épistémologique positiviste est adapté à une recherche qui prévoit d'utiliser le questionnaire comme le seul outil de collecte de données d'informations.

Ces limites ont conduit les chercheurs en épistémologie à développer d'autres paradigmes.

Le positivisme logique devient très peu mobilisé par les chercheurs dans les recherches en sciences de gestion. Ils utilisent de plus en plus le paradigme épistémologique « constructiviste » notamment le Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP), qui cherche à formuler les principes épistémologiques et méthodologiques des sciences de gestion.

Le PECP a été développé dans le prolongement des travaux pionniers de Piaget par Von Glasersfeld (1988, 2001). Sa théorisation a été poursuivie par Le Moigne (1995, 2001, 2007) sous l'appellation de paradigme épistémologique constructiviste radical ou téléologique (Le Moigne, 2007). Le qualificatif « radical » a suscité diverses interprétations erronées des hypothèses fondatrices postulées par les principaux théoriciens de ce paradigme. Certains auteurs préfèrent désormais éviter ce qualificatif et utilisent celui de « pragmatique ». Nous adopterons cette convention dans notre étude. La première hypothèse fondatrice du PECP postule que c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées qui est connaissable. Chaque être humain connaît donc sa propre expérience d'un réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par lui aux actions qu'il mène. Le PECP postule seulement l'existence de flux d'expériences humaines. Von Glasersfeld (1988) explique que « *le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective mais, concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience.* ».

La deuxième hypothèse fondatrice du PECP postule que dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et celui qu'il étudie. La connaissance qu'un chercheur élabore via le PECP dépend de lui, de son projet de connaissance, de son histoire, etc. Cette hypothèse ne signifie pas une inséparabilité ontologique entre le chercheur et son sujet de recherche.

La troisième et dernière hypothèse fondatrice postule que le projet connaîtra une certaine influence réelle et la manière dont on en fait l'expérience.

Ces connaissances doivent convenir à l'expérience du chercheur et des acteurs concernés et leur offrir des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié. Ces connaissances sont exprimées sous la forme de co-constructions symboliques appelées représentations ou modélisations. Ainsi, notre question de recherche tente de formaliser, de modéliser une pratique pour laquelle nous essayons de comprendre le rôle des parties prenantes, les finalités et les modalités de l'accompagnement en nous basant sur les expériences des acteurs de terrain.

Dans le mode constructiviste, le chercheur considère que la réalité n'est pas immuable mais qu'elle est construite par le chercheur lui-même à partir d'une situation et d'un contexte donnés. Notre processus de production s'inscrit dans une logique intentionnelle, un projet de changement d'une situation donnée, du modèle d'accompagnement des institutions de microfinance par les organismes de développement. Le choix de cette démarche s'est imposé à nous d'une manière légitime, compte tenu de l'insuffisance des connaissances dans ce domaine. Nous appréhenderons et formaliserons l'accompagnement des institutions de microfinance par un organisme de développement sur notre propre expérience au sein de la SIDI en tant que salariée doctorante et des données collectées auprès des différentes parties prenantes rencontrées en France, au Burkina Faso et au Sénégal. L'objet de notre recherche s'est modifié à la suite des interactions entre les acteurs concernés et impliqués, les chargés de partenariats SIDI, les salariés d'IMF, les consultants et les salariés des structures étatiques intervenant dans l'accompagnement des IMF.

Seule demeure pour la poursuite de la recherche, notre visée initiale en tant que chercheur qui est d'aboutir à la formalisation de l'accompagnement en microfinance. C'est elle qui nous a servi de référent, de repère du début aux différentes étapes de la recherche. Cependant, nous avons composé sans cesse, entre nos propres préoccupations et celles des différents acteurs de terrain.

Dans le PECP, le mode de généralisation des connaissances est celui de généralisation conceptuelle (Tsoukas, 2009), qui conduit à développer des connaissances dites « génériques », à partir d'un matériau empirique contenant des informations susceptibles de provenir de sources diverses (entretiens semi-directifs, observations, courriers électroniques, etc.). Les informations collectées proviennent des observations, des entretiens, des rapports d'activités, des comptes rendus de réunions. Nous nous inscrivons ainsi pour notre recherche dans une perspective constructiviste.

2.2. La démarche de justification des connaissances

Les modes de justification des connaissances élaborées dans une recherche dépendent du cadre épistémologique de la recherche, notamment des hypothèses fondatrices qui caractérisent ce cadre (Gavard-Perret, 2012). Il existe néanmoins un certain nombre de principes directeurs fondamentaux dans les modes de justification des connaissances génériques. Ces principes directeurs génériques sont la quête de validité interne de la recherche, la quête de validité externe des connaissances élaborées et de la faisabilité du processus de recherche.

La question de la fiabilité de la recherche concerne l'ensemble des étapes de la démarche suivie. Ainsi, dans le paradigme épistémologique constructiviste, la justification de la fiabilité exige de rendre accessible aux lecteurs l'ensemble des données et d'expliquer de manière détaillée l'ensemble des opérations effectuées pour la constitution, pour le traitement des données jusqu'aux résultats obtenus, pour rendre la démarche lisible.

Dans le PECP, le construit consiste en un ensemble de concepts et de relations entre ces concepts qui, une fois interprétés dans le contexte considéré, procurent l'intelligibilité à l'expérience que le chercheur et les acteurs de terrain concernés, ont du phénomène étudié. Nous montrerons en quoi les connaissances établies sont fonctionnellement adaptées à la démarche de l'accompagnement des IMF et constituent pour les acteurs notamment les organismes de développement des repères viables, pour intervenir

intentionnellement dans cette situation. La montée en abstraction dans le PECP correspond à l'identification des principes de récursivité ou d'émergence.

Les chercheurs se réclamant de la posture du PECP se basent sur deux critères qui semblent faire presque l'unanimité : le critère d'adéquation ou de convenance (la connaissance est valide si elle convient à une situation donnée) et le critère d'enseignabilité (reproductibilité et intelligibilité, exposé des méthodes de raisonnement et d'argumentation).

La première partie de cette thèse a été consacrée à la discussion théorique de notre question de recherche. Elle a montré qu'il n'existe pas réellement une littérature spécifique à la problématique de l'accompagnement des institutions de microfinance par un organisme de développement. Nous avons néanmoins discuté de problématiques proches qui ont permis de construire un cadre théorique (Tableau 9) pour notre question de recherche, sans pour autant en fournir des réponses appropriées. C'est l'objectif recherché dans cette deuxième partie.

Tableau 9: La construction du cadre théorique

Objet d'analyse	Cadre théorique	Outils pour l'analyse	Questions soulevées
Les dimensions de l'accompagnement en microfinance	La théorie de l'apprentissage (Schanck, 1997)	Etude documentaire	Quel est le lien entre l'accompagnateur et l'accompagné ? En quoi consiste l'apprentissage organisationnel notamment au sein des institutions de microfinance ?
La compréhension du modèle d'accompagnement en microfinance	La théorie néo-institutionnelle (Scott et Meyer, 1991) La théorie de l'acteur réseau (Latour, 1996), (Law et Hassard, 1999) La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)	Ingénierie sociale	Quelle est la stratégie de mobilisation des dirigeants des IMF dans l'accompagnement ? Comment peut se construire et se configurer l'accord qui permet la coopération sociale pour réaliser des actions collectives dans l'accompagnement ?
Les discours	La sociologie de la traduction (Callon et al., 1989) (Hatchuel, 2000)	Logiciel Tropes	Quels mondes lexicaux sont mobilisés par les différents acteurs de l'accompagnement ? Quels sont les rôles des parties prenantes au modèle ? Quelle est leur démarche d'accompagnement ?

Source : Construction Personnelle



DEUXIEME PARTIE : Méthodologie et analyse des terrains burkinabé et sénégalais

Afin d'apporter des réponses à notre question de recherche, de fournir une définition des concepts de l'accompagnement, des besoins et des demandes en microfinance mais aussi de décrire explicitement, les parties prenantes au processus d'accompagnement des IMF, leur rôle respectif ainsi que la démarche complète de l'accompagnement en microfinance, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Cette démarche consiste à analyser, au niveau de quelques institutions de microfinance, des consultants, de structures étatiques et d'organismes de développement, les pratiques en matière d'accompagnement des IMF au travers de leurs approches, leurs conceptions et leurs vécus.

Nous avons effectué nos deux phases de terrain dans deux pays de l'Afrique de l'Ouest (Figure 7), le Burkina Faso et le Sénégal.

Figure 7: Carte géographique des pays de l'Afrique de l'Ouest

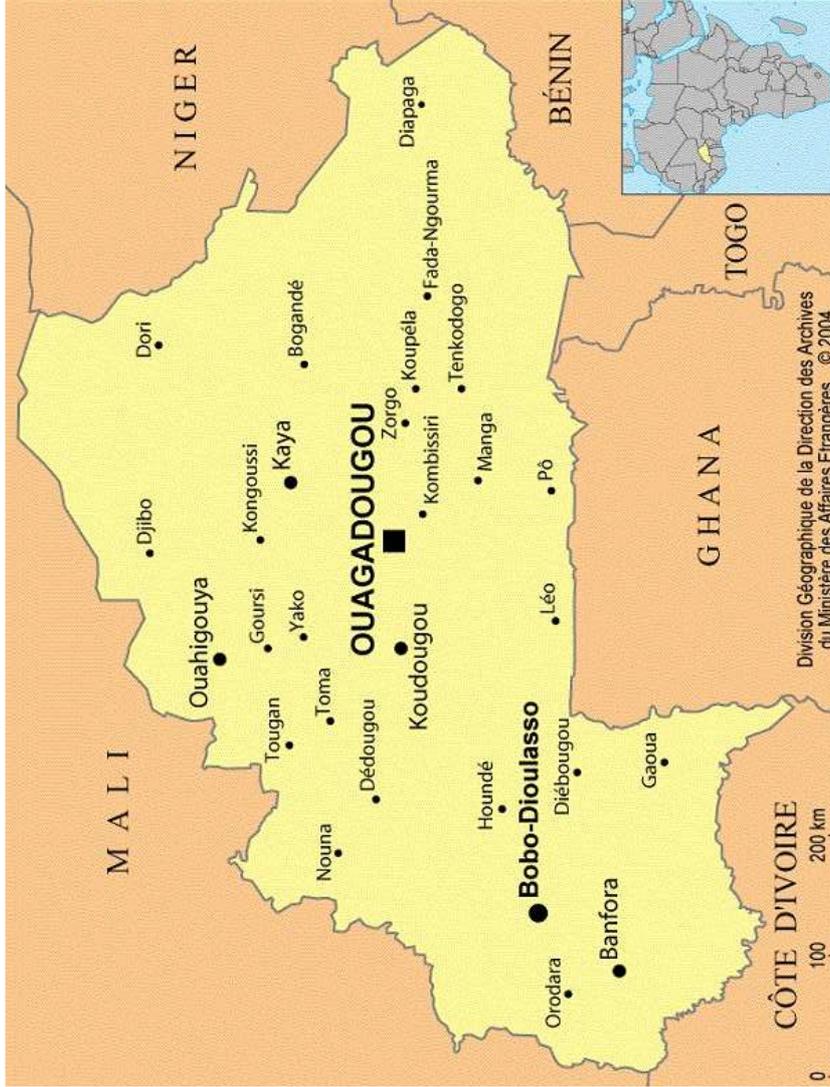


Source : Google Image, Consulté le mercredi 13 décembre 2017

Avec une population recensée de 19 632 147¹³ habitants en 2017 et une densité moyenne nationale de 51,4 habitants au km² mais avec d'importantes variations selon les régions et les provinces, le Burkina Faso (Figure 8) est le 2^{ème} pays le plus peuplé de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

¹³ Selon les résultats définitifs du Recensement général de la population et de l'habitation (RGPH) de 2017 publiés par l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD).

Figure 8: Carte géographique du Burkina Faso



Source : Division Géographique de la Direction des Archives du Ministère des Affaires Etrangères, 2004

La population burkinabé se caractérise par sa ruralité, sa féminité et sa jeunesse. De ce fait, malgré une forte tendance à l'urbanisation, la population reste encore très majoritairement rurale (77,3%) ce qui est cohérent avec le fait que près de 80% de la population active occupée œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. La proportion des femmes (51,7%) fait que le ratio de masculinité est de 0,934, soit 93,4 hommes pour 100 femmes. Par ailleurs, le fort taux d'accroissement annuel de la population (3,1%) donne aux jeunes une place prépondérante en termes de poids démographique : 53,5% des habitants ont moins de 18 ans et 46,4% moins de 15 ans.

La croissance économique du Burkina Faso a, au cours de la dernière décennie, connu une évolution fluctuante, erratique à cause des chocs exogènes (prix des matières premières et des denrées alimentaires, crise financière) et des aléas climatiques.

Le secteur financier comprend les sous-secteurs des banques, des assurances, des services financiers postaux, des fonds nationaux de financement et des SFD. Comparé aux autres pays de l'UEMOA, le secteur de la microfinance burkinabé se situe dans la moyenne avec un 5^{ème} rang pour le nombre de membres, un 3^{ème} rang pour l'encours de dépôts et de crédits et un 4^{ème} rang pour le nombre de points de services.

L'activité de la microfinance au Burkina Faso est régie par la Loi n° 023-2009/AN du 14 mai 2009 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), le décret n°2009-839/PRES/PM/MEF du 18 décembre 2009 portant réglementation des SFD ainsi que par les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Les SFD sont par ailleurs assujettis à la Loi n°18-97/AN du 30 juillet 1997 qui définit et réprime l'usure. Le secteur est contrôlé et supervisé par la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique à travers la Direction de la Microfinance et la BCEAO. Au 30 septembre 2017, le secteur compte un total de 117¹⁴ SFD agréés, la très grande majorité a un statut de mutuelle ou coopérative, les

¹⁴ Arrêté du Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement daté du 30 septembre 2017.

autres ont un statut de société anonyme ou de société à responsabilité limitée ou encore de systèmes de crédits directs ou solidaires.

Les expériences d'épargne et /ou de crédits décentralisés existent au Burkina Faso depuis la fin des années soixante et ont pris, depuis le début des années 1990, une dimension appréciable. Elles se sont développées à la faveur de l'engouement des populations pour leurs produits financiers adaptés et pour leur proximité, avec l'appui des ONG et des PTF. Ces expériences ont revêtu trois (3) principales formes institutionnelles :

- les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, qui représentent la forme prédominante
- les structures de crédits directs ou solidaires, forme généralement développée par certaines ONG ou associations cherchant à greffer des activités de microfinance à leur programme principal de développement
- les sociétés commerciales, qui constituent une forme émergente de SFD au Burkina Faso.

Le secteur de la microfinance pris dans sa globalité n'est pas négligeable. Il est aussi important qu'une banque moyenne du Burkina Faso. Les services des systèmes financiers décentralisés sont en général physiquement assez accessibles dans les zones urbaines et semi-urbaines mais il existe certainement des zones du territoire moins densément peuplées où ces services sont pratiquement hors d'atteinte pour les populations locales, surtout les populations pauvres.

Quant au Sénégal (Figure 9), il est un pays situé entre le Sahel au Nord et la grande forêt tropicale qui s'étend sur une superficie de 196 712 km², avec une densité de 78 habitants par km² en 2017. La population sénégalaise est estimée à 15 256 346¹⁵ habitants dont 7 658 408 femmes (50,20%) et 7 597 938 hommes (49,80%).

¹⁵ Recensement Générale de la Population et de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage (RGPHAE) du Sénégal – Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), Projection 2016.

Figure 9: Carte géographique du Sénégal



Source : Division Géographique de la Direction des Archives du Ministère des Affaires Etrangères, 2004

La microfinance a connu ses débuts au Sénégal vers la fin des années 80. La dernière décennie a connu une prolifération des acteurs qui ont sensiblement modifié le paysage du secteur. Selon la publication « Overall microfinance business environment », le Sénégal occupe la 7^{ème} place des pays africains¹⁶.

La microfinance était jusqu'en 2008 régie par la Loi n°95-03 du 05 janvier 1995 et son décret d'application du 11 novembre 1997. Cette Loi s'appliquait uniquement aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. La nouvelle Loi, la Loi n° 2008-47 et son décret d'application du 28 novembre 2008 ont instauré un régime légal de base unique régissant l'activité de microfinance.

Au 31 décembre 2010, le secteur comptait 342 institutions mutualistes d'épargne et de crédit, 5 structures signataires de la convention cadre et 205 Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC¹⁷).

Du point de vue de la structuration du secteur, on distingue trois catégories d'institutions de microfinance¹⁸:

- les institutions de grande taille qui constituent près de 87% de la clientèle
- les institutions de taille intermédiaire
- les institutions de petite taille, généralement isolées, et qui constituent l'écrasante majorité du tissu de SFD.

Cette deuxième partie de la thèse sera ainsi consacrée à la description du déroulement des enquêtes de terrain (Chapitre 3), ainsi qu'aux résultats théoriques dégagés à partir des données collectées (Chapitre 4) :

Chapitre 3 : La démarche méthodologique

Chapitre 4 : L'analyse et le traitement des discours des parties prenantes intervenant dans l'accompagnement en microfinance.

¹⁶ http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name=global_microscope_2010&page=noads

¹⁷ DRS/SFD : Rapport 2010. Page 29.

¹⁸ Lux Development - Projet AFR017, Guide sur le Contrôle interne des SFD, octobre 2010.

Chapitre 3 : La démarche méthodologique

La recherche constitue une démarche progressant vers un but précis. C'est la production d'une connaissance scientifique sur une problématique donnée. Après avoir élucidé et problématisé l'accompagnement des institutions de microfinance et pour nous approcher de nos deux terrains de recherche, nous avons fait une présentation du Burkina Faso et du Sénégal et de l'environnement de la microfinance sur ces deux territoires.

Dans ce chapitre, il est question de mettre en exergue la recherche intervention qui nous a permis d'éclairer notre problème de recherche centré sur la question de l'accompagnement technique des institutions de microfinance au Burkina Faso et au Sénégal. Rendre compte, de la méthodologie, de son déroulement est une tâche nécessaire et utile pour comprendre le contexte de production des informations fournies par les recherches de terrain, ce qui peut aussi participer à l'analyse de ces mêmes informations. A cet effet, nous avons présenté les fondements et les limites de la recherche intervention (Section 1). Nous avons mis en œuvre une stratégie de recherche qualitative basée sur plusieurs outils de collecte d'informations (Section 2) : l'entretien semi-directif, la recherche documentaire et l'observation directe. Ces outils ont produit un certain nombre d'informations qui ont permis en partie de livrer une première lecture du terrain et de la problématique de recherche avant que leur interprétation n'offre une intelligibilité du fait étudié.

Section 1 : La démarche de recherche adoptée

Section 2 : La collecte des données qualitatives

L'objectif est de décrire les mécanismes d'accompagnement au sein des institutions de microfinance étudiées et les démarches adoptées par les différents acteurs rencontrés. Notre processus de construction des connaissances étant basé sur la recherche intervention, nous proposerons des réponses théoriques « novatrices », portant à la fois sur les définitions des concepts que sur la démarche d'accompagnement en microfinance dans sa globalité.

Section 1 : La démarche de recherche adoptée

Dresser un état des lieux du modèle d'accompagnement au sein d'un champ organisationnel peu étudié nécessite de mettre en place une méthodologie à même de garantir la fiabilité et la validité des données.

Selon Callon (1989) et Hatchuel (2000), le chercheur ne peut pas produire de connaissances pertinentes s'il n'est pas acteur, partie prenante du processus d'action.

Après avoir construit le cadre théorique d'appréhension et d'analyse de notre problématique générale, il fallait analyser des expériences dans le but d'éprouver, de confirmer, d'infirmer ou même de développer, totalement ou partiellement, notre hypothèse de recherche. C'est pour cette raison que nous avons opté pour des visites terrain, dans le but de confronter et d'enrichir, à partir d'entretiens et d'observations, les dimensions soulevées dans les écrits relatifs à notre sujet de recherche, qui est, ces derniers temps, en évolution rapide.

Pour répondre à l'objectif qui est de permettre par la recherche d'appréhender et de formaliser le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance, nous avons opté pour un processus de recherche en plusieurs étapes :

- à la première étape, nous avons réalisé une étude sur les apports des sciences humaines et sociales, des sciences de gestion en matière de compréhension du concept de l'accompagnement et du processus global. Les

résultats de cette analyse, restitués tout au long de la première partie de cette thèse, ont été d'une grande aide pour la construction de notre problématique. Cette phase a constitué une première approche avec les thématiques de l'accompagnement, du besoin, de la demande, de la modélisation de la démarche d'accompagnement. Elle nous a permis de nous habituer au vocabulaire utilisé et surtout de mettre à jour les principales pratiques dans divers domaines et la manière dont se structurent leurs réponses aux problématiques liées à l'accompagnement.

- à la deuxième étape, la phase exploratoire, nous avons sollicité les Chargés de Partenariats (CP¹⁹) de notre entreprise d'accueil de la thèse, la SIDI pour recenser les informations générales (liste des besoins globaux, besoins réalisés, accompagnateurs, méthodologie de réalisation) relatives aux besoins des partenaires que la SIDI finance et accompagne.

- à la troisième étape, ces besoins recensés ont été discutés avec la Responsable Accompagnement et Assistance Technique (RAcAT²⁰) de la SIDI, afin de vérifier la pertinence des thématiques de besoins utilisées par les chargés de partenariats.

- à la quatrième étape, nous avons réalisé des entretiens avec des salariés en charge de l'accompagnement dans trois organismes de développement : Entrepreneurs du Monde (EdM), la Fondation Grameen Crédit Agricole et le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR). L'objectif d'une telle démarche est d'identifier les différentes appréhensions de la

¹⁹ A la SIDI, le/la chargé(e) de partenariat effectue des missions dans les pays d'intervention pour cibler, identifier les partenaires, structurer le partenariat financier et technique, accompagner les partenaires dans leur développement et suivre la relation dans la durée sous tous ses aspects, assurer l'autonomisation, la viabilité économique et institutionnelle des partenaires, dans le respect de leurs objectifs sociaux, afin de contribuer durablement au mieux-être des populations locales. Le CP est l'équivalent d'un agent de crédit au sein d'une institution de microfinance. Ces entretiens nous ont permis d'avoir un premier aperçu sur les besoins fréquents des partenaires, les besoins que satisfont ou non la SIDI, les outils, les méthodologies utilisés et les moyens humains mobilisés.

²⁰ La RAcAT a la responsabilité de proposer des compétences complémentaires à celles des chargés de partenariats, et une approche pour le financement afin de sécuriser la réponse technique aux besoins des partenaires, identifiée par les chargés de partenariats ; d'assurer l'entretien du vivier des compétences externes, de travailler en coordination avec la responsable des partenariats pour l'essentiel de ses missions et travailler en lien avec la responsable de l'assistance technique Fefisol, en particulier pour ce qui concerne le vivier des consultants externes.

problématique de l'accompagnement et d'essayer de comparer les réponses données à cette problématique. Ces entretiens ont également fourni des informations importantes pour la réponse à notre question de recherche, tant sur le pourquoi d'accompagner les institutions de microfinance ? que sur le comment ?

- à la cinquième et dernière étape, des missions de terrain ont été faites en Afrique francophone pendant trois mois, soit un mois et demi par pays. Asiena²¹ au Burkina Faso et Sen'Finances²² au Sénégal, deux institutions partenaires de la SIDI nous ont servi de porte d'entrée dans chaque pays pour effectuer nos différents entretiens auprès d'autres IMF, de structures étatiques et de consultants.

²¹ Annexe 3 : Organigramme Asiena

²² Annexe 4 : Organigramme Sen'Finances

Encadré 7: Asiena, partenaire de la SIDI depuis 2009

Historique : Association inter instituts ensemble et avec (Asiena) est une association créée par des congrégations religieuses du Burkina Faso pour mener des activités de microfinance. Bien que de statut associatif, Asiena est une Institution de Microfinance qui doit viser l'équilibre de ses charges et revenus issus des crédits aux Muso.

Basée à Ouagadougou, l'IMF intervient essentiellement dans les localités rurales du Centre-Ouest, du Centre-Sud, du Nord, du Sud-Ouest, du Haut Bassin et dans les régions de la Boucle du Mouhoun. Elle a pour objectif stratégique de contribuer à l'auto-prise en charge des instituts membres d'Asiena, des communautés qui la composent et des groupements avec lesquels les membres sont appelés à travailler. L'institution opère principalement avec une méthodologie de crédit de groupe. Asiena forme les agents de crédit, identifie les besoins en formation des bénéficiaires, trouve les financements nécessaires et les personnes ressources pour administrer les formations recherchées. L'association refinance les Muso en leur octroyant des crédits.

Organisation interne : Plusieurs organes interviennent dans la gouvernance d'Asiena : le Conseil d'Administration (CA) constitué de sept personnes, le Comité de Surveillance (CS) de trois personnes, le Comité de Crédit (CC) de trois personnes. Le CS s'occupe de l'aspect contrôle des actions des dirigeants et du personnel. Il est appuyé par les auditeurs internes et externes. Il veille à la mise en application des décisions de l'Assemblée Générale (AG). Le CC a pour rôle de définir l'enveloppe allouée au portefeuille de crédit, de proposer des conditions du crédit (taux d'intérêt, durée, montants, etc.). Ce comité siège pour l'étude et l'octroi des crédits. Les membres du CA et du CS sont uniquement des sœurs religieuses. Le Comité de Crédit regroupe deux sœurs religieuses, le RF (Responsable Financier) et le ROD (Responsable des Opérations et du Développement). Le fonctionnement au quotidien se fait par une équipe constituée d'une secrétaire exécutive qui joue le rôle de Directrice Générale, d'un ROD, d'un RF, d'un comptable, d'un superviseur, d'une caissière, de neuf agents de crédit, de vingt-deux animateurs, de deux gardiens, d'un chauffeur et d'un agent d'entretien.

Activités et services à la population cible : Depuis sa création en 2006, le Département en charge de la microfinance d'Asiena, offre du crédit solidaire à ses bénéficiaires en plus des formations sur la mobilisation de l'épargne et la gestion du crédit (interne : caisse verte et externe : caisse bleue ou crédit Asiena), la conduite et la diversification des Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Capital en 2016 : Le statut associatif d'Asiena ne lui permet pas de disposer d'un capital. Elle fonctionne sur la base des Dépôts A Terme (DAT) de ses membres fondateurs. Ces ressources sont renforcées par les lignes de crédit de ses partenaires financiers et techniques que sont la SIDI, Fefisol, la Grameen Crédit Agricole.

Nombre de bénéficiaires au 31/12/2016 : 1700 Muso et 37000 bénéficiaires

Accompagnement SIDI : Asiena a bénéficié d'un accompagnement et d'une Assistance Technique (AT) qui ont évolué au fil du temps : l'AT sur la méthodologie Muso a laissé la place à un accompagnement institutionnel à différents niveaux (choix de SIG, performance sociale, réflexion stratégique). Asiena envisage de créer une Société A Responsabilité Limitée (SARL) dans les prochaines années. La SIDI fait partie du comité de pilotage pour la mise en place de cette société.

Source : Rapport d'activités 2016 d'Asiena

Encadré 8: Sen'Finances, partenaire de la SIDI depuis 2013

Historique : La Fondation Sen'Finances est la seule institution de refinancement du secteur de la microfinance au Sénégal et une des rares sources de financement pour les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ruraux du pays. Elle prend le relais du Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse (FCSS) qui fut l'un des douze Fonds issus du programme suisse de désendettement créatif. La mission de la Fondation Sen'Finances est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations marginalisées et défavorisées du Sénégal, tout en assurant sa viabilité et sa pérennité. Elle cible en priorité les personnes exclues du secteur financier classique de par leurs faibles revenus, leur appartenance sociale ou leur secteur d'activités. Pour les atteindre, elle utilise comme intermédiaires les SFD qui opèrent en conformité avec la réglementation nationale (SFD agréées) et qui présentent des gages de viabilité financière et sociale. Sen'Finances a en effet développé au cours des dernières années une capacité à bien appréhender et analyser le marché des « petits » et « petits/moyens » SFD.

Organisation interne : Pour son administration et son fonctionnement, Sen'Finances s'est doté d'un organe suprême de conseil et de décision, le Conseil de Fondation (CF) composé de deux représentants de l'Etat et de sept membres des structures fondatrices, d'un Comité de Crédit (six membres issus du Conseil de Fondation) qui étudie les demandes d'engagement et d'une équipe opérationnelle de cinq personnes qui met en œuvre les orientations stratégiques définies par le CF.

Activités et services à la population cible : La Fondation Sen'Finances partage les résultats d'analyse de risque avec les SFD lors des Due Diligence, elle met à leur disposition des outils de suivi, organise des sessions de renforcement des capacités des SFD, des actions d'AT en collaboration avec des structures d'appui spécialisées.

La Fondation Sen'Finances accompagne aussi les IMF dans diverses activités avec des partenaires notamment : PAMIGA dans l'organisation conjointe d'une formation sur l'Éducation Financière, Enda-Energie pour la mise en place d'un mécanisme de financement de l'accès aux ressources énergétiques durables et propres en milieu rural et péri urbain et la SIDI pour la mise en œuvre d'une ligne de refinancement au profit des SFD ruraux et d'un programme de Gestion de la Performance Sociale (GPS).

La Fondation participe aussi à la promotion du secteur de la microfinance au Sénégal avec le Comité National de Coordination (CNC) des activités de microfinance du Sénégal, le Sous-groupe Thématique de la Microfinance du Sénégal et l'Association Internationale des Investisseurs dans l'Économie Sociale regroupant des structures actives dans le financement de projets sociaux et environnementaux.

Capital en 2016 : 200 000 euros

Nombre de bénéficiaires : 5 SFD

Accompagnement SIDI : La SIDI a apporté de l'assistance technique à la Fondation Sen'Finances pour la mise en place d'un système de gestion de la performance sociale et l'appui à la réflexion stratégique et à la réalisation d'un plan d'affaires. Sen'Finances a aussi sollicité la SIDI pour l'accompagner dans la réflexion sur sa mission et ses pratiques dans un processus de transformation institutionnelle.

Source : Rapport d'activités 2016 de la Fondation Sen'Finances

La méthodologie d'une recherche est définie comme étant les modalités d'acquisition de la connaissance, c'est-à-dire qu'elle représente « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse des données, etc.* » (Mbengue, 2001, pp. 46-47). La méthodologie répond donc à la question « comment je cherche ? ».

1.1. Le choix de la recherche intervention

La recherche intervention a connu un essor récent dans les sciences de gestion, même s'il convient de souligner qu'elle s'inscrit dans un courant de pensée ancien et très actif, qui a été initié par Taylor F.W. (1994), Lewin K. (1967), l'école socio-technique (Liu M., 1983) et ensuite le développement des organisations (Bennis W.G., 1975). La recherche intervention répond bien, à notre sens, d'une thèse en contrat CIFRE.

Le chercheur interagit avec son objet de recherche pour le transformer et obtenir des changements. C'est ainsi que la recherche intervention rejoint la recherche action sur les aspects interventionniste, collaboratif et transformatif (Lewin K.). La recherche intervention consiste en un processus itératif de plusieurs phases, qui vise à élaborer des théories à partir des pratiques et des observations (David, 2004 ; Cappelletti et *al.*, 2010). Ces théories élaborées agissent à nouveau sur les pratiques pour impulser une dynamique de changement, d'où l'itération. Ces phases intègrent la phase d'immersion, des missions de terrain et la phase de distanciation, phases de recul et d'analyse des données collectées sur le terrain : dimension logico-inductive et hypothético-déductive (Cappelletti et *al.*, 2010).

Les chercheurs pratiquant la recherche intervention justifient la validité de leur recherche sur les modalités de génération des résultats, sur la rigueur grâce à laquelle ils ont été obtenus. Pour Pastorelli (2000), l'estimation de la validité académique des recherches à visée transformative, doit être fondée sur l'examen de la démarche et non pas sur le degré d'atteinte du résultat. Wacheux (1996), situe la validité scientifique de la recherche intervention dans

le respect de ce processus itératif de formulation de la problématique, des phases d'immersion et de distanciation et de communication des résultats obtenus.

1.1.1. Les fondements de la recherche intervention

La recherche intervention est un courant de recherche francophone ancré dans les sciences de gestion et qui a avec la recherche action et la science action la finalité, comme objectif de produire des connaissances scientifiques, fondamentales et pratiques.

Il arrive qu'il y ait confusion entre les deux approches dans la littérature. Il n'y a pas une ligne de démarcation nette entre elles. Il faudra donc être vigilant dans leur utilisation.

Le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique fut l'un des précurseurs de la recherche intervention dans les années 1980, avec les travaux de Michel Berry. Il analyse notamment les dispositifs gestionnaires. Lewin est le premier auteur à avoir utilisé le concept de « recherche action ». Argyris a proposé une méthode de recherche qu'il appelle « science action ». Plane (2003), définit les méthodes de la recherche intervention comme étant *« Des méthodes de transformation organisationnelles par interactivité chercheurs-acteurs en vue d'améliorer la production de connaissances sur le fonctionnement des organisations. »*.

La recherche intervention doit donc déboucher sur des connaissances en forme de représentation intelligible, des modèles ou outils utiles et efficaces à l'action. Dans cette logique, David (2000) a proposé une autre définition de la recherche intervention en prenant en compte les finalités de la démarche. Pour lui, la recherche intervention *« consiste à aider sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion »* (David,

2000). La modélisation est une tâche essentielle du chercheur et le modèle constitue un mythe rationnel autour duquel se structure la procédure de l'intervention.

En recherche intervention, le chercheur a un nouveau statut de « chercheur-ingénieur » qui conçoit l'outil qui peut prendre la forme d'artefact, de logiciel, de modèle, de grille d'interprétation, de grille de diagnostic, de tableau de bord, etc., support de sa recherche, le construit et agit à la fois comme animateur et comme évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ainsi à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles. Ces connaissances scientifiques fournissent un guide à « l'ingénieur organisationnel », pour construire et piloter des processus, ainsi qu'il est attendu de la salariée doctorante sous contrat CIFRE.

La recherche intervention est régie par cinq principes généraux (Perez, 2008). Pour généraliser ces principes à l'ensemble des recherches interventionnistes, David (2000) les a regroupés en trois points :

- leur objectif est de bien comprendre le fonctionnement d'un système social
- la production de connaissances se fait dans l'interaction avec le terrain et le chercheur s'approprie durant les phases de la méthodologie, des théories intermédiaires fondées, permettant le dialogue avec le terrain et les théories générales
- les principes scientifiques et démocratiques justifient la nature prescriptive des résultats.

La première raison qui a conduit notre choix pour cette approche réside dans la nouveauté de notre sujet de recherche. Il existe, en effet, très peu de travaux publiés sur l'accompagnement des institutions de microfinance par un organisme de développement. C'est pourquoi, et comme le défend Keating (1995), l'étude d'un nouveau phénomène dans son contexte naturel est la meilleure approche pour acquérir une première connaissance et une compréhension initiale des idées de ce construit.

La recherche intervention nous a permis d'être en contact avec les acteurs de l'accompagnement des institutions de microfinance et de recueillir des données secondaires pour une analyse approfondie des besoins des IMF et du modèle d'accompagnement, d'avoir ainsi un accès large et dans la durée aux données.

La recherche intervention nous a permis aussi de produire des connaissances à la fois opératoires et théoriques, qui seront utiles aux acteurs de terrain du secteur de la microfinance. Ces connaissances leur permettront de résoudre les problèmes concrets en lien avec le processus d'accompagnement. Elle permet d'examiner les acteurs et leurs stratégies, leurs systèmes de valeurs et d'identité (Vinot, 2000). Les actes conceptuels sont très forts dans une recherche intervention car, ils contribuent à matérialiser l'apport des chercheurs à l'amélioration de la situation de l'entreprise.

Comme notre méthodologie s'alimente essentiellement des mots (discours, entretiens, documents, rapports annuels, etc.), et non pas des chiffres, nous pouvons conclure que la méthodologie adoptée dans cette thèse pour répondre à notre question de recherche est une recherche intervention avec un paradigme constructiviste.

La pertinence des recherches est de plus en plus remise en question pour plusieurs raisons. Il n'existe pas de démarche qui ne présente que des qualités. Ainsi, le choix d'une démarche implique des compromis dans son application. C'est pourquoi nous avons jugé important et intéressant d'exposer les avantages de la recherche intervention, ses limites et les moyens pour réduire les effets de ses limites sur nos résultats.

1.1.2. Les critiques scientifiques et stratégie de contournement

Markides (2007) définit une recherche pertinente comme une recherche qui développe des connaissances aidant les managers à mieux comprendre leur organisation. Comme la recherche intervention répond aux intérêts de la communauté scientifique et de l'organisation, nous justifions la pertinence de notre travail, par nos discussions avec les acteurs du terrain et les deux

chargés de partenariats de la SIDI, dont les partenaires ont été nos institutions référentes sur le terrain. Les résultats obtenus après la collecte et l'analyse des données et les premiers écrits ont été présentés aux référents salariés de ces deux institutions en intégrant leurs commentaires et remarques. Spiggle (1994) discute les avantages de l'intégration des points de vue des acteurs de terrain. Ils rendent les écrits plus précis et plus clairs.

Certains auteurs critiquent la recherche intervention car selon eux, elle manquerait de rigueur, de capacité de généralisation et s'apparente plus à du conseil. La rigueur peut être néanmoins acquise, en développant les procédures de collecte et d'analyse des données et en portant un accent particulier sur la méthodologie de la recherche (Naslund et *al.*, 2010). En outre, elle place le chercheur en interaction avec le terrain ainsi qu'il en est en sciences médicales, de la santé.

Le recueil des informations expose les différentes méthodes, théories et investigations utilisées permettant d'augmenter la validité de l'analyse des données collectées. Cette analyse consiste à classer, à rechercher les points communs, les points de divergence et les points de convergence entre les cas étudiés.

La recherche intervention manque de capacité de généralisation parce qu'elle n'étudie souvent qu'un seul cas. Mais, elle participe à la définition de nouvelles voies de recherche. Nous avons fait plusieurs phases d'immersion. Ces immersions se sont déroulées dans deux pays, le Burkina Faso et le Sénégal et auprès de différentes institutions de microfinance qui ciblent différentes populations car, la SIDI notre entreprise d'accueil de la thèse intervient dans différents pays sur les continents : africain, latino-américain et asiatique.

La capacité de généralisation intègre aussi la pertinence au plan local et au plan global. En nous référant à notre objet de recherche, nous ne pouvons que choisir la pertinence au plan local. L'accompagnement des IMF ne peut être étudié qu'en considérant les besoins réels des IMF dans ce domaine. Les résultats risquent d'être trop contextualisés malgré l'importance des

informations qui seront collectées. Cependant la généralisation analytique est possible au lieu de la généralisation statistique comme le proposent Stuart et *al.* (2002). Il faut donc être vigilant. Le *process* peut être généralisé mais le résultat obtenu dans un cas déterminé ne s'applique qu'au cas.

1.1.3. La limitation des biais personnels du chercheur, la doctorante salariée

Les biais qui surgissent au cours de la recherche peuvent relever des critiques scientifiques mais aussi des éléments liés à la personnalité du chercheur, tels que : le statut, le genre, la formation, la culture, les valeurs (Naslund et *al.*, 2010). Le chercheur doit donc au départ établir et préciser clairement les motivations sur le choix de son sujet de recherche.

Nos valeurs personnelles ont influencé le choix de notre secteur de recherche et des pays où ont lieu nos enquêtes car, selon Bold (2012), les valeurs du chercheur influencent le choix de son sujet, son objet de recherche et conduisent aussi ses choix méthodologiques.

Le choix du sujet et l'objet de recherche se sont faits en fonction des attentes de la structure d'accueil, conjointement avec la Tutrice en entreprise, le Directeur de thèse et nous-même. Des réunions d'une part avec notre Tutrice en entreprise et certains collègues, d'autre part avec notre Directeur de thèse et les doctorants du Laboratoire de recherche, nous ont permis à plusieurs reprises de dépasser notre propre point de vue. La recherche intervention nous a aussi permis de partager et de discuter des idées et des pensées avec les acteurs de terrain.

La première relation qui s'est développée dans le cadre de notre thèse à la SIDI est celle entre notre première Tutrice en entreprise et nous. Toutes les relations de travail ont ensuite découlé de cette première relation. Sur le terrain, ce sont les cadres des institutions partenaires référents de nos terrains qui ont joué le rôle de guide, suggérant des rencontres et des orientations.

Ce statut de doctorante salariée a été d'un grand intérêt pour ce qu'il nous a apporté à ce stade comme expérience professionnelle, tant en matière d'acquisition de compétences, qu'en matière de réactivité face aux difficultés rencontrées. Nous avons pu constater combien il est important d'avoir d'excellentes qualités relationnelles, qui favorisent une bonne ambiance de travail, permettent aussi de décanter bien des situations et de faire face à des difficultés liées aux tâches à effectuer et aux objectifs à atteindre. Le fait de travailler avec plusieurs chargés de partenariats et d'avoir effectué des missions à l'international, nous ont permis de comparer différentes méthodes de travail et de raisonnement, afin de mieux forger les nôtres.

Comme le souligne Grawitz (1993 repris par Baumard et Ibert, 2007, p. 96), « *il est de tradition en recherche de faire une distinction entre le qualitatif et le quantitatif* ». Bien souvent, cette distinction se fait sur la nature des données et plus particulièrement sur leurs qualités ou faiblesses supposées ou encore leur degré de scientificité. Ces deux approches sont complémentaires et se doivent d'être utilisées en fonction des besoins réels du chercheur.

1.2. Les méthodes qualitatives en sciences de gestion

Les méthodes qualitatives dans les sciences de gestion peuvent être soit déductives, soit abductives ou soit inductives. Elles peuvent néanmoins être utilisées simultanément dans une même recherche. La méthode qualitative déductive est relativement rare dans les recherches en sciences de gestion. Le principe est de partir d'un cadre conceptuel, d'un ensemble d'hypothèses et de variables issues de la littérature et de recherches antérieures. Ces concepts et variables doivent être opérationnalisés en une liste de codes qui sera par la suite confrontée au terrain.

