

# Coopérer aujourd'hui n° 42

► Frédéric de Sousa Santos

## **S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise**

**Entre audace et prudence,  
premiers repères méthodologiques**

---

Une dizaine d'années après le boom de la microfinance, un certain nombre d'institutions de microfinance sont en crise. Cette situation crée un nouvel enjeu : celui de l'appui au redressement d'IMF en crise. C'est un métier nouveau : on intervient dans une IMF qui a ses acteurs, son histoire, ses règles de fonctionnement ; il faut construire le consensus sur le changement.

Quand et comment peut-on s'engager dans une opération d'appui au redressement ? Quelles en sont les principales difficultés ? Quelles compétences nouvelles faut-il développer ? Ce texte propose des premiers enseignements tirés de quelques expériences d'appui au redressement.

---

## Sommaire

SYNTHÈSE .....	3
INTRODUCTION.....	5
I. COMPRENDRE LE CONTEXTE DE CRISE AVANT DE DECIDER DE S'Y ENGAGER.....	6
1. Diagnostiquer la situation de crise .....	6
2. Le choix d'y aller... Des pré-requis absolument nécessaires .....	9
3. De la nécessité d'y être attendu.....	11
4. Quelques repères pour une démarche opérationnelle de diagnostic .....	11
4.1. Qui doit mener le diagnostic ? Dans quelle mesure doit-il être participatif ? .	11
4.2. Evaluer les risques et les ressources de manière dynamique.....	12
II. DEFINIR SES OBJECTIFS ET SA STRATEGIE D'OPERATEUR.....	13
1. Définir le juste niveau d'ambition.....	13
2. Les stratégies possibles ; les fondamentaux à clarifier .....	14
2.1. La question du mandat de l'opérateur : une obligation de résultats ou de moyens ? .....	14
2.2. Redressement autonome ou réintégration à d'autres existants ? .....	15
2.3. Redéfinition du périmètre d'action et du niveau d'intervention.....	16
2.4. La question de la sous-traitance de chantiers techniques .....	16
3. Au moment du redémarrage, bien gérer la délicate articulation entre le diagnostic et le passage à l'action concrète : la question du contrat .....	18
III. AU FIL DE L'ACTION, FAIRE FACE AUX DIFFICULTES AVEC PRAGMATISME... ET TRAVAILLER SUR LA BASE DE L'EXISTANT .....	19
1. Les difficultés rencontrées au sein de l'IMF : à la marelle sur un champ de mines... ..	20
2. Les bénéficiaires de l'IMF : une source de difficultés souvent négligée .....	21
3. Les relations avec les bailleurs de fonds : des convergences d'intérêts facilement muables en conflits d'intérêts.....	22
4. Les relations avec les autorités locales souvent marquées au sceau de l'ambiguïté .....	22
5. Et dans l'imbroglie de mille feux croisés, des opérateurs parfois déboussolés .....	23
5.1. La perte d'une lucidité d'analyse.....	23
5.2. La question du désengagement anticipé .....	23
6. De la nécessité de travailler sur la base de l'existant... ..	25
CONCLUSION .....	27

*S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise :  
entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques*

## Synthèse

Une dizaine d'années après le boom de la microfinance, un certain nombre d'institutions sont en crise. Crises de croissance que connaît toute entreprise, crises d'IMF parfois lancées sans qu'une réflexion stratégique ait été suffisamment assise, sur la base de choix initiaux erronés dans le contexte d'un engouement trop important : les cas de figures sont très variés. Ces crises ouvrent en tous cas une nouvelle étape de l'histoire de la microfinance longtemps marquée par l'euphorie.

Et cette situation crée aussi un nouvel enjeu : celui de l'appui au redressement d'institutions de microfinance en crise. Redresser une institution en crise, ce n'est toutefois pas la même chose qu'en bâtir une : l'IMF porte une histoire, des élus et des salariés, des modes de fonctionnement qui se sont consolidés, des enjeux de pouvoir, des logiques d'intérêts fortes. Les crises sont elles-mêmes différentes les unes des autres et appellent des approches différenciées. Une intervention dans ce secteur est délicate. Au-delà des strictes mesures comptables ou de gestion, elle va mettre le doigt sur des dysfonctionnements, remettre en cause des modes de fonctionnement, des rentes de situation, des logiques de pouvoir.

Un processus de redressement est nécessairement *ad hoc*. Il prendra des formes très différentes, selon la nature de l'IMF concernée, la nature de la crise, l'identité de l'opérateur, la nature de son mandat aussi. Comment mettre en place et piloter de tels processus ? Quelle doit être la position de l'assistance technique lorsqu'il y en a une ? Comment organiser les rapports avec les responsables salariés ou les élus, qui sont susceptibles d'être, en partie, responsables de la situation ? Autant que d'une logique financière et gestionnaire, l'appui au redressement d'une IMF en difficulté relève de la conduite du changement dans les organisations. Elle réclame des savoir-faire de sociologie des organisations et de management.

Plus en amont, doit-on tenter de sauver toutes les institutions en crise ? Dans quelles conditions peut-on s'engager à travailler auprès d'une IMF en crise ? Certaines conditions sont pour partie liées à l'IMF elle-même (origine et gravité de la crise, accord suffisant des acteurs sur le diagnostic et la stratégie), d'autres sont contractuelles (responsabilités de l'opérateur, rapports avec les instances dirigeantes de l'IMF, etc.).

