

NOTE SYNTHETIQUE THESE



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

SOMMAIRE

1. Le contexte	3
2. L'accompagnement, un processus à comprendre	4
3. La démarche méthodologique	10
4. Les résultats clés	16
5. Les apports de la recherche	29

Ce rapport rend compte de nos travaux d'avril 2015 à septembre 2018 dans le cadre de notre contrat CIFRE à la SIDI pour l'obtention du titre de docteur en Economie et Société de l'Ecole Doctorale Société, Temps, Territoire à l'Université Rennes 2.

1. LE CONTEXTE

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 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 Catherine BELLIN-SCHULZ d'avoir concilié ses responsabilités en tant que chargée de partenariats et responsable accompagnement technique et mon encadrement. Nos discussions m'ont toujours stimulée, réconfortée et poussée à me dépasser.

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 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. Malgré ce besoin de notre entreprise d'accueil de mener des travaux sur la thématique de l'accompagnement, il y a eu relativement peu de travaux en Sciences de gestion sur l'accompagnement, notamment celui des organisations.

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 mieux répondre aux demandes des institutions de microfinance, selon le dispositif mis en œuvre ?

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.

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. Par exemple, en rentrant l'item « accompagnement » dans le moteur de recherche Google, on obtient environ 46 300 000¹ de résultats en 0,40 secondes. Cette floraison de résultats témoigne de la polysémie de ce terme et de la difficulté de le conceptualiser pour une recherche déterminée. 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 texte qui suit, il nous semble utile de nous pencher sur l'historique du concept d'accompagnement dont les conceptions ont beaucoup varié selon les disciplines et les époques.

2. L'ACCOMPAGNEMENT, UN PROCESSUS A COMPRENDRE

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).

L'origine de l'accompagnement

Etymologiquement, le mot accompagnement vient de « a » qui signifie « vers », de « cum » qui signifie « avec » et de « panis », pain. Plus généralement, accompagner c'est aller avec quelqu'un ou quelque chose. L'accompagnement s'est développé en musique au 17^{ème} siècle et désigne l'action de jouer une partition de soutien, s'adjoignant à la partition principale. Il se 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 guide temporairement, occasionnellement une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement* ». L'accompagnement a pris depuis de l'ampleur grâce aux travaux de Poulaille, d'Astolfi, de Paul, etc. et on le pratique de plus en plus dans presque tous les domaines.

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.

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

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

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 ?

La posture relationnelle de l'accompagnement

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.

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. 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.

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.

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.

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.

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.

Le tableau 1 récapitule les domaines professionnels de l'accompagnement.

Tableau 1 : Les champs professionnels dominant l'accompagnement

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

L'accompagnement comme démarche opérationnelle

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.

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 2 présente de manière synoptique les métiers relevant des formes d'accompagnement.

Tableau 2 : Les métiers de l'accompagnement

CRITERES	METIERS		
	COACH	FORMATEUR	CONSEILLER
Mission	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.
Objectif	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.
Efficacité	Permet au <i>coaché</i> de se dépasser.	Limite les éventuels conflits entre les apprenants.	Propose un regard nouveau, un regard extérieur.
Modalités d'exercice	Prise de risque calculée et gestion de la complexité.	Optimisation des activités.	Optimisation du temps.
Nature des connaissances	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.
Type d'intervention	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.
Style de management	Collaboratif	Autoritaire et collaboratif	Autoritaire et collaboratif
Métaphore musicale	Chef d'orchestre	Répétiteur et Chef d'orchestre	Chef d'orchestre

Source : Construction Personnelle

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 a consisté à analyser, auprès 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, le Burkina Faso et le Sénégal.

3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

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.

Les étapes de la recherche

- 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. 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 (CP) de 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 (RACAT) 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 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. Asiena au Burkina Faso et Sen'Finances 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.

La méthodologie adoptée

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.

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.