En se basant sur la méthode qualitative inductive, le chercheur part des données recueillies sur le terrain pour faire émerger les concepts représentatifs du phénomène étudié. Il dresse une liste de codes ou de concepts issus des observations et du terrain et non pas de la littérature comme c'est le cas pour la méthode qualitative déductive. A partir de ce codage, le chercheur peut couper,

examiner, comparer, conceptualiser et catégoriser les données afin de décrire et de comprendre le phénomène étudié.

La méthode qualitative abductive constitue un mélange de la méthode qualitative déductive et de la méthode qualitative inductive.

Très souvent, l'exploration est liée à une démarche qualitative et la vérification à une démarche quantitative. C'est ainsi que Silverman (1993, cité par Thiétart et *al.*, 2003), distingue deux écoles en sciences sociales : l'une orientée sur le test quantitatif d'hypothèses et l'autre tournée vers la génération qualitative d'hypothèses. Usunier et *al.* (2000), admettent aussi que la recherche exploratoire place l'accent sur la définition des objectifs de recherche, alors que la recherche qui se préoccupe de tester les hypothèses va se focaliser sur l'étape de collecte des données en les séparant complètement de leur interprétation. Mais ce paradigme ne serait-il pas qu'une idée reçue ? Baumard et Ibert (2003, p. 97) expliquent, que pour construire ou pour tester, le chercheur peut adopter aussi bien une approche quantitative qu'une approche qualitative. Ils citent, à cet effet, Glaser et Strauss (1967, pp. 17-18) pour leur argumentation : « *Il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives ou quantitatives. Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théories* ».

Notre méthodologie se base essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain. Elle tire notamment ses données des entretiens que nous avons réalisés dans les différentes institutions de microfinance étudiées, ainsi que des documents internes ou externes relatifs à l'accompagnement des institutions de microfinance. Cette approche a pour objectif un projet de connaissances supposant expliciter les expériences individuelles et collectives mobilisées dans les actions quotidiennes. Néanmoins, ceci ne nous a pas empêché de partir de la littérature existante pour tenter de trouver des réponses à notre question de recherche. C'est ce que nous avons fait dans la première partie de cette thèse, où nous avons discuté des réponses fournies par la littérature à des

problématiques proches de la nôtre lorsqu'il n'existait pas de littérature appropriée.

Nous n'avons pas opté pour un modèle économétrique. L'économétrie est souvent décrite comme la partie de l'économie qui s'occupe de la mesure, du quantitatif. Elle applique les méthodes statistiques aux données empiriques issues de l'économie. Héritière à la fois des mathématiques, de l'économie et des statistiques, elle se fonde sur des modèles économiques qu'elle vient confronter à un ensemble de données observées (données de panel, série temporelle, etc.). Cette démarche n'est pas compatible à notre contexte de recherche qui s'intéresse au volet social de la microfinance mais aussi aux pratiques territoriales et culturelles du secteur de la microfinance. L'économétrie serait plus adaptée à la vocation commerciale de la microfinance, à la consommation de masse. L'économétrie n'est pas une fin en soi.

Nous positionnons cette thèse dans une méthodologie qualitative abductive. Cette logique abductive est en phase avec notre objectif de formaliser le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance par un organisme de développement.

La deuxième section de ce chapitre 3 revient sur les techniques de collecte des données qualitatives adoptées dans notre recherche.

Section 2 : La collecte des données qualitatives

En sciences de gestion, la recherche intervention met en jeu de nombreuses méthodes de recueil des données. Ces techniques, qui seront développées par la suite, englobent les entretiens, la documentation et les observations directes et non participantes.

2.1. Les techniques de collecte des données qualitatives

Le choix d'une méthode de collecte de données qualitatives ou quantitatives ne représente pour le chercheur qu'une première phase dans l'adoption d'une méthodologie de recherche. En effet, les méthodes de recueil des données de

type qualitatif sont nombreuses. Yin (2003), par exemple, en propose six : la documentation, l'enregistrement des archives, l'entretien individuel ou de groupe, l'observation directe, l'observation participante et la simulation.

La multiplication des sources de données dans une recherche qualitative est importante car elle permet une triangulation qui est une garantie de fiabilité de la recherche sur le plan épistémologique et une confrontation de ces données, même si, parfois, elles sont contradictoires. Toutefois, le choix de ces techniques doit découler de la question de recherche, des méthodes adoptées, de la nature même de cette recherche et surtout des possibilités du terrain.

Compte tenu de l'objectif principal de notre recherche, les entretiens de groupe étaient à exclure et cela principalement pour les raisons suivantes :

- l'accompagnement est contextuel ce qui peut amener les acteurs à modifier leurs discours ou leurs attitudes s'ils ne sont pas seuls, cette situation s'applique aussi dans un entretien individuel mais est moindre
- la recherche s'adresse ici à des professionnels et donc à un public relativement peu accessible qui accepte les entretiens souvent sur leur lieu de travail.

Au vu de ces limites, pour notre recherche, nous avons choisi de nous baser essentiellement sur les techniques de l'entretien semi-directif, des observations directes et non participantes et des analyses documentaires. Ces méthodes se complètent et permettent de collecter des données multiples et riches. Elles nous ont semblé être les plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme Wacheux (1996, p. 192), l'entretien et la documentation sont « *deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* ».

Rappelons qu'une large partie de notre problématique de thèse s'intéresse au déroulement de l'accompagnement des institutions de microfinance et donc aux rôles et au degré d'implication des différents acteurs dans ce modèle.

2.1.1. L'entretien semi-directif

Gavard-Perret et al. (2008) définissent l'entretien comme « *un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ». L'entretien permet de collecter de nouvelles informations en étant suffisamment ouvert, pour pouvoir repérer les facettes méconnues du phénomène étudié (Fenneteau, 2015).

L'entretien, l'interview, les récits de vie, etc., ont toujours constitué une des premières sources de données pour l'ensemble des sciences humaines et sociales (sociologie, histoire, psychologie, etc.) et des sciences de gestion. En effet, dès que les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux comportements humains et aux raisons qui les poussaient à certaines actions, l'entretien s'est positionné comme la première « arme » dont dispose le chercheur.

Généralement, la littérature a identifié quatre types classiques d'entretiens (Wacheux, 1996) :

- l'entretien directif : ensemble de questions précises et courtes traitant de faits, d'opinions, de représentations, auxquelles le répondant réplique directement sans élargissement
- l'entretien semi-directif : ensemble de questions précises, mais assez large, permettant au répondant de donner son opinion, ses avis, etc.
- l'entretien non-directif : conversation libre et ouverte sur une thématique choisie au préalable
- l'entretien de groupe : conversation libre entre plusieurs acteurs afin de déceler des constructions groupales d'explications et de représentations.

La démarche de recherche intervention et l'approche constructiviste de notre recherche nous a conduit à opter pour la technique d'entretien semi-directif. Cette dernière a semblé la plus adéquate et la plus pertinente pour notre question de recherche, puisqu'elle permet :

- d'évoquer tous les thèmes souhaités grâce à une flexibilité et une adaptation facile au contexte et à l'interviewé
- de recueillir par la suite une quantité assez importante de données, qui sont de plus de très bonne qualité.

Comme l'ont expliqué Usunier et *al.* (2000), les objectifs des interviews et des entretiens qualitatifs sont de comprendre : « *Comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs, qu'ils ont développé au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans leur monde ?* ». Wacheux (1996) souligne aussi que les recherches qualitatives en sciences de gestion s'alimentent aux mots des acteurs pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences. A ce titre, les entretiens permettent de collecter des données discursives, reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Cette technique est d'autant plus privilégiée, que le sujet est confidentiel et délicat. L'interviewé peut être en effet réticent à parler vrai à propos des thèmes abordés, autrement que de façon confidentielle dans un entretien face à face. Par ailleurs, le recours à des questions ouvertes semi-directives, laisse un champ libre pour nos interlocuteurs. Ce type de questions leur permet d'aborder plusieurs thèmes en même temps.

Nous avons aussi choisi l'entretien semi-directif en analysant son degré de directivité. Nous pouvons ainsi explorer le processus de compréhension de chaque acteur organisationnel autour des besoins et demandes en accompagnement et mettre en évidence les différences entre les acteurs.

Dans l'entretien libre, l'interviewer n'interroge pas les individus, il se contente de les écouter après leur avoir demandé de s'exprimer sur un thème donné. Dans l'entretien directif, l'interviewer oriente le discours de l'interviewé, le place dans le cadre défini par les questions et se réfère aux notions présentes dans la formulation. L'interviewer cherche à obtenir des informations précises sur des sujets bien identifiés. Nos entretiens ont été individuels car nous avons constaté dans nos précédentes études (étude sur les forces et la vulnérabilité des

exploitations familiales et étude des effets et de l'impact des mutuelles de solidarité), que les enquêtés s'exprimaient plus facilement quand ils sont seuls qu'en groupe.

La dernière raison qui a motivé notre choix pour l'entretien semi-directif est le fait que celui-ci a été très utilisé par des recherches semblables et a abouti à des résultats pertinents.

Dans les développements qui suivent, nous allons détailler des points relatifs à cette première technique de collecte des données qualitatives. En effet, tout entretien doit se baser sur un guide réunissant les principaux questionnements de la recherche. Par ailleurs, les techniques de l'entretien mettent l'accent sur l'importance du choix de l'interlocuteur, c'est-à-dire de la personne interviewée. Outre le fait de se renseigner au préalable sur son interlocuteur, la réalisation et la rédaction d'un guide d'entretien sont des étapes importantes pour la conduite d'une interview. L'objectif du guide d'entretien est de servir en tant que support pour l'interview, afin de garder constamment sous les « yeux » les directives de l'enquête et de légitimer la recherche en lui donnant un aspect « scientifique ». Le guide d'entretien permet aussi de préciser les thématiques à aborder dans la prise de contact avec l'interviewé, ce qui rajoute du sérieux à la recherche menée. Il permet aussi de prioriser les thèmes et de les classer. Toutefois, au cours de la réalisation des entretiens, le chercheur ne doit pas se limiter aux questions élaborées dans ce guide.

Dans notre recherche, nous avons établi plusieurs grilles²³ d'entretien, adaptées chacune au profil de la personne enquêtée pour leur permettre de répondre spontanément et facilement aux questions. Néanmoins, les différentes grilles utilisées reprenaient souvent la structure suivante construite autour de plusieurs thèmes.

²³ Annexe 5 à annexe 7

Encadré 9: L'étude du modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance

Grille d'entretien

I- Présentation de l'objectif de l'étude

II- Présentation du poste/de la fonction de l'enquêtée

III- Définition des thèmes

- L'accompagnement
- L'accompagnement des organisations
- Le besoin
- La demande

IV- Modèle d'accompagnement

- La description du processus
- Les parties prenantes et leurs rôles

V- Besoins et satisfaction des besoins

- Par l'IMF
- Par les consultants
- Par les structures étatiques
- Par les organismes de développement

VI- Apports de chaque partie et pistes d'amélioration

- Suivi-évaluation de l'accompagnement
- Critères d'un bon accompagnement

Source : Construction Personnelle

Les grilles ont évolué légèrement à la suite de notre première visite de terrain (Du 17 juin au 3 août 2017) au Burkina Faso. Au Burkina Faso, nous avons utilisé deux grilles d'entretien : une grille pour les salariés des IMF et les membres des organes des IMF que nous avons nommé « grille IMF » et l'autre grille pour les consultants et les structures étatiques que nous avons nommé « grille hors IMF ». A la fin de cette phase de terrain, nous avons constaté que les membres des organes des IMF ne répondaient pas à certaines questions techniques. C'est dans cette dynamique, que nous avons décidé de faire une

autre grille pour cette catégorie pour notre deuxième phase de terrain (Du 25 août au 10 octobre 2017) au Sénégal d'où les trois grilles : grille d'entretien des salariés IMF, grille d'entretien consultants et structures étatiques et grille d'entretien des dirigeants IMF.

Les deux objectifs de nos entretiens sont :

- dresser un état des lieux des pratiques en mettant en exergue les étapes actuelles de la démarche d'accompagnement au sein des IMF et de leurs structures d'accompagnement notamment les organismes de développement
- avoir une première lecture des facteurs pouvant influencer le modèle d'accompagnement. En effet, lors des entretiens, nous chercherons à exposer à travers le discours des acteurs la multitude de facteurs pouvant influencer les pratiques de l'accompagnateur et de l'accompagné dans le domaine de la microfinance.

Comme le soulignent Royer et Zarlowski (2007, p. 192), le concept d'échantillon est assez large, il peut comporter « *un seul élément, sélectionné par jugement et destiné à un traitement qualitatif, jusqu'à l'échantillon aléatoire de grande taille destiné à tester des hypothèses à l'aide de techniques statistiques avancées* ». Selon ces auteurs (2007, pp. 196-200), on peut distinguer quatre méthodes de sélection des échantillons :

- les méthodes probabilistes : chaque individu de la population présente une probabilité connue a priori d'appartenir à l'échantillon
- les méthodes à base de quotas qui permettent d'obtenir un échantillon ayant une certaine représentativité de la population étudiée. Il faut arriver à segmenter la population de façon à pouvoir par la suite classer chaque individu dans un seul et unique segment
- le choix raisonné : le chercheur sélectionne directement les individus selon les critères théoriques
- l'échantillon de convenance qui correspond aux seules opportunités qui se sont présentées au chercheur sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini.

Concernant la sélection des individus, nous avons opté pour la méthode des quotas et le choix raisonné. Notre échantillon est composé des dirigeants des institutions de microfinance (l'exécutif), de membres de Conseil d'Administration, de membres de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFD), de consultants locaux, de salariés locaux d'autres structures d'accompagnement (Fondation Grameen Crédit Agricole, Entrepreneurs du Monde), des membres des structures étatiques car ils sont les acteurs les plus impliqués dans l'accompagnement des institutions de microfinance, objet de notre étude.

Au-delà de la méthode de sélection des individus, la littérature insiste sur la taille de l'échantillon. Les entretiens se sont déroulés auprès de 54 personnes soit 25 personnes au Burkina Faso, 25 personnes au Sénégal et 4 personnes par Skype en France, les salariés des organismes de développement.

Le tableau 10 ci-dessous présente quelques qualités et caractéristiques des personnes rencontrées en fonction du poste, du sexe, de l'âge et de l'année de recrutement ou d'intégration au sein de la structure qu'il s'agit d'institutions de microfinance, de cabinets de consultant, de structures étatiques, d'organes d'institutions de microfinance et d'organismes de développement.

Tableau 10: Les qualités et caractéristiques de l'échantillon d'étude

PERSONNES	POSTES	SEXE	AGE	ANNEE DE RECRUTEMENT
P1	Secrétaire Exécutive	F	66	2008
P2	Responsable Administratif et Financier	H	36	2009
P3	Directrice	F	53	2016
P4	Directeur intérim	H	41	2017
P5	Responsable SIG	H	30	2016
P6	Directrice	F	51	2012
P7	Chef service exploitation et développement	H	35	2012
P8	Chef Service SIG et formations	H	31	2011
P9	Directeur des Opérations	H	34	2012
P10	Directeur Général	H	45	2003
P11	Responsable des Opérations et du Développement	H	30	2015

P12	Directrice	F	38	2008
P13	Membre CA	F	51	2008
P14	Membre CC	F	34	2016
P15	Contrôleur interne	F	34	2010
P16	Responsable des Opérations et du Développement	H	40	2014
P17	Directeur des Ressources Humaines	H	50	1999
P18	Consultant	H	50	1999
P19	Directrice	F	40	2015
P20	Consultant	H	39	2010
P21	Directrice Exécutive	F	52	2005
P22	Chef département des Etudes	H	45	2012
P23	Consultante	F	55	1994
P24	Chef du Département des Politiques et des Partenariats	H	39	2012
P25	Auditeur	F	38	2010
P26	Membre CC	H	57	2015
P27	Présidente CA	F	39	2015
P28	Secrétaire Général CA	H	46	2009
P29	Président Conseil Fondation	H	60	2008
P30	Assistante de direction	F	46	2001
P31	Responsable Administratif et Financier	H	45	2008
P32	Administrateur Général	F	50	1995
P33	Directeur Etudes, Développement et Formations	H	47	2005
P34	Directeur Général	H	58	1988
P35	Gérant	H	33	2012
P36	Directrice Administrative et Financière	F	40	2008
P37	Directeur Général	H	47	2008
P38	Gérante	F	39	2002
P39	Gérante	F	49	1999
P40	Gérante	F	55	2006
P41	Gérant	H	49	1999
P42	Consultant	H	44	1998
P43	Consultant	H	53	2012
P44	Consultant	H	53	2004
P45	Directeur national de la microfinance	H	44	2014
P46	Inspecteur Technique des Services	H	45	2006
P47	Ex responsable du suivi-évaluation à la direction de la microfinance	H	37	2006
P48	Directeur exécutif	H	54	2005
P49	Responsable du pôle de compétitivité	H	36	2009
P50	Consultant	H	50	2016

P51	Représentant pays EdM	H	46	2015
P52	Responsable Développement Finance Inclusive	H	40	2010
P53	Représentant CIDR	H	55	1987
P54	Expert régional Afrique de l'Ouest	H	38	2012

Source : Construction Personnelle

- le gérant d'une institution de microfinance est chargé de la recherche de marché, du montage d'offre, d'exécution des missions (plans d'affaires, évaluations, étude d'impact, formations, reconnaissance d'agrément, portefeuille, gouvernance, développement de nouveaux produits)
- le directeur de la Direction de la Règlementation et de la Surveillance (DRS) ou de la Direction de la Surveillance et du Contrôle (DSC) s'occupe de la surveillance et du contrôle des IMF, de leur coordination, le contrôle sur pièces. Il s'occupe aussi de la coordination des activités et de la supervision du travail des autres collaborateurs, de la mise en œuvre des activités courantes.
- le directeur exécutif de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFDF) gère l'association et ses organes, contribue à l'élaboration des plans stratégiques et des plans d'affaires, élabore les différents rapports, organise les rencontres des membres, fait des plaidoyers et représente l'association et les institutions de microfinance à l'extérieur, organise des formations
- le chef de mission est chargé de la coordination des activités sur le terrain, de l'orientation des assistants et de la finalisation des travaux et des revues
- le chef département assure le développement et la promotion du secteur de la microfinance, le contrôle des IMF au niveau régional, met en œuvre le plan d'action et de la stratégie nationale de la microfinance, élabore et suit les plans annuels de travail avec les maîtres d'ouvrages délégués, la capitalisation des réalisations dans le secteur. Il assure également la mise en œuvre des stratégies gouvernementales en microfinance sur le territoire, la coordination des interventions, la participation à la mobilisation des ressources pour le financement de la stratégie nationale et la coordination des activités des maîtres d'ouvrages délégués

- le consultant indépendant appuie les institutions de microfinance, aide au développement des fonds de garantie, au renforcement des capacités des bénéficiaires de crédit, à l'évaluation des projets et programmes de développement rural
- l'auditeur assure le contrôle de l'organisation et dans notre cas de l'institution de microfinance.

Pour la finalisation de l'échantillon et la mise en relation avec les personnes à enquêter, nous avons sollicité le Responsable des Opérations et du Développement (ROD) d'Asiena et l'Administrateur Général de Sen'Finances. Nous avons aussi mêlé la saturation théorique (Glaser, 1967) pour la taille de l'échantillon bien qu'elle ne soit jamais finalement atteinte, la représentativité de l'échantillon et les limites temporelle et financière. Cependant, il a été possible d'évaluer la quantité de nouvelles informations recueillies lors de chacun des entretiens.

Les entretiens sont valables à une période donnée, ils ne produiront pas les mêmes données dans un autre contexte et sur une autre période. Les entretiens décrivent le sens que les acteurs attribuent aux choses car, le chercheur en présentant les résultats d'un point de vue critique, modifient les histoires brutes des enquêtés. Nous avons veillé à restituer le sens que les acteurs attribuent à leurs propos lors de nos transcriptions.

Les ouvrages de référence en méthodologie (Plane, 2003 ; Gavard-Perret et *al.*, 2008 ; Thiétart et *al.*, 1999 ; Wacheux, 1996 ; Giordano, 2003), de la recherche en sciences de gestion permettent au chercheur intervenant, débutant comme nous, de se faire une idée de l'éthique dans la recherche, même si dans ces ouvrages aucun chapitre n'est dédié à cette thématique. Le contraire est observé dans la littérature anglaise à travers la publication d'ouvrages tels que (Miles et Huberman, 2003 ; Gubrium et Holstein, 2002). Les problèmes éthiques ne sont pas spécifiques à chaque objet de recherche et ont donc des traitements différents.

La date, l'heure, le lieu de l'entretien et les moyens utilisés pour garder la trace des propos des enquêtés sont des facteurs externes à prendre en compte avant le démarrage des enquêtes. Les personnes enquêtées s'expriment plus facilement quand l'entretien se déroule à un moment où elles sont pleinement disponibles et le lieu de l'entretien est porteur de significations (Fenneteau, 2015). Nous l'avons observé aussi dans les deux précédentes études au Burkina Faso.

Nous avons donc fixé avec les enquêtés la date, l'heure et le lieu de l'entretien en fonction de leur disponibilité, pour leur permettre de choisir le lieu le plus adéquat pour eux. Cela s'est passé pour la majorité des enquêtés dans leurs bureaux. Néanmoins, nous avons réalisé deux entretiens dans le véhicule des enquêtés : un pendant un trajet de voyage (Burkina Faso) et l'autre sur un parking de restaurant (Sénégal).

Pour garder la trace des entretiens, nous avons utilisé un support d'enregistrement, un enregistreur Sony et nous avons aussi pris quelques notes manuscrites qui nous ont permis de revenir rapidement et facilement sur les dires des enquêtés pour plus d'explications. Le support audio nous a permis de retranscrire nos entretiens dans leur intégralité, de les écouter à tout moment et d'analyser facilement la sémantique et la rhétorique au moment du traitement des données.

Au début de chaque entretien, nous avons fait les présentations (nom, prénom, les finalités de l'étude, la durée approximative de l'entretien, l'utilisation de magnétophone pour l'enregistrement) pour mettre l'enquêté à l'aise, défini les rôles, les engagements de chacun d'eux (anonymat garanti, secret professionnel de l'enquêteur, etc.) et présenté la technique de l'enquête.

Nous avons amené les personnes enquêtées notamment les membres des Conseils d'Administration des institutions de microfinance à comprendre la nature et les objectifs de la recherche en utilisant peu de termes techniques. Les personnes enquêtées étaient libres de se retirer ou ne pas répondre à certaines questions lorsqu'elles le souhaitent. Lorsque l'information est bien

passée, les acteurs impliqués ne se retirent pas. Nous n'avons noté aucun retrait. Nous avons informé par mail certains enquêtés notamment les consultants, les salariés des structures étatiques et les salariés des organismes de développement, en leur exposant soigneusement la recherche dans sa globalité et les raisons pour lesquelles un entretien avec eux serait intéressant. Nous avons contacté directement par téléphone la majorité des salariés des institutions de microfinance qui à leur tour ont passé l'information à leur membre du CA qu'on souhaitait rencontrer.

Née dans le domaine médical et dans les principes des recherches déductives, la règle du consentement a été transposée en sciences sociales grâce aux recherches inductives (Marzano, 2007). Dans la recherche intervention, les questions émergent au fur et à mesure et le cadre conceptuel de départ est modifié en fonction de la vision des acteurs de terrain. Il est donc impossible aux sujets de recherche de peser les conséquences de la recherche au début. Le consentement est discutable en fonction de la méthodologie de la recherche. Nous n'avons pas signé avec chaque structure rencontrée, un document formel qui ferait foi de consentement sur l'ensemble des sujets de recherche, des personnes enquêtées. Nous avons par contre demandé à chacun de nos interlocuteurs leur approbation avant chaque entretien. Eux tous nous ont donné leur consentement, accord verbal basé sur la confiance mutuelle.

C'est le chercheur seul qui doit savoir quelles sont les personnes qui ont participé aux enquêtes. La règle de confidentialité protège donc les sujets de recherche mais parfois, certaines informations spécifiques permettent à d'autres personnes d'identifier facilement les participants à la recherche. Pour respecter cette confidentialité, nous avons nommé les personnes enquêtées par P1, P2, P3, P4, P5.....P50, P51, P52, P53 et P54 (Confère Tableau 9 : Les caractéristiques de l'échantillon d'étude). Au départ, nous avons pensé que nous serons certainement confrontées à ce cas quand nous interrogerons le personnel des IMF notamment les salariés. Ce qui n'a pas été le cas. La confidentialité interne peut être donc facile à respecter dans une recherche intervention.

L'analyse documentaire est une des sources de données primordiales dans une recherche intervention. Les documents à analyser peuvent être internes ou externes. Passer par cette phase est indispensable car elle permet au chercheur de se familiariser avec les procédures, les processus et le jargon interne utilisés au sein de l'entreprise.

Nous avons eu recours à cette technique de collecte de données dans notre recherche.

2.1.2. La recherche documentaire

Les documents internes et externes constituent également un complément riche et indispensable aux entretiens effectués, notamment pour expliquer *a priori* ou *a posteriori* des aspects particuliers des processus managériaux des cas, voire même pour identifier certains sujets n'ayant pas été abordés dans les entretiens. Ce qui est d'ailleurs confirmé par Yin (1994, p. 14) qui explique que « *les études de cas peuvent être fondées sur des preuves qualitatives et quantitatives. Et n'implique pas toujours une observation directe et détaillée comme source de preuve* ». Wacheux (1996) note dans le même sens que les écrits et les documents reflètent l'histoire de l'entreprise, les événements, les décisions, les actions, la périodicité des activités, etc. En d'autres termes, les documents internes représentent la mémoire d'une organisation. Ainsi, l'analyse documentaire permet de construire des structures configurées d'informations et de données, éparpillées a priori mais qui prendront un sens et une utilité dans la recherche.

Cette technique est d'autant plus importante pour notre recherche, que la thématique de l'accompagnement fait l'objet d'une communication assez riche de la part des organismes de développement via des rapports annuels d'activités, des articles et publications sur leur site Internet. Une autre raison qui nous a poussé à recourir à l'analyse documentaire : c'est la triangulation. Cette dernière représente le fait pour un chercheur de vérifier la cohérence des informations recueillies sur le terrain. Pour ce faire, l'utilité de l'analyse documentaire est de permettre au chercheur d'opérer cette triangulation entre

les informations tirées des entretiens et les documents internes. Bien que ces derniers soient souvent moins riches que les entretiens, ils restent indispensables pour la conduite d'une recherche intervention.

Dans le cadre de notre thèse, nous avons fait appel à deux types de documents :

- des documents internes : ces documents internes (rapports d'activités, procès-verbaux de Conseil d'Administration, rapports de missions des chargés de partenariats, dossiers de renouvellement de prêts, plans stratégiques, etc.) concernent notamment notre entreprise d'accueil, la SIDI. Ils ont une valeur historique, permettant de se familiariser avec l'entreprise et d'évaluer les données primaires au moment du traitement. Ces documents ont été facilement accessibles pour nous, probablement à cause de notre position de salariée doctorante SIDI. Ces documents nous ont été d'une grande utilité pour comprendre l'environnement de la SIDI et ses relations interactives, son modèle économique, les éléments qui lui permettent d'avoir une certaine stabilité financière et sociale mais aussi la description de ses pratiques en matière d'accompagnement technique de ses différents partenaires. Ces documents nous aussi aidé à rédiger le 2.1. de la section 2 du Chapitre 1 de notre thèse.

- des documents externes : préalablement à chaque entretien, nous avons examiné les sites Internet des organismes de développement, des structures étatiques et des rares institutions de microfinance qui disposent d'un site et notamment les rapports annuels et les rubriques concernant les aspects en lien avec l'accompagnement. Nous avons aussi fait une recherche plus générale sur le Web pour mettre à jour d'éventuels documents externes concernant ces organisations (présentations lors de journées, articles de presse, apparition de l'organisation dans certaines études, etc.). En outre, cette recherche sur le Web a été utile pour recueillir le plus possibles d'informations concernant les structures étatiques notamment le document de Politique Sectorielle de la Microfinance Sénégalaise et Plan d'action (2016-2020) et la Stratégie Nationale de microfinance Burkinabé et Plan d'action (2012-2016). Une partie de ces

documents nous a servi par la suite dans notre description et dans notre analyse documentaire.

Tout au long de notre enquête, l'analyse documentaire s'est avérée être d'une grande utilité et d'une aide importante, à la fois lors de la phase de collecte des données qu'à la phase de traitement, d'analyse et de construction de nos résultats.

La dernière technique utilisée pour la collecte de nos données dans cette recherche a consisté à faire de l'observation.

L'observation représente une technique assez particulière dans la démarche qualitative. Elle se matérialise par le fait que « *le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* » (Baumard et al., 2003, p. 238). L'observation peut également être participante ou non, en fonction de la position du chercheur et de son point de vue externe ou interne par rapport aux sujets observés. Dans notre cas, l'observation a été directe et non participante.

2.1.3. L'observation directe et non participante

Laisser courir son regard sans s'obstiner sur une piste unique, écouter tout autour de soi sans se contenter d'un seul message et chercher finalement à discerner les dimensions essentielles du problème étudié, ses facettes les plus révélatrices et par suite les modes d'approche les plus éclairants sont les objectifs d'une observation directe et non participante.

L'observation directe permet de s'assurer de la réalité des pratiques, de décrire des activités et des situations. Elle permet de contextualiser les données car les acteurs en situation adoptent des conduites corporelles (Garfinkel, 2007). La prise de notes est essentielle dans l'observation directe. Après chaque évènement (les réunions d'équipe, la réalisation d'une mission d'accompagnement ou sa restitution, les journées d'accompagnement des

consultants bénévoles SIDI, les réunions d'échanges et de points avec notre Tutrice en entreprise, etc.), nous avons repris nos notes que nous avons réorganisées en insérant nos impressions. Quant à l'observation non participante, elle est en apparence la plus simple et a été utilisée par de nombreux chercheurs dont Villette M. lorsqu'il a décrit, de l'intérieur, le fonctionnement et les us et coutumes d'un grand cabinet conseil au sein duquel il travaillait. Cependant, cette pratique souffre d'une double limitation : la première est qu'il est difficile pour un observateur de garder sa distance par rapport aux personnes qu'il observe dans la mesure où celles-ci finissent toujours par lui attribuer un rôle et une place spécifiques au sein du système étudié ; la seconde est que l'observation non participante relève d'une approche purement contemplative de la recherche et que, de ce fait, elle ne permet pas d'agir pour transformer une situation donnée.

Ces contacts directs avec les chargés de partenariats SIDI durant nos trois ans de thèse et certaines personnes sur le terrain notamment les salariés d'Asiena et de Sen'Finances, nous ont permis d'observer comment chacun perçoit la démarche d'accompagnement et quels sont les moyens qu'ils mobilisent pour cela. Les réactions verbales des acteurs ainsi que leurs comportements, nous ont permis de noter les leviers et obstacles à la formalisation de l'accompagnement en microfinance.

Les personnes enquêtées interviendront sur la méthodologie du modèle d'accompagnement, son utilité et les potentielles modifications. Nous devons arriver à trouver un bon équilibre entre la multitude de points de vue des acteurs et notre point de vue personnel, parce qu'il ne faut pas que nous trahissions la pensée des enquêtés, lors du traitement et de l'analyse des données collectées.

2.2. Une première présentation des données

Après avoir construit notre stratégie d'accès au réel, nous avons commencé à la mettre en œuvre. L'accès à notre terrain de recherche s'est fait en réalité en deux phases. La première phase a permis d'étudier l'accompagnement au sein

de la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI). La seconde phase nous a amené à aller à la rencontre d'autres structures pour mieux approfondir notre question de recherche.

Dans ce qui suit, nous allons proposer une première présentation sommaire des données empiriques recueillies lors des deux phases d'enquêtes de terrains.

2.2.1. Les données recueillies lors de la phase exploratoire

A cette étape, nous avons sollicité les chargés de partenariats de la SIDI pour recenser les informations générales relatives aux besoins des partenaires via des entretiens exploratoires et pour remplir un tableau Excel, que nous avons conçu pour cela.

Il faut rappeler que le problème relatif à la formalisation de l'accompagnement des institutions de microfinance s'est aussi présenté au sein de la SIDI, lorsque le comité de coordination de la SIDI dans le processus d'élaboration du plan stratégique 2017-2020, a constaté que l'accompagnement qui constitue la valeur ajoutée de la SIDI a été moins mis en avant au cours de ces dernières années. Depuis 2015, l'équipe SIDI consacre pourtant moins de jours²⁴ pour accompagner ses partenaires pour diverses raisons : la création et la gestion du Fonds européen de financement solidaire (Fefisol) qui a entraîné une forte mobilisation de l'équipe, l'augmentation du capital de la SIDI qui a amené les chargés de partenariats à avoir une obligation de résultats en termes d'investissement, la professionnalisation de l'accompagnement des institutions de microfinance et la complexité des besoins d'accompagnement.

L'investissement a pris le dessus sur l'accompagnement, alors que les deux devraient évoluer au même rythme. Les membres du comité de coordination ont décidé de mener des réflexions approfondies sur cette thématique. Un document sur le métier d'accompagnement contextualise l'accompagnement à

²⁴ Nombre de jours d'accompagnement : 1184 jours en 2014, 1139 jours en 2015, 882 jours en 2016 et 983 jours en 2017, Rapport d'activités SIDI de 2014 à 2017.

la SIDI. Ce document nous a permis de connaître l'historique du métier d'accompagnement de la SIDI et ses enjeux. Nous avons aussi noté que les besoins des IMF peuvent prendre plusieurs formes et que chaque chargé de partenariats utilise une méthodologie d'accompagnement propre, en fonction des partenaires qu'il suit. Ces constats rejoignent nos conclusions théoriques.

En principe la solution toute faite n'existe pas et la prise en compte de la capacité des dirigeants et des cadres de l'IMF à formuler les besoins auxquels ils sont confrontés est essentielle dans le développement d'une capacité d'apprentissage. Formulée de cette façon, une des fonctions clés d'un système d'accompagnement renvoie à la nécessaire écoute mutuelle entre les dirigeants des IMF et leurs partenaires prestataires de conseils, de formations ou d'autres ressources (Albert et *al.*, 1985), dans notre contexte les organismes de développement. L'écoute mutuelle ne peut qu'être améliorée, si les acteurs en présence ont une meilleure idée de ce que veulent les uns (les besoins réels) et de ce qu'apportent les autres (les prestations et leurs modalités de production). L'amélioration de l'écoute mutuelle passe également par une meilleure connaissance réciproque des représentations et des perceptions des objets (les notions, les concepts, les idées), partagés par les acteurs et largement présents, très souvent d'une façon inconsciente, dans leurs échanges et transactions. Il faudra donc mieux définir les concepts de besoin et de demande dans l'environnement de la microfinance.

Les entretiens et discussions avec les chargés de partenariats sont venus enrichir notre réflexion sur la démarche générale à initier, une démarche compréhensive et qualitative.

L'objectif de cette phase était d'avoir un premier aperçu de l'accompagnement au sein même de la SIDI en identifiant les différentes catégories de parties prenantes actives dans un modèle d'accompagnement du côté d'un organisme de développement, leurs finalités, leurs rôles, leurs contextes, leurs modes d'action et d'interaction mais aussi de recueillir la perception qu'ont les chargés de partenariats du métier d'accompagnement. Cette démarche nous a permis

d'harmoniser l'intitulé des besoins et des demandes (Tableau 11), de définir les axes de travail, de découvrir de nouveaux concepts et questionnements.

Tableau 11: Les thématiques d'accompagnement SIDI

Gestion institutionnelle	Organisation interne	Gestion des activités	Mise en réseau
<p>Gouvernance : élaboration des plans de formation et formations des membres du CA</p> <p>Appui à la structuration et au fonctionnement du Conseil d'administration</p> <p>Réflexion plan stratégique</p> <p>Elaboration de plan d'action</p> <p>Transformation institutionnelle</p> <p>Analyse et étude du business plan pour l'investissement en bourse</p> <p>Etude marketing</p> <p>Intégration de l'approche sociale (gestion de la performance sociale)</p>	<p>Elaboration des plans de formation</p> <p>Formations de l'équipe opérationnelle (Directeur, Comptable)</p> <p>Choix du SIG</p>	<p>Appui à la réalisation des Due Diligence</p> <p>Appui à la création de produits non financiers</p> <p>Elaboration d'un format d'analyse des données brutes portefeuille</p> <p>Structuration du recouvrement</p> <p>Amélioration de l'analyse de crédit</p> <p>Renforcement des capacités en ressources humaines</p> <p>Formalisation des contrats entre le réseau et les groupes</p> <p>Amélioration de la tenue des comptes</p> <p>Appui à l'élaboration du budget</p>	<p>Appui à la négociation avec la banque locale</p> <p>Réponse au projet de l'UE</p> <p>Appui à la recherche de nouveaux investisseurs locaux et étrangers</p>

Source : Construction Personnelle

Ce travail nous a aussi permis de ressortir les trois acceptions courantes du verbe accompagner : quand il s'agit d'une personne (se joindre à une personne pour faire un déplacement en commun), quand il s'agit d'une action (soutenir, et en musique jouer une seconde voix qui vient en soutien à la voix principale) et quand il s'agit d'une chose (mettre avec).

Grâce à cette phase exploratoire, nous nous sommes mieux intéressée au processus de diagnostic des besoins, phase essentielle pour le démarrage d'un accompagnement dans la phase d'enquête approfondie.

2.2.2. Les données recueillies lors de la phase d'enquête approfondie

Pour approfondir davantage notre recherche, nous avons commencé à rechercher des structures notamment des institutions de microfinance qui nous permettraient de réaliser une analyse en profondeur et d'une manière plus détaillée du modèle d'accompagnement. La recherche de ces institutions de microfinance a été conduite par un comité composé de notre première Tutrice en entreprise (ex Responsable Performance Sociale et Environnementale, RPSE²⁵), de la collègue qui coordonne le volet accompagnement à la SIDI (la RAcAT²⁶), de notre Directeur de thèse, des chargés de partenariats qui suivent les institutions partenaires sélectionnés et de nous-même. Ce comité a fait le choix en prenant en compte certains critères : les pays stables politiquement pour une circulation facile permettant la réalisation des entretiens, les partenaires en bonne relation avec la SIDI, notre entreprise d'accueil de la thèse et qui rentrent dans la politique stratégique (ni procédure de recouvrement, ni procédure de contentieux), les partenaires dans différents pays (la mise en valeur de la cartographie d'intervention de la SIDI), partenaires francophones notamment en Afrique subsaharienne (plus de la moitié du portefeuille de la SIDI concerne cette zone), partenaires ayant bénéficié d'un

²⁵ La RPSE a la responsabilité de coordonner, d'animer la mise en œuvre de la stratégie et de la politique de la SIDI en matière de performance sociale et environnementale, de veiller à actualiser régulièrement le positionnement SIDI au regard des évolutions du secteur, d'accompagner les CP dans les chantiers d'accompagnement des partenaires à l'amélioration de leur performance sociale et environnementale.

²⁶ Actuelle Tutrice en entreprise.

fort accompagnement de la SIDI durant son dernier plan stratégique 2013-2016, partenaires disponibles pendant les périodes de terrain (de juin à octobre 2017). Les chargés de partenariats des deux IMF retenues ont été au départ des intermédiaires entre ces structures et nous. L'atterrissage a été donc guidé par ces deux CP. Cependant, nous avons eu à faire déjà une mission au Nord du Burkina Faso en février 2016 et une autre au sein d'Asiena en février 2017. C'était le Sénégal qui était un nouveau pays pour nous.

En effet, la phase exploratoire a permis de soulever des questionnements que nous allons approfondir dans la recherche de terrain proprement dite. Puisque nous nous posons la question de savoir comment appréhender et formaliser l'accompagnement des institutions de microfinance pour permettre aux parties prenantes notamment ses institutions elles-mêmes et aux organismes de développement d'atteindre leurs objectifs d'accompagnement, il nous fallait adopter une démarche de recherche qui nous mettrait en contact directement avec les différentes parties prenantes au processus. Une telle démarche présente à notre sens plusieurs avantages :

- elle permet de discuter directement du processus à différents niveaux hiérarchiques des IMF (et non pas uniquement au niveau de la direction)
- en multipliant les entretiens avec plusieurs intervenants, cette démarche offre la possibilité de diversifier les visions du modèle et de ne pas se contenter de la perception d'une seule catégorie d'acteur. Ceci permet d'éviter le risque de subjectivité d'un acteur unique
- la démarche permet de recueillir une quantité plus importante d'informations, avec le plus possible de descriptions et de détails sur le modèle d'accompagnement que nous voulons étudier.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnerons pas l'identité des personnes rencontrées. Durant nos deux terrains, nous avons conduit en tout 54 entretiens semi-directifs (25 au Burkina Faso, 25 au Sénégal et 4 par Skype en France).

Le tableau 12 ci-dessous récapitule la liste des différentes structures et le nombre de personnes interviewées par structure.

Tableau 12: La répartition par structure des personnes enquêtées

CATEGORIES	STRUCTURES	ENQUETES
IMF <i>27 salariés et 6 membres organes</i>	Asiena	5
	PRODIA	3
	Graine SARL	2
	MECRA	1
	RCPB	1
	UBTEC	3
	URC Nazinon	2
	Sen'Finances	5
	MEC Fadec Njambur	2
	MEC ADEFAP	1
	Réseau UFM	2
	ACEP Sénégal	2
	MEC Synergie	2
	MECYZ	1
	MEC Femuni	1
	APSPD	2
SPPMF	2	
DSC	1	
DRS	1	
ADEPME	1	
DMF	1	
EdM	1	
CIDR	1	
Fondation Grameen Crédit Agricole	2	
Cabinets	7	
Indépendant	2	
TOTAL		54

Source : Construction Personnelle

Après avoir présenté notre démarche méthodologique, nous exposerons dans les lignes suivantes, le dispositif que nous avons mis en place pour l'analyse et le traitement des données collectées auprès des acteurs de terrain qui interviennent dans l'accompagnement des institutions de microfinance afin de répondre à notre question de recherche : comment appréhender et formaliser un modèle d'accompagnement en microfinance pour permettre aux parties prenantes au processus notamment les organismes de développement de répondre au mieux aux demandes des institutions de microfinance ?