À partir de quelques expériences récentes, ce texte analyse les enjeux de tels processus d'appui, les principales difficultés auxquelles ils risquent de se confronter. Il propose une démarche concrète, pour :

- comprendre le contexte, identifier les causes de la crise, cerner les positions des différents acteurs et la possibilité de construire un consensus pour une stratégie de changement ;
- définir une stratégie d'action et en négocier les conditions de mise en œuvre (accords des parties, engagements contractuels) ;
- piloter le processus de changement.

*S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise :  
entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques*

# **S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise.**

## **Entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques <sup>1</sup>**

*Frédéric de Sousa Santos*

### **INTRODUCTION**

---

Une dizaine d'années après le boom de la microfinance, un certain nombre d'institutions sont en crise. Crises de croissance que connaît toute entreprise, crises d'IMF parfois lancées sans qu'une réflexion stratégique ait été suffisamment assise, sur la base de choix initiaux erronés dans le contexte d'un engouement trop important : les cas de figures sont très variés. Ces crises ouvrent en tous cas une nouvelle étape de l'histoire de la microfinance longtemps marquée par l'euphorie.

Et cette situation crée aussi un nouvel enjeu : celui de l'appui au redressement d'institutions de microfinance en crise, par des opérateurs techniques du Nord ou du Sud ou par des IMF du Sud. Redresser une institution en crise, ce n'est toutefois pas la même chose qu'en bâtir une. L'IMF porte une histoire, des élus et des salariés, des modes de fonctionnement qui se sont consolidés, des enjeux de pouvoir, des logiques d'intérêts fortes. Les crises sont elles-mêmes différentes les unes des autres et appellent des approches différenciées. Une intervention dans ce secteur est délicate. Au-delà des strictes mesures comptables ou de gestion, elle va mettre le doigt sur des dysfonctionnements, remettre en cause des modes de fonctionnement, des rentes de situation, des logiques de pouvoir. L'appui au redressement d'une IMF en difficulté peut prendre des formes très différentes. La nature de l'IMF à redresser rentre en ligne de compte, l'identité de l'opérateur et la nature de son mandat aussi. Comment gérer cela ? Quelle doit être la position de l'assistance technique lorsqu'il y en a une ? Comment organiser les rapports avec les responsables salariés ou les élus qui sont susceptibles d'être, en partie, responsables de la situation ?

Plus en amont, doit-on tenter de sauver toutes les institutions en crise ? Dans quelles conditions peut-on s'engager à travailler auprès d'une IMF en crise ? Certaines conditions sont pour

---

<sup>1</sup> Ce document a été rédigé par Frédéric De Sousa Santos, assistant technique du GRET de fin 2000 à fin 2003. Il repose principalement sur l'expérience que le groupement GRET/IRAM a acquise à l'occasion de la tentative de redressement d'un réseau mutualiste comorien, le réseau des Mecks, entre novembre 2000 et mai 2002. Il se base également sur des actions d'appui au redressement menées par l'IRAM et le CIDR, respectivement à Madagascar et au Mali.

partie liées à l'IMF elle-même (origine et gravité de la crise, possibilité de redressement), d'autres sont contractuelles (responsabilités de l'opérateur, rapports avec les instances dirigeantes de l'IMF, etc.).

À ce stade de l'expérience, les références et les expériences capitalisées sur le sujet ne sont pas stabilisées, mais il est déjà possible de proposer quelques premiers éléments méthodologiques. C'est ce que nous nous proposons de faire dans le présent document.

#### **La « crise » comme facteur de régulation**

Au sens commun, la crise désigne l'évolution critique d'une situation. Elle implique des tensions, des conflits, des perturbations. La crise est alors considérée comme une « maladie » venant mettre un terme à une situation d'équilibre. En ce sens, la crise est considérée comme devant faire l'objet d'un traitement thérapeutique susceptible de rétablir la situation d'équilibre disparue.

Si elle n'est pas considérée comme un facteur externe, la crise est considérée comme l'épisode d'un cycle. Elle est consubstantielle de la vie de l'entité qu'elle affecte. La crise met un terme à une situation d'équilibre devenue imparfaite et elle porte des dynamiques de réorganisation susceptibles de permettre l'émergence d'un nouvel équilibre. Cette seconde acception amène souvent à considérer la crise comme un fait normal. Elle encourage un mode de résolution de la situation qui est souvent moins symptomatique. Ce qui est en cause, ce ne sont pas tant les manifestations de la crise que ce en quoi elles interrogent la structure dans son ensemble, son mode d'organisation et ses systèmes de régulation.

## **I. COMPRENDRE LE CONTEXTE DE CRISE AVANT DE DECIDER DE S'Y ENGAGER**

---

### **1. Diagnostiquer la situation de crise**

La crise peut avoir de multiples origines et il convient d'orienter ses analyses selon différents axes de recherche. Parmi eux :

- l'analyse de l'environnement externe : l'économie, l'environnement politique et institutionnel, les facteurs culturels ;
- la recherche des facteurs de crises liés au montage technique du projet et/ou de la structure et à la pertinence des choix initiaux. C'est ici l'approche méthodologique qui est en cause ;
- La recherche enfin des facteurs de crises liés au déroulement même du projet et susceptibles de souligner l'existence de responsabilités mal assumées par les acteurs en présence.