Dans notre recherche, nous avons établi plusieurs grilles² d'entretien, adaptées chacune au profil de la personne enquêtée pour leur permettre de répondre spontanément et facilement aux questions. 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 3 présente les 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 3 : 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

² Ces grilles sont disponibles en annexes (5 à 7) du document de thèse.

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 tableau 4 récapitule la liste des différentes structures et le nombre de personnes interviewées par structure.

Tableau 4 : 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
Structures étatiques	APSFD	2
	SPPMF	2
	DSC	1
	DRS	1
	ADEPME	1
	DMF	1
Organismes de développement	EdM	1
	CIDR	1
	Fondation Grameen Crédit Agricole	2
Consultants	Cabinets	7
	Indépendant	2
	TOTAL	54

Source : Construction Personnelle

Les techniques d'analyse des données de terrain

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 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.

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. 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.

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 mieux répondre aux demandes des institutions de microfinance ?

4. LES RESULTATS CLES

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 ».

La définition des concepts : accompagnement, besoin et demande

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

Tableau 5 : La définition de l'accompagnement

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 5 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. »*³ **P5**⁴

*« Pour atteindre nos objectifs notamment atteindre nos bénéficiaires en améliorant leurs conditions de vie. »*⁵ **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. »*⁶ **P1**

*« Stage pratique au sein d'autres IMF. »*⁷ **P15**

Un champ sémantique est constitué par l'ensemble des mots auxquels un terme renvoie par synonymie. Quinze synonymes (Figure 1) ont été attribués à accompagner par les personnes enquêtées.

³ Entretien Salarié IMF n°5

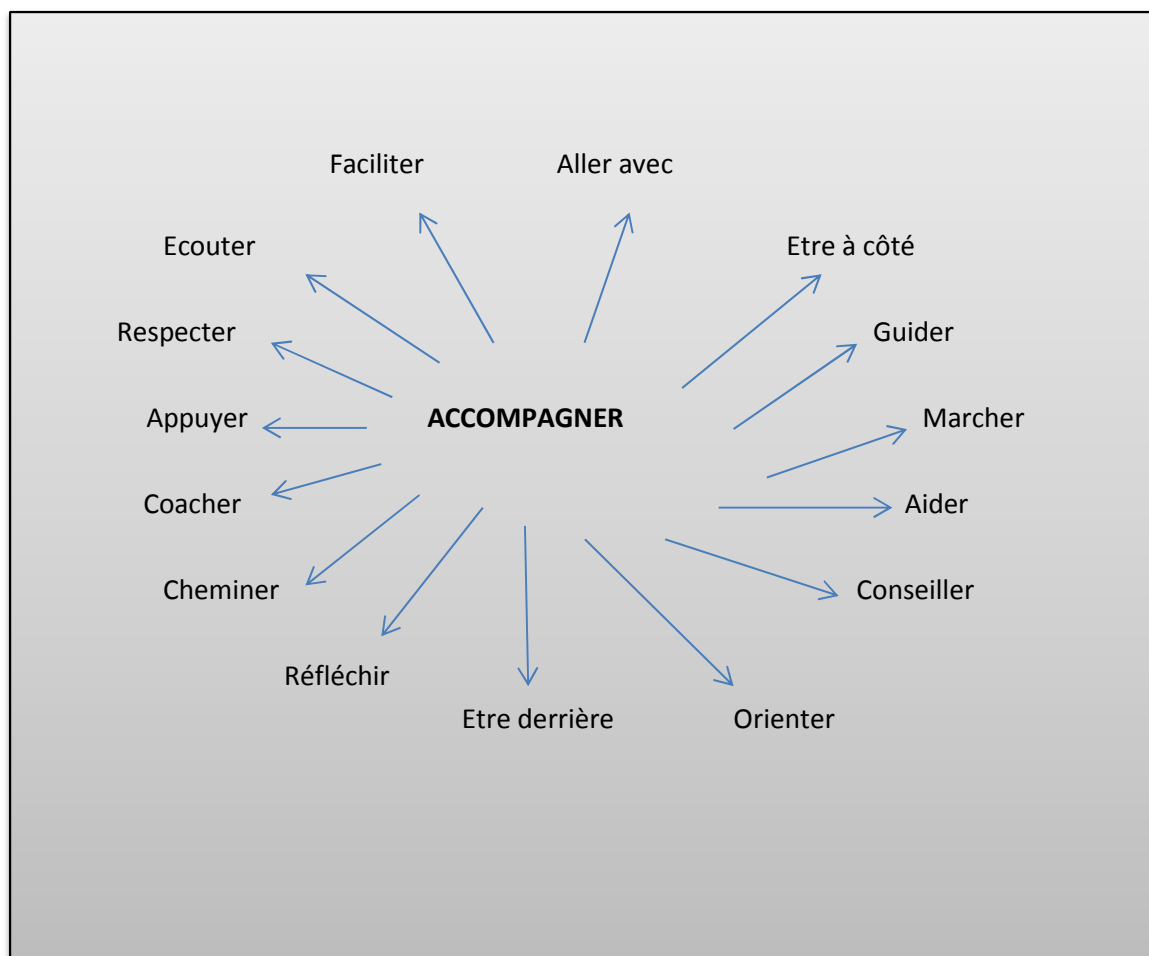
⁴ Dans P5, la lettre P signifie ici la personne et le chiffre le numéro de la personne enquêtée, Confère Tableau 3.