Analyser et traiter des données qualitatives, c'est-à-dire des mots, des phrases et des discours, est un exercice assez particulier. Il consiste, comme l'affirme Wacheux (1996, p. 227), « à réduire les informations pour les catégoriser, les mettre en relation, avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration ». Autrement dit, analyser ce type de données revient avant tout à affiner les mots et les discours, ensuite à les rassembler selon des thématiques et des catégories et enfin à tirer des conclusions et des interprétations.

Chapitre 4 : L'analyse discursive des parties prenantes intervenant dans l'accompagnement en microfinance

Pour analyser nos données qualitatives collectées auprès des institutions de microfinance, des membres des organes des IMF, des salariés des organismes de développement en France, des structures étatiques et des consultants au Burkina Faso et au Sénégal, nous avons adopté plusieurs méthodes d'analyse de données dont le traitement manuel et l'utilisation du logiciel Tropes. Nous avons choisi le logiciel Tropes et non un logiciel du type N'Vivo car Tropes est un logiciel gratuit d'analyse et de traitement de données qui permet une prise en main rapide et ainsi d'obtenir les résultats dans un bref délai. De plus notre structure d'accueil de thèse, la SIDI et notre laboratoire ne disposent pas d'un autre logiciel qu'on pouvait utiliser.

Il est important de mettre l'accent sur le fait qu'il existe différentes méthodes d'analyse de données qualitatives (Coffey et Atkinson, 1996 ; Langley, 1997) mais il n'en existe aucune qui soit meilleure que les autres (Trudel et Gilbert, 1999). Il y a seulement des méthodes qui sont plus appropriées que d'autres compte tenu de la tradition dans laquelle le chercheur travaille (Trudel et Gilbert, 1999) et, auxquelles il ajoute des objectifs de recherche et du matériel disponible. Nous avons couplé la méthode manuelle et la méthode informatique pour plus de plausibilité des résultats issus de l'analyse.

Dans ce qui suit, nous présenterons successivement les techniques adoptées dans cette recherche pour le traitement des données (Section 1) pour dégager les résultats et tirer des conclusions. Nous développerons dans la Section 2, les propositions de structuration du modèle d'accompagnement.

Section 1 : Le traitement des données qualitatives

Section 2 : L'accompagnement technique des IMF, un champ du secteur de la microfinance en structuration ?

Section 1 : Le traitement des données qualitatives

L'analyse des données est une procédure dynamique, en constante progression, qui a été alimentée par les données collectées, notamment nos entretiens auprès des 54 personnes enquêtées au Burkina Faso, au Sénégal et en France.

Lorsqu'un chercheur désire analyser des verbalisations, soit il ne souhaite pas les analyser en profondeur et cherche seulement un complément d'informations par rapport à différents recueils qu'il a déjà effectués et, dans ce cas, un simple relevé manuel des principaux thèmes évoqués assorti d'une analyse de fréquences lui suffit, soit il désire analyser finement un discours dans l'objectif d'en extraire des informations nouvelles ou d'explorer un nouveau champ d'investigation (des recueils par rapport à un raisonnement, un mode de pensée, une organisation, etc.) et, dans ce cas, le discours doit être étudié de manière précise et nécessite une retranscription.

Cette retranscription effectuée, deux choix sont encore possibles :

- soit les corpus sont étudiés « manuellement », comme il est traditionnellement effectué en analyse thématique (recherche de thèmes évoqués par rapport à une grille préalablement élaborée par l'analyste) mais la subjectivité de l'analyste ne peut être épargnée. Il est également possible d'avoir recours à d'autres méthodes, telles que l'analyse par propositions (Lebahar, 2001), par segmentations diverses (par exemple, isoler des verbes, adjectifs, négations, lexèmes, etc.)
- soit un logiciel d'analyse textuelle (par exemple Alceste) ou d'analyse discursive (par exemple Tropes) est utilisé.

À ce niveau, quelle que soit la méthode choisie, il faut être conscient qu'elle nécessitera, dans tous les cas, une formation de la part de l'utilisateur, tant au niveau des principes qu'au niveau de l'utilisation des statistiques et de

l'interprétation des résultats fournis. Il faut aussi rester vigilant sur le fait que l'analyste peut orienter l'interprétation des résultats, *a fortiori* s'il est spécialiste du domaine sur lequel porte le discours car il peut être amené à effectuer des « transferts » hâtifs sous prétexte qu'il domine le sujet et, par conséquent, à formuler des conclusions erronées. Il est donc recommandé d'effectuer régulièrement des confrontations avec d'autres spécialistes du domaine étudié, d'autant plus si le discours étudié est fondé sur l'utilisation d'un langage opératif (langage spécifique partagé par une certaine communauté). Notons que ces recommandations sont également valables pour toute analyse qualitative.

Nous avons fait une combinaison des deux méthodologies susmentionnées. Nous avons dans un premier temps procédé à une analyse manuelle des différents entretiens effectués juste après la collecte des données par pays en faisant une transcription et en dégagant les grandes tendances issues des réponses des interviewés. Cette première phase a été réalisée en se basant sur notre connaissance du domaine de la microfinance notamment de l'accompagnement en microfinance. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'analyse des résultats à l'aide du logiciel Tropes après la collecte totale des données, fin octobre 2017.

1.1. Le traitement manuel des données

L'analyse des entretiens faits auprès des acteurs de terrain intervenant dans l'accompagnement des institutions de microfinance a été organisée suivant plusieurs étapes. Il a été question dans un premier temps de la retranscription de toutes les informations recueillies par personne interviewée suivant les questions contenues dans la grille d'entretien de sa catégorie. Ces informations ont été classées dans un fichier Excel par pays (Sénégal et Burkina Faso) et suivant chaque catégorie d'enquête : les salariés des institutions de microfinance, les membres des organes des IMF, les consultants, les salariés des structures étatiques et les salariés des organismes de développement.

Il a été ensuite organisé le traitement manuel des informations qui a permis d'identifier et de classer des thèmes communs dans les données collectées. Ce traitement a été effectué en deux étapes fondamentales :

- une relecture des informations obtenues par question pour une identification des thèmes communs à tous les enquêtés et la définition de leur occurrence. Ceci a permis de réduire les explications obtenues de la part des répondants et d'observer les liens logiques entre données et résultats (Dube et Pare, 2003). Il s'agit d'une analyse de contenu fondé sur la déduction et l'inférence consistant en un effort d'interprétation basé d'une part sur la rigueur et l'objectivité et d'autre part, sur la fécondité et la subjectivité (Bardin, 1977). Cette analyse de contenu comprendra donc une catégorisation des informations obtenues par classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis par regroupement d'analogie, ce qui permettra une représentation simplifiée de données brutes (Bardin, 1977).
- un croisement de ces thèmes communs a été ensuite effectué au niveau de tous les interviewés dans le but de pouvoir dégager le ou les idées émanant de l'utilisation de ces expressions et pouvant expliquer clairement les opinions défendues par les répondants. Ces croisements ressortent directement de la recherche du chercheur par expérimentations.

Il ressort de ces deux étapes une interprétation claire et succincte des différentes données obtenues au niveau de chaque question par thématique. Ceci permet de pouvoir ainsi comparer non seulement les résultats au sein d'un même groupe cible autour d'une question centrale étudiée, mais aussi de faire une comparaison intra groupes entre cibles salariés des IMF, membres des organes d'IMF et salariés hors IMF (consultants, organismes de développement). Ces analyses comparatives ont été aussi étendus entre pays²⁷ afin d'avoir une opinion au niveau étatique et de pouvoir généraliser les idées au niveau des différentes thématiques abordées.

²⁷ Annexe 8 et annexe 9

Le traitement manuel des données collectées nous a permis de faire une synthèse des réponses afin de construire des textes cohérents reliés par des connecteurs grammaticaux, de déterminer les grandes tendances dans les réponses des enquêtés pour chaque question de la grille d'entretien, ainsi que leurs opinions ce qui nous a permis par la suite de mieux interpréter les résultats concernant l'accompagnement des institutions de microfinance notamment par les organismes de développement.

Nous avons aussi utilisé les corpus de traitement manuel dans le traitement des données via le logiciel Tropes dans la mesure où l'analyse sur Tropes se fait avec des discours cohérents.

Les enseignements issus du traitement manuel ont été présentés sur PowerPoint²⁸ aux consultants bénévoles et aux membres du comité de coordination de la société Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI) pendant la journée des consultants bénévoles SIDI, le mardi 21 novembre 2017 dans les locaux de la SIDI à Paris et les rapports des deux missions de terrains ont été transmis aux membres du Conseil d'Administration de la Fondation ACTES (Accompagner la Transition Economique, Ecologique et Sociale), sous égide de la Fondation Terre Solidaire qui a financé nos trois mois de missions au Burkina Faso et au Sénégal. La Fondation ACTES a été créée par la SIDI en 2017 et a pour vocation de financer des projets d'accompagnement et de formation à destination d'acteurs locaux de développement. Elle intervient particulièrement auprès des structures partenaires de la SIDI en contribuant au renforcement des pratiques des organisations par la mobilisation de savoir-faire locaux.

Il existe de nombreux logiciels (Alceste, Lexico, Sphinx, etc.) d'aide à l'analyse de données textuelles. L'étude des discours soumis permet de comparer des profils lexicaux, des distributions relatives des occurrences lexicales, sans nécessité de lecture humaine préalable, entre des segments de texte (Jenny,

²⁸ Annexe 11

1999). Ces différents logiciels se distinguent les uns des autres, selon la manière de segmenter le texte soumis et de lemmatiser les mots du texte.

Dans notre recherche, nous avons poursuivi l'analyse des données qualitatives collectées en utilisant le logiciel Tropes.

1.2. L'analyse sémantique par le logiciel Tropes

L'étude des mots clés, de leur fréquence et de leur réseau peut être effectuée par le logiciel Tropes. Le logiciel Tropes est un outil gratuit connu pour l'analyse sémantique ou la fouille de textes, créé en 1994 par Pierre Molette et Agnès Landré, sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione. Tropes s'est aussi inspiré de la grammaire du sens et de l'expression de Patrick Charaudeau pour diagnostiquer le style du texte ainsi que des travaux de Mathieu Brugidou, concernant l'analyse chronologique du récit.

Le logiciel Tropes fait l'objet d'un développement régulier en plusieurs langues : le français, l'anglais, l'espagnol et le portugais. Sa particularité est d'exploiter activement l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et l'Analyse Cognitivo-Discursive (ACD).

Parmi les fonctions et outils d'analyse de textes proposés par le logiciel Tropes, on peut citer un éditeur d'ontologies, une classification arborescente de la référence, l'analyse chronologique du récit, le diagnostic du style du texte, la catégorisation des mots-outils, l'extraction terminologique, l'analyse des acteurs et l'aide à la constitution de résumés.

Tropes a un nombre d'utilisateurs plus large et plus diversifié qu'on aurait pu le prévoir. Ce logiciel se situe au carrefour de plusieurs disciplines : la psychologie pour faire de l'analyse du discours, les sciences de l'éducation pour analyser et comparer des programmes d'enseignement, la sociologie et les sciences de gestion pour l'analyse qualitative ou pour traiter le contenu des questions ouvertes des sondages d'opinion, les sciences de l'information pour générer ou vérifier la pertinence des ontologies et thesaurus, en linguistique pour l'analyse de textes, élaborer ou tester des méthodes de classification. Issu de la

conception théorique, le logiciel Tropes traite tout type de texte en mettant la subjectivité du codeur à distance au moins durant le temps de l'analyse. Tropes, à partir d'un corpus :

- découpe le texte en phrases simples en s'appuyant sur un examen de la ponctuation et des fonctions complexes d'analyse de syntaxe qui permet d'obtenir des statistiques de cooccurrence très fiables
- lève l'ambiguïté en utilisant plusieurs algorithmes de résolution de problèmes
- catégorise les mots du corpus en verbes (factifs, statifs, déclaratifs, performatifs), en connecteurs (conjonctions de coordination et de subordination, locutions conjonctives), les pronoms personnels, les modalisations (adverbes ou locutions adverbiales), les adjectifs (objectifs, subjectifs, numériques, ordinaux, cardinaux) et les autres catégories (pronoms, articles, prépositions, adjectifs non qualificatifs)
- effectue plusieurs statistiques pour construire les graphes et pour mettre en forme les résultats : des statistiques sur la fréquence globale d'apparition des grandes catégories de mots et de leurs sous-catégories, des statistiques sur la cooccurrence et le taux de liaison des classes d'équivalents et des catégories de mots, une analyse probabiliste des mots arrivant en rafales et une analyse géométrique des rafales délimitant les épisodes, une analyse cognitivo-discursive permettant de détecter les propositions remarquables.

Les catégories de mots fréquentes et le style général du texte sont obtenus en comparant la répartition des fréquences d'apparition des catégories observées dans le texte avec des normes de production langagière. Ces normes ont été élaborées en étudiant un grand nombre de textes différents et sont stockées dans des tables internes au logiciel.

Les classes d'équivalents regroupent les références (noms communs ou noms propres) qui apparaissent fréquemment dans le texte et qui possèdent une signification voisine. Par exemple : « père » et « mère » seront regroupés dans la classe « famille » par le logiciel. Les univers de référence regroupent les mots contenus dans les classes d'équivalents afin de permettre au logiciel d'élaborer une représentation du contexte. Ainsi, le dictionnaire sémantique de

Tropes est construit selon trois niveaux de classification : au niveau le plus bas se situent les références utilisées, elles-mêmes regroupées de façon plus large dans les univers de référence 2, qui à leur tour sont regroupés dans les univers de référence 1.

L'ensemble des résultats triés selon leur pertinence, accompagnés de nombreuses représentations graphiques et de différents rapports d'analyse, permet au chercheur de faire une interprétation facile et efficace.

L'analyse sémantique avec le logiciel Tropes présente à la fois des avantages et des limites. Tropes produit des résultats qui permettent de localiser l'ensemble des occurrences et de visualiser leur contexte immédiat. La vision produite est plus synthétique qu'une lecture séquentielle et permet de réopérer les cooccurrences.

Comme tous les logiciels, le logiciel Tropes permet un gain de temps significatif lorsque l'on traite un grand nombre de données ou des données réputées comme étant illisibles en lecture linéaire comme les registres de condoléances par exemple (Turc, 2011). Mais comme tous les logiciels, pour pouvoir traiter les données, Tropes impose un cadre et donc des contraintes à respecter. Il faut souligner que les 54 personnes interviewées font que l'analyse par Tropes n'est pas si facile, si au départ, un bon travail de formatage des réponses en s'assurant de la prise en compte des différents points de vue des répondants n'a pas été fait par le chercheur et que celui-ci n'a pas à l'esprit les objectifs de la recherche pour faire à chaque fois des croisements.

Il est difficile d'analyser des dialogues même si Tropes donne la possibilité d'indexer le texte à l'aide de « délimiteurs » pour repérer les différents locuteurs dans un contexte de dialogue et pour analyser les discours séparément et l'étude des différentes interactions doit encore s'effectuer « manuellement ». Si cette étude manuelle n'est pas faite, les résultats obtenus sont pleins d'ambiguïtés et ne peuvent aucunement servir à répondre aux objectifs de l'étude.

Quel que soit le logiciel, les analyses sémantiques soulèvent des questions méthodologiques. Ainsi, le traitement des ambiguïtés nécessite un travail d'interprétation du chercheur afin d'éviter les contresens.

Nous avons expérimenté et testé le logiciel à partir de quelques transcriptions d'entretiens d'IMF et d'organismes de développement. Ces premières analyses sur corpus brut nous ont permis de constater les limites du logiciel et la nécessité de refaire des analyses en ayant préparé le corpus.

Pour préparer un corpus propre et plus facilement analysable, il faut effectuer plusieurs opérations. Tout d'abord, il est nécessaire de rapprocher les mots des locutions qui, pour produire du sens, doivent être analysés ensemble.

La plupart des questions posées étant des questions ouvertes, il est possible que la personne interrogée divague et s'éloigne de la question posée. Cela s'est fait sentir au niveau des entretiens de certains membres de Conseils d'Administration d'IMF malgré l'orientation du débat pour mieux cadrer la réponse de l'interviewé.

Une difficulté d'un autre ordre nous est apparue dans la prise en compte des entretiens individuels pour notre étude. Notre interrogation au fondement de cette analyse porte sur l'accompagnement des institutions de microfinance. Or, lors de nos entretiens individuels, une grande partie du discours relève du vécu de la personne.

Pour régler ces différents problèmes, il y a donc la nécessité de disposer d'un corpus cohérent, c'est-à-dire avec des textes de taille et de contenu relativement homogènes entre les personnes enquêtées. Il a fallu donc restructurer les corpus.

Pour cela, nous avons sélectionné une question commune à chaque type de structure et nous avons combiné les réponses dans un même fichier Word. Ensuite, nous avons procédé à un travail de formatage de texte afin de créer des structures logiques entre les mots et d'avoir des phrases cohérentes et pas trop longues mais ayant un sens. Ce n'est qu'à partir de ce moment que les

résultats obtenus ont commencé à apparaître logique et concordant avec l'analyse sémantique.

Yin (2009) distingue quatre critères (la validité interne, la validité externe, la fiabilité et la répliquabilité de la méthodologie) pour juger de la qualité de la recherche.

Bien que les entretiens ne soient pas des études de cas prolongées, ils permettent de satisfaire selon nous aux critères de validité interne et ce d'autant plus qu'ils ont été conséquents en durée et en nombre.

La validité d'une étude s'évalue principalement à la lecture des résultats de l'étude : « *La validité interne d'une recherche suppose, d'une part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente* » (Ayerbe et Missonier, 2007). Ainsi, si nous pouvons pour notre méthodologie garantir la justesse, l'authenticité et la plausibilité de nos résultats par eux-mêmes, il est délicat de les garantir au regard d'autres théories antérieures sans procéder au minimum à une discussion de nos résultats. Nous avons fait un retour des analyses aux acteurs impliqués dans la collecte des données et aux acteurs concernés par les résultats afin de voir si ces résultats leur semblent plausibles et si l'analyse n'a pas conduit à une déformation des données de départ. Les résultats ont été aussi soumis à des experts du domaine notamment les chargés de partenariats de la SIDI.

1.3. La complexité de l'accompagnement technique en microfinance et sa construction par différents acteurs

Nous avons fait des allers-retours entre les premiers résultats d'analyse manuelle et l'analyse discursive. De l'analyse discursive obtenu à partir des réponses données par les 54 personnes enquêtées, il ressort que les termes les plus utilisés quand on parle d'accompagnement des organisations, sont « accompagnement », « structure », « institution », « besoin », « IMF » et « but ».

Le tableau suivant montre les statistiques des références utilisées dans le corpus de la définition de l'accompagnement des organisations.

Tableau 13: La définition de l'accompagnement des organisations

Références utilisées	Mots appartenant à cette classe	Fréquence	Taux	Actant	Acté
Accompagnement	Accompagnement	6	32.256%	83%	17%
Organisation	Organisation, Structure	5	1.880%	20%	80%
Institution	Institution	5	1.880%	0%	100%
Besoin	Besoin	3	1.128%	0%	100%
IMF	IMF	3	1.128%	33%	67%
But	Objectifs, Cible	3	1.128%	0%	100%

Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Les références utilisées sont les classes de mots ayant les plus grandes cooccurrences et dans chacune de ces classes sont regroupés des mots qui y appartiennent. La fréquence indique le nombre de fois que chaque référence utilisée a été retrouvée dans le corpus principal. Le taux indique le pourcentage de chaque référence utilisée par rapport au contenu du texte principal. Par exemple, la référence « accompagnement » a été utilisée 6 fois dans le texte et occupe un pourcentage de 32,256 du corpus général.

On déduit du tableau 13 que les actants sont : accompagnement, organisation et IMF tandis que les actés sont institution, besoin et but. Cela revient à dire que les organisations comme les IMF sont accompagnées dans la satisfaction de leurs besoins et pour l'atteinte des buts, des objectifs qu'elles se sont fixés.

« Recherche de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs. »²⁹ P5³⁰

²⁹ Entretien Salarié IMF n°5

« Pour atteindre nos objectifs notamment atteindre nos bénéficiaires en améliorant leurs conditions de vie. »³¹ P27

Il faut noter que dans les 33% de cas où les IMF accompagnent d'autres IMF, c'est strictement dans le cadre d'un partage d'expérience entre institutions et non un appui technique comme le ferait un consultant ou tout autre type de structure. Ces séances de partage d'expériences sont plus observées au Burkina Faso :

« Des échanges entre structures partageant les mêmes thématiques ou intervenant sur des territoires communs par exemple l'UBTEC qui fait la promotion des mutuelles de solidarité comme Asiena. »³² P1

« C'est plus une collaboration pour atteindre un public cible. »³³ P10

« Stage pratique au sein d'autres IMF. »³⁴ P15

Un champ sémantique est constitué par l'ensemble des mots auxquels un terme renvoie par synonymie. Quinze synonymes (Figure 10) ont été attribués à accompagner par les personnes enquêtées.

³⁰ Dans P5, la lettre P signifie ici la personne et le chiffre le numéro de la personne enquêtée, Confère Tableau 9.

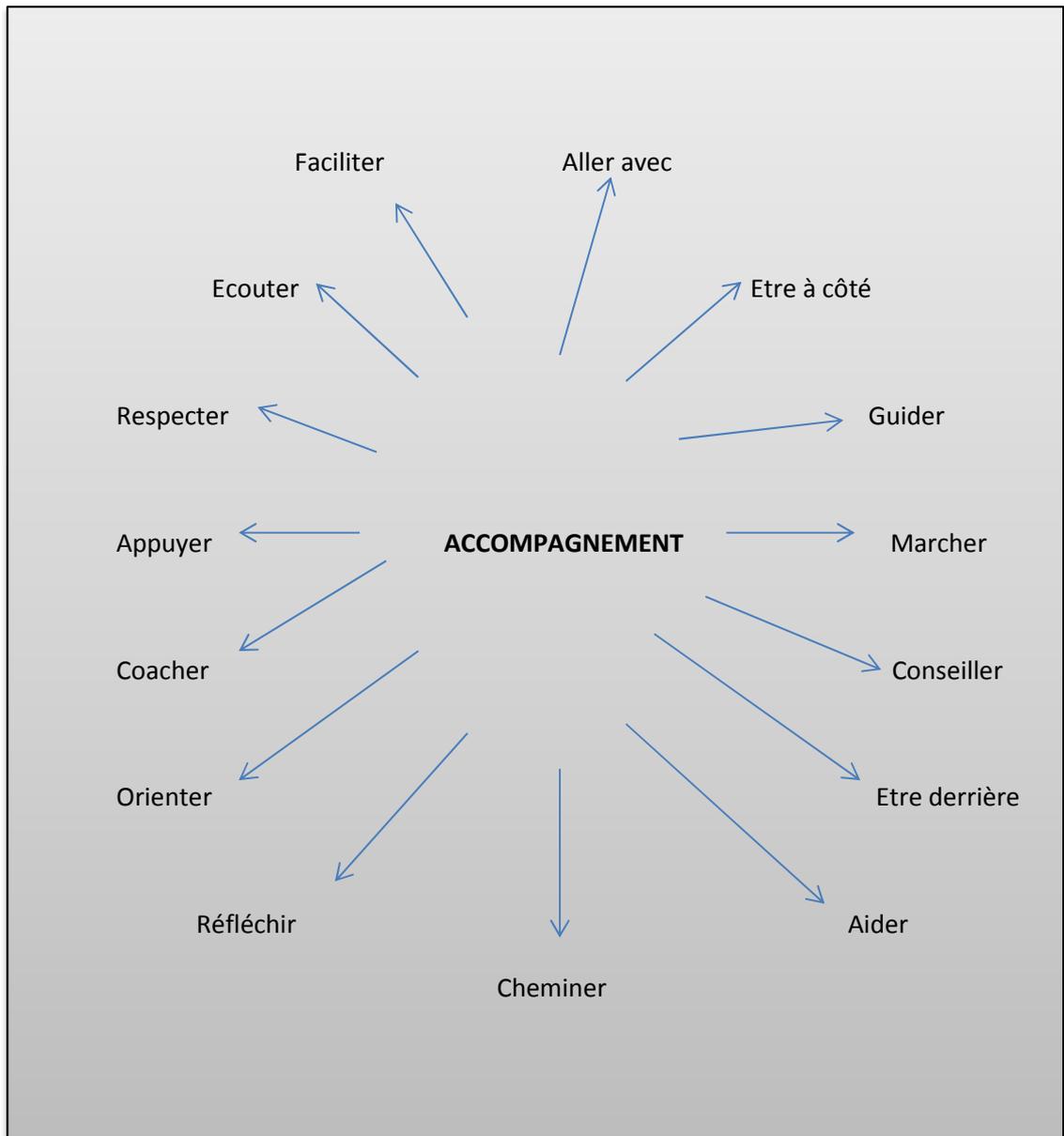
³¹ Entretien Membre Organe IMF n°4

³² Entretien Salarié IMF n°1

³³ Entretien Salarié IMF n°10

³⁴ Entretien Salarié IMF n°13

Figure 10: Circonscription sémantique d'accompagner



Source : Construction Personnelle, Données des entretiens de terrain

« Aider sur un domaine précis déterminé par une IMF ou un domaine détecté par un partenaire externe. »³⁵ **P5**

« Marcher avec l'institution en suivant son rythme, la conseiller, ne pas lui mettre la pression, l'aider à l'atteinte de ses objectifs. »³⁶ **P1**

Etre à côté de quelqu'un de façon opérationnelle, être avec quelqu'un et cheminer ensemble avec lui sur une distance donnée, sur une échelle spatiale donnée. »³⁷ **P42**

« C'est d'abord écouter le besoin de l'autre et essayer de voir quelles sont les possibilités d'intervenir dans le but de créer de la valeur ajoutée. C'est respecter l'autre dans ce qu'il doit faire, ce qui lui semble juste, ne pas imposer, c'est écouter et interagir. »³⁸ **P37**

C'est d'abord de comprendre ses besoins, ses objectifs, sa vision, de l'appuyer, de le supporter à atteindre ses objectifs, à accomplir sa mission mais tout cela doit être assis sur elle, ce qu'elle veut, ses préférences, comment elle comprend ses objectifs, sa vision. L'accompagnement ne doit pas être quelque chose d'imposé, il doit être une approche par la demande. »³⁹ **P33**

Pour comprendre l'environnement du mot besoin qui fait partie des concepts du modèle d'accompagnement, nous avons cherché à répertorier les termes qui sont proches de ce concept.

Le graphique ci-dessous (Figure 11) nous montre les termes qui gravitent autour du mot besoin.

³⁵ Entretien Salarié IMF n°5

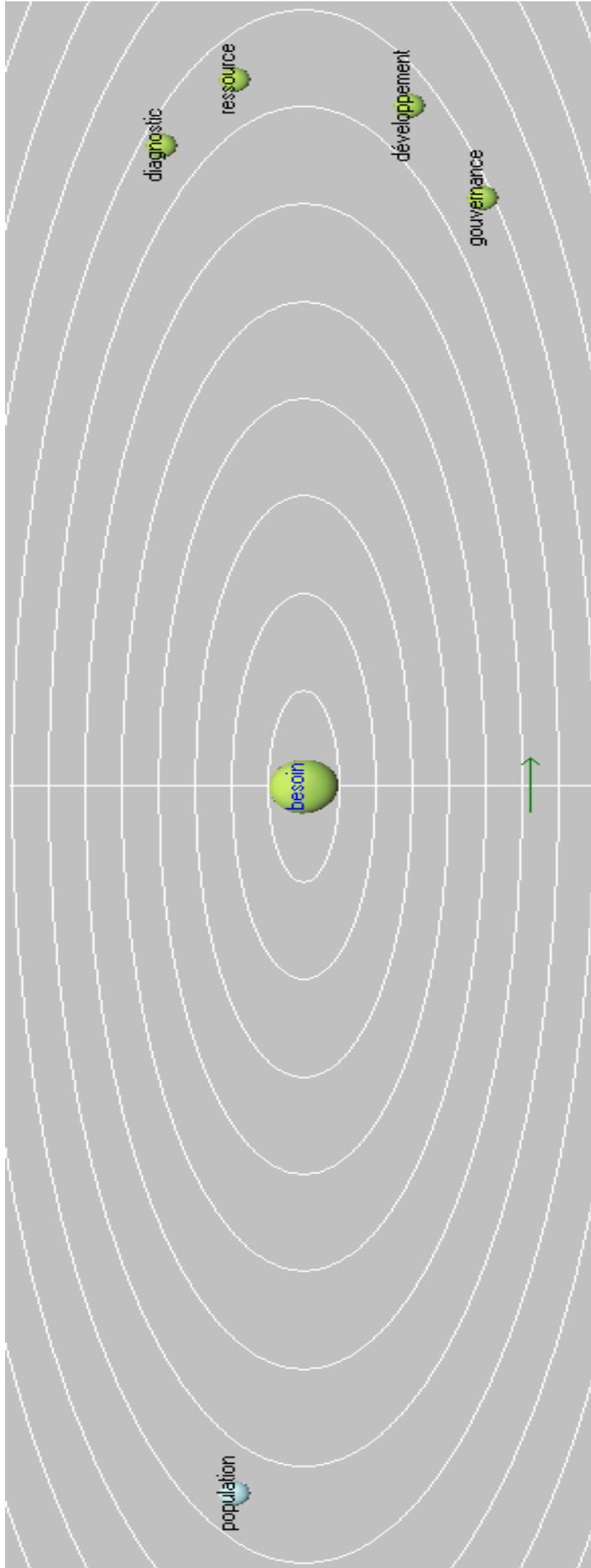
³⁶ Entretien Salarié IMF n°1

³⁷ Entretien Consultant n°5

³⁸ Entretien Salarié IMF n°23

³⁹ Entretien Salarié IMF n°19

Figure 11: Graphe de définition de besoin



Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Les éléments structurants le concept de besoin des institutions de microfinance sont en lien avec les thématiques de diagnostic, de ressource, de développement et de gouvernance.

Un besoin est pour les parties prenantes intervenant dans l'accompagnement des institutions de microfinance, un problème, une difficulté, une faiblesse identifiée dont il faut trouver des solutions. Il s'agit d'un sentiment de manque, d'attentes réelles qui concourent efficacement à la réalisation des objectifs. C'est l'ensemble des éléments qu'il faut améliorer de sorte que les capacités de l'institution de microfinance deviennent conformes aux meilleures pratiques et normes de la microfinance.

« Ce qu'on a envie de posséder pour réaliser les activités. »⁴⁰ P4

« Etat d'esprit où j'ai un sentiment de manque, je cherche à satisfaire ce manque. Ce manque c'est le besoin. »⁴¹ P9

« Faiblesses détectées »⁴² P15

« Le besoin est le problème qui se pose, la difficulté, la faiblesse identifiée. »⁴³ P43

Pour les acteurs intervenant dans l'accompagnement technique des institutions de microfinance, la demande est un besoin exprimé, nécessaire et révélé par un diagnostic. Elle est perçue par les acteurs de la microfinance comme un besoin que l'IMF exprime. Pour eux, la demande doit être corrélée aux besoins. La plupart du temps, la demande vient de façon spontanée sans faire un diagnostic et doit venir en réponse à des problèmes qui se pose au niveau de l'institution de microfinance. La demande suit le besoin. En d'autres termes, c'est sur la base du besoin que la demande est exprimée.

⁴⁰ Entretien Salarié IMF n°4

⁴¹ Entretien Salarié IMF n°9

⁴² Entretien Salarié IMF n°13

⁴³ Entretien Consultant n°6

« La demande et le besoin sont très proches. Une demande peut ne pas être un besoin. Parce qu'il y a une offre, il faut faire la demande mais la demande doit être liée au besoin réel. »⁴⁴ **P46**

« Aller voir un acteur et exprimer les difficultés. Tout est lié à la perception du dirigeant ou des dirigeants. »⁴⁵ **P49**

« Le besoin peut être global et la demande porte sur une partie du besoin ou l'ensemble. »⁴⁶ **P32**

« On structure les besoins pour en faire la demande. Une fois les besoins structurés, il y a deux alternatives : soit le SFD à les compétences, les ressources en interne pour satisfaire le besoin ou soit il n'a pas et fait appel à d'autres ressources externes via la formulation d'une demande. »⁴⁷ **P33**

« Manière de satisfaire un besoin réel. »⁴⁸ **P37**

« C'est un acte que je fais pour que le besoin soit satisfait. »⁴⁹ **P41**

« Si je n'ai pas les moyens pour avoir ce dont j'ai besoin, je mettrai en place des stratégies pour avoir ces moyens. C'est le besoin qui conditionne la demande. »⁵⁰ **P28**

Le graphe des acteurs ci-dessous (Figure 12) illustre mieux la relation accompagnateur et accompagné dans le modèle d'accompagnement en microfinance.

⁴⁴ Entretien Structure Etatique n°7

⁴⁵ Entretien Structure Etatique n°9

⁴⁶ Entretien Salarié IMF n°18

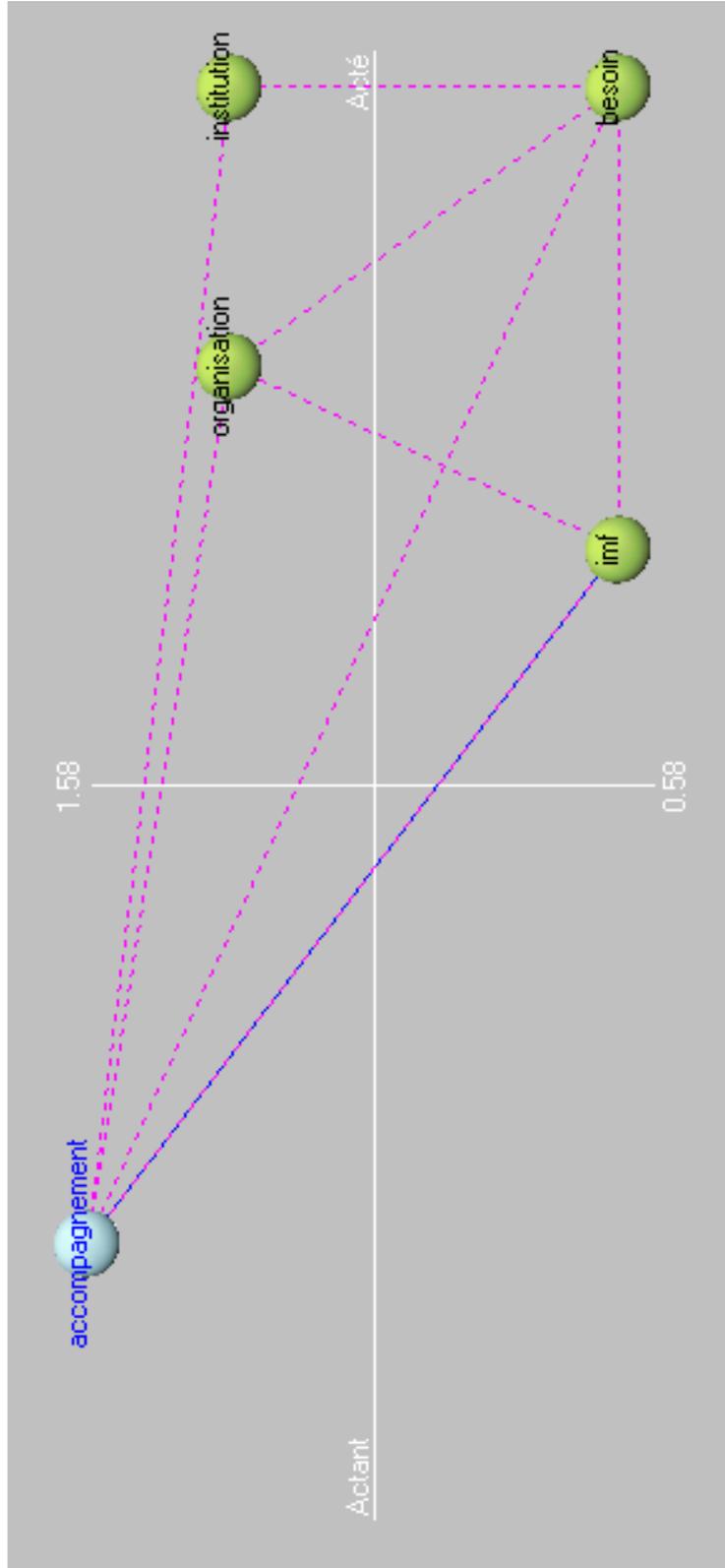
⁴⁷ Entretien Salarié IMF n°19

⁴⁸ Entretien Salarié IMF n°23

⁴⁹ Entretien Salarié IMF n°27

⁵⁰ Entretien Membre Organe IMF n°5

Figure 12: Graphe de la posture relationnelle de l'accompagnement

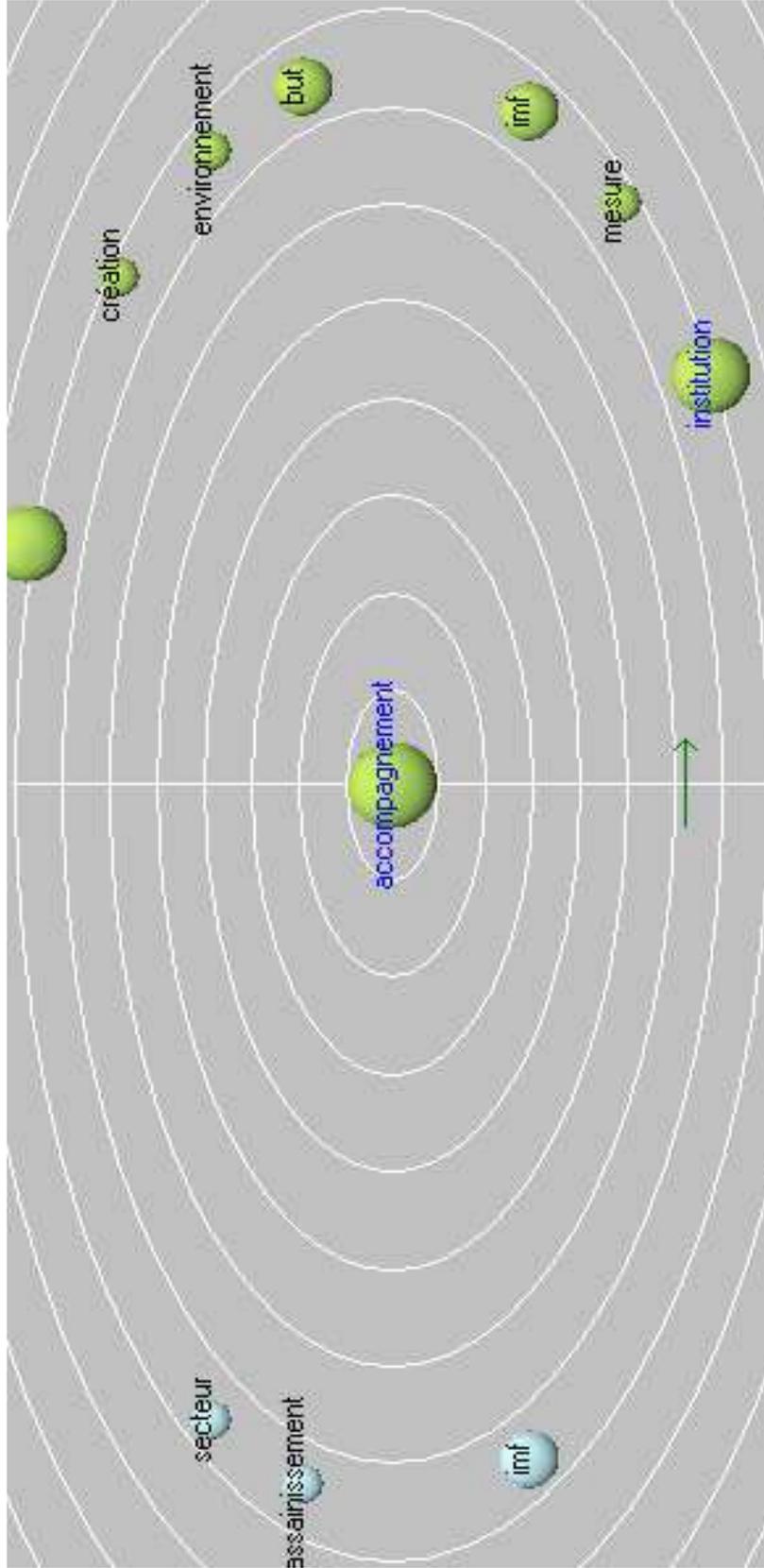


Source : Logiciel Tropes Version 8.4

L'« accompagnement » qui se situe dans le cadran des actants et au-dessus de la barre actant-acté signifie que l'accompagnement est apporté par des personnes externes qui sont membres d'« organisations » et d'« institutions » qui se situent du côté du cadran des actés et en haut et cela pour diagnostiquer les « besoins » des institutions de microfinance situées en bas du cadran des actés. Il faut noter ici que certaines personnes enquêtées ne font pas la différence entre organisation et institution.

Le graphe à aires suivant (Figure 13) apporte plus de précisions sur le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance.

Figure 13: Graphe de la complexité de l'accompagnement



Source : Logiciel Tropes Version 8.4

L'« accompagnement » est au centre du graphe signifiant que c'est le terme central. Les boules bleues représentent les actants qui sont entre autres IMF, assainissement et secteur. Assainir un secteur, c'est le rendre sain ou plus sain. En microfinance, il s'agit notamment du toilettage, de la fusion des petites IMF avec les IMF matures. L'assainissement du secteur de la microfinance est une prérogative de l'Etat. Les parties prenantes au modèle d'accompagnement technique des IMF notamment les organismes de développement doivent prendre connaissance des différents rapports d'assainissement des IMF s'ils existent sur le territoire avant d'entamer un modèle d'accompagnement auprès des IMF locales. Cela leur permettra de recueillir des informations complémentaires sur l'IMF et de savoir diriger leur discussion avec l'IMF dans le ciblage de la thématique de l'accompagnement pour l'efficacité de leur action.