Définir des critères de classification permettant d'établir les facteurs de crises qui affectent les institutions de microfinance n'est pas chose aisée. Pourtant, il est nécessaire de tenter de le faire au titre même de l'intérêt de la démarche (cf. tableau n° 1).

*S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise :  
entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques*

**Tableau n° 1 : Diagnostic des principaux facteurs de crise d'une IMF**

Domaines de recherche		Axes d'analyse	Principaux facteurs de crises possibles
Environnement externe	Economie locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forces et faiblesses de l'économie locale</li> <li>- Forces et faiblesses du secteur bancaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economie instable ou hyper inflationniste</li> <li>- Absence de débouchés productifs pour les activités susceptibles d'être financées</li> <li>- Instabilité ou déstructuration du marché bancaire et / ou des projets de microfinance ; concurrences déloyales ou destructrices</li> <li>- Instabilité de la population (ex. : réfugiés, épidémies, etc.)</li> </ul>
	Environnement politique et institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des interlocuteurs institutionnels</li> <li>- Environnement juridique et légal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible compétence des interlocuteurs institutionnels, éventuelle indifférence</li> <li>- Instabilité ou illégitimité des autorités de tutelle</li> <li>- Interventionnisme de l'Etat et manque d'autonomie de l'IMF</li> <li>- Concurrence et/ou manque d'organisation des interlocuteurs institutionnels</li> </ul>
	Caractéristiques culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation de la structure et de ses objectifs dans son environnement socioculturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejet des pratiques de crédit ou d'épargne</li> <li>- Incapacité de s'adosser à des personnes ressources</li> </ul>
Environnement projet	Mode de gouvernance et structure projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibre des pouvoirs, qualité de la représentation</li> <li>- Efficacité des structures de direction, cohérence institutionnelle</li> <li>- Qualité de la collaboration entre les différentes parties prenantes, clarté de la tutelle</li> <li>- Qualité du projet d'entreprise et fidélité aux objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadéquation des modes de régulation entre les organes de gestion de l'IMF générant des dérives autocratiques et / ou appropriation de l'outil financier à des fins personnelles</li> <li>- Défaut de représentation</li> </ul>

*S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise :  
entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques*

Finances et systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la solvabilité, de la rentabilité</li> <li>- Qualité du SIG et du système de contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise maîtrise ou excès structurels des charges</li> <li>- Recettes insuffisantes</li> <li>- Faiblesse du système d'information et de gestion en termes de suivi et de contrôle</li> </ul>
Ressources humaines et diagnostic social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des structures d'organisation</li> <li>- Qualité de la communication</li> <li>- Qualité du management</li> <li>- Appropriation des compétences, autonomie</li> <li>- Climat social, conditions de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de compétences</li> <li>- Manque de légitimité</li> <li>- Manque de stabilité</li> <li>- Manque d'honnêteté ou d'engagement</li> </ul>
Position stratégique Diagnostic commercial et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position concurrentielle de l'IMF sur le marché bancaire</li> <li>- Perspectives éventuelles de croissance sur le marché</li> <li>- Intégration dans le milieu</li> <li>- Analyse du marché. Qualité et quantité des besoins des clients</li> <li>- Analyse du portefeuille des clients déjà existants de l'IMF</li> <li>- Le portefeuille de produits et de services proposés est-il adapté, suffisant, rentable ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits de crédit et d'épargne mal définis (taux, durée, montants, modes de remboursement)</li> <li>- Mauvais choix de zones d'intervention</li> <li>- Dévoiement d'une clientèle cible vers une autre clientèle moins prioritaire</li> </ul>

Il est par ailleurs primordial de tenter une analyse systémique des différents enjeux des acteurs en présence dans le cadre d'une opération de redressement d'une IMF en difficulté. Cette analyse est complexe compte tenu de la diversité des situations possibles. Les effets d'entraînement et de freinage liant les parties impliquées sont effectivement nombreux. Des logiques contradictoires et concurrentielles s'y révèlent souvent.

Mettre en évidence les ambiguïtés des stratégies des acteurs et le hiatus entre les objectifs déclarés et les objectifs réels n'est pas simple, mais cela participe pleinement à une démarche de compréhension de la situation.

Cependant, bien que tout à fait primordial dans le cadre de l'analyse de la nature et des origines de la crise, le diagnostic, même très rigoureux, ne garantit pas pour autant une reprise sans méprise ni surprise.

En effet, l'identification des difficultés et des « barrières à l'entrée » qui sont susceptibles de s'imposer à l'opérateur technique est un passage absolument nécessaire dans le cas de l'accompagnement d'une structure en difficulté. Pour autant, là encore, ce travail ne suffit pas et il s'agit de lui donner sa juste mesure dans le processus d'intervention : un outil d'analyse de la situation, susceptible de déterminer le choix de l'engagement dans l'action et susceptible de valider la volonté de collaboration des partenaires.