⁵ Entretien Membre Organe IMF n°4

⁶ Entretien Salarié IMF n°1

⁷ Entretien Salarié IMF n°13

Figure 1: 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. »⁸ **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. »⁹ **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. »¹⁰ **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. »¹¹ **P37**

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. 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.

⁸ Entretien Salarié IMF n°5

⁹ Entretien Salarié IMF n°1

¹⁰ Entretien Consultant n°5

¹¹ Entretien Salarié IMF n°23

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.

« Etat d'esprit où j'ai un sentiment de manque, je cherche à satisfaire ce manque. Ce manque c'est le besoin. »¹² P9

« Le besoin est le problème qui se pose, la difficulté, la faiblesse identifiée. »¹³ 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.

« 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. »¹⁴ P46

« Aller voir un acteur et exprimer les difficultés. Tout est lié à la perception du dirigeant ou des dirigeants. »¹⁵ P49

« 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. »¹⁶ P33

L'accompagnement d'un partenaire de la SIDI

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.

¹² Entretien Salarié IMF n°9

¹³ Entretien Consultant n°6

¹⁴ Entretien Structure Etatique n°7

¹⁵ Entretien Structure Etatique n°9

¹⁶ Entretien Salarié IMF n°19

Encadré 1: 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 2: 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, la guider, la coacher en vue de l'aider à résoudre des problèmes pour une amélioration de son fonctionnement.

Les parties prenantes intervenant dans l'accompagnement des institutions de microfinance et leurs champs d'intervention

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. Il a ensuite classé les parties prenantes en fonction de leur rôle : les acteurs financiers (les organismes de développement, PTF), les spécialistes (l'Etat et ses structures d'appui : direction de la surveillance et du contrôle, direction de la réglementation et de la surveillance, association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, direction de la microfinance), les institutions (les cabinets de consultants).

Le tableau 6 répertorie les besoins satisfaits par les IMF elles-mêmes, les organismes de développement, les consultants et autres accompagnateurs.

Tableau 6: Les besoins des institutions de microfinance par partie prenante

BESOINS			
IMF	Organismes de développement	Consultants	Autres accompagnateurs
politique de crédit, manuels de procédures, rédaction du <u>plan d'affaires</u> , modèle économique, <u>business plan</u> , réflexion stratégique, <u>réorganisation institutionnelle</u> , élaboration du contenu des formations , <u>développement de nouveaux produits et de services</u> , 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>	<u>business plan</u> , réactualisation du <u>plan d'affaires</u> , modélisation financière, projections financières de l'activité, réflexion stratégique, diagnostic et cartographie de la gestion des risques , 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, études de marché	analyse financière, gouvernance , gestion des risques , comptabilité, formations , gestion de la performance sociale , éducation financière , contrôle interne, élaboration de plan de développement, application des principes de la protection des clients, études , accès au marché , renforcement des capacités, audits sociaux	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

Source : Construction Personnelle

Dans le tableau 6 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. »¹⁷ **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. »¹⁸ **P1***

*« 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. »¹⁹ **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. »²⁰ **P12***

*« Recherche de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, manque de compétences et de ressources humaines. »²¹ **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. »²² **P9***

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.