Les boules vertes qui se situent à droite du graphe à aires représentent les actés qui sont création, institution, mesure, IMF, but et environnement. Pour un bon accompagnement, il faut prendre des mesures pour la création d'un environnement favorable au développement des IMF ce qui contribuera à l'atteinte des objectifs de ces institutions.

Accompagner une institution de microfinance c'est donc définir une trajectoire de façon participative avec cette organisation tout en l'aidant à atteindre ses objectifs, c'est être en capacité de proposer et d'offrir à cette organisation les services dont elle a besoin pour son développement.

Encadré 10: Le récit de l'accompagnement reçu par Asiena de la part de la SIDI en février 2017

L'accompagnement a consisté à évaluer les effets et l'impact des Muso d'Asiena au Burkina Faso depuis 2006.

Pour réaliser cette étude, il y a eu plusieurs étapes :

- Expression du besoin : Asiena a fait une demande à la SIDI qui consiste à la réalisation d'une étude pour mesurer l'impact des Muso d'Asiena pour permettre aux salariés d'Asiena de voir si l'intervention d'Asiena depuis 2006 auprès des Muso a permis d'atteindre un niveau de satisfaction des bénéficiaires, des clients. Ce besoin a été transmis à la SIDI. Il faut noter que ce besoin a été identifié ensemble avec la direction d'Asiena et le chargé de partenariats SIDI qui suit Asiena.
- Rédaction des TdR et recherche de partenaires : Lorsque les deux parties ont ensuite approuvé l'utilité de l'étude car elle permettra à Asiena de recadrer et de réorienter ses activités, elles ont procédé à la rédaction des termes de référence et à la recherche des partenaires. Les partenaires ne sont rien d'autres que les organisations susceptibles d'être intéressées par une telle étude pour la financer. Cette recherche de partenaires a été effectuée en France par la SIDI.
- Recrutement des consultants : il a été fait par la SIDI et le cabinet retenu a été Kalyta Partners. Dès leur recrutement, les consultants m'ont contacté pour une réunion de Skype afin qu'on fasse connaissance et qu'on discute des périodes de réalisation de l'étude, des informations que je dois fournir en tant que ROD sur les Muso (la liste des Muso, la liste des membres, le portefeuille d'Asiena dans chaque Muso, l'épargne mobilisée par les Muso, l'ancienneté des Muso, etc.) et de la logistique sur le terrain. Après cette réunion Skype, nous avons fourni pas mal d'informations à l'équipe des consultants sur la base de nos rapports d'activités, des documents de reporting produit en interne, que nous avons ensuite transmis aux consultants par mail. Ils ont alors choisi les zones de l'étude en se basant sur les critères (ancienneté d'Asiena dans la zone, portefeuille global dans la zone, type de partenariat en prenant les zones de Muso mais aussi les zones d'union de Muso) que nous avons discutée au préalable. Les consultants du cabinet Kalyta Partners ont recruté un consultant local qui a réalisé avec eux l'étude. Ce consultant local connaît déjà Asiena et ses Muso car nous l'avons déjà sollicité pour la satisfaction d'autres besoins de l'institution.

Source : Discours de Dramane COULIBALY, Responsable des Opérations et du Développement, Asiena

Encadré 11: La suite du récit de l'accompagnement reçu par Asiena de la part de la SIDI en février 2017

- Réalisation des enquêtes terrain : Quand nous avons été sur le terrain pour faire l'étude, il faut noter que le ROD a accompagné les consultants en tant que personne ressource de Asiena connaissant bien les différents groupes de Muso (leur histoire, leur composition et leur localisation géographique sur le territoire burkinabé) car en qualité de ROD je coordonne ses groupes en matière d'animation, je traite aussi leurs dossiers de demande de crédit ou de renouvellement de crédit, je participe aussi au recouvrement des crédits.

Sur le terrain, nous avons fait un échantillon par groupe et au sein de chaque groupe nous avons cherché à rencontrer un certain nombre de personnes. Les entretiens se sont déroulés à base de questionnaire et administré par des enquêteurs locaux recrutés dans chaque zone de l'étude. Je n'ai pas participé à l'administration du questionnaire étant salarié d'Asiena mais aussi parce que les membres des Muso me connaissent, ils risquent de donner les réponses biaisées pour faire l'éloge de l'institution. A part l'administration des questionnaires, des histoires de vie (qui retracent la vie sociale, la vie familiales, les activités socio-économiques de la personne) ont été réalisées par les consultants eux-mêmes.

Notre participation a été globalement de conduire l'équipe de consultants et d'enquêteurs dans les différentes localités de l'étude, permettre à l'équipe d'avoir facilement accès aux membres des groupes de Muso et de créer une confiance entre l'équipe et les personnes à enquêter pour que ces dernières donnent effectivement les bonnes informations aux enquêteurs sans crainte, qu'ils soient libres de critiquer les services d'Asiena car l'étude permettra à Asiena d'améliorer ses services pour la satisfaction de leurs besoins.

- Après les enquêtes : avant leur retour en France, l'équipe des consultants a présenté à la direction d'Asiena au Siège, les premiers résultats des données collectées sur le terrain suivi d'un débat. Un rapport final de l'étude rédigé par les consultants nous a été transmis après par la SIDI et nous avons participé à une séance de restitution de l'étude globale avec d'autres acteurs de la finance communautaire via une téléconférence organisée par la SIDI.

En termes d'apports financiers, nous avons participé à hauteur de 15% du montant global du coût de l'étude, de l'accompagnement.

Source : Discours de Dramane COULIBALY, Responsable des Opérations et du Développement, Asiena

L'accompagnement technique en microfinance consiste aussi à viser une cible d'IMF avec des appuis de type ponctuel (diagnostic de besoins, financement, gouvernance, développement de nouveaux produits, etc.), à haute valeur ajoutée et qui répond à un besoin exprimé par la gouvernance de l'IMF qui se doit d'être bien clairs et précis sur ses besoins. Idéalement, les besoins devraient répondre à la stratégie annuelle de l'institution. L'accompagnateur doit être à côté de l'institution, aller de l'avant avec elle, l'assister, la guider, la *coacher* en vue de l'aider à résoudre des problèmes pour une amélioration de son fonctionnement.

Plusieurs parties prenantes interviennent dans un modèle d'accompagnement. Le logiciel Tropes à travers son outil Scénarios, nous a permis de détecter trois grandes classes de parties prenantes : les organisations, les spécialistes et les acteurs du monde de la finance. Le tableau 14 nous montre cette répartition.

Tableau 14: Le groupe des acteurs d'un modèle d'accompagnement

Classes	Fréquence	Taux	Actant	Acté
Organisation	4	4.396%	50%	50%
Spécialiste	4	4.396%	50%	50%
Finance	3	3.297%	0%	100%

Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Les organisations et les spécialistes sont à la fois des actants et des actés. Ce qui signifie que les acteurs de ces deux groupes accompagnent les IMF tout en appliquant le partage de ses connaissances, ils acceptent recevoir aussi des acquis de l'accompagné.

Pour mieux décomposer chaque groupe d'acteurs, nous avons eu encore recours à l'outil Scénario inclus dans le logiciel Tropes.

Les Scénarios sont conçus pour enrichir et filtrer les classes d'équivalents en fonction d'une stratégie d'analyse. Ce sont des ontologies spécifiques, qui permettent de définir vos propres classifications, de modifier ou restructurer les dictionnaires du logiciel, de remplacer un thesaurus et personnaliser vos fonctions de recherche d'informations et de définir une grille d'analyse pour générer automatiquement un rapport. Un Scénario est constitué d'un certain nombre de groupes sémantiques, c'est-à-dire de regroupements de mots et/ou de classes d'équivalents, qui peuvent être hiérarchisés sur neuf niveaux de profondeur. Le Scénario a été conçu pour résoudre manuellement des ambiguïtés, c'est-à-dire que si nous ajoutons directement un mot dans un groupe sémantique, Tropes n'effectuera plus de levée d'ambiguïté.

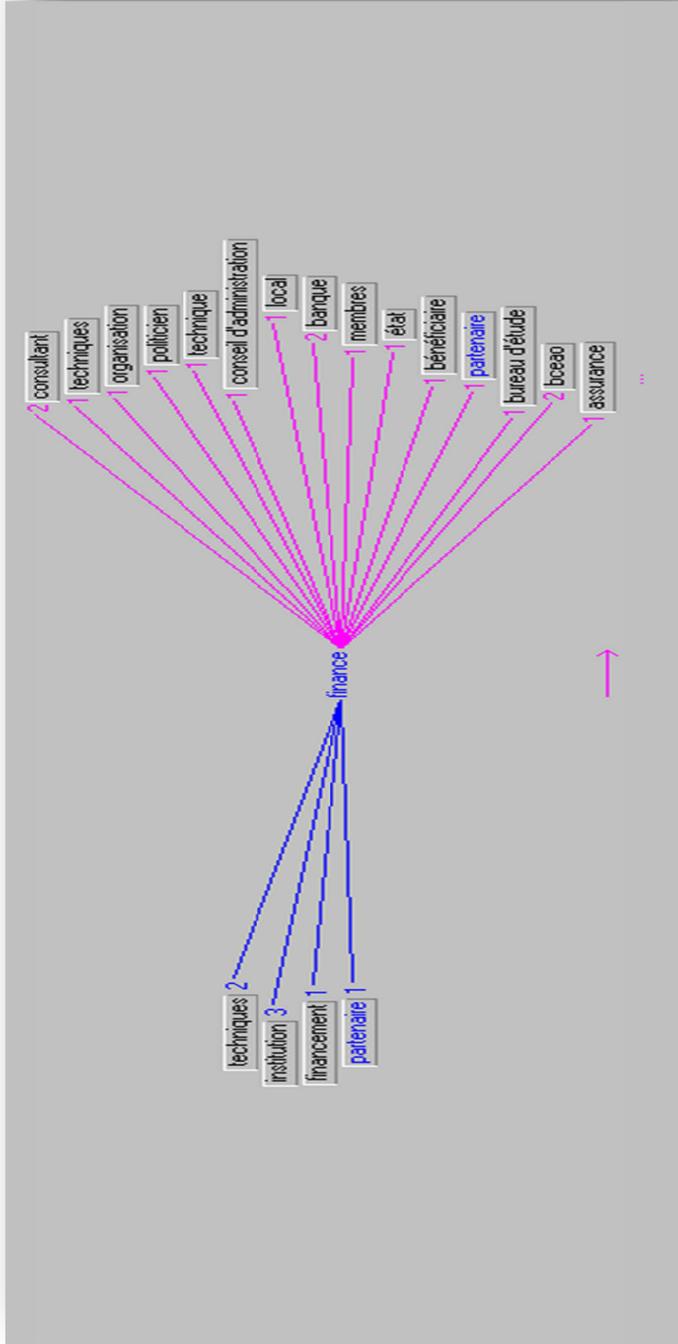
L'outil Scénarios du logiciel Tropes nous a permis d'avoir une meilleure conception de ces relations entre actants et actés mais d'établir globalement les formes d'accompagnement des IMF :

- l'accompagnement de la tutelle⁵¹ : cet accompagnement se traduit par des textes qui sont définis et mis à la disposition des IMF pour leur permettre de mettre en place des stratégies de contrôle des ratios de l'épargne qu'elles collectent
- l'accompagnement des organismes de développement : accompagnement avec des lignes de crédit pour permettre aux IMF de financer leur croissance, le financement de l'accompagnement technique et la satisfaction de certaines demandes techniques des IMF
- l'accompagnement des consultants : accompagnement plus technique et ponctuel.

Il a ensuite classé les parties prenantes en fonction de leur rôle. Les graphes suivants nous décomposent sous forme d'étoiles les parties prenantes ainsi que leurs groupes sémantiques (Figure 14, Figure 15, Figure 16 et Figure 17).

⁵¹La tutelle c'est le rôle d'appui, de supervision et de contrôle que joue l'Etat auprès des institutions de microfinance.

Figure 14: Acteurs financiers

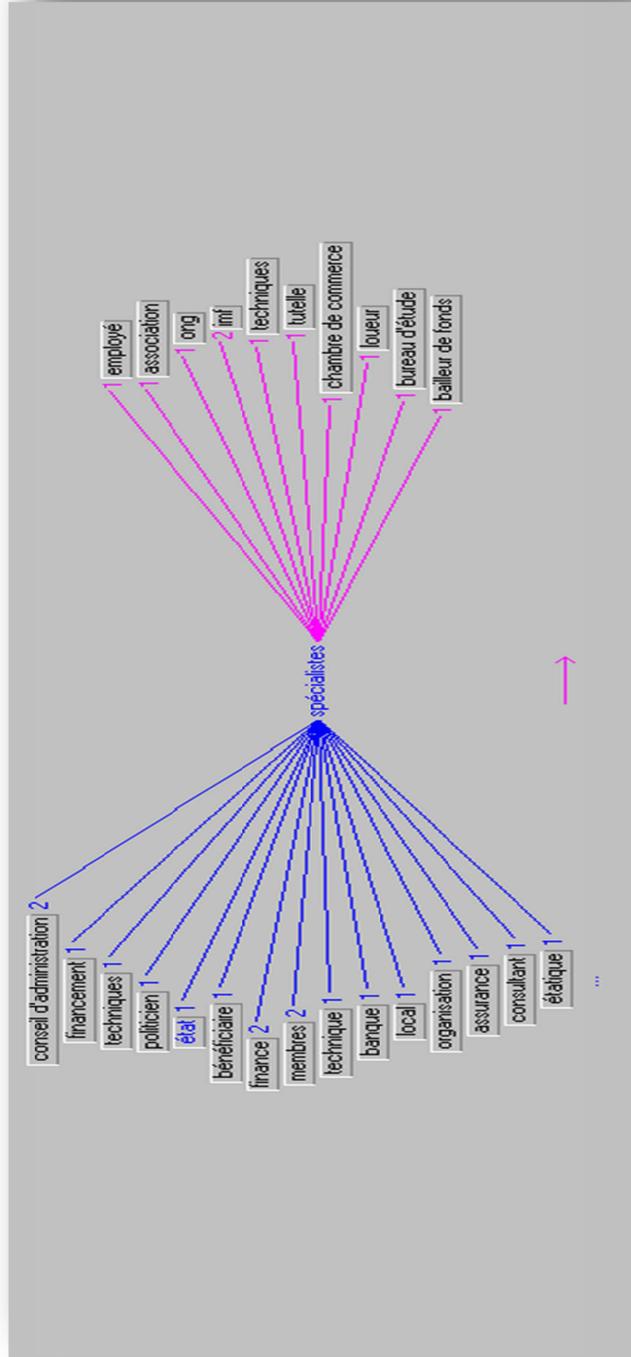


Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) financent les missions d'accompagnement des institutions de microfinance et les accompagnent à la mise en œuvre en définissant les contours de la mission avec d'autres acteurs notamment les membres du Conseil d'Administration des IMF, en fixant avec les IMF les objectifs au consultant. Les PTF font aussi des recommandations aux IMF suite aux missions d'accompagnement.

Cependant, les PTF répondent directement à certaines demandes des institutions de microfinance : l'analyse financière, la gouvernance, la gestion des risques, la comptabilité, les formations, la gestion de la performance sociale, l'éducation financière, le contrôle interne, le plan de développement, l'application des principes de la protection des clients, les études, l'accès au marché et le financement.

Figure 15: Graphe des spécialistes



Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Le rôle de l'Etat est au niveau macro. Il se charge de mettre en place une stratégie globale dans le secteur en termes d'accompagnement, c'est-à-dire, les conditions favorables pour permettre aux institutions de microfinance de mener leurs activités. L'Etat se charge aussi de financer parfois l'accompagnement en passant par les structures d'appui et par d'autres spécialistes (la Direction de la Réglementation et de la Surveillance, les bureaux d'études, la Direction de la Microfinance, l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés) qui réaliseront l'accompagnement.

La Direction de la Réglementation et de la Surveillance (DRS) ou la Direction de la Surveillance et du Contrôle (DSC) est l'acteur chargé de la mise en œuvre de la réglementation et de la supervision du secteur de la microfinance au niveau national. Elle vérifie si les IMF respectent le cadre réglementaire en faisant de la supervision sur place et sur papier.

La Direction de la Microfinance (DMF) intervient au niveau de la promotion du secteur de la microfinance, de l'accompagnement financier et du renforcement des capacités. Elle assure la coordination de la politique générale du gouvernement en matière de microfinance, le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur et l'évaluation des performances des projets et programmes.

L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSF) intervient dans le cadre des renforcements des capacités et la mise en œuvre des programmes et projets. Elle a pour rôle de promouvoir et de défendre les intérêts des institutions de microfinance.

Les élus et cadres représentent les membres et les salariés de l'institution de microfinance. Ils décident réellement de la stratégie à adopter pour l'accompagnement c'est-à-dire la sélection des accompagnements et le mode de financement. Ils proposent en fonction des faiblesses de l'IMF des sujets d'accompagnement puis formulent et anticipent les besoins.

Dans le secteur de la microfinance, trois principales missions sont assignées au Conseil d'Administration (CA) : une mission centrale consistant à contrôler la latitude managériale du dirigeant, une forte implication dans l'orientation stratégique et la définition des politiques institutionnelles et une mission d'auto-évaluation (Rock *et al.* 2001). Pour exercer efficacement ces missions, les membres du Conseil d'Administration se doivent d'être compétents, motivés et indépendants. Par ailleurs, le CA doit être actif. Ainsi, le Conseil d'Administration se charge de sensibiliser son personnel par rapport à l'accompagnement qui doit venir.

L'IMF participe à l'identification des besoins pertinents soit seule ou avec l'aide d'une personne ressource, reçoit les différentes sortes d'accompagnement et doit contribuer financièrement à l'accompagnement pour une question de durabilité, de pérennité et également pour une meilleure implication de ses acteurs.

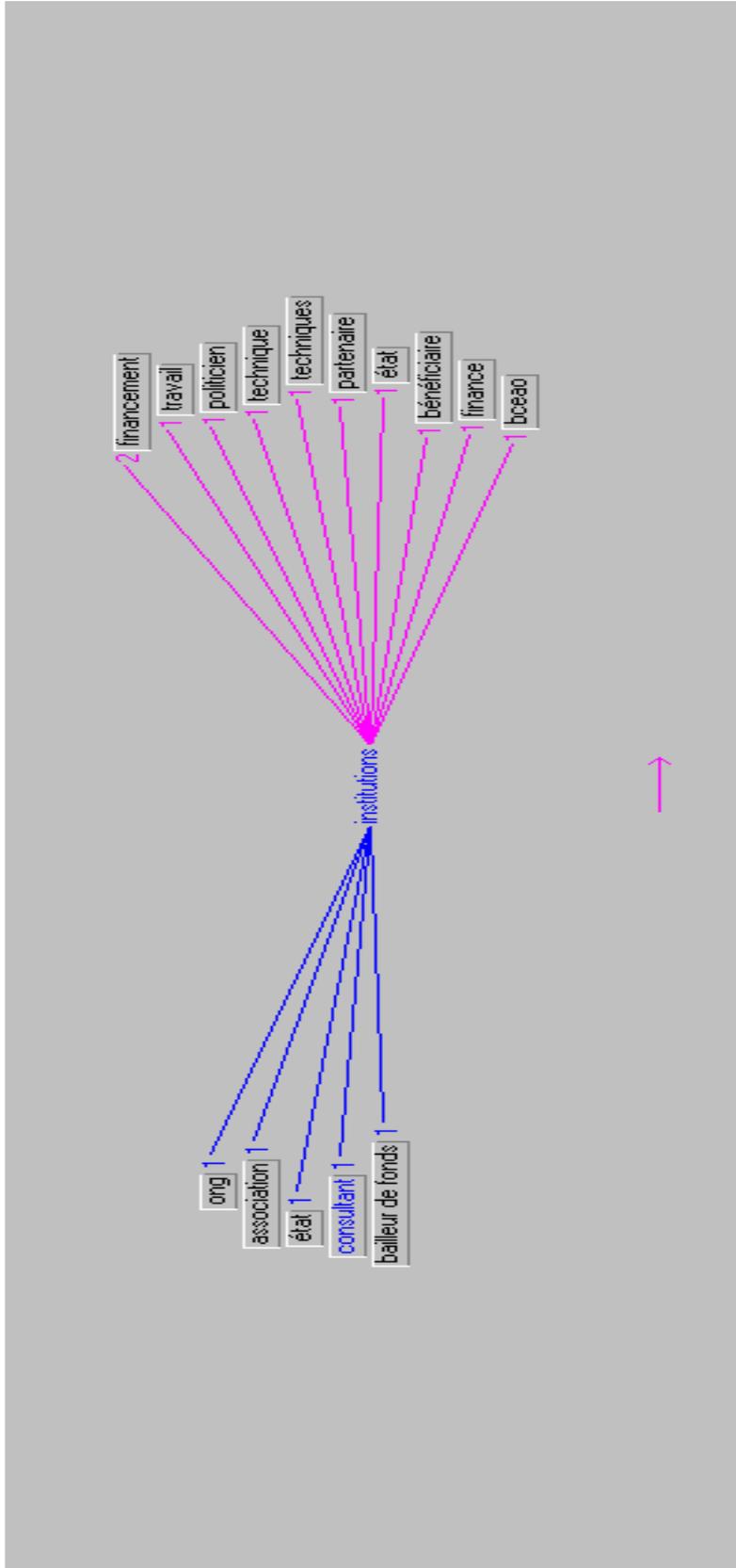
Les institutions de microfinance détiennent de plus en plus des compétences en interne qui leur permettent de satisfaire certains de leurs besoins sans intervention externe. On peut citer :

- l'élaboration de la politique de crédit
- l'élaboration des manuels de procédures
- la rédaction du plan d'affaires
- la réflexion stratégique
- l'élaboration du contenu des formations
- le développement de nouveaux produits et de services
- le développement de partenariats
- la résolution de conflits d'adresse IP⁵² (Internet Protocol)
- l'élaboration des états financiers
- les formations en éducation financière
- l'appui financier sur le logiciel de comptabilité et le logiciel de traitement de données

⁵² L'Internet Protocol (IP) est le numéro qui identifie chaque ordinateur connecté à Internet. C'est l'interface avec le réseau de tout matériel informatique (routeur, imprimante, etc.) connecté à un réseau informatique.

- l'audit interne
- l'élaboration du budget
- le diagnostic des besoins.

Figure 16: Graphe des institutions



Source : Logiciel Tropes Version 8.4

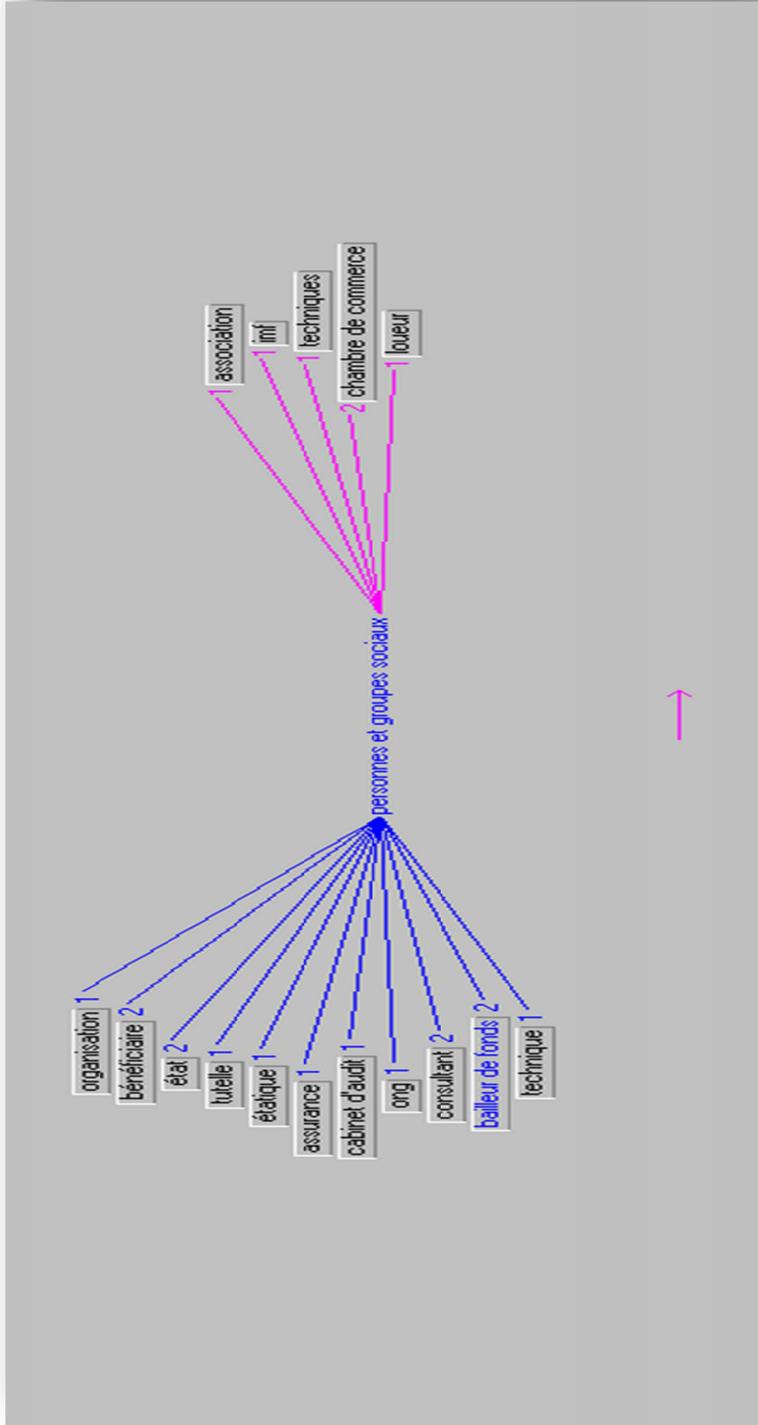
Les consultants sont recrutés par les institutions de microfinance et/ou les partenaires techniques et financiers. Ils interviennent au niveau micro pour la réalisation des missions d'accompagnement donc dans la phase de mise en œuvre du modèle d'accompagnement. Le consultant a un rôle d'accompagner le changement dans les institutions de microfinance même si ce changement est minime et ne pourra être observé qu'à moyen ou long terme. Il permet aux acteurs des IMF, de devenir progressivement plus compétents à solutionner leurs problèmes, à travailler eux-mêmes à l'amélioration de leur situation ou de leurs compétences. Il est un allié, une ressource pédagogique, un incitateur. Il collecte les données, les structure et les explicite à l'institution de microfinance afin d'avoir des retours, des réactions des acteurs (élus et salariés des institutions de microfinance). Il assiste les acteurs des IMF dans la définition et la perception de leur rôle, de leur fonction et dans la mise en œuvre des moyens et des comportements les plus adaptés à leur efficacité. La neutralité et la non-implication dans les dynamiques organisationnelles permettent une impartialité utile aux acteurs des IMF notamment les membres des Conseils d'Administration. Le consultant rassure grâce à son expertise. Le consultant reste un homme d'influence et non pas un homme de pouvoir. Il ne peut prétendre aux résultats de ses missions. Sa position devrait se caractériser par l'humilité dont il doit faire preuve.

L'accompagnement d'un consultant apporte des compétences aux IMF, un regard externe, une lumière sur des aspects que le PTF ne voit pas, l'opérationnalisation et l'ancrage local, la réalisation des activités sur la base des termes de référence, l'accompagnement sur des aspects très techniques et opérationnels, le renforcement des capacités, le savoir-faire, le développement et l'amélioration des activités des IMF, l'amélioration des processus, des pratiques même si parfois les résultats peuvent être minimes.

En dehors de ces trois groupes d'accompagnateurs, les IMF ont parfois recours à d'autres accompagnateurs pour des besoins très ponctuels :

- le commissaire aux comptes ou l'auditeur pour l'audit annuel des comptes et pour l'octroi de conseils juridiques
- le centre de traitement informatisé pour la maintenance des logiciels, la vérification de la résistance du matériel informatique
- les entreprises de communication pour l'élaboration de la stratégie de communication pour les institutions de microfinance matures
- la plateforme du fonds d'impulsion de la microfinance pour la mise en réseau avec d'autres IMF
- les salariés d'autres IMF pour le partage d'expériences.

Figure 17: Graphe des personnes et des groupes sociaux



Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Les bailleurs de fonds financent l'accompagnement tout en fixant les objectifs au consultant. Le bailleur de fonds a ses ressources mais ce qui lui manque c'est l'expertise que possèdent les consultants. Ainsi, le bailleur de fonds doit faire participer l'IMF dans le processus de recrutement du consultant en utilisant une procédure à la fois rigoureuse et souple.

Dans le modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance, les bailleurs de fonds jouent les mêmes rôles que les PTF c'est pour cela, que dans notre thèse, nous avons décidé de les regrouper sous la dénomination d'organismes de développement.

Les chambres de commerce et de métiers aident les IMF en leur octroyant des locaux ou prennent en charge certaines dépenses de fonctionnement des institutions de microfinance.

Les résultats obtenus à partir de l'analyse dans le logiciel Tropes corroborent les résultats du traitement manuel fait par thématique.

D'une manière générale, les parties prenantes s'impliquent en mettant en place des politiques, en élaborant des documents de procédures internes, en assurant le contrôle et l'audit interne et en finançant les actions à exécuter.

La fonction univers de référence affiche, par fréquence décroissante, les univers de référence des mots du texte. Chaque ligne comporte un univers, précédé d'un compteur indiquant le nombre de mots (occurrences) qu'il contient. Seuls les univers significatifs sont affichés. Les univers de référence représentent le contexte. Ils regroupent dans des classes d'équivalents, les principaux substantifs du texte analysé. Le logiciel Tropes détecte les univers de référence en utilisant deux niveaux de représentation du contexte.

En effet, lorsqu'un univers de référence significatif ou une référence utilisée se trouve fortement placé en position d'actant (taux supérieur à 60 %) on peut généralement considérer qu'il effectue l'action. Dans le cas contraire, lorsqu'un univers significatif se trouve fortement placé en position d'acté, on peut

généralement considérer qu'il subit l'action. Le tableau 15 présente les actions que peuvent mener les parties prenantes.

Tableau 15: L'univers d'intervention des parties prenantes

Univers	Mots appartenant à cette classe	Fréquence	Taux	Actant	Acté
<i>Finance</i>	Finance Comptabilité Financement Trésorerie Comptable Crédit	7	3.211%	28%	72%
<i>Contrôle</i>	Audit interne Auditeur Vérification Contrôleur	4	1.835%	25%	75%
<i>Construction</i>	Elaboration	3	1.376%	66%	34%
<i>Politique</i>	Politique	3	1.376%	66%	34%

Source : Logiciel Tropes Version 8.4

Les structures étatiques sont sollicitées par les institutions de microfinance en termes de ressources et de temps : impulsion de la réflexion au début de la vérification, prise de connaissance des documents qui ont abouti à l'élaboration du plan pour être sûr de la confirmation des actions à exécuter, audit interne, mise en œuvre des recommandations après une mission d'appui technique d'autres partenaires en matière d'assainissement du secteur de la microfinance.

Les consultants sont souvent sollicités par les IMF et/ou les partenaires techniques financiers pour répondre à ces besoins des IMF : le renforcement des capacités, les études, les audits sociaux, l'élaboration de plan d'affaires, l'analyse financière, la finance responsable, la gestion de la performance sociale, l'application des principes de la protection des clients, la gestion des

risques, la gouvernance, la comptabilité, les formations, la recherche de financement, le diagnostic financier et économique, la restructuration organisationnelle, le système d'information et de gestion, la gestion des impayés et le développement de nouveaux produits.

Les organismes de développement sont sollicités pour le financement de l'accompagnement, les formations, l'élaboration du plan de trésorerie, la mise à jour du plan d'affaire, le renforcement des capacités (comptable, contrôleur interne), la politique de crédit et le plan de communication, l'élaboration des plans de carrière, les études (impact, satisfaction des clients), la fourniture des équipements informatiques dans les agences, la gestion du personnel, la prise en charge des salaires, l'élaboration des documents de procédures internes et des politiques, l'estimation des charges de fonctionnement, les questions juridiques et la recherche de partenariats.

Le tableau 16 répertorie les besoins satisfaits par les IMF elles-mêmes, les organismes de développement, les consultants et autres accompagnateurs.

Tableau 16: Les besoins des institutions de microfinance par partie prenante

BESOINS PAR ACCOMPAGNATEUR			
IMF	Organismes de développement	Consultants	Autres accompagnateurs
<p>politique de crédit, manuels de procédures, rédaction du <u>plan</u> d'affaires, modèle économique, <u>business plan</u>, réflexion stratégique, <u>réorganisation institutionnelle</u>, élaboration du contenu des formations, <u>développement de nouveaux produits</u> et de services, développement de partenariats, élaboration du projet de système informatique, réalisation d'études, conflits d'adresse IP, élaboration des états financiers, formations en éducation financière, en gouvernance, audit interne, <u>élaboration du budget</u>, rédaction des procédures et documents de politiques, communication, mise à jour du logiciel de comptabilité, <u>diagnostic des besoins</u></p>	<p><u>business plan</u>, réactualisation du <u>plan</u> d'affaires, modélisation financière, projections financières de l'activité, réflexion stratégique, diagnostic et cartographie de la <u>gestion des risques</u>, révision de la mission de l'institution, gestion des plaintes, rating social, évaluation, renforcement des capacités, analyse financière, marketing social, formation, <u>appui institutionnel</u>, <u>diagnostic des besoins</u>, plans de gouvernance, financement et recherche de consultants, mise en place de la stratégie et de la procédure d'utilisation du guichet, formations, apport juridique, révision du volet administratif, <u>développement de nouveaux produits</u>, gestion de la plateforme informatique, diagnostic et mise en place du système de performance sociale, <u>élaboration du budget</u> et des états financiers, <u>études de marché</u></p>	<p>analyse financière, gouvernance, <u>gestion des risques</u>, comptabilité, formations, <u>gestion de la performance sociale</u>, éducation financière, contrôle interne, élaboration de plan de développement, application des principes de la protection des clients, études, <u>accès au marché</u>, renforcement des capacités, audits sociaux</p>	<p>contentieux et conseil juridique, audit, montage de projets et programmes, apport d'expériences en formation, vérification de la résistance du matériel, infrastructures réseaux, maintenance de logiciel, plan de communication, flyers, élaboration de la stratégie de communication, vérification de la conformité des procédures par rapport à la réglementation, élaboration d'un fichier technique sur le recouvrement et l'octroi de crédit</p>

Source : Construction Personnelle

Dans le tableau 16 ci-dessus, les besoins soulignés sont satisfaits à la fois par les IMF et les organismes de développement. En gras, ceux satisfaits par les IMF, les organismes de développement et les consultants. Les besoins satisfaits par les IMF et les consultants sont en rouge. Et en bleu, ceux satisfaits par les organismes de développement et les consultants.

Les organismes de développement font de l'accompagnement sur mesure via des consultants locaux et/ou internationaux et il y a un suivi après mais quand l'IMF sollicite directement un consultant pour un besoin spécifique, ce dernier ne se rend plus toujours disponible après la séance de restitution et le dépôt du rapport de l'accompagnement effectué. En d'autres termes, les organismes de développement font plus le suivi post accompagnement que les consultants.

« Les PTF financent nos besoins et recherchent le consultant qui maîtrise le territoire pour une relation de proximité. »⁵³ P7

« Atteinte de nos objectifs et amélioration de la performance de l'entreprise. L'accompagnement de la SIDI notamment de Fefisol nous permet d'aller à notre rythme, c'est modulable et utilise des ressources locales. Fefisol nous soutient dans la durée : accompagnement à moyen voir long terme. »⁵⁴ P1

« PTF : suivi rapproché. La chargée de partenariats me colle et me pousse à faire un très bon travail. J'apprécie bien cette stratégie. Le consultant : remplit sa mission et part, et n'est finalement pas très disponible. »⁵⁵ P30

« PTF : Le financement et Consultant : savoir-faire, développement et amélioration de nos activités, des processus, satisfaction des clients. »⁵⁶ P37

⁵³ Entretien Salarié IMF n°7

⁵⁴ Entretien Salarié IMF n°1

⁵⁵ Entretien Salarié IMF n°16

⁵⁶ Entretien Salarié IMF n°23

« La SIDI apporte beaucoup de choses à Sen'Finances. C'est notre partenaire stratégique : moyens financiers et techniques. SIDI a été toujours à nos côtés. »⁵⁷ P26

Les IMF décident d'avoir un accompagnement pour plusieurs raisons : manque de compétences nécessaires en interne, manque de temps, développement du secteur de la microfinance, manque de ressources financières pour satisfaire leurs bénéficiaires et atteindre les objectifs de l'institution, la croissance de l'institution de microfinance. Les IMF estiment qu'il est facile de trouver des acteurs pouvant répondre aux besoins.

« Au début de la microfinance, les IMF n'avaient pas nécessairement besoin de financiers, il avait une diversité du profil des salariés dans les IMF mais de nos jours les IMF ont vraiment besoin de professionnels pour atteindre leur viabilité opérationnelle et financière. C'est pourquoi, les IMF sollicitent d'autres personnes compétentes (consultants) pour les former, les accompagner. »⁵⁸ P12

« Recherche de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, manque de compétences et de ressources humaines. »⁵⁹ P5

« Croissance rapide de l'institution et naissance de nouveaux risques grandissants. Nul ne suffit à soi-même : pour avoir le regard, des critiques d'autres personnes. »⁶⁰ P9

« Pour avoir un regard externe. Etant une petite équipe, nous sommes conscients que nous n'avons pas en interne toutes les ressources et dans notre stratégie nous nous basons sur des partenariats. »⁶¹ P32

⁵⁷ Entretien Membre Organe IMF n°3

⁵⁸ Entretien Salarié IMF n°12

⁵⁹ Entretien Salarié IMF n°5

⁶⁰ Entretien Salarié IMF n°9

⁶¹ Entretien Salarié IMF n°18

« Parce qu'on reconnaît qu'on a des besoins que nous ne pouvons pas satisfaire en interne par manque de temps et de compétences. »⁶² P41

On prend la décision parce qu'on a des besoins et dans la vie d'une institution, les besoins peuvent changer en fonction des temps, les besoins peuvent changer en fonction des vis-à-vis, les besoins peuvent changer en fonction du personnel chargé de mettre en œuvre la politique de l'institution. On se rend compte que dans un domaine très précis par exemple en matière de modélisation, la compétence n'est pas. L'expression du besoin fait partie du constat d'absence. »⁶³ P29

La décision d'être accompagné est prise par les membres du conseil d'administration de l'institution de microfinance. C'est eux qui représentent les bénéficiaires de la structure.

« La directrice fait une analyse générale des faiblesses de l'institution, elle discute avec les membres du comité de direction avant d'en discuter avec les administrateurs pour validation. »⁶⁴ P6

« Les responsables de services remontent les constats et les propositions au directeur général. Celui-ci les présente aux membres du CA qui décident et l'équipe opérationnelle déclenche le processus d'accompagnement. »⁶⁵ P9

« Les membres du CA discutent et prennent la décision. Certaines idées viennent aussi de la secrétaire exécutive. »⁶⁶ P13

⁶² Entretien Salarié IMF n°27

⁶³ Entretien Membre Organe IMF n°6

⁶⁴ Entretien Salarié IMF n°6

⁶⁵ Entretien Salarié IMF n°9

⁶⁶ Entretien Membre Organe IMF n°1

« On discute des problèmes en réunion du CA, on réfléchit aux solutions et de façon consensuelle on accepte de se faire accompagner pour renforcer ce domaine. »⁶⁷ P27

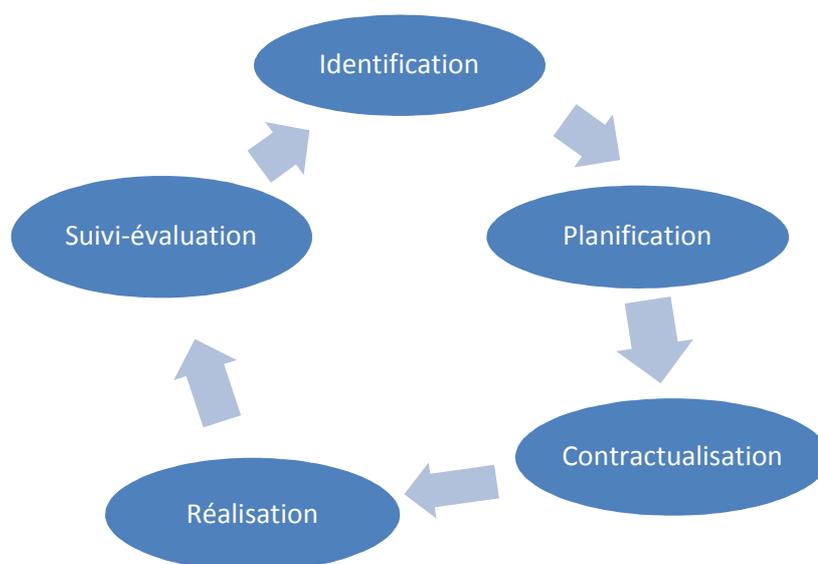
« La direction générale prépare un document qu'elle présente au CA et les membres du CA délibèrent pour donner son autorisation. »⁶⁸ P33

Le modèle d'accompagnement des institutions de microfinance se déroule de manière cyclique suivant cinq phases (Figure 18) : la phase d'identification, la phase de planification, la phase de contractualisation, la phase de réalisation et la phase de suivi-évaluation.