## **2. Le choix d'y aller... Des pré-requis absolument nécessaires**

### La nécessité d'avérer par le diagnostic un certain nombre de fondamentaux

S'engager sur une opération de relance d'IMF suppose que le diagnostic ait permis de s'assurer de l'existence d'un certain nombre de garanties. Considérées comme nécessaires, mais pas pour autant suffisantes, elles permettent d'évaluer la difficulté probable de l'opération, et partant d'établir en partie le niveau de gravité de la crise.

Ces fondamentaux peuvent être rappelés dans le tableau suivant.

**Tableau n° 2**

<b>Domaine de diagnostic</b>	<b>Pré-requis nécessaires à l'engagement d'une opération de relance</b>
Structure de l'IMF	<ol style="list-style-type: none"><li>1- <b>Une taille maîtrisable</b> au regard des compétences et des moyens de l'opérateur : volume d'activité limité, nombre de structures affiliées (caisses ou groupements) limité, effectifs employés par l'IMF restreints, périmètre géographique d'activité maîtrisable</li><li>2- <b>Une institution viable dans l'absolu</b>, dans son environnement et sur son marché : recouvrement maîtrisable, marché porteur, concurrences loyales et tolérables</li><li>3- <b>Une institution qui n'a pas développé une autonomie trop importante ou qui a développé une autonomie « positive »</b>. Le redressement d'une IMF dont les structures de gouvernance se sont mal développées est très incertain. En ce sens, il vaut mieux démarrer un appui en sachant que les structures de gouvernance sont saines ou ont fait leurs preuves, ou carrément partir d'une situation dans le cadre de laquelle elles ne sont pas encore trop installées.</li></ol>

	4- <b>Une institution dont le passif n'est pas trop lourd</b> et dont l'historique n'est pas trop lesté par une série d'échecs ou la succession infructueuse de plusieurs intervenants extérieurs (ex. : faits répétés de corruption, succession de partenariats techniques infructueux, dysfonctionnements chroniques des collaborations entre les différents intervenants, etc.)
Position de l'opérateur	1- L'existence d'une <b>latitude pour mener le diagnostic</b> 2- L'existence d'une <b>latitude pour intervenir sur la gestion des ressources humaines</b> d'une IMF 3- <b>Les bases d'une légitimité de compétences</b> fondée sur la connaissance de l'environnement de l'IMF : présence sur la zone d'exercice ou expertise acquise ailleurs sur le type spécifique d'IMF.
Relations entre les acteurs	1- <b>Des alliances acquises, durables et multiples</b> , présumées plus fortes que les oppositions 2- <b>Une cohérence des moyens financiers et techniques déployés</b> par les partenaires du projet

Sans ces fondamentaux, il semble dangereux de se lancer dans une opération de relance, non pas parce qu'elle est impossible, mais parce qu'elle sera rendue particulièrement délicate.

Dans les occasions d'appui d'une IMF en crise, les problèmes les plus graves sont ceux qui relèvent de la mauvaise gouvernance. Sur ce type de redressement, il convient alors de savoir que les risques d'échec seront légion car il est extrêmement difficile d'intervenir sur les schémas de pouvoir lorsqu'ils sont installés.

Dans les autres cas de figure, la réussite du redressement de l'IMF semble d'autant plus envisageable qu'elle fonde l'intervention de l'opérateur sur un nombre limité de « champs ». Ne pas se battre sur tous les fronts, ni contre tous semble tenir de l'évidence.

#### La décision de l'opérateur d'engager son expertise sur l'appui d'une IMF en crise

Il semble important de souligner que le processus de décision qui amène l'opérateur à s'engager n'est pas toujours suffisamment élucidé, ni objectivé. Ceci est d'autant plus vrai si ce processus s'inscrit dans l'urgence de délais de réponses à un appel d'offres ou dans un contexte de pression des bailleurs pour un démarrage rapide des actions.

Le diagnostic de la situation de l'IMF doit avoir une véritable place dans ce processus, et ne pas tenir une place mineure dans cette décision de choix de s'engager. L'analyse diagnostique ne doit pas seulement permettre de définir une stratégie d'intervention ; dans la mesure du possible, elle doit aussi fonder, à la base, la décision de s'engager.

Par ailleurs, au-delà des modalités du diagnostic de l'IMF et de son environnement, force est de constater que la définition de critères clairs susceptibles d'aider pour la décision de s'engager sur un projet de reprise reste souvent encore très expérimentale.

Clarifier ses ambitions, ses espérances de réussite, tenter d'analyser ses forces et ses faiblesses en qualité d'opérateur de reprise est aussi un point tout à fait fondamental.

*In fine*, le diagnostic, l'évaluation des pré-requis et la mesure des forces et des faiblesses de l'opérateur pour faire face à la situation peuvent permettre de poser les bases d'une cotation du projet de reprise de l'IMF à la lumière de ratios de coûts, avantages et risques.

### **3. De la nécessité d'y être attendu...**

La question de la volonté de ceux qui doivent bénéficier directement de l'appui est par ailleurs essentielle et elle se pose souvent avec plus d'acuité encore que dans le cas du lancement d'un projet.

Les situations de parachutage d'opérateur sont effectivement fréquentes.