¹⁷ Entretien Salarié IMF n°7

¹⁸ Entretien Salarié IMF n°1

¹⁹ Entretien Membre Organe IMF n°3

²⁰ Entretien Salarié IMF n°12

²¹ Entretien Salarié IMF n°5

²² Entretien Salarié IMF n°9

« 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. » ²³**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. » ²⁴**P9**

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. » ²⁵**P9**

« L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, la définition des objectifs et des résultats nous amène à voir clairement nos besoins. » ²⁶**P16**

« 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. » ²⁷**P17**

« 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. » ²⁸**P35**

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

²³ Entretien Salarié IMF n°6

²⁴ Entretien Salarié IMF n°9

²⁵ Entretien Salarié IMF n°9

²⁶ Entretien Salarié IMF n°14

²⁷ Entretien Salarié IMF n°15

²⁸ Entretien Salarié IMF n°21

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.

*« Toutes les étapes sont importantes car c'est une chaîne et les maillons ont une même valeur. »*²⁹ **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. »*³⁰ **P38**

*« Toutes les phases sont importantes. Il faut les réaliser une par une, elles doivent se suivre. »*³¹ **P40**

*« 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. »*³² **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.
- 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

²⁹ Entretien Membre Organe IMF n°6

³⁰ Entretien Salarié IMF n°24

³¹ Entretien Salarié IMF n°26

³² Entretien Consultant n°5

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 l'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.

- 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.

Suite à ces différents résultats et constats, nous avons jugé intéressant d'élaborer et de proposer aux parties prenantes au processus d'accompagnement des institutions de microfinance notamment les organismes de développement comme la SIDI :

- un modèle d'accompagnement qui décrit les phases du processus que les acteurs peuvent utiliser pour concevoir et élaborer tout accompagnement
- les considérations essentielles pour une collaboration efficace et efficiente entre parties prenantes que nous avons regroupées sous l'intitulé de principes d'accompagnement des IMF
- le Modèle Outil d'Evaluation de l'Accompagnement Technique des institutions de microfinance (MOEAT) pour pallier à l'absence de grille d'évaluation.

Il convient de noter que nous avons rédigé la partie suivante (5. Les apports de la recherche) 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 salariés de l'Association Asiena et de la Fondation Sen'Finances.

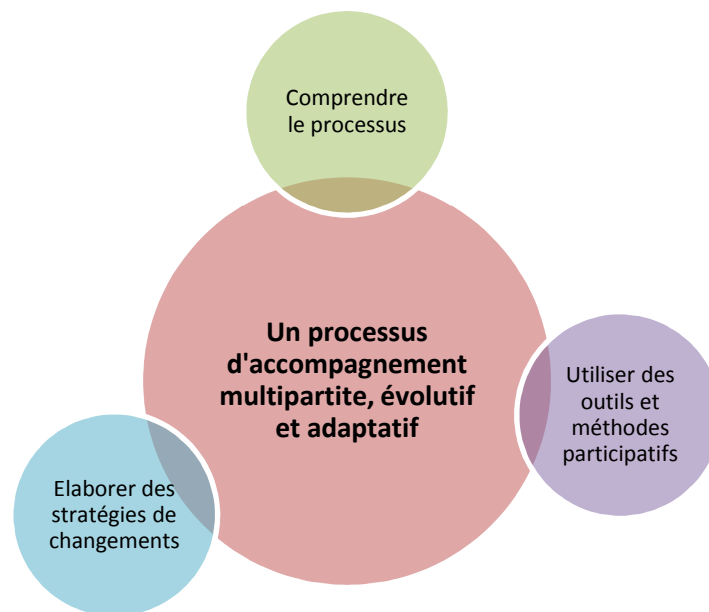
5. LES APPORTS DE LA RECHERCHE

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.