⁶⁷ Entretien Membre Organe IMF n°4

⁶⁸ Entretien Salarié IMF n°19

Figure 18: Cycle du modèle d'accompagnement des IMF



Source : Construction Personnelle

La phase d'identification consiste à diagnostiquer les besoins, à répertorier les besoins d'accompagnement de l'IMF, à définir dans quels domaines on doit intervenir, sur quelles thématiques et à savoir le problème spécifique en termes d'objectifs d'amélioration et de résultats à atteindre. Le diagnostic des besoins est fait soit par des agents internes ou externes dans un cadre opérationnel, législatif, stratégique ou institutionnel : la définition des éléments du diagnostic de base, la lecture des documents, l'entretien avec les personnes concernées, la comparaison des réalités au manuel de procédures, l'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces, la restitution du diagnostic et les temps de discussions.

Les IMF font de plus en plus elles-mêmes le diagnostic de leurs besoins à travers la remontée d'informations de chaque salarié, les difficultés rencontrées au quotidien dans l'exécution de leur cahier des charges, elles organisent aussi au moins une séance de travail par an pour faire un bilan sur les réalisations de l'année et elles ont recours aux ressources externes pour une meilleure formulation des besoins afin d'avoir des financements pour les satisfaire.

« Nous observons et évaluons nos actions quotidiennes et en fonction de cela les besoins se découlent. »⁶⁹ **P9**

« L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, la définition des objectifs et des résultats nous amène à voir clairement nos besoins. »⁷⁰ **P16**

« Echanges avec l'équipe pour détecter les besoins »⁷¹ **P14**

« Nous détectons nos besoins dans l'exercice d'élaboration du plan d'affaires, de planification annuelle : les salariés des caisses de base et de la faïtière identifient chacun de leur côté les besoins en tenant compte des difficultés et des opportunités, un atelier annuel est organisé qui regroupent les représentants des caisses de base et de la faïtière. Au cours de ces ateliers, nous dépouillons les données collectées et discutons afin de définir les réels besoins et d'élaborer le plan d'affaires qui est décliné chaque année. »⁷² **P17**

« L'institution est en mesure de connaître ses propres besoins donc elle n'a nécessairement pas besoin d'un regard externe. C'est pour la formulation des besoins qu'on sollicite parfois des personnes extérieures. »⁷³ **P11**

« Nous diagnostiquons nos besoins annuellement en évaluant notre plan d'actions et en répertoriant les objectifs intermédiaires non atteints qui peuvent être reconduits à l'année suivante ou être modifiés en fonction de l'évolution du milieu. Le plan de développement est notre guide. »⁷⁴ **P34**

⁶⁹ Entretien Salarié IMF n°9

⁷⁰ Entretien Salarié IMF n°14

⁷¹ Entretien Membre Organe IMF n°2

⁷² Entretien Salarié IMF n°15

⁷³ Entretien Salarié IMF n°11

⁷⁴ Entretien Salarié IMF n°20

« Nous diagnostiquons nous-mêmes nos besoins mais pas de manière scientifique. Je le fais en fonction des constats, de la connaissance de l'environnement de la mutuelle, des entretiens avec mes collaborateurs et les dirigeants (membres du conseil d'administration). Je le fais moi-même car il m'est arrivé une fois avoir demandé via un questionnaire les besoins de chaque salarié mais j'ai eu des retours qui n'avaient rien à voir avec la mutuelle. Je commence juste à centraliser de plus en plus les besoins car actuellement il y a une nouvelle organisation et il y a des superviseurs pour les caissiers, les agents de crédit. Ces superviseurs m'aident à faire de plus en plus le diagnostic en collectant les informations à la base. »⁷⁵ P35

La phase de planification consiste à faire des choix en fonction du budget et des priorités et à définir les activités les plus prioritaires et les plus réalisables qui passeront dans la première année puis les autres activités après jusqu'à ce qu'on ait quatre niveaux d'activités avec une participation active de la cible et des autres parties prenantes.

La phase de contractualisation consiste à trouver les accompagnateurs, les personnes capables de répondre au problème, au besoin réel de l'institution de microfinance en déterminant clairement les rôles, attributions et participation budgétaire de chaque partie prenante au processus.

La phase de réalisation consiste en la mise en œuvre des activités qui ont été identifiées et planifiées dans le temps pour permettre de résoudre le problème identifié. Elle est encore appelée phase de l'accompagnement proprement dit. Cette phase aboutit souvent à l'élaboration d'un rapport ou à la mise en place d'un outil de gestion pour permettre à l'IMF d'améliorer ces processus, de devenir performant et de satisfaire au mieux les bénéficiaires de ces services financiers et non financiers.

⁷⁵ Entretien Salarié IMF n°21

La phase de suivi-évaluation consiste à suivre les missions de l'accompagnateur notamment du consultant recruté par l'utilisation des cahiers de reporting ou les séances de cadrage et de réorientation et ensuite à évaluer globalement ce qui a été fait par l'IMF et les parties prenantes pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à la suite de l'accompagnement reçu. L'évaluation de l'accompagnement peut être faite à travers un formulaire, le parcours des termes de référence, la collecte des informations sur l'accompagnateur ou une évaluation en Conseil d'Administration élargie aux autres organes et dans une moindre mesure l'évaluation de l'accompagnement par l'accompagnateur ou par un fonds d'impulsion.

Le suivi de l'accompagnement par les accompagnateurs n'est pas systématique. Il peut être effectué par un consultant ou un suivi-évaluateur. Celui-ci n'étant pas intégré dans les termes de référence et/ou dans les contrats, les consultants le font au choix. Ces derniers expliquent clairement que leur contrat s'arrête après la phase de réalisation. Ils ne peuvent donc pas se permettre de suivre un accompagnement s'ils n'ont pas de rémunération. Quelques rares consultants le font par approche participative avec des relances et sollicitations de la part de l'institution après les missions car ils ont des relations particulières avec l'IMF.

Quand les accompagnateurs font le suivi, son efficacité laisse à désirer dans la mesure où les méthodes utilisées ne sont pas coercitives et rigoureuses. Les méthodes utilisées sont entre autres : envoi par les partenaires des documents et canevas d'évaluation (via internet ou version papier), descente des salariés du PTF pour évaluer l'effet de l'accompagnement à la fin de mission du consultant.

Lorsque c'est un suivi-évaluateur qui fait le travail, il peut parfois rendre visite aux institutions de microfinance sur le terrain ou faire le suivi sur la base des rapports envoyés par les consultants qui font les missions d'accompagnement.

Les accompagnateurs arrivent à évaluer les IMF via des indicateurs d'évaluation uniquement après les formations en envoyant un mail à chaque participant pour recueillir leur avis, leur degré de satisfaction. Ils n'ont pas de grille d'évaluations pour les autres missions d'accompagnement.

Nous avons malheureusement perçu que globalement, l'évaluation de l'accompagnement n'est pas faite par les IMF, elles suivent par contre le travail des accompagnateurs notamment des consultants durant leur période de mission. Quand le commanditaire de la mission d'accompagnement est un PTF, il peut demander à l'IMF d'évaluer le consultant via un formulaire.

Toutes les étapes sont importantes dans le modèle d'accompagnement nous ont fait savoir les répondants car ils considèrent l'accompagnement comme un processus cyclique.

*« Je n'exclus aucune étape. Je considère l'accompagnement comme une chaîne, comme les faces d'une même pièce de monnaie. »*⁷⁶ **P28**

*« Toutes les étapes sont importantes car c'est une chaîne et les maillons ont une même valeur. »*⁷⁷ **P29**

*« Toutes les phases sont importantes car la démarche amène à une prise de décision qui peut être bien ou fatale à l'institution donc il faut respecter rigoureusement chaque phase. »*⁷⁸ **P38**

*« Toutes les phases sont importantes. Il faut les réaliser une par une, elles doivent se suivre. »*⁷⁹ **P40**

⁷⁶ Entretien Membre Organe IMF n°5

⁷⁷ Entretien Membre Organe IMF n°6

⁷⁸ Entretien Salarié IMF n°24

⁷⁹ Entretien Salarié IMF n°26

« Toutes les étapes sont importantes mais il faut s'assurer que l'accompagné ou les accompagnés s'impliquent réellement dans la mise en œuvre d'une bonne symphonie. »⁸⁰ P42

A part ce cycle d'accompagnement bien défini, les différentes parties prenantes au modèle d'accompagnement des IMF estiment également qu'il faut une connaissance des besoins des institutions de microfinance, une connaissance de l'institution et une confiance mutuelle, en somme une synergie d'actions.

Ces différentes investigations nous ont permis :

- de confirmer que l'accompagnement met en jeu l'accompagné et l'accompagnateur : la posture relationnelle de l'accompagnement
- de percevoir qu'en matière de renforcement des capacités, l'accompagnement est considéré par les acteurs comme une transmission de savoirs, un apprentissage, un développement de compétences pour l'amélioration de leurs pratiques
- de noter que l'accompagnement des IMF fait intervenir plusieurs acteurs qui coopèrent et se complètent et que l'accompagnement technique se fait majoritairement par les consultants par recrutement direct par l'IMF ou indirect par l'organisme de développement
- de mieux catégoriser l'accompagnement au sein d'une IMF, l'accompagnement financier et l'accompagnement technique ou opérationnel : dans le cadre de l'accompagnement technique, il y a une question importante qu'il faut considérer « qui fait appel à qui ? ». Les IMF n'ont pas cette culture de faire appel directement au service de consultant. Elles préfèrent la gratuité et passent par les organismes de développement qui n'accompagnent pas sans avoir au départ une relation financière.

⁸⁰ Entretien Consultant n°5

- de constater qu'au Sénégal, qu'il y a une forte emprise de l'Etat sur le secteur de la microfinance : les organismes de développement n'arrivent donc pas à atteindre les petites IMF qui ont réellement besoin d'accompagnement technique.
- de noter que certaines IMF multiplient les organismes de développement, ce qui est dangereux et les organismes de développement doivent demander aux IMF de renseigner les partenaires passés et actuels ainsi que les besoins d'accompagnement pour permettre à l'accompagnateur de vraiment se positionner. Les organismes de développement doivent être très habiles pour répertorier les autres partenaires qui travaillent déjà avec les IMF et ainsi élaborer avec eux des stratégies d'intervention pour qu'il y ait une visibilité, une traçabilité et une capitalisation de chaque appui. Chaque pays devrait avoir une cartographie (une matrice) de l'ensemble des organismes de développement intervenant dans le secteur de la microfinance (partenaires, axes stratégiques qu'ils appuient, les IMF, les zones d'interventions).
- de constater que les organismes de développement peuvent répondre aux mêmes besoins que les consultants mais il y a un risque en matière d'adaptation, de niveau de connaissances des réalités locales et de l'institution.
- de définir la phase d'évaluation comme l'étape du modèle d'accompagnement qui permet de ressortir la valeur ajoutée de l'accompagnement. Pour avoir un accompagnement complet, il faut prévoir une évaluation du côté de l'accompagné et du côté de l'accompagnateur.
- de comprendre que le renforcement des compétences au sein d'une IMF doit être continu à cause des nouveaux défis (réglementation, taille de l'institution, compétences des salariés, etc.). Les thématiques d'accompagnement doivent se baser nécessairement sur les formations du personnel et surtout des membres du Conseil d'Administration qui sont les décideurs au sein des IMF. Le secteur de la microfinance évolue et le niveau des salariés et des dirigeants des IMF doit être renforcé. Il faut un plan de formation adapté pour chaque institution de microfinance.

Cette dernière section présente un modèle de processus que les accompagnateurs des institutions de microfinance notamment les organismes de développement et les spécialistes de l'accompagnement technique des IMF mais aussi les institutions de microfinance elles-mêmes peuvent utiliser pour concevoir et élaborer tout accompagnement. Le modèle décrit les principales phases (2.1.) de l'accompagnement technique et les considérations (2.2.) essentielles pour une collaboration efficace et efficiente entre parties prenantes. De nos discussions avec les acteurs sur le terrain, nous avons noté que la majorité des parties prenantes intervenant dans l'accompagnement tiennent quand même à avoir une grille d'évaluation. Elles considèrent que l'évaluation est l'étape de l'accompagnement qui permet de ressortir la vraie valeur ajoutée de l'accompagnement. Pour cela, nous avons proposé des critères d'évaluation et le Modèle Outil d'Evaluation de l'Accompagnement Technique des institutions de microfinance (MOEAT) pour pallier à cette absence (2.3.).

Il convient de noter que nous avons rédigé cette section en nous basant sur les enseignements tirés des données collectées auprès des acteurs de terrain. Ces propositions n'ont pas encore été testé par les parties prenantes au processus d'accompagnement des institutions de microfinance mais on fait l'objet de relecture et de validation auprès de certains salariés d'Asiena et de Sen'Finances.

Section 2 : L'accompagnement technique des IMF, un champ du secteur de la microfinance en structuration ?

Un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance efficace est anticipé et structuré. Il faut le concevoir c'est-à-dire réfléchir et planifier les activités et les événements qui sont requis pour atteindre les résultats souhaités.

2.1. Les changements proposés dans la conception du modèle d'accompagnement

Une conception réussie répond aux besoins des usagers et dans notre cas aux besoins des institutions de microfinance. Nous avons questionné les acteurs de terrain impliqués dans l'accompagnement d'institutions de microfinance en leur demandant de décrire la procédure actuelle d'accompagnement et de préciser comment ils perçoivent un accompagnement idéal.

La recherche et la mise en œuvre de solutions passent, en règle générale, par la conception d'outils adaptés aux besoins de l'entreprise. La co-construction (Tableau 17) a été faite.

Tableau 17: Les acteurs pour la co-construction de l'outil

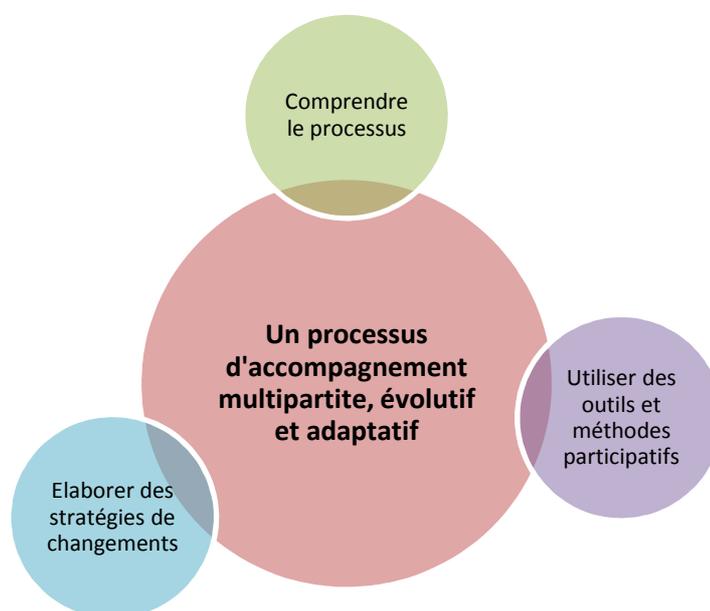
Un chercheur	Des acteurs locaux	
France	Burkina Faso	Sénégal
Modélisateur : La salariée doctorante (<i>nous-même</i>)	Salariés IMF	Salariés IMF
	Membres organes IMF	Membres organes IMF
	Consultants	Consultants
	Salarié APSFD	Salariés APSFD
	Salarié DSC	Salarié DRS
	Salarié SP PMF	Salarié DMF
	Représentants organismes de développement	

Source : Construction Personnelle

Nous proposons donc de suivre un processus itératif avec les parties prenantes lors duquel il faut faire le point de la situation, pour planifier, mettre en œuvre, réviser, ajuster avant de planifier de nouveau un processus cyclique. Le succès d'un accompagnement technique des institutions de microfinance dépendra en grande partie de l'aptitude des parties prenantes à concevoir un processus cyclique adapté qui renferme des phases de conceptualisation, de planification, d'ajustement continu et de perpétuel remaniement. Comme le souligne l'entrepreneur social Liam Black : « *Soyez ferme dans votre mission mais souple dans votre façon d'y parvenir* ». La clé d'un bon accompagnement est toujours de réagir à l'évolution de l'accompagnement chemin faisant.

Dans le cadre de la conception du modèle d'accompagnement technique des IMF, nous proposons de réfléchir à trois pistes (Figure 19).

Figure 19: Les phases de la conception du modèle d'accompagnement des IMF



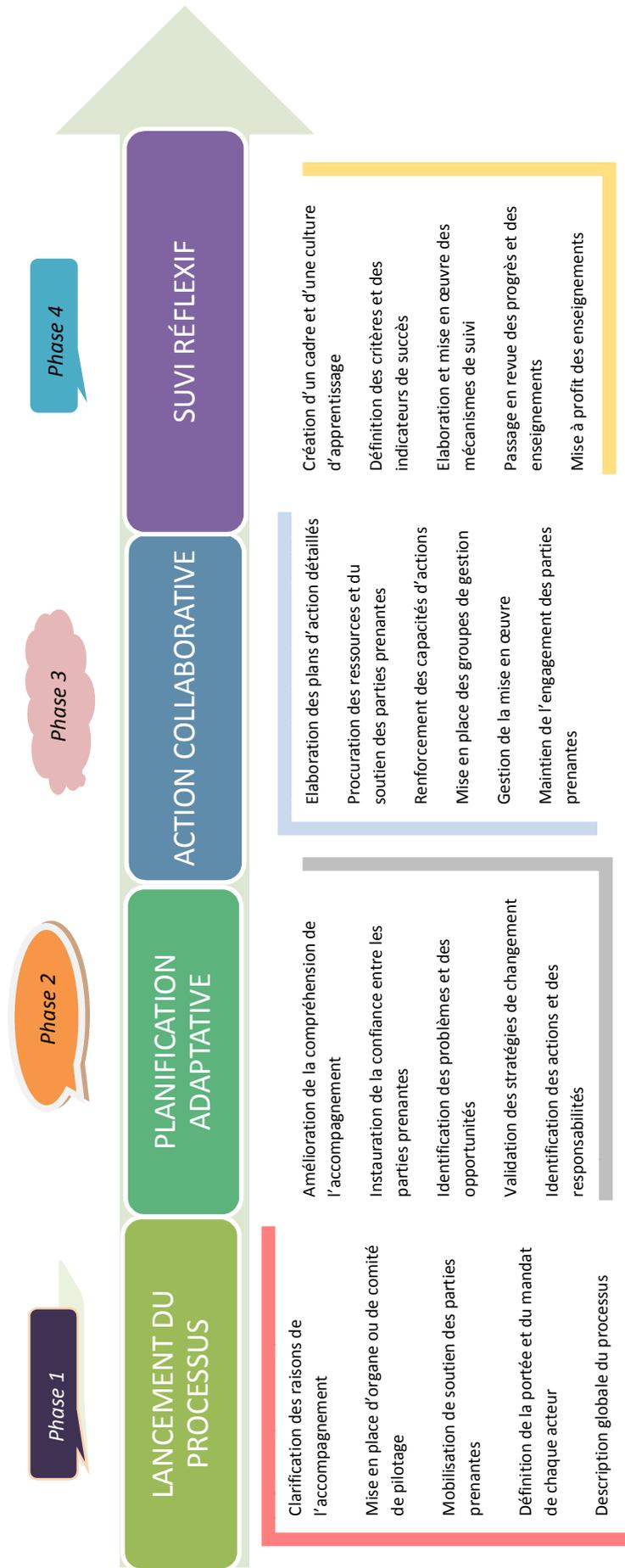
Source : Construction Personnelle

Le modèle d'accompagnement que nous proposons fonctionnera à la manière d'un *Global Positionning System* (GPS) et comportera quatre phases : le lancement, la planification adaptative, l'action collaborative et le suivi réflexif.

Ces phases sont communes à tout accompagnement même si chaque accompagnement est unique et suit sa propre logique et sa propre trajectoire.

Ce modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance guidera les parties prenantes au fil des différentes étapes (Figure 20). Il leur permettra d'identifier leur position, les questions cruciales à se poser à chaque étape pour pouvoir y répondre et la direction à prendre lors de ce processus qu'est l'accompagnement.

Figure 20: La frise chronologique du modèle d'accompagnement des institutions de microfinance



Source : Construction Personnelle

Phase 1 : Le lancement du processus

Peu importe l'origine de l'accompagnement, les parties prenantes doivent examiner certaines questions que nous jugeons nécessaires au démarrage du processus.

Les raisons pour démarrer cet accompagnement sont-elles claires ?

Car les parties prenantes notamment les financeurs de l'accompagnement, dans notre cas les organismes de développement, les structures étatiques, l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFD) ne seront intéressés et motivés à l'idée de s'engager que s'ils comprennent en quoi cet accompagnement permettra à l'institution de microfinance d'améliorer son fonctionnement, sa vision et ses missions. Avec le temps, les motifs de l'accompagnement peuvent évoluer, mais au départ, il faut qu'ils soient suffisamment clairs.

La dynamique générale de la demande a-t-elle été profondément explorée ?

Avant de démarrer un accompagnement au sein d'une institution de microfinance, il est essentiel de comprendre son contexte. L'accompagnateur doit se poser les questions suivantes et connaître les réponses au fur et à mesure pour cerner l'institution de microfinance de manière à susciter une adhésion initiale des parties prenantes : qui sont les parties prenantes importantes ? Quels sont leurs intérêts et leurs ambitions ? Qui sont les principaux leaders ? Qui a le pouvoir d'impulser ou de détourner cet accompagnement ?

Par la suite, l'accompagnateur aura besoin d'approfondir son appréciation du contexte avec toutes les parties prenantes au cours du processus.

Le soutien des parties prenantes a-t-il été établi ?

Généralement, plus tôt les acteurs sont consultés, écoutés et invités à contribuer au processus, plus il y a des chances qu'ils soutiennent le processus. Dans les premiers temps, l'accompagnateur doit favoriser le soutien des parties prenantes en organisant des discussions bilatérales informelles. Il doit informer les acteurs d'une manière générale sur ce qui se passe d'une façon qui les interpelle dans la mesure où l'accompagnement est en lien avec leurs problèmes et leurs intérêts. Cependant, il peut se révéler contreproductif d'impliquer plus de deux représentants d'une même catégorie de parties prenantes. Par exemple, dans le Conseil d'Administration d'une institution de microfinance impliqué soit le président ou le vice-président et non les deux à la fois. L'accompagnateur doit veiller à ce que les parties prenantes développent un sentiment de confiance envers le processus.

Le mandat et la portée de l'accompagnement sont-ils clairs ?

Qu'est-ce que l'accompagnateur attend des différentes parties prenantes ? Quelles réunions et quelles activités seront organisées et quand ? Combien de temps faudra-t-il consacrer à cet accompagnement et par qui ?

Il est important d'avoir une définition claire du mandat, de l'autorité et des pouvoirs de prise de décisions des acteurs et d'en faire part le plus clairement possible à toutes les personnes impliquées. L'accompagnateur doit également être aussi clair que possible sur la portée des besoins que l'institution de microfinance prévoit de satisfaire. Inévitablement, cela évoluera avec le temps, mais les parties prenantes ont besoin de se faire une idée de l'ampleur ou de l'étroitesse de l'accompagnement envisagé.

Phase 2 : La planification adaptative

La planification adaptative est une démarche réactive, l'élaboration de plans d'action fondés sur la demande actuelle et leur ajustement au fil de l'évolution du processus. La planification de l'accompagnement technique d'une institution de microfinance consistera donc à impliquer les parties prenantes dans un

dialogue pour découvrir quel changement s'impose et explorer comment engendrer ce changement. Certains acteurs peuvent ne pas être d'accord sur le pourquoi et le comment. L'approche adaptative utilise le processus de planification lui-même pour aider les participants à convenir progressivement de ce qu'il faut faire. Au lieu d'un plan directeur détaillé, l'accompagnateur peut décider d'élaborer une feuille de route avec les parties prenantes qui montre l'objectif final et qui propose plusieurs trajectoires complémentaires.

Une fois l'approche générale et les principales étapes clairement établies, l'accompagnateur pourra se concentrer sur une planification plus détaillée. Une bonne partie du travail de planification adaptative sera réalisée par un groupe représentatif plus restreint. A cette étape, peu importe que les membres de ce groupe se mettent d'accord, ce qu'il faut c'est qu'ils se comprennent, sachent s'écouter et se respecter pour être prêts à coopérer. Les décisions devront être prises sur la base de la meilleure appréciation et analyse possible de ce qu'il convient de faire et de la stratégie à suivre sinon, rien ne changera et les objectifs de l'accompagnement ne seront pas atteints.

Phase 3 : L'action collaborative

C'est une chose de réfléchir et de planifier un accompagnement, mais concrétiser les idées en action en est une autre. Pour passer de la planification adaptative à la phase d'action collaborative, l'institution de microfinance aura besoin de mobiliser une ressource humaine externe. L'IMF doit s'assurer que les parties prenantes sont des équipes qui se complètent. Un accompagnement est un excellent moyen de renforcer les compétences et les capacités des équipes, des parties prenantes.

L'accompagnateur doit accepter les erreurs des accompagnés et les aider à s'améliorer. De fait, nous avons constaté dans nos discussions avec les acteurs de terrains notamment avec les consultants, que la chance d'obtenir de nouvelles connaissances, des compétences et des réseaux peut être une incitation majeure pour que les parties prenantes restent des membres actifs d'un accompagnement. Ce point est tout particulièrement vrai si l'accompagnateur utilise des outils d'apprentissage participatif et dynamique. L'équipe noyau de l'accompagnement communément appelé comité de pilotage

au sein des institutions de microfinance devrait vérifier régulièrement que les participants sont satisfaits dans leurs rôles, suffisamment stimulés et qu'ils ont assez de soutien pour s'acquitter de leur rôle.

Phase 4 : Le suivi réflexif

La phase de suivi réflexif se situe au cœur même du modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance. Le suivi réflexif doit se faire continuellement à tous les stades du processus. On assimile souvent le suivi à quelque chose à faire lorsqu'il est temps de préparer un rapport, tout à la fin de l'accompagnement. Le suivi peut être l'une des ressources les plus précieuses, le meilleur moyen de découvrir ce qui donne ou non de bons résultats, et ce qui doit être changé. Le suivi réflexif fait partie intégrante de la gestion adaptative et il est crucial pour transformer les boucles d'apprentissage en activités. Des moments périodiques de réflexion aideront les participants, notamment les salariés de l'institution de microfinance à réfléchir à ce qu'ils font, à comment ils le font et comment les leçons apprises peuvent servir à améliorer les travaux futurs. Ces moments peuvent aussi être utilisés pour traduire les résultats des activités de suivi plus formels. La réflexion permettra de consolider la planification et rendra les actions plus innovantes et mieux ciblées. Des moments de réflexion doivent donc être introduits dans l'accompagnement dès la première phase, de préférence à intervalles réguliers en fonction de la durée de l'accompagnement.

La figure 21 récapitule les quatre phases du processus d'accompagnement développé ci-dessus.

Figure 21: Le schéma récapitulatif des phases du processus d'accompagnement



Source : Construction Personnelle

Nous avons formulé six principes qui peuvent contribuer à l'efficacité et l'efficience de l'accompagnement technique des IMF et qui aideront les acteurs de la microfinance notamment les accompagnateurs techniques des institutions de microfinance à rendre le modèle plus efficace. Ces principes élaborés sont fondés sur nos observations et sur une interaction entre nous et les acteurs de terrain du monde de la microfinance rencontrés. Nous nous sommes aussi appuyés sur des fondements théoriques et pratiques pour mieux expliquer chaque principe et l'illustrer.

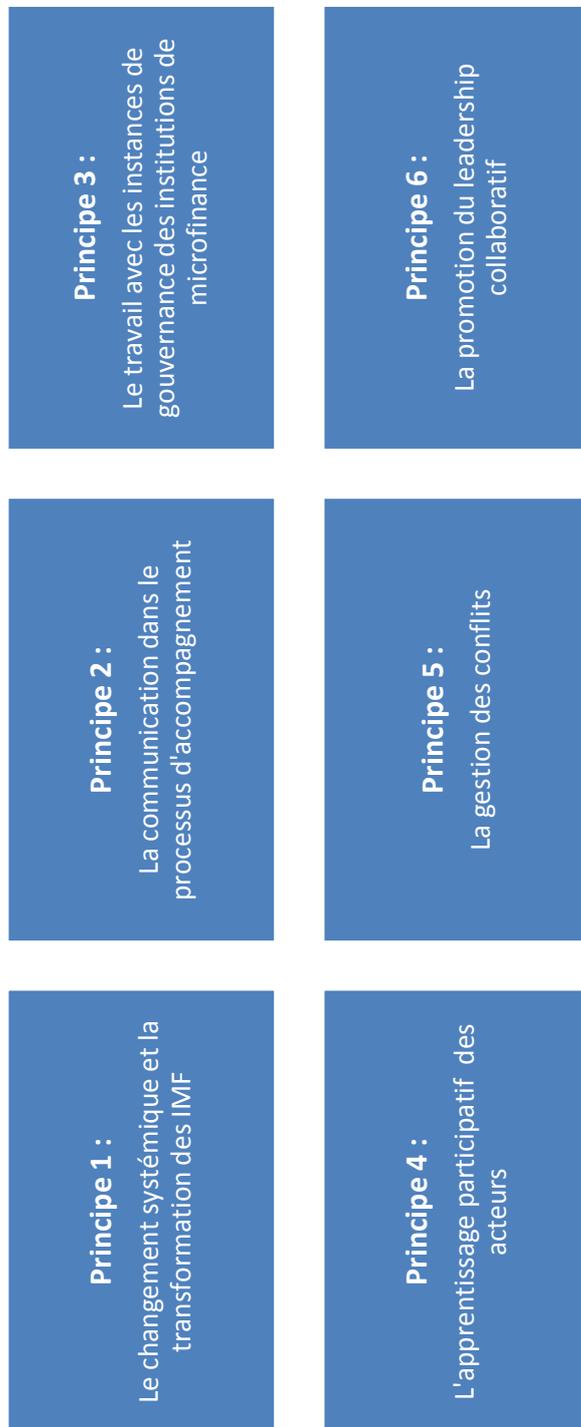
2.2. Les principes pour un bon accompagnement technique des institutions de microfinance

Un bon accompagnement technique est :

- un accompagnement participatif (implication de l'institution, l'accompagnateur ne doit pas diriger le processus, communication entre les acteurs)
- un accompagnement qui a atteint les objectifs de départ (satisfaction de l'accompagné et de l'accompagnateur, observation de changements et évolutions positives)
- un accompagnement qui a permis à l'accompagné d'être autonome (appropriation des outils proposés pour assurer leur pérennité)
- un accompagnement rapproché et modulable (l'accompagnateur doit être présent pour faire ressortir les failles de l'IMF, la motiver pour qu'elle innove)
- un accompagnement dans lequel l'accompagnateur a des qualités humaines intrinsèques (adaptation à l'institution de microfinance, apport de valeur ajoutée).

Ces différentes caractéristiques sont regroupées autour des six principes suivants (Figure 22).

Figure 22: Les six principes du modèle d'accompagnement des IMF



Source : Construction Personnelle

Principe 1 : Le changement systémique et la transformation des institutions de microfinance

La modification des ressources humaines est dynamique et difficilement prévisible. C'est un facteur fondamental qu'un accompagnateur doit prendre en compte avant de lancer un modèle d'accompagnement, notamment au sein des institutions de microfinance.

Qu'est-ce que le changement dans un modèle d'accompagnement en microfinance et que veut dire systémique ?

Des recherches significatives ont été faites au cours des dernières décennies concernant l'appréciation des processus de changement dans les sociétés humaines. Selon Pruitt et Waddell (2005), il existe trois types de changement (Tableau 18) : le changement incrémental, la réforme et la transformation.

Tableau 18: Les types de changements

Type de changement	<i>Incremental</i>	<i>Réforme</i>	<i>Transformation</i>
But	Améliorer les performances	Changer la manière d'interagir des parties prenantes d'un système	Créer de nouvelles possibilités
Objectif	Changer des manières d'agir et de se comporter	Changer des façons de penser	Changer des façons de percevoir
Interrogation centrale	Quelle stratégie mettre en place pour faire plus ?	Quelles règles devrions-nous créer ?	Comment donner du sens à tout ça ?
Utilisation	Pour les problèmes prévisibles et courants	Pour la validation de nouvelles solutions	Pour l'innovation et la création de nouvelles possibilités

Source : Pruitt et Waddell, 2005

C'est le changement transformationnel qui est systémique et le plus difficile à atteindre. L'accompagnement technique des institutions de microfinance consiste souvent à la satisfaction des besoins, des problèmes dits complexes, difficiles ou systémiques. Le mot systémique signifie en lien avec le système entier. Par exemple, une maladie systémique est une maladie qui touche le corps humain en entier, l'ensemble des organes et des membres de l'humain. Un conflit lié à la gouvernance au sein des institutions de microfinance est un problème systémique car il peut impacter tous les acteurs de l'institution et tout le fonctionnement de l'IMF. Même si un besoin d'une IMF est complexe, certains de ses éléments peuvent être simples. Nombre de demandes d'accompagnement des institutions de microfinance pourraient être qualifiées de systémiques donc des demandes transformationnelles mais les IMF sont aussi confrontées à des besoins incrémentaux visant l'amélioration de leurs performances. Pour satisfaire ces besoins systémiques, les parties prenantes au processus doivent réfléchir en termes de systèmes entiers, prendre en compte l'institution de microfinance dans sa globalité et dans son environnement. Le succès d'un accompagnement technique d'une institution de microfinance dépend de la capacité des parties prenantes à examiner les besoins qui les préoccupent sous l'angle systémique. Les systèmes peuvent être relativement simples, avec des changements dans les intrants qui se traduisent par des changements facilement prévisibles dans les extrants. Ils peuvent être aussi complexes avec un vaste réseau d'interrelations. Les humains s'adaptent et évoluent par l'action conjuguée de multiples facteurs individuels. Aucun acteur d'un système ne maîtrise intégralement ou parfaitement le problème existant et le changement se produit de façon imprévue et surprenante. Un tel résultat amène à réfléchir sur la manière d'engendrer le changement social et sur le rôle des parties prenantes dans un modèle d'accompagnement technique au sein des institutions de microfinance.

Il n'existe pas de solution spontanée pour satisfaire les besoins techniques d'une institution de microfinance, ce qui donnera de bons résultats avec une IMF pourra ne pas marcher avec une autre. L'accompagnement technique des IMF est un processus complexe, des stratégies rigides n'ont qu'une application limitée. Accompagner une IMF donne de l'expérience à l'accompagnateur mais

cela ne garantit pas le succès avec une prochaine IMF, le savoir-faire aide s'il est lié à la réactivité des besoins de l'IMF et chaque IMF est unique et doit être considérée comme une organisation.

De façon pratique, quelle méthodologie utiliser pour analyser le modèle d'accompagnement en microfinance du point de vue des systèmes ?

Les parties prenantes au modèle d'accompagnement ne se préoccupent souvent que de leur attente dans la démarche. L'accompagnateur doit donc aider la majorité des acteurs à avoir un regard plus large, les parties prenantes auront une compréhension partagée de la demande. Les questions suivantes peuvent faire l'objet des discussions : comment fonctionne l'IMF ? Quels sont les éléments de la demande de l'IMF ? Que se passera-t-il dans l'IMF si on apporte des changements à l'un de ces éléments ?

Transformer une IMF amène à changer des normes et des valeurs formelles et informelles qui dictent la façon dont les membres de l'IMF raisonnent et se comportent. Certains besoins des institutions de microfinance concernent cette transformation. Les valeurs auxquelles les acteurs sont très attachés, des traditions et des cadres formels peuvent être des opportunités et/ou des obstacles au changement.

Les règles au sein d'une IMF sont nécessaires pour établir la confiance envers les bénéficiaires des services financiers et non financiers de l'IMF. Ces règles sont imbriquées dans un réseau complexe (Figure 23). Les règles établies sont la plupart stables, durables et peuvent résister au changement. Le changement suite à un accompagnement au sein d'une IMF n'est ni systématique, ni immédiat. Il peut prendre plusieurs années mais parfois un changement modeste au sein d'une institution peut avoir un effet important. Les IMF changent lentement par étapes progressives.

Figure 23: Les potentiels axes du pouvoir



Source : Construction Personnelle

Pour le succès d'un accompagnement technique d'une IMF, nous pensons qu'il faut connaître les règles qui sont des moteurs pour l'atteinte de l'objectif de l'accompagnement.

Par exemple si la thématique d'accompagnement porte sur la gouvernance au sein de l'IMF, comme facteurs moteurs on peut avoir une charte éthique et une forte solidarité entre les membres du Conseil d'Administration de l'IMF. Il faut après dresser la liste de toutes les règles inhibantes, telle que le fait que les membres du CA d'une IMF ont le pouvoir de décision et de validation de l'accompagnement. La liste des facteurs inhibant permet de définir le point de démarrage de l'accompagnement pour aboutir à un changement potentiel.

Il peut se révéler très difficile à l'accompagnateur de comprendre le besoin exact de l'institution de microfinance. Beaucoup d'IMF ont ce problème de formulation des besoins. Avant d'essayer de changer la situation, il faudra à l'accompagnateur tenter de reformuler clairement la demande, comprendre les schémas, les structures et les attitudes qui l'ont créée.

Il y a beaucoup de moyens d'analyser la demande d'une IMF mais un outil utile est la méthode de l'iceberg élaboré par Reos Partners, qui aide à regarder comment fonctionne l'intégralité du système et dans notre cas l'institution de microfinance. L'iceberg illustre ce qui se cache en dessous de ce que l'accompagnateur observe directement en prenant contact avec l'IMF. Souvent, le besoin réel de l'institution de microfinance se trouve en dessous de la surface. Au sein d'une IMF, les événements qu'un accompagnateur voit ne sont qu'une indication des schémas qui sont en place. Les schémas évoluent sur la base de diverses relations et le tout est soutenu par des façons de pensée, des modèles mentaux particuliers qui existent dans l'environnement de la microfinance et chez les acteurs directs de l'IMF, les salariés de l'IMF et les membres du Conseil d'Administration de l'IMF. Les modèles mentaux englobent les normes et les valeurs du secteur de la microfinance et des différentes parties prenantes au modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance.

Le cadre d'analyse ci-dessous explore la complexité des IMF et permet d'analyser les parties prenantes, les problèmes et les formes de pouvoir dans un modèle d'accompagnement.

Dans un modèle d'accompagnement technique, la vraie transformation ne vient généralement pas d'un nouvel événement ou d'un changement de comportement. Elle survient lorsque les parties prenantes au processus via l'aide de l'accompagnateur arrivent à identifier et à comprendre les modèles mentaux qui ont donné naissance au besoin réel de l'IMF. Les différentes parties prenantes n'ont pas les mêmes modèles mentaux et ceux-ci dictent leur compréhension et les décisions qu'ils prennent. Il est essentiel de créer des situations qui aident les parties prenantes du processus à parler à d'autres

personnes et à trouver où et pourquoi leur raisonnement diverge. L'accompagnateur ne doit pas concentrer toute son énergie sur un problème, une situation qui va probablement mener à un échec.

Principe 2 : La communication dans l'accompagnement

La communication de manière ouverte, respectueuse, franche, bienveillante et critique, savoir écouter les autres et s'exprimer clairement pour énoncer ses propres idées et points de vue est l'un des facteurs clés de réussite d'un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance.

Notre façon de communiquer influence beaucoup la qualité de nos relations de travail. Chaque personne peut trouver très gratifiant de pouvoir échanger sa pensée avec son entourage familial et/ou professionnel, mais souvent la façon de communiquer n'aide pas à atteindre ce niveau de contact. Marshall Rosenberg à la fin des années 1960 durant sa participation à l'intégration raciale dans le sud des Etats-Unis a développé une autre façon de communiquer qui permet de pallier à ce problème : la communication non violente.

La communication non violente encourage chaque individu à se concentrer sur ce que lui-même et autrui observent, ce qu'il pense, ce que sont ses besoins sous-jacents, et ce qu'il demanderait aux autres. Cette notion reconnaît les sentiments, encourage à parler et à prendre conscience de ses besoins et offre une chance de se mettre en lien avec soi-même et avec les autres. En se mettant en lien avec soi-même, on obtient plus de clarté et cela donne une ouverture sur plus de compassion pour aller de l'avant de manières nouvelles.

Suite à nos entretiens avec les acteurs de terrain au Burkina Faso et au Sénégal, des membres d'institutions de microfinance n'ont qu'une connaissance limitée de leur style de communication et des moteurs plus profonds qui influencent la façon dont ils interagissent avec autrui. Si les acteurs de l'institution de microfinance travaillent sur cette prise de conscience, cela peut aider les parties prenantes à devenir plus réceptives et à l'écoute des

besoins de l'IMF et cela peut aussi aider cette dernière à exprimer clairement ses besoins avant de faire une demande auprès d'organismes de développement ou de consultants pour la satisfaction de leur besoin.

Il faut noter que chaque culture a son mode et style de communication. Il en va de même des parties prenantes à un modèle d'accompagnement qui seront probablement issus de différents groupes d'âge, différentes organisations, voire même de différents pays, chacun avec sa propre façon de communiquer. La communication au sein des groupes locaux peut être très différente de celle que l'on entend dans un organisme de développement comme la SIDI. Une bonne communication dans des contextes variés ne coule pas de source ; elle a besoin d'être nourrie et encouragée par une sensibilisation et une compréhension accrues. Le succès d'un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance dépend dans une certaine mesure de l'aptitude de l'accompagnateur à choisir des façons d'interagir qui respectent les préférences culturelles des accompagnés.

Principe 3 : Le travail avec les instances de gouvernance des institutions de microfinance

Au sein des institutions de microfinance, le pouvoir légitime est détenu par les membres du Conseil d'Administration. Le pouvoir est ce qui permet à un individu ou un groupe d'individus d'engendrer un changement. Dans le modèle d'accompagnement technique des IMF, l'accompagnateur peut identifier des différences de pouvoir et des abus de pouvoir entre les parties prenantes qui empêchent la satisfaction des besoins de l'IMF. Une solution possible à ce problème est d'essayer d'influencer les parties prenantes importantes afin de déplacer les structures de pouvoir dans la bonne direction ou d'aider les groupes « faibles » à atteindre un niveau où ils peuvent utiliser le pouvoir de manière équilibrée.