Dans le cas de la reprise ou de la relance d'une IMF, la situation qui précède l'arrivée de l'opérateur implique toute une série d'acteurs - les autorités de tutelle, les partenaires techniques, les bailleurs de fonds - mais aussi et d'abord au premier chef, l'IMF concernée. Son assentiment est donc absolument nécessaire. Il valide la reconnaissance que l'IMF a de son besoin d'appui et il assoit la légitimité de l'opérateur à ses côtés.

C'est une lapalissade commune en matière d'aide au développement, mais elle est malheureusement souvent oubliée... Et là encore, rien n'est évident car même si l'IMF manifeste la volonté de voir intervenir l'opérateur, les motifs et les besoins qui l'animent ne sont pas toujours transparents. Les points de vue internes à l'IMF sont aussi souvent variables entre les élus, la direction, les agents et les membres.

### **4. Quelques repères pour une démarche opérationnelle de diagnostic**

Le diagnostic qu'il convient de mener à l'occasion de l'opération de redressement d'une IMF en crise doit satisfaire aux règles classiques du genre en ce qui concerne le contenu de son analyse. En revanche, son mode opératoire répond probablement à certaines spécificités.

#### **4.1. Qui doit mener le diagnostic ? Dans quelle mesure doit-il être participatif ?**

Le diagnostic doit-il être mené par l'opérateur ou doit-il être externalisé ? Doit-il faire l'objet d'une démarche mixte ?

Si le diagnostic réalisé par l'opérateur présente l'avantage de le mettre en situation de pré-collaboration, il lui fait aussi porter le risque d'être tenu pour parti pris. L'externalisation de tout ou partie de ce diagnostic autorise en revanche un propos parfois plus neutre et plus facilement critique. L'appropriation de ce diagnostic par l'opérateur est par ailleurs plus difficile.

En fait, il faut d'abord s'interroger sur la place que prend ce diagnostic dans la stratégie de collaboration et dans le processus de contractualisation. Si l'opérateur a un mandat de reprenneur, l'externalisation du diagnostic peut constituer la base de cette contractualisation entre l'IMF et ledit opérateur. Le diagnostic mené par un tiers participe ainsi d'un processus transactionnel favorable à la clarification des objectifs et des enjeux et les parties prenantes ne s'inscrivent pas forcément dans une logique de confrontation de points de vue directs. À l'inverse, si l'opérateur a une seule obligation de moyens, il semble plus logique que le diagnostic soit l'une des premières tâches de son mandat d'expertise.

L'utilisation d'outils ou de démarches transactionnels dans l'élaboration de certains aspects du diagnostic peut être nécessaire quand il s'agit de dépasser certains clivages.

L'analyse externalisée donne l'occasion de la transaction ; l'usage d'outils tels que les études de cas ou les jeux de rôles peut aussi donner à comprendre et à faire parler en libérant la parole.

En fait, si les enquêtes participatives constituent la démarche la plus classique de nombreuses approches projets, il n'est pas forcément évident qu'elles soient opportunes dans le cadre de la reprise d'une IMF en crise. Si la démarche est classiquement promue, c'est parce qu'elle autorise une co-définition et une appropriation des objectifs par les bénéficiaires de l'action.

L'approche participative est toutefois délicate dans un contexte critique car le risque d'utilisation dévoyée et polémique y est important. Certains socio-anthropologues proposent de travailler le diagnostic en y ménageant un certain niveau d'opacité. Ce qui se joue alors, ce n'est plus tant la transparence du diagnostic que son efficacité.

La détermination et l'appropriation des objectifs ainsi que la contractualisation de l'IMF et de l'opérateur ne passent pas systématiquement par la mise en œuvre commune de cette démarche de diagnostic. Ceci est d'autant plus vrai que les objectifs et les motivations dont ils sont issus peuvent être fort différents pour l'IMF et l'opérateur.

Selon les spécificités du contexte, la juste mesure s'impose alors entre transparence, opacité et nécessaire honnêteté.

#### **4.2. Evaluer les risques et les ressources de manière dynamique**

Les principaux aspects du diagnostic doivent permettre d'évaluer et de hiérarchiser les risques et les difficultés. Quelle est leur nature ? Comment peut-on les classer ? Quels sont les niveaux de gravité, d'occurrence ? Quelles semblent être les solutions immédiatement envisageables ?<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dans un rapport de mission sur EMT - IMF cambodgienne accompagnée par le GRET - C. Beth établit une intéressante typologie des risques. Pour chacun d'entre eux, il réfléchit en terme d'occurrence et de gravité.

Famille de risques	Types de risques
Opérationnels	Risques « crédits » (ex. : non remboursement), risques délictuels, risques transactionnels (ex. : défauts liés à la séparation des fonctions...), risques « personnel » (ex. : accident du travail...)
Informationnels	Système de collecte de l'information défaillant, système comptable, système de contrôle de gestion insuffisants
Organisationnels	Gestion du personnel défaillante, procédures mal conçues ou appliquées, communication et relations avec l'extérieur mal gérées
Stratégiques	Statuts inadaptés, financement non adapté, politique de produit inadapté, environnement concurrentiel menaçant, dilution de l'objet social de la structure
Environnementaux	Climatiques, politiques, environnement macro-économique instable