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. 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 2).

Figure 2: 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.

Le modèle d'accompagnement

Ce modèle d'accompagnement technique des institutions de microfinance guidera les accompagnateurs dont la SIDI et les institutions de microfinance au fil des différentes étapes (Figure 3). 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 3: 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.

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.

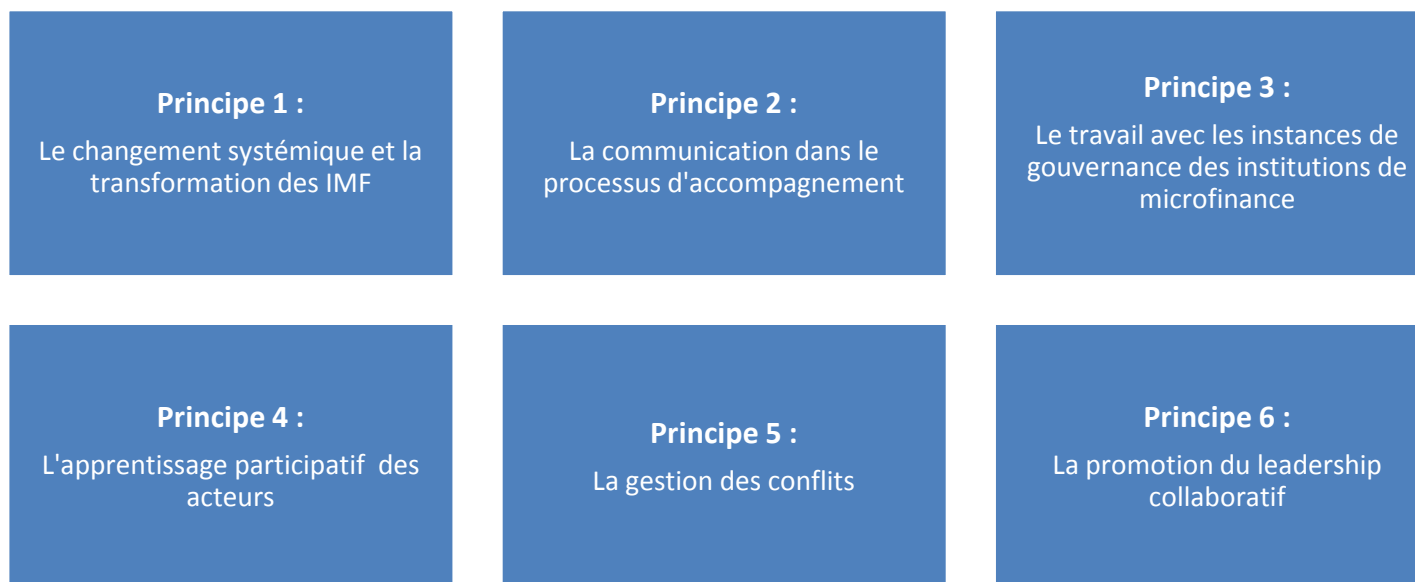
Les principes pour un bon accompagnement technique des institutions de microfinance

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 4).

Figure 4: 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 : le changement incrémental, la réforme et la transformation.

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. 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. 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.

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.

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 5) 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 5: 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 7) des membres du comité de pilotage d'un modèle d'accompagnement en microfinance.

Tableau 7: 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
Évaluateur <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>	Conscientieux, 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 ?

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 uns 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 8 une grille de critères déclinés en questions aux parties prenantes de l'accompagnement des institutions de microfinance.

Tableau 8: 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 ? Montrera-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 ?

Vérifiables par toute personne externe notamment un auditeur ou un partenaire technique et financier

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'adjoindre 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'explicitation 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.

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. Etre 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.

Pour conclure, retenons :

- 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.