Une des stratégies de gestion de la dynamique du pouvoir dans un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance est d'amener les parties prenantes à prendre conscience que tout le monde a un certain type de pouvoir, de noter qu'il n'est pas facile de redistribuer le pouvoir entre les acteurs pendant un accompagnement et d'éviter de sous-estimer chaque acteur.

Afin d'aider les parties prenantes d'un modèle d'accompagnement à travailler ensemble de manière efficace, l'accompagnateur peut proposer des activités parallèles ou préalables au groupe de parties prenantes qui ne maîtrise pas suffisamment la thématique de l'accompagnement dans le but de renforcer leurs capacités, de combler des manques de savoirs, de formuler des stratégies et d'accroître leur confiance de façon à ce que ces groupes puissent faire une contribution plus sensée et plus efficace pendant les autres phases de l'accompagnement.

Dans un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance, les dynamiques de pouvoir joueront un rôle essentiel et la façon dont l'accompagnateur influencera les niveaux de confiance, de franchise, de légitimité et de réussite de l'accompagnement.

L'accompagnateur a donc pour rôle de connaître et de comprendre toute dynamique de pouvoir au sein des parties prenantes de l'accompagnement. Pour mieux gérer les jeux de pouvoir, l'accompagnateur technique d'une IMF peut prévoir de travailler en amont avec les parties prenantes moins influentes et être attentif aux mots employés par les participants car les mots ont de l'importance lorsqu'il s'agit du pouvoir.

Principe 4 : L'apprentissage participatif des acteurs

Une institution de microfinance sollicite de l'accompagnement externe lorsqu'elle est confrontée à des problèmes parce que les anciennes façons de penser et d'agir ne sont plus adaptées. C'est le processus d'apprentissage qui permettra à l'IMF de rendre ce changement possible. L'apprentissage va au-delà de l'information et de la connaissance, il doit aussi intégrer les émotions.

Dans un modèle d'accompagnement technique des IMF, les accompagnés ont souvent besoin de tirer des enseignements des défis rencontrés tout au long du processus. L'apprentissage participatif est l'un des moyens qui leur permettra de tirer ses enseignements de l'expérience mutuelle qu'ils viennent de vivre afin de résoudre les prochains problèmes auxquels ils seront confrontés et de créer des améliorations.

Une grande part de la pensée moderne sur l'apprentissage au sein des organisations et des groupes trouve ses racines dans le modèle de l'apprentissage expérientiel développé par David Kolb (1984). Le cycle d'apprentissage basé sur l'expérience fournit un modèle de la façon dont les individus, les groupes ou les organisations peuvent améliorer ce qu'ils font par une réflexion sur leur expérience. Il décrit l'apprentissage comme un processus cyclique en quatre étapes.

Le cycle commence par l'expérience d'un événement (ou d'une chose) par l'individu ou le groupe. Cette étape est suivie d'une exploration de ce qui s'est produit, en prenant note des observations et en prêtant attention aux sentiments des participants. Vient l'analyse de l'information et l'élaboration des théories, des modèles ou des concepts qui expliquent l'expérience en fonction des raisons pour lesquelles les choses se sont produites de telle ou telle façon. L'étape finale consiste à choisir l'idée la plus importante et à l'essayer. Les propositions de solutions couronnées de succès sont mises en pratique par la planification d'actions précises et concrètes.

Principe 5 : La gestion des conflits

Dans la vie d'une institution de microfinance, les conflits naissent et perdurent pour toutes sortes de raisons et leurs origines sont souvent complexes et variées. On parle de conflit lorsque les parties prenantes ont des intérêts radicalement différents sur une question importante et considèrent leurs positions respectives comme incompatibles. Le conflit est parfois nécessaire pour que l'accompagnement réussisse. L'accompagnateur ne doit pas ignorer

le conflit mais il doit y faire face et le traiter de manière constructive avec l'ensemble des participants au processus.

Dans un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance, le conflit peut être la principale raison de l'accompagnement, un conflit lié aux besoins ou aux intérêts de l'IMF, par exemple en cas de conflit entre les membres du CA et la direction d'une institution de microfinance ayant des points de vue opposés sur la gestion de la clientèle de l'IMF. On peut aussi noter des conflits structurels ou d'intérêt pour des questions liées aux rôles et attributions des salariés ou non-salariés de l'IMF et des conflits relationnels (mauvaise communication, émotions fortes, stéréotypes, comportement néfaste répété).

Tous les conflits ne se ressemblent pas. Des stratégies existent pour gérer au mieux un conflit. L'accompagnateur doit considérer les perceptions de chaque partie prenante quant au stade du conflit avant de commencer à élaborer une stratégie de gestion, de transformation ou de résolution du conflit. Selon nous, la négociation raisonnée (Figure 24) est la meilleure manière pour arriver à un accord clair, acceptable, attrayant pour toutes les parties prenantes et meilleur que la solution optimale de chaque partie prenante à l'accompagnement.

Figure 24: Les phases de la négociation raisonnée



Source : Construction Personnelle

Principe 6 : La promotion d'un leadership collaboratif

Les modèles et les capacités de leadership peuvent avoir une profonde influence sur la direction d'un modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance. Paul SCHMITZ du Collectif Impact Forum définit le leadership comme « *une action à la portée de chacun et non une position qui serait l'apanage de certains* ». Un leadership efficace constitue un des facteurs de réussite d'un accompagnement technique de l'institution de microfinance.

Un accompagnateur « talentueux » peut beaucoup apporter au processus mais le succès de son accompagnement sera en grande partie déterminé par la façon dont les élus et les salariés de l'institution de microfinance assument des rôles de leadership au sein du partenariat.

Pour un bon accompagnement, les types de leadership qui doivent être mobilisés sont :

- l'organisateur : un modèle d'accompagnement technique d'une IMF réussi nécessite beaucoup d'organisation que l'on ignore parfois. On peut citer l'organisation des réunions d'étapes, des visites de terrain, etc. Le processus peut devenir désordonné s'il n'y a une personne qui se charge du côté organisationnel.
- les fédérateurs : il s'agit de personnes capables d'articuler et de cerner le besoin réel de l'IMF d'une manière qui incite les parties prenantes à se mobiliser et se rencontrer sans hésitation. Ce sont généralement des personnalités respectées et dignes de confiance.
- l'assistant : l'accompagnateur notamment dans les enquêtes de terrain sur un territoire donné aura besoin de l'acceptation de la part de personnes importantes qui peuvent ne pas être directement impliquées par exemple, le chef de village ou le préfet du département.
- le facilitateur : l'élaboration et l'utilisation de méthodes et outils participatifs dans un modèle d'accompagnement peut engendrer des résultats impressionnants dans l'apprentissage collectif. Ce rôle revient à l'accompagnateur sollicité par l'IMF pour satisfaire son besoin.

Ces différentes catégories de leadership doivent tenir des réunions fréquentes durant tout l'accompagnement pour une meilleure coordination des étapes. Ces personnes forment la plupart du temps le comité de pilotage.

Pour arriver à un leadership collaboratif au sein d'une équipe, le Dr Meredith Belbin (2006) a élaboré les neuf différents rôles (coordinateur, soutien, promoteur, concepteur, évaluateur, expert, propulseur, organisateur et perfectionneur) qui sous-tendent le succès d'une équipe. En nous basant sur ce classement du Dr Belbin, nous avons élaboré les rôles et qualités (Tableau 19) des membres du comité de pilotage d'un modèle d'accompagnement en microfinance.

Tableau 19: Les rôles et les qualités des membres du comité de pilotage d'un accompagnement d'IMF

ROLES	QUALITES
Coordinateur <i>Directeur de l'IMF</i>	Mature, confiant, encourage la prise de décision, délègue mais est perçu comme manipulateur par le reste de l'équipe
Financier <i>Organisme de développement</i>	Explore les opportunités et développe les contacts
Evaluateur <i>Prestataire externe ou salarié du financier</i>	Modéré, stratégique, fait preuve de discernement, considère toutes les options et juge avec précision
Accompagnateur <i>Consultant</i>	Autonome, dévoué, apporte des connaissances et des compétences rares
Organisateur <i>Secrétaire de l'IMF</i>	Discipliné, fiable, ordonné, efficace
Perfectionneur <i>Chef du comité de pilotage</i>	Consciencieux, respecte les délais et recherche les erreurs et les oublis

Source : Construction Personnelle

Il peut arriver qu'une personne cumule deux rôles mais l'idéal serait d'attribuer un rôle par personne.

L'évaluation est une question récurrente dans l'accompagnement technique des institutions de microfinance, d'autant plus qu'elle n'est pas facile à traiter. Confronté structurellement à la nécessité de mobiliser des ressources externes à l'IMF, tout accompagnement technique devrait continuellement faire preuve de son utilité. Comment évaluer le changement obtenu suite à l'accompagnement d'une institution de microfinance sur des thématiques très variées et spécifiques ? Quels outils et/ou indicateurs pour introduire systématiquement l'évaluation dans l'accompagnement technique des IMF ?

2.3. L'évaluation de l'accompagnement technique des institutions de microfinance

L'évaluation est un outil de pilotage. C'est la production d'un jugement de valeur concernant une action menée. L'évaluation vise à mesurer les effets de l'accompagnement effectué et ne doit pas être considéré strictement comme un moyen de contrôle. En effet, tout au long de la mise en œuvre du modèle d'accompagnement technique des IMF, il est utile de collecter des informations qui aideront à faire une évaluation. Faire des évaluations fines tout au long du modèle d'accompagnement permet d'ajuster la mise en œuvre aux réactions internes et externes qu'elle induit. Les évaluations fines ou en continu enrichissent l'évaluation finale. Dès la phase de lancement du modèle d'accompagnement les parties prenantes doivent concevoir un dispositif d'évaluation précisant les modalités d'investigation et de recueil de données, de formulation d'un avis collectif et de prise en considération de ces éléments dans la suite de l'accompagnement. Ainsi, les acteurs précisent leur chemin, la direction de l'accompagnement et débattent à froid des critères d'évaluation chose qui peut se révéler difficile à la fin de l'accompagnement. Attendre la fin d'un accompagnement pour évaluer amène les parties prenantes à adapter les critères à l'accompagnement réalisé ce qui n'est pas entièrement juste. Pour toutes ces raisons, l'évaluation doit être un dispositif concomitant à l'accompagnement et non conclusif.

Les parties prenantes à l'accompagnement technique d'une institution de microfinance devraient considérer l'évaluation comme un outil commun, le moment de travail où chaque acteur vérifie si le processus entamé est sur le « bon » chemin. L'évaluation doit être conçue comme une démarche collective qui repose sur la mobilisation des acteurs tant au niveau du recueil de l'information, qu'au niveau de l'interprétation et de la réappropriation des éléments issus de l'évolution. En tant que démarche collective, l'évaluation doit être portée par un comité ou une instance d'évaluation mise en place par l'institution de microfinance. Pour l'évaluation d'un même accompagnement, une ou des partie(s) prenante(s) pour des raisons de contraintes peuvent souhaiter d'utiliser des outils ou méthodes qui existent déjà dans leur

environnement de travail. Cela ne doit pas être un frein mais il faut veiller à ce que lesdits outils soient collectivement validés par les autres parties prenantes avant son exploitation. On peut aussi noter que l'outil d'évaluation d'une partie prenante devient l'outil commun à condition qu'il réponde aux attentes de chaque partie prenante. L'idéal serait que l'outil d'évaluation soit commun à toutes les parties prenantes et construit collectivement.

Un des outils que nous proposons ici est le tableau à gommettes. L'accompagnateur et les autres membres du comité de pilotage proposent environ une dizaine de plusieurs critères. Chaque critère est traduit sous forme de question, à laquelle il est possible de répondre par « oui » ou par « non ». La question est reproduite sur un grand panneau. Sous la question, des grandes cases représentent les réponses possibles (oui ou non). L'accompagnateur remet à chaque personne conviée à l'évaluation de l'accompagnement des étiquettes de couleur. Il faut que la séance d'évaluation se déroule dans une salle où les personnes peuvent circuler librement. A la première étape, les participants vont coller leurs étiquettes dans les cases correspondant à leurs réponses. A la deuxième étape, l'animateur compte les réponses, anime une discussion pour permettre aux participants d'approfondir leurs réponses, à réagir les unes par rapport aux autres. L'accompagnateur peut enregistrer les discussions pour une transcription à la fin ou se fait assister d'une personne de préférence habituée à prendre des notes point par point de tout ce qui est dit et des photos des réponses collectives. Le tableau à gommettes convient aux évaluations de formations.

Evaluer un accompagnement technique d'une institution de microfinance, c'est aussi en mesurer l'efficacité à l'aide d'indicateurs de performance pour ensuite en apprécier la pertinence. Un indicateur est une variable, une donnée dont certaines valeurs sont significatives par rapport à la problématique traitée. La notion d'indicateur renvoie immédiatement à deux aspects inséparables. Un indicateur n'est qu'une représentation partielle et approximative d'un phénomène. Il dépend beaucoup de la méthode de construction adoptée. Les indicateurs ne constituent pas une mesure des actions. Ils peuvent être considérés comme des éléments, des indices, des effets.

Les demandes d'accompagnement technique des institutions de microfinance étant multiples, nous proposons des critères que nous jugeons essentiels qui peuvent permettre aux accompagnateurs et aux accompagnés notamment les IMF de définir de bons indicateurs pour suivre et évaluer leur accompagnement.

Les trois catégories de critères sont :

- les critères de disponibilité : définir des indicateurs qui soient renseignables, la disponibilité des données doit être testée avant que l'indicateur soit choisi
- les critères de précision : un indicateur a pour objectif de donner des éléments d'informations visant à accompagner une démarche de réflexion préalablement définie. L'indicateur doit permettre de donner des informations suffisamment précises sur l'accompagnement à mettre en œuvre
- les critères d'utilité : il est important de se demander ce à quoi l'indicateur renvoie et à quel niveau d'information il fait référence.

Ainsi, nous proposons dans le tableau 20 une grille de critères déclinés en questions aux parties prenantes de l'accompagnement des institutions de microfinance.

Tableau 20: Les critères d'évaluation de l'accompagnement des IMF

CRITERES	INTERROGATIONS
<i>Ressources humaines de l'IMF</i>	L'indicateur intègre-t-il les compétences du personnel et des élus de l'IMF ? A-t-il été construit avec le personnel de l'IMF ?
<i>Cohérents avec la mission de l'IMF</i>	Les données relatives à la performance de l'accompagnement portent-elles sur la vision et les missions de l'IMF ?
<i>Pertinents permettant d'apprécier les résultats réellement obtenus et de porter un jugement</i>	L'indicateur est-il rattaché à l'objectif principal de l'accompagnement ? L'indicateur reflète-t-il les intérêts de toutes les parties prenantes au modèle d'accompagnement ?
<i>Compréhensibles à chaque personne prenant part au modèle d'accompagnement</i>	Existe-t-il une fiche qui regroupe l'ensemble des indicateurs validés par les acteurs ? Les indicateurs sont-ils regroupés en un seul lieu afin de constituer une archive pérenne et servir de base pour un prochain accompagnement ? Les indicateurs peuvent-ils être exprimés clairement de manière à être compris par les parties prenantes au processus ?
<i>Disponibles à chacune des phases du modèle d'accompagnement technique de l'institution de microfinance</i>	L'indicateur fournit-il des informations à chaque phase du processus pour que des réajustements ou des changements puissent être faites à la détection d'incohérences ou d'erreurs ?
<i>Evolutifs dans le temps</i>	L'indicateur réagit-il au changement ? Montera-t-il des changements importants ou une certaine performance dans le fonctionnement de l'IMF ?
<i>Prise en compte des contraintes techniques et de l'autonomisation du personnel de l'IMF</i>	Le recueil des informations est-il compatible avec l'organisation et le fonctionnement actuel de l'institution de microfinance ?
<i>Vérifiables par toute personne externe notamment un auditeur ou un partenaire technique et financier</i>	En se basant sur les rapports de l'évaluation de l'accompagnement, est-ce qu'une personne externe impartiale pourrait-elle aboutir aux mêmes résultats de l'évaluation ?

Source : Construction Personnelle

Une évaluation continue est un travail qui prend du temps et de l'énergie. Pour mobiliser cette énergie, il est nécessaire de donner du sens à ce travail, au-delà de l'évaluation au sens strict d'un accompagnement. L'évaluation doit permettre de progresser, de faire en sorte que chaque accompagnement conduit renforce la compétence des salariés et dirigeants de l'institution de microfinance et s'inscrive dans la continuité de l'action générale de l'IMF. En d'autres termes, l'évaluation doit servir à l'évolution de l'IMF. C'est pourquoi il peut être nécessaire d'ajouter aux critères d'un accompagnement technique ponctuel des critères qui vont nous renseigner sur le mouvement plus général de l'institution de microfinance. Par exemple, une IMF accompagnée doit arriver à dire en quoi l'accompagnement sert ses objectifs tels qu'ils sont définis dans ses statuts. C'est dans ce cadre que nous avons élaboré le Modèle Outil d'Evaluation de l'Accompagnement Technique des institutions de microfinance (MOEAT) pour permettre aux accompagnateurs mais aussi aux institutions de microfinance d'avoir une fiche pour évaluer l'accompagnement réalisé. Nous précisons que le MOEAT n'a pas encore été testé mais nous l'avons élaboré en nous basant sur les résultats des données collectées et nos discussions avec les parties prenantes rencontrées sur nos deux terrains de recherche.

Qu'est-ce que le MOEAT ? Le MOEAT est une fiche d'évaluation qui vise à recueillir des données sur la qualité des composantes de l'accompagnement, leur cohérence et leur pertinence. La fiche que nous allons présenter plus bas comprend 26 propositions de questions pour lesquelles les accompagnés devront cocher un degré d'accord (échelle de Likert avec quatre propositions) et répondre à certaines questions ouvertes.

Le MOEAT permet une réflexion objectivée sur l'accompagnement qui permet de réguler et d'explicitier la progression de l'institution de microfinance. Ce modèle outil est un outil de régulation car il permet d'avoir des retours sur l'accompagnement technique des institutions de microfinance en tant que tel et sur l'impact que l'accompagnement peut avoir sur l'institution de microfinance et sur les individus. Le Modèle Outil d'Evaluation de l'Accompagnement Technique des institutions de microfinance est aussi un outil d'explication et de progression puisqu'il permet de tenir compte de la construction de

l'accompagnement et permet à l'accompagnateur notamment aux organismes de développement et aux consultants de cibler les étapes d'apprentissage qui témoignent de l'évolution de l'institution de microfinance.

LE MOEAT des IMF

Le Modèle Outil d'Evaluation de l'Accompagnement Technique (MOEAT) des institutions de microfinance est une fiche d'évaluation qui vise à recueillir des données sur la qualité des composantes de l'accompagnement fait, leur cohérence et leur pertinence. Le MOEAT vous permettra aussi d'évaluer l'accompagnateur.

IDENTITES

(Accompagnateur et Accompagné)

	ACCOMPAGNATEUR	ACCOMPAGNE
NOM		
PRENOM		
SEXE		
POSTE		
STRUCTURE		

PROPOSITIONS DES INTITULES DE L'ACCOMPAGNEMENT

(Cochez une seule des cases)

Mission sociale	
Gestion du risque	
Transformation institutionnelle	
Inclusion financière des femmes	
Financement du monde rural	
Diagnostic institutionnel	
Microfinance verte	
Lutte contre les fraudes	
Renforcement du contrôle interne	
Protection des clients	
Education financière des clients	
Utilisation des nouvelles technologies	
Mobilisation de l'épargne	
Système d'information et de gestion	
Gouvernance	
Lancement de nouveaux produits	
Gestion et management	
Gestion financière et comptabilité	
Organisation et ressources humaines	
Redéfinition d'une stratégie	
Renforcement des capacités des agents de terrain	

Autre (Précisez) :

Durée de l'accompagnement :

LE MODELE D'ACCOMPAGNEMENT

(Cochez une seule réponse pour les questions fermées)

1. Quels acteurs ont menés le diagnostic du besoin ?

			Nombre
Parties prenantes	<i>En interne</i>	Membres du CA	
		Direction de l'IMF	
		Salariés hors direction	
	<i>En externe</i>	Organisme de développement	
		Consultant	
		Structures étatiques	
		Autre prestataire (Précisez)	

2. Qui a participé à la rédaction des Termes de Référence (TdR) ?

			Nombre
Parties prenantes	En interne	Membres du CA	
		Direction de l'IMF	
		Salariés hors direction	
	En externe	Organisme de développement	
		Autre prestataire (Précisez)	

3. L'accompagnateur a suivi les termes de référence et a été flexible par rapport aux propositions qui lui ont été formulées ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Pas vraiment d'accord
- Pas du tout d'accord

4. Selon vous, les objectifs ont-ils été atteints ?

- Parfaitement
- Plutôt
- Partiellement
- Pas du tout

5. Que pensez-vous de l'appui de l'accompagnateur dans la phase de lancement de l'accompagnement ?

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Pas vraiment satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

6. Vous trouvez que la formulation et le choix des critères d'évaluation est :

- Facile
- Plutôt facile
- Plutôt difficile
- Difficile

7. Que pensez-vous de l'appui de l'accompagnateur dans la phase de la planification adaptative de l'accompagnement ?

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Pas vraiment satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

8. Que pensez-vous de l'appui de l'accompagnateur dans la phase de l'action collaborative l'accompagnement ?

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Pas vraiment satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

9. Que pensez-vous de l'appui de l'accompagnateur dans la phase du suivi réflexif de l'accompagnement ?

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Pas vraiment satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

10. Etes-vous satisfait :

	Très satisfait	Plutôt satisfait	Pas vraiment satisfait	Pas du tout satisfait
<i>par la compétence de l'accompagnateur ?</i>				
<i>par les connaissances de l'accompagnateur ?</i>				
<i>par la connaissance du contexte local par le prestataire ?</i>				
<i>par le travail global du prestataire ?</i>				

11. Travailler avec un accompagnateur local est pour vous :

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Pas vraiment satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

12. Travailler avec un accompagnateur international est pour vous :

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Pas vraiment satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

13. Etes-vous satisfait de la qualité des réalisations effectuées ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Pas vraiment d'accord
- Pas du tout d'accord

14. Si vous n'avez pas été vraiment satisfaisant ou pas du tout satisfait, pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

15. En vous basant sur vos ressources humaines, financières et techniques en interne, pensez-vous que les recommandations et apports de l'accompagnateur sont :

- Flexibles
- Plutôt flexibles
- Plutôt contraignants
- Contraignants

16. Si vous trouvez les recommandations et apports plutôt contraignants ou contraignants, pouvez-vous expliquer pourquoi ?

17. Selon vous, l'accompagnement va-t-il engendré un changement (positif et/ou négatif) des pratiques au sein de votre institution ?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Parfaitement | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt | <input type="checkbox"/> |
| Partiellement | <input type="checkbox"/> |
| Pas du tout | <input type="checkbox"/> |

18. Pouvez-vous expliciter ce changement ?

19. Si l'accompagnement ne va pas engendrer de changements, pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

20. Selon vous, l'accompagnement a-t-elle entraîné un effet positif global sur la réalisation des missions de l'institution de microfinance ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Très positif | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt positif | <input type="checkbox"/> |
| Peu positif | <input type="checkbox"/> |
| Pas positif | <input type="checkbox"/> |

21. Pouvez-vous expliciter ce changement ?

22. Si l'accompagnement n'a pas entraîné d'effet sur réalisation des missions de l'institution de microfinance, pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

23. Avez-vous l'intention de faire appel à ce même accompagnateur pour répondre à une autre demande d'accompagnement ?

Oui

Non

24. Donnez les raisons en fonction de votre réponse ?

25. Quels sont, selon vous, les résultats les plus significatifs de l'accompagnement ?

26. Quelle est selon vous la valeur ajoutée réelle de l'accompagnement ?

Pour conclure cette section sur l'évaluation du processus de l'accompagnement, nous suggérons quelques précautions à prendre afin que l'évaluation soit une réussite. Le comité d'évaluation de l'accompagnement au sein des institutions de microfinance doit :

- veiller à instaurer une cohérence d'ensemble pour que les indicateurs ne soient pas en contradiction les uns avec les autres

- sensibiliser les parties prenantes notamment le personnel de l'IMF et les membres du Conseil d'Administration, de manière générale les bénéficiaires de l'accompagnement pour les inciter à collecter ou à remplir les données de bonne foi

- comparer avec la plus grande prudence les résultats obtenus par une autre IMF suite au même accompagnement en ayant en tête que chaque institution de microfinance a des objectifs particuliers et des situations contextuelles propres.

L'accompagnement est toujours à réinventer en fonction du contexte et de la réalité spécifique de chaque institution de microfinance. Aucun accompagnement ne se ressemble. Un bon accompagnement est participatif et crée de la valeur ajoutée en ce sens qu'il crée un changement, une évolution constatée qui doit prendre en compte tous les enjeux, les implications de la demande de l'institution de microfinance. Être un accompagnement sur mesure c'est-à-dire adaptée aux réalités de l'institution de microfinance et à son environnement territorial, respecter les clauses de la convention, du contrat ou des termes de références, développer des outils adaptés aux besoins de l'IMF, des outils faciles à être appropriés et profitables à tout le monde, des membres des organes aux salariés et un suivi post accompagnement par l'accompagnateur.

CONCLUSION GENERALE

L'accompagnement technique, objet de cette thèse, avait pour objectif d'appréhender et de formaliser le modèle d'accompagnement en microfinance pour permettre aux parties prenantes intervenant dans le processus, notamment les organismes de développement, de répondre au mieux aux besoins et aux demandes des institutions de microfinance. Cette thèse découvre les dimensions et les pratiques de notion d'accompagnement en sciences de gestion mais présente aussi les approches théoriques qui considèrent l'accompagnement comme élément fondamental structurant les dispositifs de microfinance.

Pour répondre à notre question de recherche « Comment appréhender et formaliser un modèle d'accompagnement en microfinance pour permettre aux organismes de développement de répondre au mieux aux demandes des institutions de microfinance selon le dispositif mis en œuvre ? », nous avons mené dans la première partie du document de thèse, une revue de la littérature qui a montré l'importance du relationnel entre l'accompagné et l'accompagnateur dans un processus d'accompagnement en général et en particulier en microfinance. Cette partie nous a aussi permis de délimiter le cadre théorique de la recherche tout en nous référant principalement à la théorie de l'acteur réseau et à celle des parties prenantes.

La deuxième partie de la thèse a porté sur notre démarche méthodologique et les résultats issus de nos divers entretiens au Burkina Faso, au Sénégal et en France. Nous avons mené une recherche intervention et avons opté pour une approche qualitative utilisant l'enquête de terrain comme méthode principale d'investigation. L'outil utilisé pour la collecte des informations a été l'entretien semi-directif, complété par la recherche documentaire et des observations. Ces trois outils ont permis de diversifier les informations recueillies et de garantir la richesse du corpus de données collectées à analyser. Ils ont aussi permis de croiser les sources d'informations. Les informations qui ont constituées le

corpus de données ont été traitées manuellement et avec le logiciel Tropes. Sur le plan épistémologique, nous nous sommes inscrits dans une perspective constructiviste de la connaissance scientifique en faisant des personnes enquêtées des collaborateurs de recherche. Cette approche du terrain fait de l'enquête une relation sociale qu'on a incluse dans le processus d'analyse et a fait naître une réflexion sur ses inférences dans les informations fournies.

Ce pari méthodologique et épistémologique s'est révélé fructueux. Cette recherche doctorale a proposé un cadre conceptuel visant à affiner la théorie des parties prenantes, plus spécifiquement, confirmer l'importance des différents acteurs intervenant dans le processus d'accompagnement des institutions de microfinance et la tester sur deux terrains.

Elle a aussi permis d'éclairer la littérature dans le domaine de l'accompagnement en proposant une définition de l'accompagnement technique en microfinance. Cette définition complète les recherches antérieures (Fayolle et Cuzin, 2005 ; Fustier, 2000 ; Sammut, 2003) qui ont défini l'accompagnement dans d'autres domaines.

Bien que l'importance de l'accompagnement soit connue depuis plusieurs années, cette recherche nous a également permis d'approfondir notre connaissance sur l'accompagnement technique en microfinance dans le contexte de l'Afrique subsaharienne. Peu de recherches ont formalisé le processus d'accompagnement des IMF en décrivant ces différentes phases. Nos résultats complètent la littérature relative à la formalisation du modèle d'accompagnement dans le domaine de la microfinance. Afin d'enrichir la littérature académique actuelle, nos résultats ont permis :

- de faire émerger : les définitions des concepts de besoin et de demande en sciences de gestion notamment dans le secteur de la microfinance
- de rédiger six principes en accompagnement : le changement systémique et la transformation des IMF, la communication, le travail avec les instances de gouvernance, l'apprentissage participatif des acteurs, la gestion des conflits et la promotion du leadership collaboratif.

Ces principes contribueront à l'efficacité de l'accompagnement des institutions de microfinance par n'importe quel accompagnateur.

Cette recherche offre aux parties prenantes à l'accompagnement des institutions de microfinance, des pistes utiles dans leur rôle d'accompagnateur auprès des institutions de microfinance en permettant des avancées dans la démarche en général et l'évaluation de leurs actions en particulier. Nos contributions managériales sont :

- présenter aux IMF et à leurs accompagnateurs la frise chronologique du modèle d'accompagnement qui décrit formellement les phases du processus d'accompagnement : la phase de lancement, la phase de la planification adaptative, la phase de l'action collaborative et la phase du suivi réflexif
- proposer aux acteurs de la microfinance notamment les accompagnateurs des IMF et aux IMF, des dispositifs leur permettant d'évaluer dorénavant tout accompagnement réalisé : les nouveaux critères d'évaluation et le Modèle Outil d'Evaluation de l'Accompagnement Technique (MOEAT) des institutions de microfinance.

Cette thèse contribue aussi plus généralement aux travaux sur les recherches en sciences de gestion. Il comble une lacune puisque, parmi les travaux qui revendiquent la spécificité du champ de l'accompagnement, rares sont ceux qui s'intéressent à l'accompagnement technique des institutions de microfinance par les organismes de développement, par les consultants et autres accompagnateurs. Les organismes de développement accompagnent les IMF tout en appliquant le partage de connaissances, ils acceptent de recevoir aussi des acquis de l'accompagné : l'accompagnement est un vrai lieu d'apprentissage.

Les résultats de cette recherche doctorale permettent :

- de cerner la place importante qu'occupent les consultants dans l'accompagnement des IMF notamment ceux qui se retrouvent parfois dans un contexte plus complexe que prévu : est-ce le rôle du consultant de remettre en

cause l'appel d'offres de l'IMF ou d'un organisme de développement dans l'accompagnement ? Les besoins doivent être bien définis dans les termes de référence et si un consultant postule à l'offre il peut faire d'autres recommandations à la structure suite à sa lecture des TdR.

- de remettre en évidence l'importance du diagnostic préalable dans un modèle d'accompagnement : l'IMF doit identifier le besoin avant de lancer les TdR. Les consultants peuvent à cette étape jouer le rôle de conseillers. Ils sont certes recrutés sur la base de TdR mais leurs recruteurs (IMF et/ou organisme de développement) doivent leur donner cette possibilité de revenir sur le besoin de l'IMF en cas de nécessité. Certes c'est un coût mais il faut le faire pour percevoir la valeur ajoutée du futur accompagnement.

- de mieux considérer la pérennité et la durabilité des apports de l'accompagnement : l'accompagnement ne doit pas être de très longue durée, il faut mettre en place des outils pratiques pour permettre à l'accompagné, les salariés de l'IMF et les membres du Conseil d'Administration de se les approprier par la suite.

Il faut un *coaching* et éviter un accompagnement limité à des formations. L'idéal serait d'avoir un ou plusieurs consultants durant toute la période du business plan ou du plan stratégique de l'IMF pour qu'il l'accompagne et ainsi les résultats pourront être présents.

- de réfléchir à l'intégration de l'accompagnement technique dans la culture des institutions de microfinance : les IMF doivent mieux ou plus investir dans leur accompagnement technique en prévoyant dans leur budget annuel une ligne globale de financement d'un potentiel accompagnement.

- de réfléchir à l'optimisation des interventions des organismes de développement : les organismes de développement doivent s'assurer de la volonté et de la capacité des institutions de microfinance à mettre en œuvre les recommandations et les plans suite à un accompagnement. Il faut inclure le

coaching dans l'accompagnement et la capitalisation des connaissances si l'accompagnement a été fait uniquement par un organisme de développement.

- de mieux comprendre la cohérence nécessaire entre l'intervention d'un accompagnateur et les objectifs d'une institution de microfinance : il faudrait que les IMF imposent parfois leur vision aux organismes de développement en la matière, tout accompagnement doit être dans la lignée des activités prévues dans le plan d'affaire de l'IMF. Il faudrait commencer par l'accompagnement technique avant de financer une institution de microfinance mais, cela dépend du besoin de l'IMF et de l'objectif de l'organisme de développement.

- de proposer aux organismes de développement, d'externaliser leur accompagnement sur les demandes et besoins plus techniques des institutions de microfinance car ils n'ont pas nécessairement toutes les compétences requises en leur sein.

L'accompagnement technique des institutions de microfinance n'a pas de prix. En effet, l'accompagnateur doit avoir des qualités humaines intrinsèques, son accompagnement doit être modulable et adapté à l'IMF.

Notre travail apporte une contribution dans le champ des méthodes de traitement en sciences de gestion. Nous avons utilisé le logiciel Tropes dans le traitement des données en complément au traitement manuel. Les recherches en sciences de gestion notamment les thèses antérieures utilisent plus des logiciels tels qu'Alceste, Sphinx, N'Vivo ou se base sur l'économétrie qui relève des méthodes en économie. Si l'utilisation du logiciel Tropes peut donc enrichir les grilles d'analyse de l'accompagnement telles qu'elles sont classiquement présentées dans la littérature en sciences de gestion voire en sciences humaines et sociales, le traitement des discours des acteurs intervenant dans l'accompagnement des institutions de microfinance rencontrés, nous ont permis :

- d'élaborer une nouvelle typologie des parties prenantes (institutions, spécialistes, consultants, acteurs du monde de la finance) et de leurs univers d'intervention (finance, contrôle, construction, politique)
- de faire ressortir les quinze synonymes du verbe « accompagner » dans le secteur de la microfinance
- de caractériser et de définir les postes et les rôles des six membres du comité de pilotage du processus d'accompagnement technique des IMF : coordinateur, financeur, évaluateur, accompagnateur, organisateur et perfectionneur.

Pour un bon accompagnement, il est nécessaire de faire une évaluation finale à comparer avec le diagnostic initial et de juger si le processus cyclique doit être repris ou pas. Il faudra aussi redéfinir le type d'accompagnement des organismes de développement aux institutions de microfinance car le milieu de la microfinance évolue et demande de plus en plus de professionnalisation, interrogeant de fait le recours aux volontaires. Ces bénévoles indemnisés avec une expérience de terrain mais parfois manquant de compétences plus analytiques.

Les IMF les plus jeunes, ont besoin de subventions pour le renforcement des capacités ou bien d'être considérées comme des prestataires d'un service de financement d'intérêt général au service des exclus du système bancaire traditionnel. L'idéal serait d'accompagner les institutions de microfinance dans le cadre d'un dispositif organisationnel plus global, avant même de les financer ce que notre entreprise d'accueil pour la thèse, la SIDI faisait systématiquement auparavant. Elle a donc intérêt à reprendre cette démarche.

Les organismes de développement intervenant dans une même institution de microfinance devraient accentuer leurs coopérations afin de mieux répondre aux demandes des IMF, de façon à partager un même but commun en dehors de leur propre survie dans un système concurrentiel.

Comme dans toute recherche, nos résultats ne sont pas exempts de faiblesses. Notre recherche montre un certain nombre de limites et ces faiblesses serviront à amorcer des perspectives de recherche.

Cette recherche doctorale n'est fondée que sur un seul continent, et seulement sur deux pays d'intervention d'un seul organisme de développement, la SIDI notre entreprise d'accueil de thèse. Les enquêtes sont basées donc sur un échantillon d'acteurs qui peut être élargi. Il serait intéressant de tester ce type de méthodologie dans d'autres contextes empiriques en associant un ou deux autres organismes de développement intervenant à l'international auprès des institutions de microfinance et en utilisant un logiciel payant comme le logiciel N'Vivo pour le traitement et l'analyse des données qui seront collectées. Dans ce contexte, le logiciel N'Vivo permettra d'organiser et d'analyser facilement les données collectées sans les structurer. Il ne sera donc plus question de faire un traitement manuel des données collectées comme nous l'avons fait dans notre recherche si on élargit l'échantillon sur plusieurs continents pour avoir un plus grand nombre de personnes à enquêter. Le logiciel N'Vivo permettra peut-être de gagner plus de temps.

Il pourrait être intéressant d'interroger un échantillon d'institutions de microfinance ayant reçu des accompagnements d'un même consultant ou d'un même organisme de développement, d'une manière générale d'un même accompagnateur pour avoir une liste plus exhaustive des besoins satisfaits par chaque partie prenante au processus d'accompagnement et compléter si nécessaire le tableau 15 que nous avons élaboré dans ce document de thèse.

Une autre voie de prolongement de la recherche pourrait être de mener une réflexion plus fine sur chaque thématique, chaque besoin d'accompagnement des institutions de microfinance en testant, en appliquant la frise chronologique proposée tout en respectant les six principes suggérés et évaluer à la fin l'accompagnement fait en utilisant la fiche MOEAT. Cette perspective de recherche permettrait d'apporter si nécessaire des ajustements à nos différentes propositions de la section 2 du chapitre 4. Ce test d'ajustement que nous n'avons pas pu réaliser dans cette recherche doctorale et qui compléterait les premiers résultats obtenus. Les résultats de ce test d'ajustement permettraient aux organismes de développement, aux consultants et aux institutions de microfinance, à l'ensemble des parties prenantes au processus d'accompagnement des IMF d'aboutir à un guide plus pratique de l'accompagnement en microfinance. A cet effet, nous comptons bien nous

inscrire dans cette dynamique de recherche en projetant de publier ce guide d'accompagnement technique, dans le cadre d'un projet financé par une plateforme de microfinance et/ou d'investisseurs sociaux intéressés.

Ce travail ne représente qu'un premier pas vers la mise en œuvre de nouveaux cadres méthodologiques issus de traditions déjà anciennes comme la recherche intervention mais qui dans le même temps renouvelle le genre en raison de la forte spécificité de la problématique étudiée, l'accompagnement technique des institutions de microfinance. Il serait intéressant de continuer d'approfondir les connaissances sur les concepts des besoins et des demandes des institutions de microfinance mais en les catégorisant, par exemple, en fonction de la classification proposée par MicroRate⁸¹: IMF Tier 1, IMF Tier 2 et IMF Tier 3.

Notre choix de personnes à enquêter s'est arrêté sur des institutions de microfinance et des accompagnateurs dans deux pays en Afrique subsaharienne. Il serait intéressant d'étendre des recherches futures pourquoi pas en Afrique centrale ou sur d'autres continents. Les résultats seront-ils les mêmes ? Existera-t-il des différences culturelles ?

La présente recherche examine les caractéristiques d'un bon accompagnement. Il conviendrait de répliquer la recherche en sondant uniquement les accompagnateurs ou les accompagnés afin de voir si les résultats restent identiques. Une autre perspective méthodologique serait de refaire les enquêtes sur plusieurs périodes. À cet effet, il serait intéressant de voir, par exemple, l'amélioration de la performance d'une institution de microfinance entre les deux dates et de voir si l'IMF sollicite le même accompagnateur principalement un même consultant pendant ces deux

⁸¹ <http://www.luxembourgforfinance.com/fr/news/new-tier-definitions-microfinance-institutions-will-help-investors>

périodes. Cette information viendra confirmer le caractère relationnel entre l'accompagnateur et l'accompagné.

Gageons que les voies prometteuses que nous avons ouvertes sur l'accompagnement des institutions de microfinance permettront de tester l'accompagnement des organisations de producteurs et pourquoi pas des mutuelles de solidarité.

BIBLIOGRAPHIE

Agamben G. (2006), « Théorie des dispositifs », *Po&sie*, vol. 115, n°1, pp. 25-33.

Akrich M. (1993), « Les formes de la médiation technique », *Réseaux Communication Technologie Société*, pp. 87-98.

Akrich M. (1989), « La construction d'un système socio-technique : Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et sociétés*, Québec : Département d'anthropologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval, 13 (2), pp. 31-54.

Albert S. et al. (1985), « Organizational Identity », *Research on Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.

Amin S., Diamond I., Naved R.T. and Newby M. (1998), « Transition to adulthood of female garment-factory workers in Bangladesh », *Studies in Family Planning*, n°29, pp. 185-200.

Angel P. et al. (2005), *Développer le bien-être au travail*, Paris, Dunod.

Angel P. et al. (2015), *Le coaching*, Paris, Presses Universitaires de France.

Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et Techniques, Traduction française.

APCE (2000), « L'accompagnement des créateurs d'entreprise en France : définitions, pratiques et résultats », *note d'analyse NA 172*.

Argyris C. (2003), *Savoirs pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod.

Asmara K. et al. (2015), *Les bonnes pratiques des organisations internationales*, Paris, Presses de Sciences Po.

Astier I. (2007), *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses Universitaires de France.

Astolfi J-P. (2009), *L'erreur, un outil pour enseigner*, Paris, 9^{ème} édition, ESF.

Aubert N. (2006), « Hyperperformance et combustion de soi », *Etudes*, Tome 405, pp.339-351.

Ayerbe C. et Missonier A. (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 10, n° 2, pp. 37- 62.

Bancel J-L. (2007), « La Mutualité face à la rétractation de l'Etat-Providence », *Rapport moral sur l'argent le monde 2007 : les entreprises de l'économie sociale en questions/les enjeux éthiques*, Association d'Economie Financière, pp. 197-208.