Dans son travail, C. Beth indique que l'identification de la nature du risque permet de mieux l'intégrer dans un dispositif homogène préventif ou curatif. La réflexion sur son occurrence doit permettre de répondre à la question de la récurrence ou de l'aléatoire, du court terme ou du long terme, du peu ou du très probable. L'analyse de la gravité du risque permet enfin de poser la question du ratio coût/efficacité du dispositif de prévention susceptible d'être mis en œuvre. Cela peut aussi valoir dans le cadre d'une approche curative quant à savoir si le problème à résoudre suppose une mise en œuvre de moyens plus lourde encore que la permanence du problème. En présentant un cadre d'analyse qu'il sait ne pas être exhaustif, C. Beth insiste d'abord sur le caractère pédagogique d'une démarche d'analyse des risques pour ce en quoi elle « instille un esprit de veille et de réactivité ». Cette démarche vaut aussi évidemment par ce en quoi elle permet de compléter le diagnostic et d'inspirer la démarche opérationnelle de redressement en éclairant sur ses chances de réussite. Il s'agit alors d'examiner la stratégie de redressement à l'aune d'une approche qui fasse analyser les risques que l'on y prend.

Si le diagnostic évalue les obstacles et les risques qui se présentent, il doit aussi porter une identification des ressources que recèlent l'IMF et son environnement et qui sont autant d'éléments favorables à la résolution de la crise. Ressources culturelles, ressources économiques, ressources humaines, alliances possibles. Par cette approche, le diagnostic est susceptible d'induire des actions plus centrées sur un usage créatif des opportunités du milieu. Il ne s'agit plus seulement de parachuter des solutions, mais de les faire émerger de manière plus endogènes à partir des ressources locales. Ce point se vérifie souvent en matière de lutte contre la corruption ou pour l'amélioration du recouvrement.

Bien sûr, la mise en œuvre de ce diagnostic doit aussi permettre une lecture dynamique de l'environnement et de l'IMF. Si la situation à l'instant de la reprise est importante, il est également nécessaire d'évaluer l'historique et de tenter une prévision de ce que peuvent être les évolutions futures de la situation.

## **II. DEFINIR SES OBJECTIFS ET SA STRATEGIE D'OPERATEUR**

---

### **1. Définir le juste niveau d'ambition**

L'analyse de la crise, même si elle minimise les risques, n'exonère pas de surprises ultérieures. « Cadavres dans les placards », freins aux changements, hiérarchies officieuses, beaucoup de choses inattendues restent à découvrir au moment du démarrage de l'intervention et il faut assurément être prêt à actualiser l'analyse de la situation au fil de l'eau.

En termes opérationnels, il semble qu'il faille ne rien exclure du champ des possibles. Autant dire que l'éventail des scénarii doit être souvent très ouvert, du sauvetage par la croissance au diagnostic confirmant l'échec et susceptible de motiver la fermeture de l'IMF. La prise en considération d'indicateurs de suivi contractualisés, le suivi précis d'un calendrier et l'anticipation de scénarii concrets impliquant jusqu'aux clauses suspensives est alors nécessaire.

D'une manière générale, la définition des objectifs d'un projet de redressement semble souvent très liée à la résolution de la problématique du juste compromis entre « l'évolution sans révolution » et ce qui tient parfois des nécessaires « ruptures thérapeutiques ». À ce titre, l'évaluation du poids des contraintes y prend une place singulière.

Il n'est évidemment pas souhaitable de vouloir plaquer alors une méthodologie de développement *a priori*. Tout comme le parachutage de l'opérateur, l'imposition dogmatique d'un modèle et des objectifs classiques qui lui sont assortis - et qui sont ceux que tend à imposer souvent la profession - condamne à l'échec.

Les bailleurs de fonds ont effectivement parfois la volonté de voir les IMF effectuer des « figures imposées » dont la réalisation est fréquemment encouragée par le format très rigide des demandes de financement ou des cadres d'évaluation, un format souvent plus adapté à des phases de lancement de projets qu'à des contextes de poursuite. Les cadres logiques, la nécessité d'intégrer la pérennisation de l'action dans les cycles de financement sont des contraintes et des filtres d'analyse dont on peut se demander s'ils sont réellement pertinents en matière d'appui en situation de crise. L'approche projet implique effectivement un déroulement sou-

vent linéaire et une harmonie de fonctionnement entre les différents acteurs qui y sont impliqués.

Au démarrage de son intervention, l'opérateur doit savoir résister à des pressions et imposer, dans la mesure du possible, un cadre d'ambitions atypiques et modestes. Il doit poser avec fermeté la question du risque induit par l'engagement de l'appui au redressement. Il doit aussi être prêt à ne pas obtenir le mandat, à paraître timoré dans le niveau des ambitions relevées ou à ne s'engager que sur une obligation de moyens.

## **2. Les stratégies possibles ; les fondamentaux à clarifier**

Définir la stratégie de relance d'une IMF en crise suppose de clarifier ses positions sur un certain nombre d'aspects qui sont fondamentaux.

La précision des options concernant ces fondamentaux s'inscrit bien sûr dans une stratégie planifiée, selon que l'appui de l'IMF ait à durer 1, 3 ou 10 ans. Mesurer la dimension temporelle de l'engagement de l'opérateur d'appui est essentiel car cela induit les tactiques possibles, certaines supposant effectivement d'avoir du temps, de dérouler des phases progressives et de préparer un désengagement progressif.

### **2.1. La question du mandat de l'opérateur : une obligation de résultats ou de moyens ?**

L'opérateur engagé dans une action d'appui au redressement d'une IMF peut effectivement avoir une obligation de résultats ou de moyens.

Par obligation de résultats, il faut entendre qu'il s'engage pour que l'IMF atteigne un certain nombre d'objectifs. À l'inverse, dans l'hypothèse d'une obligation de moyens, l'opérateur doit seulement s'engager sur la mise à disposition de l'IMF d'un certain nombre de moyens d'expertise et de savoir-faire, sans garantir pour autant l'atteinte de résultats *in fine*. Positionné plutôt dans un rôle de « conseil technique », l'opérateur n'est pas en situation d'imposer les choix de l'IMF.

Dans l'hypothèse où l'opérateur s'engage sur une obligation de résultats, la voie la plus évidente paraît celle du positionnement en qualité de « repreneur », ce qui implique alors une maîtrise du pouvoir de décision. Cette option n'est pas toujours possible, et elle est même parfois peu souhaitable dans une perspective d'autonomie à moyen terme.

En tout état de cause, le choix du mandat doit être déterminé par l'analyse objective de l'état de la situation de l'IMF en crise. Pour opérer un choix, la compréhension des schémas de pouvoirs en présence est primordiale, tout comme l'analyse des perspectives d'autonomisations possibles.

Une situation critique mais passagère peut impliquer un mandat de repreneur ponctuel, mais transitoire ; une situation de déliquescence avancée des structures de l'IMF peut aussi l'impliquer si tant est que l'opérateur puisse « se faire une place dans les décombres de l'organisation ». Si l'IMF s'est habituée à travailler avec un certain niveau d'autonomie, l'assistance d'un opérateur externe peut être rendue très difficile car elle est ressentie comme une perte de liberté « régressive ».

Si l'IMF connaît une situation de crise plus mineure impliquant seulement des ajustements structurels, l'option d'un mandat de conseil technique peut être plus idoine qu'un mandat de repreneur. Ce peut être aussi le cas dans une situation très incertaine qui ne donne pas encore à diagnostiquer les différents aspects de la situation.

La question est donc souvent *a priori* très ouverte et elle doit faire l'objet de débats qui induiront ensuite une contractualisation.

Si le diagnostic doit évidemment induire le choix stratégique du mandat de l'opérateur, d'autres éléments parallèles peuvent l'orienter.

Le bailleur de fonds peut effectivement demander à l'opérateur de garantir des résultats tangibles et rapides tout en préservant l'autonomie de l'IMF. Métier technique s'enracinant dans des savoirs qui appellent aussi des indicateurs chiffrés, la microfinance autorise la déclinaison d'ambitions quantitatives concrètes. Relever un taux de remboursement, relancer l'extension du réseau par l'octroi d'une quantité  $x$  de prêts, augmenter l'encours de crédits sont autant d'objectifs très volontaristes que les bailleurs encouragent parfois car ils sont une vitrine apparente du succès des actions. Pourtant, dans le lancement d'un projet, tout comme dans la restructuration d'une IMF en crise, il faut très probablement savoir négocier des objectifs beaucoup plus qualitatifs que quantitatifs. L'enjeu est plutôt celui de l'atteinte d'équilibres que celui de la croissance dont on sait combien elle peut être trompeuse. Au demeurant, l'atteinte de ces objectifs est d'autant moins garantie que l'opérateur n'a pas la main sur l'IMF, ce qu'encouragent souvent les bailleurs au nom de la préservation ou de la promotion de l'autonomisation. La situation peut vite s'engager alors dans une logique de cercle vicieux.

Inscrit dans une espèce de quadrature du cercle, l'opérateur peut être en situation de devoir « garantir », sans être assuré d'en avoir les moyens. Une situation de contradiction parfois d'autant plus marquée que les opérateurs abondent dans le sens des bailleurs, encouragés par la concurrence des autres professionnels du métier, poursuivant eux aussi - dans une logique quasi commerciale - des objectifs que la prudence ne devrait pas autoriser.

De bonne foi enfin, s'il croit en ses chances de redresser l'IMF, l'opérateur peut être tenté de garantir l'atteinte de résultats, se responsabilisant au-delà du nécessaire et revendiquant un mandat qui ne devrait pourtant pas lui revenir.

En fait, ce qui se joue encore dans ces choix et qui fait finalement la pierre d'angle de la problématique, c'est à nouveau la question du juste niveau de refonte des systèmes de pouvoirs et de régulation. Entre la « tabula rasa » et la « remise en selle » des acteurs historiques de l'IMF, la question se pose de manière aiguë. Les acteurs historiques de l'IMF peuvent porter une mémoire et un patrimoine nécessaires à la réussite future du redressement, tant en matière d'acquis techniques qu'en matière de gestion relationnelle de l'environnement, mais ils sont aussi susceptibles d'être facteurs de blocage.

## **2.2. Redressement autonome ou réintégration à d'autres existants ?**

Au-delà des questions relatives au mandat de l'opérateur, d'autres questions portent sur l'orientation même qu'il convient de donner à l'IMF. Parmi celles-ci, la question de l'autonomie que doit atteindre ou maintenir l'IMF est fondamentale.