Barnard C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Baumard P. et Ibert J. (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en management*, pp. 87-106.

Belbin M. (2006), *Les rôles en équipe*, Paris, Editions d'organisation.

Bellenger L. et Pigallet P. (1996), *Dictionnaire de la formation et du développement*, Montrouge, ESF Editeur, Collection Formation permanente en Sciences Humaines.

Belot J. (2002), « Les spécificités du statut mutualiste dans le secteur des assurances », *Revue d'Economie Financière*, n° 67, p.6.

Bennis W.G. (1975), *Le développement des organisations*, Paris, Dalloz, 1975, 100 p.

Berry L. (1995), *On Great Service: A Framework for Action*, New York: Free Press.

Berry M. (1983), « Une technologie invisible : L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Centre de Recherche en Gestion*, Ecole Polytechnique.

Berthéas F. (2015), « Un accompagnement plus humain au développement des organisations : l'Approche centrée sur la personne et l'entreprise », *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*, vol 2, n° 22, pp. 59-73.

Bertrand N. (1996), *L'Ancre spatiale des entreprises en milieu rural – De l'espace fonctionnel à l'espace territoire*, Thèse de doctorat ès économie appliquée, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, 1996, 320 p.

Blair R. (1995), « A cognitive developmental approach to mortality: investigating the psychopath », *Cognition*, n° 57, pp. 1-29.

Bloomfield B. et Vurdubakis T. (1999), « The Outer Limits: Monsters, Actor Networks and the Writing of Displacement », *Organization*, 6(4), pp. 625-647.

Bold C. (2012), *Using Narrative in Research*, London, Sage Publications Ltd.

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bottin C. (1991), *Diagnostic et changement*, Paris, Les éditions d'organisation.

Bousquet F. (2014), *L'Influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux, 734 p.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité*, n°269, pp. 61-66.

Bréchet J-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, pp. 5-15.

Bréchet J-P. et Desreumaux A. (2007), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », *Journée de recherche sur l'ANT organisée à Dauphine*, p. 26.

Bresson M. (2007), « La pauvreté est-elle encore une question sociologique d'actualité ? Un enjeu de définition, de méthode et de théorie. » *Pensée plurielle*, 16, (3), pp. 9-17.

Brouwer H. (2017), *Le guide des partenariats multipartites*, Royaume-Uni, Practical Action.

Callon M. et Latour B. (1981), « Unscrewing the Big Leviathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so », in K. D. Knorr-Cetina and A. V. Cicourel (Eds.), *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*, Boston, Mass, Routledge and Kegan Paul, pp. 277-303.

Callon M. et Muniesa F. (2003), « Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul », *Réseaux*, 122, pp. 199-233.

Cappelletti L. et Baker R. (2010), « Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study », *Action Research*, Sage Publications, in print.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.

Carroll A. B. et Buchholtz A. K. (2000), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4^{ème} édition, Cincinnati, South-Western Publishing.

Carroll A. B. et Näsi J. (1997), « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics: A European Review*, Volume 6, n° 1, pp. 46-51.

Cataix-Negre E. (2011), *Communiquer autrement : Accompagner les personnes avec des troubles de la parole ou du langage : les communications alternatives*, Collection Le monde du verbe.

Cazal D. (2007), « Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion », *Proposition de communication au colloque*, Université Paris-Dauphine, p. 29.

CEGES (1995), « Charte de l'économie sociale », *Déclaration du Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives*, 3 p.

Charbonnel J-M. (2013), *La pauvreté en France. Permanences et nouveaux visages*, Collection les Etudes de la Documentation Française.

Charreaux G. (1997), « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », *Revue française de gestion*, pp. 38-56.

Charreaux G. (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, pp.193-214.

Checkland P. et Scholes J. (1999), *Soft Systems Methodology in Action*, Londres : Wiley.

Chrisman J. et al. (2004), Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival, *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 26 p.

Churchill C. F. (2004), « La microfinance est-elle une priorité pour les pauvres ? Comprendre la demande de services financiers de gestion des risques », *ADA Dialogue*, n°33, pp. 11-30.

Clarkson M. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

Clarkson M. et Deck M. (1997), « Effective Governance for Microfinance Institutions », *Clarkson Center for Business Ethics*, Faculty of Management, University of Toronto, Canada Microfinance Network Annual Meeting.

Coffrey A. et al. (1996), Narratives and stories. In *Marking sense of qualitative data : complementary research strategies*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, pp. 54-82.

Convergences (2016), *Le baromètre de la microfinance*, 7^{ème} édition, Paris.

Cornell B. et Shapiro A. (1987), Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16, pp. 5-14.

Courtin C. (2016), *Dictionnaire des idées reçues de l'aide au développement*, Villeurbanne, Editions Golias.

David A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Cahier de recherche DMSP*, Université Paris-Dauphine.

David A. (2004), « Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives. », *Acte du colloque AOM-IAE de Lyon*, pp. 845-870.

De Board R. (1983), *Counselling skills*, London, Gower Business Skills.

Dechamp G. et al. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir*, vol. 9, n° 3, pp. 181-200.

De Gaulejac V. et al. (1995), *L'ingénierie sociale*, Paris, Syros, Collection « Alternatives Sociales ».

Des Garets V., Paquerot M., et Sueur I. (2009), « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue française de gestion*, vol. 191, n° 1, pp. 123-138.

Detchessahar M. et al. (2012), « Santé et souffrance au travail, le management en question. « Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé » », *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Colin, pp. 293-318.

Di Maggio P. et Powell W.W. (1983), «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.

Dodd E. M. (1932), « For whom are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163.

Dohni L. (2001), « Incertitude sur le change et multinationalisation en concurrence imparfaite ». *Revue économique*, vol. 52, (4), pp. 791-810.

Donaldson T. et Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Douglas M. (2004), *Comment pensent les institutions suivi de La connaissance de soi et Il n'y a pas de don gratuit*. Traduit de l'Anglais par Anne Abeillé. Préface de Georges Balandier, Paris, Edition de la Découverte (Poche Sciences Humaines et Sociales), 226 P.

Dubé L. et Paré G. (2003), « Rigor In Information System positivist case research : current practices, trends and recommandations », *MIS Quarterly*, Vol.27, n°4, pp.597-635.

Duflo E. et al. (2014), *Repenser la pauvreté*, Paris, Essais

Dwyer F. R. et al. (1987), « Developing Buyer- Seller relationships », *Journal of Marketing*, 51 (2), pp. 11-27.

Elias N. (2003), *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, Réédition.

Fayolle A. (2004), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod.

Fayolle A. et Cuzin R. (2005), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *sciences de gestion*, n°210, pp.77-88.

Fenneteau H. (2015), *Enquête : entretien et questionnaire*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.

Frayssignes J. (2005), *Les AOC dans le développement territorial : une analyse en terme d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères*. Thèse (Dr d'Université en Géographie) : INP ENSAT, Toulouse (France). 469 p. (2 vol.).

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Friedland R. and Alford R. (1991), « Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions », *University of Chicago Press*, pp. 232-263. Chicago.

Frooman, J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 191-205.

Fustier P. (1993), *Les Corridors du Quotidien*, Paris, Dunod.

Fustier P. (2000), *Le lien d'accompagnement entre don et contrat salarial*, Paris, Dunod.

Gavard-Perret M.L. et al. (2008), *Faire de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson.

Gavard-Perret M-L. et al. (2012), *Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, Collection Eco Gestion.

Gibson K. (2000), « The Moral Basis of Stakeholder Theory », *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 3, pp. 245-257.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?* Paris, Economica.

Giordano M. A. (2003), «Managing the Quality of Transboundary Rivers: International Principles and Basin-level Practice», *Natural Resources Journal*, n°43, pp. 111-136.

Glaser (1967), « The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative Research's» Wiedenfeld and Nicholson London.

Glémain P. (2004), « L'épargne de proximité au cœur de l'économie de la vie bonne, réalité et perspectives théoriques », *RECMA-La revue internationale de l'économie sociale*, n° 294, pp.54-62.

Glémain P. et al. (2005), *La microfinance à Cotonou au Bénin : sociologie économique des agents de l'ONG ID (Programme Crédit et Epargne et Racines)* pour l'ONG Initiatives Développement.

Glémain P. (dir), Bévant D., Bioteau E., Moulévrier P., Taupin M.-T. (2007), « Le (s) territoire (s) des finances solidaires : une analyse régionale en Bretagne et Pays-de-la-Loire », Rapport FIMOSOL à la DIISES, novembre, 188 p.

Glémain P., Taupin M.-T. (2007), « De la finance alternative à la finance solidaire : quel degré de dépendance institutionnelle ? », in Dussuet A., Lauzanas J.-M., (dir.) *L'économie sociale entre informel et formel paradoxes et innovations*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 151-182.

Glémain P. (2008), *Épargnants solidaires. Une analyse économique de la finance solidaire en France et en Europe*. Coll. Economie et société, Presses Universitaires de Rennes.

Glémain P. (2008), « La gestion des risques en microfinance : une approche pas la logique de l'honneur situé à Cotonou au Bénin », *Gestion 2000*, n° 5, septembre-octobre, pp. 69-83.

Granger B. (1999), *Oser Créer : les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise*, Paris, Ed. Charles Léopold Mayer.

Grawitz M. (1993), « Les techniques de rapports individuels », L'interview ou entretien : 569-59, *Méthodes des Sciences Sociales*.

Greenwood R. et Meyer R. (2008), « Influencing Ideas: A Celebration of DiMaggio and Powell (1983) », *Journal of Management Inquiry*, Vol 14, n°4, pp. 258-264.

Gubrium J.F. et Holstein J.A. (2002), *Handbook of Interview Research: Context and Method*, SAGE.

Guérin I. (2002), « Le microcrédit : où en est-on cinq ans après ? », *Revue Tiers-Monde*, n°172, pp. 867-879.

Guérin I., Servet J.-M. (2005), « L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance », *Intervention aux V^e rencontres inter-universitaires d'économie sociale et solidaire*, 11 et 12 mai 2005, Aix en Provence.

Hashemi, Syed M. et al. (1996), « Rural credit programs and women's empowerment in Bangladesh », *World Development*, n° 24, pp. 635-653.

Hatchuel A. (2000), *Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective*, in A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Editions Vuibert.

Hennart J-F. (1991), « The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States », *Management Science*, vol. 37, pp. 483-497.

Hill C. W. L. et Jones T. M. (1992), « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

Ingham M. (2015), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, n° 253, pp. 55-81.

Jany-Catrice F. (2012), *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 176 p.

Jany-Catrice F. (2016), « Les services à la personne en France. L'impasse de stratégies univoques de croissance économique », *Revue française des affaires sociales*, pp. 263-278.

Kakar S. et Taylor F.W. (1970), «A Study in Personality and Innovation», Cambridge, M.A., MIT Press. Sur ce point voir aussi A. Hatchuel, 1994, « Les savoirs de l'interaction en entreprise », *Entreprise et histoire*, n° 4, pp. 59-75.

Kochan T. A. et Rubinstein S. A. (2000), « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, pp. 367-386.

Kogut B. (1988), « Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management*, vol.9, pp. 319-332.

Kolb D. (1984), *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*, New Jersey: Prentice Hall.

Labie M. (2004), « Microfinance : un état des lieux », *Mondes en développement*, n° 126, pp. 9-23.

Lacan J. (1966), *Écrits*, Paris, Le Seuil.

Langley D. et al. (1997), « Light propagation and visual patterns: Preinstruction learners' conceptions », *JRST*, vol 34, n°4, pp. 399-424.

Lapenu C. et al. (2007), « Mesures des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance », *RECMA*, n° 304, pp. 46-32.

Latour B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte.

Latour B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.

Law J. et Hassard J. (1999), *Actor Network Theory and After*, New Jersey, Blackwell Publishing.

Lawrence T. et Suddaby R. (2006), Institutions and institutional work, In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (Eds), *Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, London, Sage.

Lebahar, J.-C. (2001), « Approche didactique de l'enseignement du projet en architecture : étude comparative de deux cas », *Didaskalia*, 19, pp. 39-77.

Le Boterf G. (2004), *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*, Paris, Editions d'organisation.

Le Bouëdec G., du Crest A., Pasquier L. et Stahl R. (2001), *L'accompagnement en éducation et formation Un projet impossible ?* Paris, Editions L'Harmattan.

Le Gall S., Bougeard-Delfosse C., Gentric M. (2013), « Les Leviers stratégiques de l'ancrage territorial : Le Cas de SAUR dans la région Ouest », *Géographie, Economie, Société*, n° 15, pp. 365-384.

Leleu P. (1995), *Le développement du potentiel des managers : la dynamique du coaching*, Dynamiques d'entreprises, Paris, Editions L'Harmattan.

Le Moigne J.-L. (1977). *La théorie du système général*, Paris, Presses Universitaires de France, 4^{ème} édition corrigée, 1994.

Le Moigne, J.-L (2007), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Presses Universitaires de France.

Lendrevie J. et al. (2006), *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, Paris, Dunod.

Lenhardt V. (1992), *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.

Lewin K. (1967), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, 3^{ème} édition, Paris, PUF, 296 p.

Liu M. (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Editions d'organisation, 200 p.

Lorino P. (1995a), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, 104, pp. 7-55.

Lorino P. (1995b), *Comptes et récits de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation.

Malinowski B. (1944), *Une théorie scientifique de la culture*, University of North Carolina Press.

Malherbe D. (2008), « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité », *Management & Avenir*, n° 20, pp. 147-178.

Marchesnay M. (2004), *Management stratégique*, Paris, Les Editions de l'ADREG.

Markides C. (2007), Strategic innovation at the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*, 49(1), pp. 83-93.

Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.

Marzano R.J. (2007), *The art and science of teaching*, Alexandria, VA: ASCD.

Megdiche C. (2002), « Essai sur la notion de besoin », *Sociétés*, vol. n° 75, no. 1, pp. 85-90.

Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Intervention à la Xe conférence de l'association internationale de management stratégique*, 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Québec, Université Laval.

Miles M.B. et Huberman M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Paris, De Boeck.

Milgrom E. (2010), « Chapitre 11. Réussite et échec : du droit à l'erreur au devoir d'erreur ? », in Benoît Raucent et *al.*, *Accompagner des étudiants*, De Boeck Supérieur *Pédagogies en développement*, pp. 291-311.

Mintzberg H. (2004), *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation.

Miraton D. (2013), « Comment Michelin a ouvert son innovation ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 99 (1), pp. 37-42.

Mitchell R.K. et al. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.

Moisdon J-M. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Edition Seli Arslan.

Molette P. et Landré A. (2014), *Manuel de référence Tropes Version 8.4*, Paris.

Morin E-M. et *al.* (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Québec, Editeur Gaëtan Morin.

Mullard P. (2006), « Des outils pour évaluer une action », *Le Journal de l'Animation*, n°69, pp. 38-44.

Nadeau R. (1999), *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris, PUF.

Näslund D. and Axman N. (2010), « Process Based Performance Measurement Systems: Driving Forces and Barriers», *International Journal of Logistics and Transport*, n°3, pp. 91-113.

Nobre T. (2006), « Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.9, n°4, pp. 143-168.

Norell D. (2001), « How to reduce arrears in Microfinance institutions», *Journal of Microfinance*, n°3, article 8.

Nurock V. (2010), *Carol Gilligan et l'éthique du Care*, Paris, PUF.

Oliver C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, Vol.16, n° 1, pp. 145-180.

ORIV Alsace (2007), « Note évaluation, bilan/suivi, indicateurs », *Société Française de l'Evaluation*, 5 p.

Ouedraogo A. (2016), « Microfinance en Afrique de l'Ouest : histoire, défis et limites », *La revue d'inter-réseaux développement rural*, n°72, pp.12-14.

Pastorelli I. (2000), « Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action ? Le cas d'une recherche action en contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, 3, Tome 6, pp. 95-106.

Paugam S. (1991), *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, Collection « Sociologies ».

Paul M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.

Paul M. (2007), *Dynamiques Paradoxaes de l'Accompagnement*, in : *Penser l'Accompagnement des Adultes*, coord. Pineau (G), Boutinet (J-P), Paris, PUF.

Paul M. (2009), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, pp. 11-63.

Pecqueur B. et al. (2016), « Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? », *Economica-Anthropos*, pp. 31-45.

Pellegrino J. W. et al. (2001), *Knowing what students know: The science and design of educational assessment*. Washington, DC: National Academies Press.

Penven A. (2014), *L'ingénierie sociale : Expertise collective et transformation sociale*, Toulouse, Editions Erès.

Perez Y.A. (2008), « Jalons pour une théorie gestionnaire de l'intervention dans les organisations : un point de vue constructiviste », *Rapport de HDR en sciences de gestion*, Université de Paris Dauphine, 155 p.

Pesqueux Y. et Martinet A-C., (2013), *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.

Piaget J. (1964), « Cognitive Development in Children », *Journal of Research in Science Teaching*, Vol 2, pp. 176-186.

Plane J-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.

Plane J-M. (2003), *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Paris, Dunod.

Poulaille J. (2009), Comment l'organisation veut-elle être perçue par les consommateurs : comme un leader, un suiveur, un challenger ou un spécialiste ? », *Gestion*, n°4, vol.34, pp.82-86.

Pruitt B. et Waddell S. (2005), *Dialogic Approaches to Global Challenges: Moving from Dialogue Fatigue to Dialogic Change Processes*, Generative Dialogue Project. August.

Queuniet V. (2001), « Le coaching acquiert sa légitimité ». *Entreprises et carrières*, n° 597, pp. 12-17.

Rhenman E. et Stymne B. (1965), *Corporate Management in a Changing World*, Stockholm, Aldus/Bonniers.

Ries A. et Trout J. (1994), *The 22 Immutable Laws of Marketing*, London, Profile Books Ltd.

Rosenberg M. (2003), *Nonviolent Communication: A Language of Life*, Puddledancer Press.

Royer I. et Zarlowski Ph. (2007), « Le design de la recherche » in Thiétart R-A (Ed.), *Méthode de recherche en management*, pp. 143-172.

Saives A-L., Desmarteau Robert H., Kerzazi L. (2011), « Modèle d'affaires, proximité et territorialisation des entreprises – Le Cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue Française de Gestion*, n° 213, pp. 57-75.

Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, n° 144, pp. 153-164.

Schank J. C (1997), « Problems with Dimensionless Measurement Models of Synchrony in Biological Systems ». *American Journal of Primatology*, pp. 65-85.

Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, California, SAGE Publications.

Scott W.R. (1995), « Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities », *Management*, Vol. 17, n°2, 2014, pp. 136-140.

Scott W.R. et Meyer J.M. (1991), « The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence », *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford: Oxford University Press.

Servet J-M. (1996), « Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique. Une approche socio-économique », *Tiers Monde*, n°145, vol 37, pp. 41-57.

Servet J-M. (2006), *Banquiers aux pieds nus*, Paris, Ed. Odile Jacob.

Siegel D. (2006), « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des sciences de gestion*, 219, (3), pp. 35-44.

Simon H. A. (1955), « A behavioral model of rational choice », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n°1, pp. 99-118.

Soulama S. (2005), *Microfinance, pauvreté et développement*, Paris, Editions Des Archives Contemporaines.

Soulama S. (2008), « Efficacité technique et inefficience à l'échelle des Institutions de Microfinance au Burkina Faso », *Journées Internationales de Micro-intermédiation*, Laboratoire d'Economie d'Orléans, UMR CNRS 6221, pp. 1-24.

Sperry R. W. (1993), « The impact and promise of the cognitive revolution », *American Psychologist*, 48(8), pp. 878-885.

Spiggle S. (1994), « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, n° 3, pp. 491-503.

Stuart I., McCutcheon D., Handfield R., McLachlin R. and Samson D. (2002), *Effective case research in operations management: a process perspective*, Faculty of Business, University of Victoria.

Suchman M. C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.

Taylor S.J. (1994), « Modeling Stochastic volatility: a review and comparative study », *Mathematical Finance*, vol 4, n° 2, pp.183-204.

Terrisse A. (2013), « Une clinique du sujet en didactique pour l'analyse des pratiques enseignantes : Fondements et méthodes d'analyse de cas en didactique clinique de l'EPS », *Colloque International de l'AECSE-AREF*, Montpellier.

Terrisse P. (2013), « Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs, des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Muriel Jougleux, Créteil, Paris Est.

Thiétart R. A. et al. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Thornton P. and Ocasio W. (1999), « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. », *American Journal of Sociology*, pp. 801-843.

Tronto J. (2009), *Un Monde vulnérable : pour une politique du care*, Paris, La Découverte.

Tsoukas H. (2009), « A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations », *ALBA Graduate Business School*, 166 71 Vouliagmeni, Athens, Greece, and Warwick Business School, University of Warwick, Coventry CV7AL, United Kingdom, pp. 941-957.

Usinier J-C. et al. (2001), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.

Vinot D. (2010), « Le management par projet à l'épreuve d'un fait social, entre rationalisation des pratiques et changement organisationnel : application aux organisations de santé », *Document d'habilitation à diriger des recherches*, Université Jean Moulin Lyon 3.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Waddell S. (2011), *Global Action Networks: Creating Our Future Together*, New York/Londres: Palgrave Macmillan/Bocconi University Press.

Waddell S. (2014), *Addressing the World's Critical Issues as Complex Change Challenges: The State-Of-The-Field*, Banque mondiale et Golden Ecosystems Labs.

Wanlin P. (2007), « L'analyse du contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretien : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives, Hors-séries*, pp. 243-272.

Weiss J. W. (1994), *Business Ethics: a managerial stakeholder approach*, Wadsworth, Inc.

Wolff M. *et al.* (2005), « Analyse exploratoire de points de vue : une contribution pour outiller les processus de conception », *Le travail humain*, Vol. 68, pp. 253-286.

Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, 4ème édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

Yunus M. (2003), *Banker to the Poor*, Public Affairs, a member of Perseus Books LLC.

Zielinski A. (2010), « L'éthique du *care*. Une nouvelle façon de prendre soin », *Etudes*, Tome 413, pp. 631-641.

Zimmerman M. A. et Zeitz G. J. (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *The Academy of Management Review*, Vol. 27, n°3, pp. 414-431.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	5
AVANT PROPOS	7
LISTE DES FIGURES	11
LISTE DES TABLEAUX	12
LISTE DES ENCADRES	13
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	14
INTRODUCTION GENERALE	18
PREMIERE PARTIE : DE L'ACCOMPAGNEMENT COMME ELEMENT FONDAMENTAL STRUCTURANT LES DISPOSITIFS DE MICROFINANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE	36
CHAPITRE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT : UN PROCESSUS A COMPRENDRE	39
SECTION 1 : L'ACCOMPAGNEMENT COMME DIMENSION RELATIONNELLE ET OPERATIONNELLE	39
1.1. <i>La posture relationnelle et la démarche opérationnelle de l'accompagnement</i>	39
1.2. <i>L'accompagnement comme pratique</i>	55
SECTION 2 : LA MODELISATION DE L'INGENIERIE SOCIALE EN MICROFINANCE	65
2.1. <i>L'accompagnement des IMF par un acteur de la microfinance</i>	66
2.2. <i>Le processus du care, une ingénierie sociale modulable en microfinance</i>	84
CHAPITRE 2 : DE L'ACCOMPAGNEMENT EN MICROFINANCE	91
SECTION 1 : COMMENT ETUDIER L'ACCOMPAGNEMENT DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ?	92
1.1. <i>La théorie néo-institutionnelle pour appréhender l'accompagnement des institutions de microfinance</i>	92
1.2. <i>La Théorie de l'Acteur Réseau (TAR) et la coopération sociale comme mode de construction de l'action collective</i>	99
1.3. <i>La Théorie des Parties Prenantes (TPP) pour établir une typologie des différents acteurs intervenant dans le processus d'accompagnement des IMF</i>	106
SECTION 2 : QUEL CADRE EPISTEMOLOGIQUE POUR L'ACCOMPAGNEMENT EN MICROFINANCE ?	112
2.1. <i>Le paradigme épistémologique</i>	112
2.2. <i>La démarche de justification des connaissances</i>	118
DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES TERRAINS BURKINABE ET SENEGALAIS	121
CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	130
SECTION 1 : LA DEMARCHE DE RECHERCHE ADOPTEE	131
1.1. <i>Le choix de la recherche intervention</i>	136
1.2. <i>Les méthodes qualitatives en sciences de gestion</i>	142
SECTION 2 : LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES	144
2.1. <i>Les techniques de collecte des données qualitatives</i>	144
2.2. <i>Une première présentation des données</i>	160
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DISCURSIVE DES PARTIES PRENANTES INTERVENANT DANS L'ACCOMPAGNEMENT EN MICROFINANCE	170
SECTION 1 : LE TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES	171
1.1. <i>Le traitement manuel des données</i>	172

1.2. <i>L'analyse sémantique par le logiciel Tropes</i>	175
1.3. <i>La complexité de l'accompagnement technique en microfinance et sa construction par différents acteurs</i>	179
SECTION 2 : L'ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE DES IMF, UN CHAMP DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN STRUCTURATION ?	221
2.1. <i>Les changements proposés dans la conception du modèle d'accompagnement</i>	221
2.2. <i>Les principes pour un bon accompagnement technique des institutions de microfinance</i>	230
2.3. <i>L'évaluation de l'accompagnement technique des institutions de microfinance</i>	246
CONCLUSION GENERALE	260
BIBLIOGRAPHIE	269
LES INDEX DES TERMES UTILISES	290
LISTE DES ANNEXES	292

LES INDEX DES TERMES UTILISES

accompagnement 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 29, 30, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 73, 77, 78, 79, 80, 83, 84, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 111, 112, 117, 118, 119, 120, 122, 129, 130, 131, 132, 138, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 180, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 198, 199, 202, 205, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 254, 255, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 271, 275, 276, 279, 282, 283, 284, 285, 288, 289, 292, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 309, 310, 311, 313, 314, 315, 316, 319, 320, 322, 326, 327, 328, 330; **technique** 34, 43, 44, 80, 190, 194, 218, 220, 234, 239, 243, 245, 246, 250, 261, 262, 263, 264, 267, 302, 330

besoins 12, 25, 29, 30, 41, 48, 61, 62, 65, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 89, 90, 92, 93, 103, 122, 132, 139, 141, 142, 147, 161, 162, 163, 165, 181, 183, 185, 186, 188, 193, 198, 199, 200, 203, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 218, 219, 221, 226, 234, 235, 237, 238, 239, 242, 260, 261, 263, 264, 265, 266, 267, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 303, 305, 307, 308, 311, 312, 313, 314, 330

Burkina Faso 6, 8, 11, 80, 82, 117, 122, 124, 125, 126, 127, 130, 133, 140, 150, 151, 155, 170, 171, 173, 174, 181, 221, 238, 285, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 330

consultants 8, 29, 48, 52, 59, 79, 83, 84, 102, 117, 122, 132, 133, 150, 151, 156, 160, 170, 173, 174, 194, 202, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 216, 217, 218, 219, 227, 239, 251, 262, 263, 265, 267, 292, 297, 298, 302, 307, 309, 311, 313, 315, 319, 330

demande 9, 25, 31, 57, 61, 74, 79, 80, 83, 101, 132, 163, 183, 185, 186, 225, 226, 235, 237, 239, 258, 265, 273, 296, 298, 300, 302, 303, 312, 330

démarche 5, 9, 10, 28, 29, 32, 40, 41, 42, 43, 45, 52, 56, 57, 59, 61, 63, 65, 66, 73, 77, 83, 84, 88, 90, 93, 101, 104, 111, 115, 117, 118, 120, 122, 129, 130, 131, 132, 136, 137, 139, 143, 144, 147, 150, 159, 160, 163, 166, 169, 217, 226, 235, 246, 248, 260, 262, 266, 288, 330

IMF 8, 10, 11, 12, 16, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 34, 37, 44, 46, 49, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 71, 76, 78, 83, 89, 92, 93, 94, 97, 106, 108, 117, 118, 120, 122, 133, 139, 141, 150, 153, 154, 157, 162, 166, 168, 170, 171, 173, 174, 178, 180, 181, 183, 185, 186, 190, 193, 194, 196, 198, 199, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 227, 230, 231, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 253, 259, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 288, 289, 292, 295, 296, 298, 299, 300, 302, 303,

304, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 326, 330

institutions de microfinance 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 32, 37, 38, 39, 43, 45, 46, 48, 49, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 62, 65, 66, 67, 70, 77, 80, 82, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 111, 117, 119, 120, 122, 129, 130, 131, 133, 138, 139, 140, 143, 144, 146, 149, 151, 154, 156, 159, 161, 165, 166, 169, 170, 173, 174, 178, 185, 188, 194, 196, 198, 199, 202, 205, 206, 208, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 228, 230, 232, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 245, 247, 248, 250, 251, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 288, 289, 296, 298, 300, 315, 322, 330

microfinance 6, 8, 9, 10, 11, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 76, 81, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 108, 112, 117, 120, 122, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 139, 143, 144, 150, 151, 153, 154, 156, 159, 161, 162, 163, 165, 169, 170, 171, 172, 173, 180, 185, 186, 190, 193, 198, 199, 202, 203, 206, 210, 211, 215, 219, 220, 221, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 234, 235, 237, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 273, 276, 277, 279, 288, 289, 296, 298, 300, 306, 315, 322, 330

organismes de développement 8, 29, 43, 48, 52, 66, 89, 102, 117, 118, 122, 132, 150, 151, 156, 158, 159, 162,

166, 169, 170, 173, 174, 178, 190, 194, 205, 207, 209, 218, 219, 220, 221, 225, 239, 251, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 330

parties prenantes 9, 10, 12, 34, 38, 59, 65, 84, 92, 96, 101, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 117, 120, 122, 129, 163, 166, 169, 170, 185, 190, 193, 194, 205, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 246, 248, 249, 250, 259, 260, 261, 262, 265, 281, 288, 296, 298, 300, 302, 311, 314, 330

processus 8, 10, 11, 24, 25, 27, 29, 30, 37, 38, 39, 41, 46, 48, 49, 51, 52, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 77, 78, 83, 84, 85, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 111, 115, 117, 118, 122, 131, 136, 137, 138, 139, 147, 157, 159, 161, 165, 166, 169, 202, 205, 209, 211, 215, 217, 220, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 232, 234, 237, 240, 241, 242, 243, 244, 246, 249, 259, 260, 261, 262, 265, 266, 267, 280, 287, 288, 296, 297, 298, 299, 300, 303, 304, 310, 311, 330

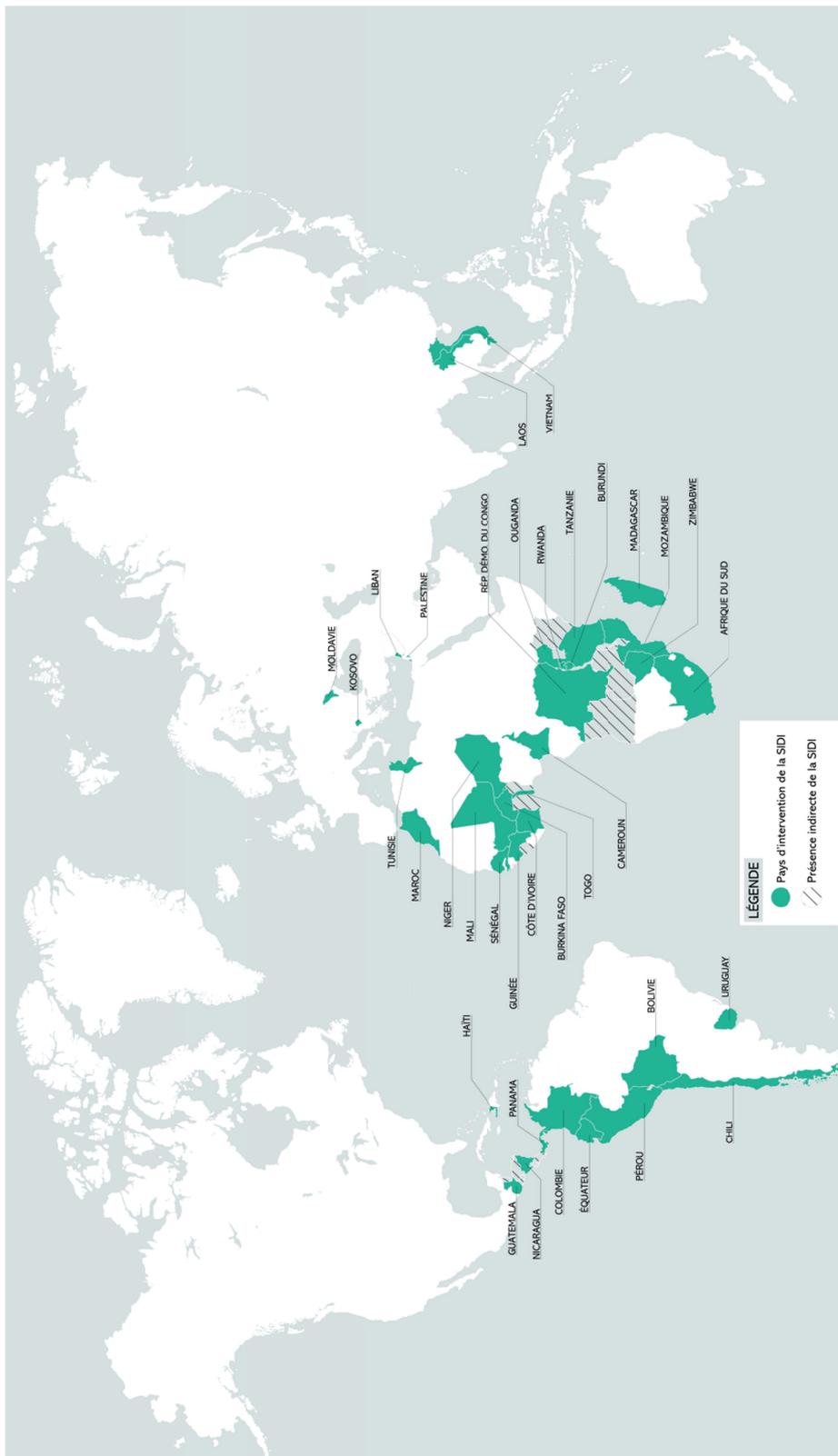
Sénégal 6, 8, 11, 80, 117, 122, 127, 128, 129, 130, 133, 140, 150, 151, 155, 166, 167, 168, 170, 171, 173, 174, 219, 221, 238, 260, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 324, 330

SIDI 5, 7, 8, 11, 12, 13, 16, 43, 44, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 117, 132, 133, 134, 135, 140, 141, 142, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 170, 174, 179, 191, 192, 209, 210, 239, 266, 292, 297, 301, 315, 319, 321

LISTE DES ANNEXES

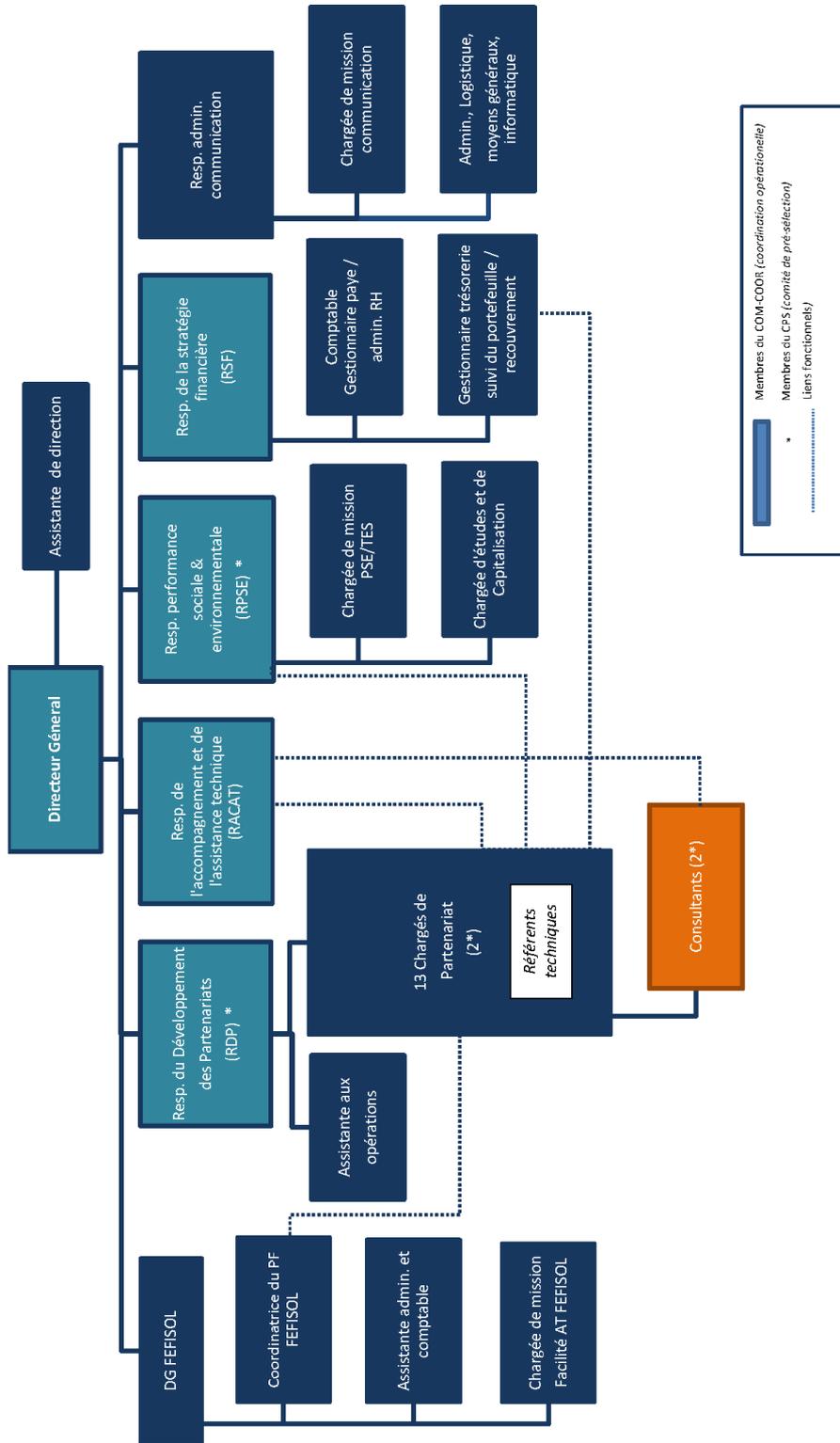
Annexe 1: Pays d'intervention de la SIDI en 2017.....	293
Annexe 2: Organigramme SIDI	294
Annexe 3: Organigramme Asiena	295
Annexe 4: Organigramme Sen'Finances.....	296
Annexe 5: Grille d'entretien des salariés IMF	297
Annexe 6: Grille d'entretien des consultants et structures étatiques.....	299
Annexe 7: Grille d'entretien des dirigeants IMF	301
Annexe 8: Traitement manuel des données des IMF	303
Annexe 9: Comparaison manuelle des entretiens hors IMF	312
Annexe 10: Exemple de schémas du modèle d'accompagnement.....	317
Annexe 11: Journée accompagnement des consultants bénévoles SIDI	320

Annexe 1: Pays d'intervention de la SIDI en 2017



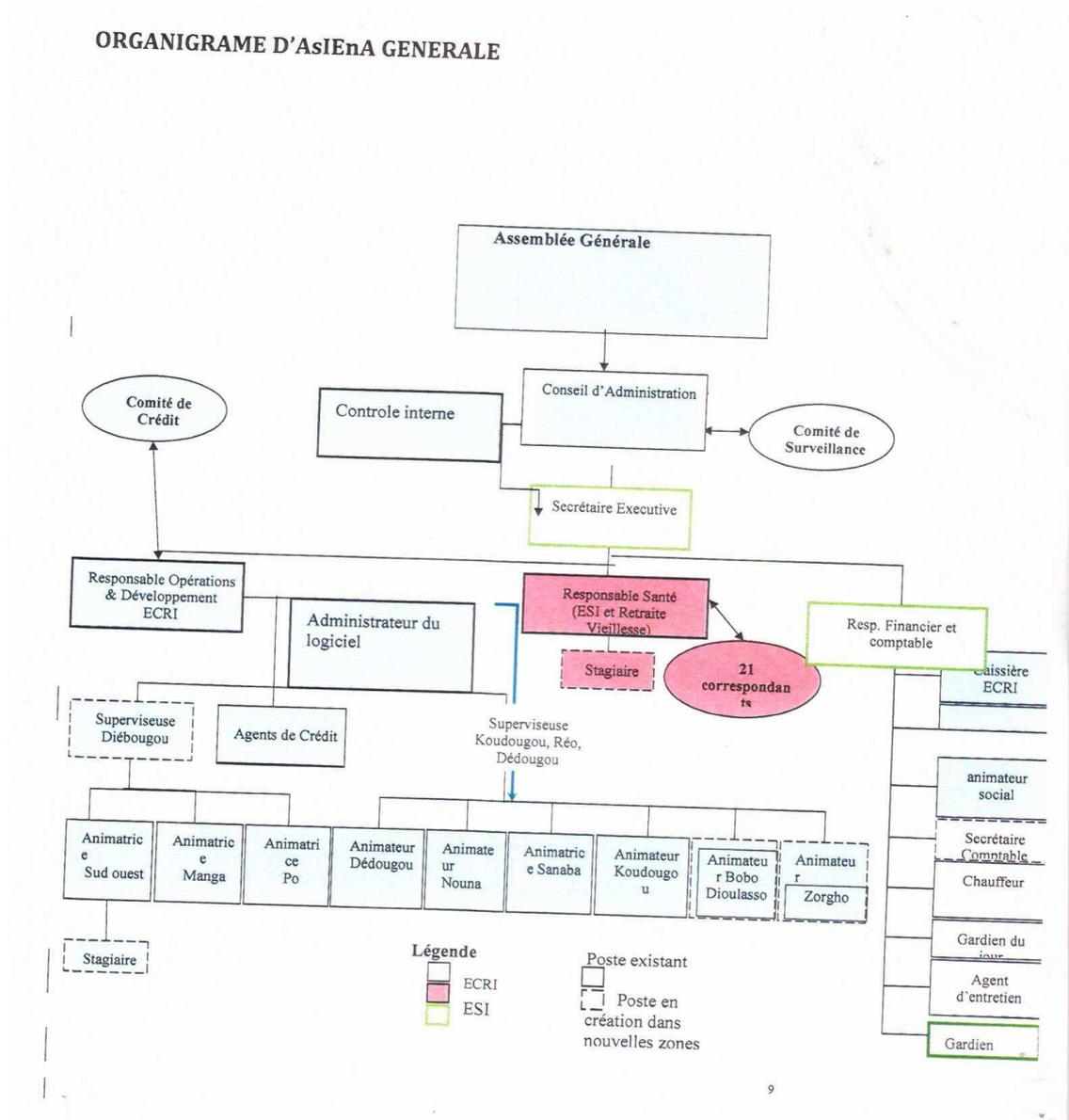
Source : Chargée de Communication, SIDI, Clara MICHON

Annexe 2: Organigramme SIDI



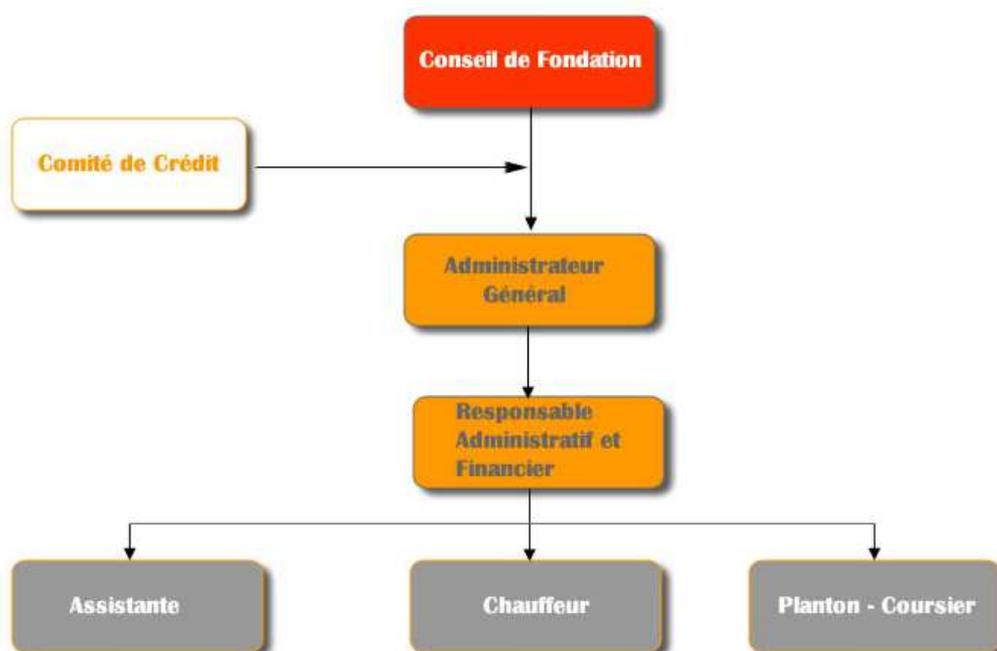
Source : Base de données SIDI

Annexe 3: Organigramme Asiena



Source : Archive Responsable des Opérations, Asiena, Dramane COULIBALY

Annexe 4: Organigramme Sen'Finances



Source : Site internet Sen'Finances

Annexe 5: Grille d'entretien des salariés IMF

Cette grille nous permettra de faire des entretiens semi-directifs avec les salariés des Institutions de Microfinance (IMF) intervenant dans leur processus d'accompagnement pour mieux confronter la théorie à la pratique.

L'entretien est strictement confidentiel. Toutes les informations seront traitées de manière globale et les noms des personnes enquêtées ne seront pas divulgués.

- 1- Pouvez-vous vous présenter s'il-vous-plaît ? (Nom, prénoms, âge ou année de naissance)
- 2- Quelle est votre année de recrutement ?
- 3- Quel poste ou quelle fonction⁸² occupez-vous dans la structure ? (Statut actuel, évolution du poste depuis le recrutement ou pas)
- 4- Quelle est votre définition de l'accompagnement ?
- 5- Quelle est votre définition de l'accompagnement des organisations⁸³?
- 6- Quelles sont les parties prenantes dans un processus d'accompagnement des IMF ?
- 7- Quels sont leurs rôles et leurs rapports ?
- 8- Pouvez-vous me raconter (schématiser/dessiner) en intégralité le déroulement d'un processus d'accompagnement ?
- 9- Quelle(s) étape(s) selon-vous est (sont) important(es) dans le processus d'accompagnement ?
- 10-Quelle est votre définition de « la demande » des institutions de microfinance ?
- 11-Quelle est votre définition du « besoin » des IMF en microfinance ?
- 12- Comment diagnostiquez-vous vos besoins ? *(Les questions 11 et 13 peuvent être en lien direct en fonction de la réponse de l'enquêté)*
- 13-Sollicitez-vous une ou des organisations externes pour faire ce diagnostic ? Si oui, lequel ou lesquels ? Quelle est la procédure qu'il (s) adopte (nt) ?
- 14-Pourquoi prend-t-on la décision d'être accompagné ?
- 15-Comment prend-t-on la décision d'être accompagné ?

⁸² Description du poste, ce que la personne fait réellement.

⁸³ Organisations = Institutions de microfinance.

- 16- Quels sont les besoins que vous avez satisfaits en interne ces cinq dernières années ? Et comment les avez-vous réalisés ?
- 17- Pour quels besoins avez-vous sollicité un partenaire technique et financier durant ces cinq dernières années ? Quels ont été ses apports ?
- 18- Pour quels besoins avez-vous sollicité un consultant⁸⁴ (prestataire) durant ces cinq dernières années ?
- 19- Trouvez-vous facilement des acteurs susceptibles de répondre aux besoins que vous ne pouvez pas satisfaire en interne ?
- 20- Avez-vous des critères de sélection interne de vos accompagnateurs ? Si oui, lesquels ? Et si non, pourquoi ?
- 21- Quels sont les accompagnateurs⁸⁵ que vous sollicitez ? (*En dehors des PTF et des Consultants*) Pour quelles réalisations ?
- 22- Les outils utilisés sont-ils utiles ou adéquats ?
- 23- Comment est assuré le suivi de l'accompagnement par l'institution (vous) ? Par l'accompagnateur ?
- 24- Comment est faite l'évaluation de l'accompagnement par l'institution (vous) ? Par l'accompagnateur ?
- 25- Que vous apporte⁸⁶ l'accompagnement d'un partenaire technique et financier SIDI ou celui d'un consultant ?
- 26- Pensez-vous que les partenaires techniques et financiers devront externaliser l'accompagnement technique ?
- 27- Quelles sont pour vous les pistes d'amélioration si nécessaire ?

⁸⁴ Pas de relations financières : investissement.

⁸⁵ Accompagnateurs autres que les consultants et les partenaires techniques et financiers.

⁸⁶ Veuillez à ce que la personne enquêtée énumère les points forts et les points faibles d'un PTF et un d'un consultant dans le processus de l'accompagnement.

Annexe 6: Grille d'entretien des consultants et structures étatiques

Cette grille nous permettra de faire des entretiens semi-directifs avec certains consultants et structures étatiques intervenant dans le processus d'accompagnement des Institutions de Microfinance (IMF) pour mieux confronter la théorie à la pratique.

L'entretien est strictement confidentiel. Toutes les informations seront traitées de manière globale et les noms des personnes enquêtées ne seront pas divulgués.

- 1- Pouvez-vous vous présenter s'il-vous-plaît ? (Nom, prénoms, âge ou année de naissance)
- 2- Quelle est votre année de recrutement ?
- 3- Quel poste ou quelle fonction⁸⁷ occupez-vous dans la structure ? (Statut actuel, évolution du poste depuis le recrutement ou pas)
- 4- Quelle est votre définition de l'accompagnement ?
- 5- Quelle est votre définition de l'accompagnement des organisations⁸⁸?
- 6- Quelles sont les parties prenantes dans un processus d'accompagnement des IMF ?
- 7- Quels sont leurs rôles et leurs rapports ?
- 8- Pouvez-vous me raconter (schématiser/dessiner) en intégralité le déroulement d'un processus d'accompagnement ?
- 9- Quelle(s) étape(s) selon-vous est (sont) important(es) dans le processus d'accompagnement ?
- 10-Quelle est votre définition de « la demande » des institutions de microfinance ?
- 11- Quelle est votre définition du « besoin » des IMF en microfinance ?
- 12- Vérifiez-vous avant réalisation si les demandes des IMF correspondent vraiment à leurs besoins ? Si oui, quelle stratégie adoptez-vous ? (Comment diagnostiquez-vous les besoins des IMF ?)
- 13- Quels sont les demandes⁸⁹ auxquelles vous êtes en mesure de répondre auprès des IMF ?

⁸⁷ Description du poste, ce que la personne fait réellement.

⁸⁸ Organisations = Institutions de microfinance.

⁸⁹ Référence : cinq dernières années.

- 14-Quels sont les besoins⁹⁰ des IMF que vous êtes en mesure de satisfaire ?
- 15- Pour quels besoins des IMF, les partenaires techniques et financiers vous sollicitent ?
- 16- Pensez-vous que les partenaires techniques et financiers devront externaliser l'accompagnement technique ?
- 17- Dans le processus d'accompagnement, à quelle étape les IMF vous sollicitent-elles ?
- 18- Quels besoins communs des IMF un partenaire technique et financier et un consultant peuvent satisfaire ?
- 19- Comment est assuré le suivi de l'accompagnement par l'accompagnateur (vous) ? Par l'institution ?
- 20- Comment est faite l'évaluation de l'accompagnement par l'accompagnateur (vous) ? Par l'institution ?
- 21-Comment caractériser le succès d'un accompagnement ? Quels sont les critères essentiels pour vous ?
- 22- Quelles sont pour vous les pistes d'amélioration si nécessaire ?

⁹⁰ Référence : cinq dernières années.

Annexe 7: Grille d'entretien des dirigeants IMF

Cette grille nous permettra de faire des entretiens semi-directifs avec certains dirigeants d'IMF intervenant dans le processus d'accompagnement des Institutions de Microfinance (IMF) pour mieux confronter la théorie à la pratique.

L'entretien est strictement confidentiel. Toutes les informations seront traitées de manière globale et les noms des personnes enquêtées ne seront pas divulgués.

- 1- Pouvez-vous vous présenter s'il-vous-plaît ? (Nom, prénoms, âge ou année de naissance)
- 2- Quelle est votre année d'intégration au sein du Conseil de Fondation/ Conseil d'Administration ?
- 3- Quelle est votre rôle au sein du Conseil de Fondation/ Conseil d'Administration ?
- 4- Quelle est votre définition de l'accompagnement ?
- 5- Quelle est votre définition de l'accompagnement des organisations⁹¹?
- 6- Quelles sont les parties prenantes dans un processus d'accompagnement des IMF ?
- 7- Quelles sont les étapes de déroulement d'un processus d'accompagnement ?
- 8- Quelle(s) étape(s) selon-vous est (sont) important(es) dans le processus d'accompagnement ?
- 9- Quelle est votre définition de « la demande » des institutions de microfinance ?
- 10-Quelle est votre définition du « besoin » des IMF en microfinance ?
- 11-Pourquoi prend-t-on la décision d'être accompagné ?
- 12-Comment prend-t-on la décision d'être accompagné ?
- 13- Pour quels besoins l'institution a sollicité un prestataire (consultant, PTF)?
- 14- Avez-vous des critères de sélection interne de vos accompagnateurs ? Si oui, lesquels ? Et si non, pourquoi ?
- 15- Quels sont les accompagnateurs que vous sollicitez ? (*En dehors des PTF et des Consultants*) Pour quelles réalisations ?

⁹¹ Organisations = Institutions de microfinance.

- 16- Comment le Conseil de Fondation assure le suivi de l'accompagnement fait par l'accompagnateur ?
- 17- Comment est faite l'évaluation de l'accompagnement par le Conseil de Fondation ?
- 18- Que vous apporte l'accompagnement d'un partenaire technique et financier SIDI et celui d'un consultant ?
- 19- Quelles sont pour vous les pistes d'amélioration si nécessaire ?

Annexe 8: Traitement manuel des données des IMF

Si 12 personnes ont été enquêtées au niveau des IMF au Sénégal dont 6 hommes et 6 femmes on note plus de personnes enquêtées au Burkina Faso avec 17 personnes enquêtées dont 7 femmes et 10 hommes. Les profils des enquêtés sont pratiquement les mêmes car on observe au niveau des deux groupes, des directeurs, secrétaires, responsables administratifs et financiers, membres du CA. Il faut cependant souligner la présence de gérant au niveau du Sénégal et de chef service et contrôleur dans le cas du Burkina Faso.

La définition de l'accompagnement au Burkina Faso et au Sénégal tourne autour des mots clés que sont assister, soutenir, orienter. L'accompagnement tourne donc autour de tous ses termes et visent donc à permettre aux structures d'atteindre leurs objectifs. Si au niveau des IMF du Sénégal l'accompagnement vise l'atteinte des objectifs via l'identification des besoins, les IMF du Burkina Faso vont plus loin en l'assimilant à un accompagnement technique pouvant prendre une forme juridique et institutionnelle. Il s'agira ainsi d'un accompagnement financier, d'un accompagnement technique via les renforcements des capacités et les différents appuis.

Si les parties prenantes des IMF dépendantes vraisemblablement des objectifs de ces derniers, les Etats, les banques, les ONG, les PTF et les consultants sont globalement ceux cités. Les répondants du Sénégal ajoutent quelques parties prenantes que sont : APSFD, DMS, DRS. Soulignons que les répondants des IMF du Burkina Faso affirment que les interventions des parties prenantes doivent être faites en synergie et de façons participatives. Le rôle des parties prenantes communément cités par les enquêtées des deux pays sont :

- ONG : octroient le financement et organisent des formations, des séminaires, des colloques auxquels les IMF participent
- PTF : jouent un rôle de sponsors, diagnostic des besoins, suivi de l'accompagnement, définition des objectifs. Il envoie un répertoire de consultants en fonction de la thématique, il demande à l'IMF de compléter ce répertoire. Envoi des TdR aux consultants du répertoire final. Les consultants en répondant à l'AO font une offre technique et financière. C'est sur cette base que les deux parties choisissent parfois un consultant commun si ce n'est pas le

cas, le PTF envoie à l'IMF une grille d'évaluation. Cette grille doit être remplie par le PTF et l'IMF par attribution de points. Le consultant qui a plus de points est finalement retenu.

- Etats : contrôle, réglementation, supervision.
- Banques : octroient le financement
- Consultant : réalise l'accompagnement tout en vérifiant que le personnel de l'entreprise doit être impliqué.

Les IMF du Burkina Faso estime également qu'il faut une connaissance des besoins de l'accompagné, une connaissance de l'institution et une connaissance mutuelle, en somme une synergie d'actions.

Pour la réalisation du déroulement d'un processus d'accompagnement, les IMF du Sénégal parlent de la prise de contact, du diagnostic des besoins, de la mise en œuvre et du suivi évaluation. Quant aux IMF du Burkina Faso, les étapes énumérées sont claires, précises et bien imbriquées : expression du besoin, analyse, présentation du rapport et validation, recherche d'un consultant, réalisation du besoin, montage du projet d'accompagnement, choix de l'accompagnateur, signature du contrat et exécution. Toutes les étapes sont jugées importantes des deux côtés même si l'identification des besoins reste primordiale.

Pour les IMF des deux pays, « demande » et « besoin » vont de pair, la demande étant assimilé à un besoin. Le besoin est cependant un manque à combler, une contrainte à lever. Il s'agit donc en somme d'un manque global de quelque chose. Si les IMF du Burkina Faso affirment que le diagnostic des besoins est fait soit par des agents internes ou externes dans un cadre opérationnel, législatif, stratégique ou institutionnel, ceux du Sénégal indiquent qu'ils sont faits à travers des séances de travail via le département d'étude, du développement et des formations. La procédure au niveau du Sénégal se résume en 5 points : diagnostic global, lecture des documents, entretien avec les personnes concernées, restitution, collaboration avec le département d'étude. Six différentes étapes sont cependant définies au niveau du Burkina Faso : définition des besoins, définition des éléments du diagnostic de base, comparaison des réalités au manuel de procédures, plan annuel de travail et

budget prévisionnel découlant de l'évaluation des résultats des activités de l'année antérieure, analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces et élaboration du plan. Si la plupart des IMF du Burkina Faso sollicitent des organisations externes pour faire le diagnostic, juste plus de la moitié les sollicitent au Sénégal. La procédure utilisée par ces dernières est : le diagnostic global de l'institution, la lecture des documents, les entretiens, la restitution et la mise en collaboration avec le département d'étude. Les IMF du Burkina Faso parlent aussi du diagnostic, mais y ajoute les débats d'échange, la mission sur le terrain, la remise du rapport et le suivi.

Au Burkina Faso, la décision d'être accompagné fait suite à quatre principes : absence de toutes les compétences requises, manque de temps, recherche de la performance et nécessité de regard externe. Si au Sénégal l'accent n'est pas mis sur l'absence de toutes les compétences requises, ils y ajoutent plutôt aux autres cités le partage d'expériences et de connaissances et les difficultés de formation du personnel pour l'atteinte des performances. Les personnes enquêtées au Burkina Faso complètent également la liste avec la croissance de la structure.

Le diagnostic interne et la proposition externe des partenaires sont les raisons des décisions d'être accompagné par les IMF au Burkina Faso. Au Sénégal, l'exécutif propose et les membres du conseil d'administration donnent leur accord.

La procédure donnée au Burkina Faso est la suivante :

En interne :

- les constats et propositions des responsables de services au directeur général
- le Directeur Général présente cela aux membres du Conseil d'Administration. Mais il arrive que le Directeur Général décide aussi de l'accompagnement qui sera fait en fonction de sa stratégie
- le Conseil d'Administration se charge de décider
- l'équipe opérationnelle déclenche le processus d'accompagnement

En externe :

- la proposition des partenaires
- la recherche des partenaires
- la rencontre des partenaires

Soulignons que beaucoup de besoins satisfaits lors des cinq dernières années ont été souligné ainsi que la méthode de satisfaction au niveau de l'analyse individuelle des deux pays.

Les besoins pour lesquels les PTF (pour les structures qui en ont) sont intervenus sont les suivants :

Burkina Faso	Sénégal
Financement et formations	Business Plan
Plan de trésorerie	Plan d'affaires
Mise à jour du plan d'affaire	Modélisations financières
Renforcement des capacités (comptable, contrôleur interne)	Projections financières de l'activité
Politique de crédit	Gestion de la performance sociale
Plan de communication	Réflexion stratégique
Plan de carrière	Produits innovants
Etudes (impact, satisfaction des clients)	Diagnostic et cartographie de la gestion des risques
Equipement informatique dans les agences	Guichet de paiement
Gestion du personnel	Révision de la mission du réseau
Volet financier : prise en charge des salaires	Gestion des plaintes
Elaboration des documents de procédures internes et des politiques	Notation
Charges de fonctionnement	Evaluation
Questions juridiques	Renforcement des capacités par le fonds d'impulsion de la microfinance
Recherche de partenariats	Analyse financière
	Marketing social
	Formation
	Appui institutionnel

Les apports des PTF ont aussi énumérés dans le tableau ci-dessous :

Burkina Faso	Sénégal
Proposition de la transformation institutionnelle	Business Plan
Installation du logiciel et formation de démarrage	Plan d'affaires
Elaboration des plans	Modélisations financières
Plans d'affaires	Projections financières de l'activité
Contrôle interne-SIG	Diagnostic des besoins
Documentations disponibles dans les domaines d'intervention	Ateliers
Rapports avec recommandations	Plans de gouvernance
Moyens financiers pour réaliser les besoins	Lignes de crédit
Accompagnement de proximité	Financement et recherche de consultants
Cahiers de contrôle interne	Mise en place de la stratégie et de la procédure d'utilisation du guichet
	Formations
	Apport juridique
	Révision du volet administratif
	Développement de nouveaux produits
	Gestion de la plateforme informatique
	Diagnostic et mise en place du système de performance sociale
	Réactualisation de plan d'affaires
	Rating social
	Accompagnement des OP sur le warrantage
	Gestion des plaintes
	Budget
	Etats financiers
	Etude de marchés.

Les besoins pour lesquels les IMF sollicitent les partenaires techniques et financiers sont :

- audit- Logiciel SIG
- rédaction des procédures
- formations
- conseils juridiques
- études
- gestion du personnel
- renforcement des capacités
- plan d'affaires
- organisation institutionnelle
- audit financier et audit des compétences
- évaluation d'impact
- relecture des manuels et les procédures
- développement de nouveaux produits
- enquêtes satisfaction de la clientèle.

Toutes les IMF estiment qu'il est facile de trouver des acteurs pouvant répondre aux besoins même si cela est jugé assez difficile. Différents accompagnateurs ont été cités par les IMF au niveau des deux terrains. Au niveau du Sénégal, on parle de contentieux et conseil juridique, audit, projets et programmes, apport d'expériences en formation, savoir-faire en matière d'énergie et de formations, vérification de la résistance du matériel, infrastructures réseaux, maintenance de logiciel, plan de communication, flyer, élaboration de la stratégie de communication, maintenance des logiciels, vérification de la conformité des procédures par rapport à la réglementation et si nécessaire fait des recommandations à respecter, élaboration d'un fichier technique sur le recouvrement et l'octroi de crédit, salariés d'autres IMF, Master Card. Peu de raisons ont été cependant énuméré au niveau du Burkina Faso : partage d'expériences ou échange de méthodes, mutuelles de solidarité, thématiques agricoles, renforcement des capacités contrôleur interne, comptable, formations, construction du siège, subventions pour renforcement des capacités des agents et animateurs de crédit, envoi de volontaires pour des missions précises (communication), financement sans taux d'intérêt, immersion.

Au Burkina Faso, les outils utilisés sont jugés utiles et adéquats parce qu'élaborés de manière participative et contributive. Le suivi est assuré via :

- intégration des recommandations
- élaboration de compte rendu par les personnes concernées
- évaluation envoyée au PTF pour noter le consultant
- suivi en fonction des indicateurs des plans avec des objectifs SMART
- suivre en fonction des plans de travail, évaluation à mi-parcours pour le recadrage et mieux atteindre des objectifs
- collecte des perceptions des utilisateurs pour faire des réajustements au fur et à mesure
- réunion de cadrage organisée avec tous les chefs de guichets pour les informer afin que les résultats soient facilement appliqués à cette échelle.
- réunion de restitution effectuée par le consultant à la fin de la mission où les acteurs présents à la réunion de cadrage sont réinvités
- assistance technique des consultants
- TdR qui définit un chronogramme
- point focal qui suit la mission du consultant.

Au Sénégal, le suivi de l'accompagnement est fait au cours de l'exécution de la mission, l'utilisation des cahiers de *reporting* ou les séances de cadrage et de réorientation.

L'évaluation de l'accompagnement au Sénégal est faite à travers un formulaire, le parcours des TdR, la collecte des informations sur l'accompagnateur ou une évaluation en conseil d'administration élargit aux autres organes et dans une moindre mesure l'évaluation de l'accompagnement par l'accompagnateur ou par un fonds d'impulsion. Soulignons que différentes méthodes de suivi de l'accompagnement par l'accompagnateur au Burkina Faso sont : l'envoi par les partenaires des documents et canevas d'évaluation (via internet ou version papier), la descente des salariés du PTF pour évaluer l'effet de l'accompagnement après la fin de la mission du consultant, l'audit (un accompagnement spécifique est expliqué en ce sens).

L'accompagnement d'un consultant apporte aux IMF au Burkina Faso :

- regard externe, lumière sur des aspects que le PTF ne voit pas
- opérationnalisation et ancrage local
- réalisation des activités des TdR
- maîtrise du territoire
- relation de proximité
- accompagnement sur des aspects très technique et opérationnel
- renforcement des capacités sur des aspects techniques
- accompagnement léger et pas de suivi.

Au Sénégal, on parle plutôt de :

- savoir faire
- développement et amélioration de nos activités, des processus
- satisfaction des clients
- valeur ajoutée (une amélioration et une nouvelle manière de faire)
- partage d'expérience
- amélioration des processus, des pratiques même si parfois le résultat peut être minime.

Annexe 9: Comparaison manuelle des entretiens hors IMF

Dans le cadre des entretiens hors IMF 8 personnes ont été interrogées au Burkina Faso avec une moyenne d'âge de 45 ans alors qu'ils sont 13 interviewés au Sénégal avec une moyenne d'âge de 47 ans.

Pour les institutions des deux Etats, l'accompagnement se réfère globalement à « l'assistance ». En effet, les hors IMF du Burkina Faso explique que l'accompagnement consiste en l'assistance pour la levée de fonds ou l'action de retrouver des partenaires. Il s'agit d'une action qui touche toutes les dimensions de l'institution depuis la gouvernance jusqu'au niveau opérationnelle. Quant aux aspects formations et orientations, l'accompagnement consiste aussi en les mesures déployées pour permettre aux institutions d'atteindre leurs objectifs. L'accompagnement, se résumant à des missions d'audit a pour but de déceler des failles au niveau des systèmes de contrôle interne et ainsi aider la structure pour l'amélioration de ses process. Les hors IMF du Sénégal vont plus loin dans leur explication en associant l'accompagnement à l'assistance et à l'encadrement. Pour eux, accompagner c'est « doter et développer » pour parler de la volonté de mettre à disposition des moyens financiers et techniques pour l'amélioration et l'atteinte des objectifs, « s'approprier et cheminer » pour parler de la volonté de la faire grandir, « gestion efficace » pour expliquer que l'accompagnement devra être accompagné d'une utilisation correcte des ressources mises à disposition. En synthèse, l'accompagnement fait suite à un manque observé au niveau de la structure et consiste en une aide ou une assistance pour pallier les insuffisances et obtenir une meilleure performance.

Plusieurs parties prenantes sont énumérées pour un accompagnement. Ce qui apparaît communément aux deux Etats sont : la structure bénéficiaire, les IMF, les consultants, l'Etat.

Si au niveau du processus d'accompagnement, différentes phases énumérées au niveau des Etats, des phases y sont énumérées de par leur importance. Ainsi, au niveau des structures hors IMF Sénégal et Burkina Faso, on note au niveau du processus d'accompagnement, la phase d'identification des besoins et la phase de suivi évaluation. Ces deux phases sont donc très importantes

pour un processus d'accompagnement dans les deux pays. En effet, un accompagnement d'une structure fait suite à l'identification d'un problème clé. Aussi la mise en œuvre de l'accompagnement devra être impérativement accompagnée d'un suivi et d'une évaluation afin de mesurer l'impact pour une meilleure performance de la structure. Soulignons aussi que toutes les autres phases peuvent se recouper suivant des dénominations agrégées ou désagrégées d'un pays à un autre.

Si les hors IMF du Sénégal précisent que la demande est perçue comme conjoncturelle alors que le besoin est structurel, les interviewés des deux Etats affirment la demande est intimement lié au besoin en ce sens qu'elle est l'expression d'un besoin jugé nécessaire. Pour les hors IMF Sénégal, il faut partir d'une étude situationnelle pour exprimer un besoin. C'est donc une expression qui émane du bénéficiaire et qui est en attente d'un service. Il s'agit aussi de ceux dont on a besoin. Le besoin est une action, un moyen, un bien qui manque à l'institution et qui satisfait, doit contribuer au développement de l'institution. Soulignons cependant qu'un acteur du Burkina Faso affirme qu'on peut avoir un besoin sans pour autant demander d'où l'idée de la satisfaction réel du besoin. Le besoin est perçu au Burkina Faso comme un sentiment de manque, d'attentes réelles qui concourent efficacement à la réalisation des objectifs. En ce sens, les besoins sont jugés nombreux. Ainsi, pour les hors IMF du Sénégal, l'expression du besoin fait partie intégrante du constat d'absence et donc peut changer en fonction du temps. Si les différents acteurs affirment que les stratégies de vérification des besoins varient, tous au niveau des Etats s'accordent sur l'un des moyens de vérification qui est le TdR.

Différents besoins pour lesquels les accompagnements sont sollicités sont énumérés. Au Sénégal, nous avons les analyses financières, la gouvernance, la gestion des risques, la comptabilité, les formations, la gestion de la performance sociale, le contrôle interne, le plan de développement, l'application du principe de la protection des clients, les études (plan d'affaires, conseils, développement de produits de chaîne de valeur : finance rurale), l'accès au marché, le financement, le refinancement, le renforcement de capacité, le changement de statut, manuel de procédure, plan d'orientation stratégique. Quant aux répondants hors IMF du Burkina Faso, il s'agit de l'exécution

(solicitation en termes de ressource et de temps), l'impulsion de la réflexion au début de la vérification, la prise de connaissance des documents qui ont abouti à l'élaboration du plan pour être sûr de la confirmation des actions à exécuter, l'audit interne, la mise en œuvre des recommandations après une mission d'appui technique d'autres partenaires, les cas extrêmes pour le diagnostic, la mise en œuvre des besoins, la phase intense de l'accompagnement/réalisation.

Les acteurs des deux pays affirment que les besoins pour lesquels ils sollicitent souvent les PTF sont les renforcements de capacité.

Au niveau des structures hors IMF du Sénégal, le suivi de l'accompagnement peut être effectué par un consultant ou un suivi-évaluateur. Certains affirment travailler directement avec les accompagnateurs par rapport à leurs ordres de mission, les TdR, les rapports et les comptes rendu faits par l'exécutif au quotidien. Plus spécifiquement, les consultants sont recrutés sur la base des TdR donc son suivi en fonction de cela. Ils viennent faire la restitution de leur travail devant le conseil d'administration. Les documents sont envoyés par mail après restitution et sont examinés pour les différentes questions et commentaires. Pour d'autres, le suivi se fait après la formation en envoyant de mail à chaque participant pour recueillir leur avis, leur degré de satisfaction ou par approche participative avec des relances et sollicitations de la part de l'institution après les missions. Au Burkina Faso par contre les acteurs affirment que le suivi de l'accompagnement est assuré d'après les acteurs via les résultats attendus, l'atteinte des objectifs, l'auto évaluation et l'évaluation conjointe, au passage dans les institutions, au suivi des recommandations via le plan d'apurement, au commissariat au compte et à l'audit contractuel, aux visites de terrain, au suivi du comportement du crédit auprès des bénéficiaires et l'incidence sur leur activité, à l'étude de la rentabilité des nouveaux produits et l'évaluation de leur compatibilité, au suivi du protocole et à l'audit. Notons qu'à l'interne le suivi évaluation est fait suivant la même logique au niveau des deux états avec une approche participative des participants, une approche des formateurs, la définition d'un point focal, etc. Les deux Etats s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de suivi de l'accompagnement par l'institution elle-même.

Des pistes de l'amélioration des accompagnements ont été soulignées au niveau des deux Etats. Au Sénégal des pistes d'accompagnement sont citées pour améliorer le fonctionnement des IMF. Entre autres :

- satisfaction des attentes à partir des critères mentionnés dans les termes de référence
- renforcement des capacités et équipement des SFD en milieu rural
- meilleure gestion
- vérification de la mise en œuvre effective pour avoir un impact sur les activités des institutions
- meilleure prise en compte des demandes en lien avec les besoins
- respect mutuel des parties prenantes
- meilleur en accompagnement financier et non financier.

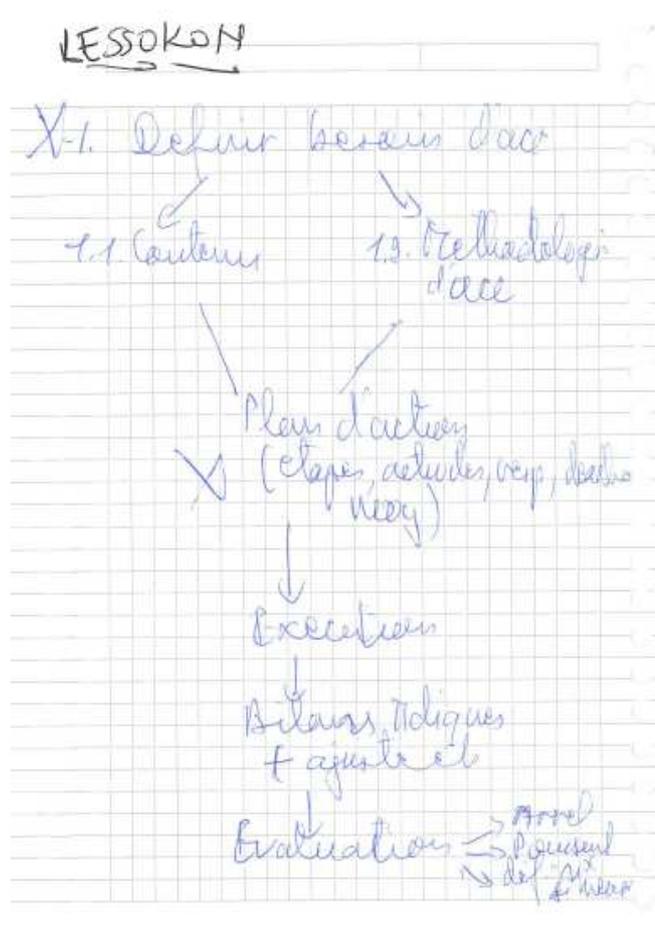
Au Burkina Faso, les hors IMF affirment que le succès d'un accompagnement passe par :

- un accompagnement participatif
- un changement/évolution constatées
- la satisfaction des clients et du consultant
- l'appropriation et la pérennité des outils proposés
- la réponse aux réels besoins de l'institution
- la mise en œuvre des recommandations par le client
- la bonne santé financière de l'institution
- l'atteinte des objectifs fixés et l'obtention de résultats satisfaisants
- la production d'état financier sain
- la constatation de la rentabilité
- l'amélioration des méthodes de travail
- l'atteinte des indicateurs de départ
- la constatation de l'application des résultats à l'année suivante.

Les pistes d'amélioration énumérées par les hors IMF sont compilées dans le tableau ci-dessous :

Hors IMF Sénégal	Hors IMF Burkina Faso
Les PTF doivent essayer de prendre en charge aussi la mise en œuvre des propositions des consultants	La prise de conscience des structures
Les thématiques d'accompagnement doivent se baser nécessairement sur les formations du personnel et des membres du CA	La nécessité de changement
Le renforcement des compétences doit être continu à cause des nouveaux défis du secteur de la microfinance	La clairvoyance objective pour se remettre en cause et accepter les recommandations autant des consultants que des accompagnateurs
L'actualisation et l'adaptation des plans de formations	La nécessité d'un partenaire extérieur pour mieux réorienter la stratégie de la structure
La coordination de l'ensemble des acteurs qui accompagnent les institutions de microfinance	Le financement de l'accompagnement
La mise en place des outils nécessaires pour permettre à l'accompagné de les approprier par la suite	Le respect de l'autonomie des IMF et l'absence d'ingérence de l'accompagnateur
Le coaching et l'accompagnement dans la durée	La synergie, la franchise et la communication entre les acteurs
La collaboration avec la DRS et l'APSF	La recherche de partenaire pour la mise en relation avec les IMF
Les discussions sur les activités de la SIDI.	La mise en place d'un accompagnement rapproché sur le long terme et la présence dans le temps pour faire ressortir les failles de la structure et la motivé afin qu'elle innove

Annexe 10: Exemple de schémas du modèle d'accompagnement



KAP ASIENA

Identification des besoins et points de difficultés, Veues (internes Externes & répondre à la législation etc.



Diag 1

Choix de la solution

et de

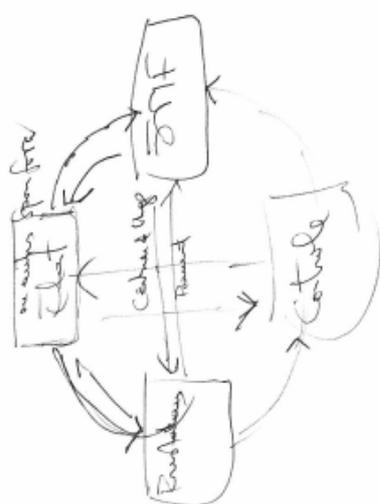
qui va donner la solution.

(Acteurs)

D2

Exécution





Annexe 11: Journée accompagnement des consultants bénévoles SIDI

La recherche en accompagnement

Esther KPODEKON

Novembre 2017



La fiche de présentation

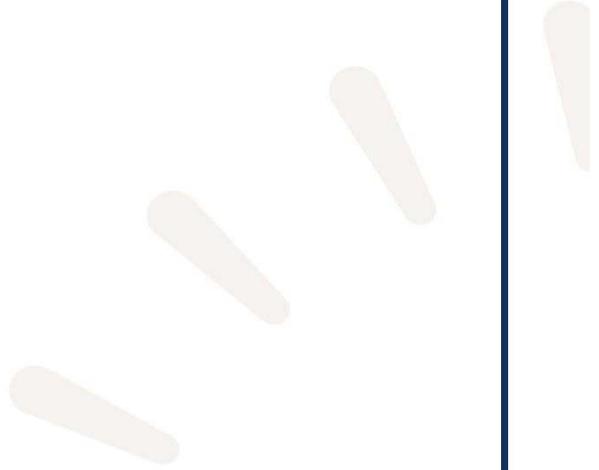
❑ Esther KPODEKON

❑ Doctorante ED/STT

❑ Salariée SIDI

La question de la recherche

Comment appréhender et formaliser l'accompagnement technique en microfinance pour permettre aux organisations de développement de répondre aux mieux aux attentes des institutions de microfinance ?



Le déroulé de la présentation

❑ Démarche méthodologique

❑ Enseignements

La méthodologie ⁽¹⁾

- ❑ Deux terrains : Burkina-Faso et Sénégal
- ❑ Durée: 3 mois
- ❑ Partenaires référents : ASIENA et Sen'Finances

La méthodologie (2)

□ Echantillon

STRUCTURES	ENQUETES
ASIENA	5
PRODIA	3
GRAINE SARL	2
MECRA	1
RCPB	1
UBTEC	3
URC Nazinon	2
Sen'Finances	5
MEC FADEC Njambur	2
MEC ADEFAP	1
Réseau UFM	2
ACEP	2
MEC Synergie	2
MECZY	1
MEC FEMUNI	1
APSF	2
SPPMF	2
DSC	1
DRS	1
ADEPME	1
DMF	2
EdM	1
CIDR	1
Fondation Grameen Crédit Agricole	2
Cabinets	6
Indépendant	2
TOTAL	54

La méthodologie ⁽³⁾

□ Entretiens semi-directifs

□ Grilles d'entretien

Définition des thèmes

Processus d'accompagnement

Besoins des IMF et leurs satisfactions

Les enseignements ⁽¹⁾

- ❑ Différence de perceptions : management et opérationnel
- ❑ Pérennité et durabilité des apports de l'accompagnement
- ❑ Prix de l'accompagnement

Les enseignements (2)

- ❑ Qualités de l'accompagnateur
- ❑ Utilité de l'accompagnement
- ❑ Bon accompagnement

Merci de votre attention



TITRE EN FRANÇAIS : L'accompagnement technique des institutions de microfinance au Burkina Faso et au Sénégal

Yéломè Edith Esther KPODEKON Sous la Direction de Pascal GLEMAIN

Résumé

Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement aux institutions de microfinance d'accorder des crédits mais de s'assurer que leurs activités contribuent bien au développement économique et social des territoires. Ainsi, pour améliorer leur performance totale, les institutions de microfinance sollicitent des structures susceptibles de les accompagner dans le processus d'identification et de formulation des besoins mais aussi, pour la mise en place d'actions concrètes pour leur réalisation. Plusieurs organismes de développement et prestataires offrent donc de l'accompagnement technique aux institutions de microfinance. Ce travail de thèse a pour objet d'appréhender le modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance en interrogeant à l'aide de grilles d'entretien des salariés d'organismes de développement en France, des consultants, des salariés d'IMF, des membres du Conseil d'Administration d'IMF, des structures étatiques au Burkina Faso et au Sénégal. Cette démarche nous a permis de noter que : l'accompagnement est toujours à réinventer en fonction du contexte et de la réalité spécifique de chaque organisation, aucun accompagnement ne se ressemble et un bon accompagnement est un accompagnement participatif qui crée de la valeur ajoutée, un changement, une évolution constatée qui doit prendre en compte tous les enjeux, les implications de la demande de l'institution de microfinance, être un accompagnement sur mesure.

Mots clés : institutions de microfinance, accompagnement technique, processus, parties prenantes, besoins, demandes

TITRE EN ANGLAIS: Technical support for microfinance institutions formalization in Burkina Faso and Senegal

Yéломè Edith Esther KPODEKON Under the Scientific Coordination of Dr. Pascal GLEMAIN

Abstract

Nowadays, it is no longer just microfinance institutions to grant credit but to ensure that their activities contribute to the economic and social development of territories. Thus, to improve their total performance, microfinance institutions solicit structures that can support them in the process of identification and formulation of needs but also, for the implementation of concrete actions for their achievement. Several development organizations and service providers therefore offer technical support to microfinance institutions. This Thesis work aims to formalize the process of technical support for microfinance institutions by interviewing stakeholders. This approach allowed us to note that: support is always reinvented according to the context and the specific reality of each organization, no support is alike and good support is a participatory support that creates added value, a change, an evolution noted that must take into account all the issues, the implications of the request of the microfinance institution, be a tailored accompaniment.

Keywords: microfinance institutions, technical support, process, stakeholders, needs, requests

DISCIPLINE : Economie et Société

LABORATOIRE : Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales (LiRIS)-EA 7481

ADRESSE : Université Rennes 2, Place du recteur Henri Le Moal, CS 24307 - 35043 Rennes cedex, Bâtiment N