L'IMF peut être considérée comme l'entité à préserver et à restructurer de manière autonome. À l'inverse, il est possible d'envisager l'absorption de l'IMF par l'opérateur ou par une autre IMF du milieu.

Dans ce second cas, la rupture historique est forte et la réconciliation des différentes cultures d'institutions présente de nombreux risques. Dans une logique d'absorption de l'IMF en difficulté, la question de la responsabilité est normalement résolue de fait, le repreneur devenant *de facto* le décisionnaire.

Certains bailleurs de fonds, soucieux de la clarté du marché des IMF, peuvent être enclins à encourager une logique de concentration des acteurs du milieu, faisant parfois pression pour qu'une IMF réputée forte fusionne avec celle qui doit faire l'objet de l'appui. La pression peut être importante, mais il convient d'être très prudent.

### **2.3. Redéfinition du périmètre d'action et du niveau d'intervention**

Appuyer le redressement d'une IMF en crise ne se fait pas forcément en adoptant une stratégie de relance générale et globale.

L'appui implique fatalement de réfléchir le périmètre de l'action. Dans une situation de crise d'un réseau, plusieurs options sont possibles :

- L'appui peut être dispensé à une partie seulement du réseau parce que cela résulte des termes de la négociation initiale et du diagnostic que l'opérateur mène. S'il tire la conclusion que l'ensemble du réseau n'est pas viable ou susceptible d'être relancé sur la base des objectifs consentis, une redéfinition du périmètre d'intervention peut être encouragée. L'appui au redressement de l'IMF pose ainsi la question de la possible « amputation thérapeutique » d'une partie des activités ou des zones d'exercice de l'IMF.
- Pour l'opérateur, l'appui partiel du réseau initial peut aussi être motivé par la volonté de définir un cadre d'intervention initial qui soit maîtrisable et qui permette de garantir un certain niveau d'expérimentation et de possible succès. En concentrant par exemple ses efforts sur certaines caisses d'un réseau ou sur certains de ses départements opérationnels, l'opérateur parie alors sur la valeur emblématique et persuasive de l'exemple qu'il croit pouvoir donner, résolvant le problème sur la base de la maîtrise d'une unité de base.
- À l'inverse, le périmètre souhaitable de l'action peut être la structure dans son ensemble, autorisant une action globale et intégrative.

L'option choisie induit le format de la contractualisation en déterminant la nature des interlocuteurs. Direction exécutive d'une structure faîtière de réseau, dirigeants locaux d'unions régionales ou acteurs à la base, l'opérateur peut avoir à intervenir à différents niveaux. Ceci induit naturellement la détermination de la nature des objectifs et leurs modalités d'atteinte.

En tout état de cause, si l'opérateur a l'intention de redéfinir le périmètre d'intervention, il est souhaitable qu'il puisse le dire d'emblée et que cela soit clarifié au moment de la contractualisation, l'abandon d'une partie du champ d'opération au cours du processus de redressement étant effectivement susceptible d'être considérée comme une forme d'échec.

### **2.4. La question de la sous-traitance de chantiers techniques**

La question du mandat de l'opérateur induit la question de son mode opératoire. « De quoi l'opérateur est-il responsable ? », mais aussi « que devra-t-il faire par lui-même et comment devra-t-il le faire ? ».

Plusieurs positionnements semblent là encore possibles.

Dans le cas courant, un opérateur de microfinance est retenu pour sa technicité. Le plus souvent, il lui revient de mener les chantiers techniques qui ont été identifiés. La réorganisation structurelle des modes de direction de l'IMF ou des chantiers plus techniques et ponctuels de renforcement des capacités tels que l'amélioration des procédures ou la mise en place d'un SIG, sont généralement des domaines sur lesquels l'opérateur peut fonder sa légitimité, tant aux yeux du bailleur qu'aux yeux des partenaires de l'IMF.

Pourtant, il n'est pas forcément souhaitable que le « médecin soit l'infirmier » et si l'opérateur peut être en mesure de diagnostiquer, il n'est pas forcément le mieux placé pour mettre en œuvre la stratégie opérationnelle d'appui, même s'il en a les compétences techniques. En déléguant un certain nombre de missions ou de chantiers à des tiers, l'opérateur peut rester partenaire de l'IMF et ménager un positionnement de maître d'ouvrage qui aide l'IMF bénéficiaire à co-diagnostiquer et à commanditer. En restant relativement extérieur à l'action, l'opérateur est aussi plus à même de garder une juste distance critique dans l'analyse et l'orientation de la situation.

Cette question de la sous-traitance de l'assistance technique peut être posée sur l'ensemble des domaines d'intervention de l'opérateur d'appui. Selon les cas de figure, cela peut couvrir des champs de compétences très variés. De manière non exhaustive, on peut citer par exemple :

- en matière de gestion financière, l'appui à l'établissement et/ou à l'audit des comptes, la mise en place d'un guide de procédures, la mise en place d'un SIG, etc.
- en matière de gestion commerciale, la restructuration de l'offre, les études de marchés, la mise en place de nouveaux produits, etc.
- en matière de gouvernance, la restructuration des modes de régulation, l'institutionnalisation, etc.

Sur l'ensemble de ces domaines d'actions, la question de la sous-traitance se pose aux différents niveaux de l'intervention : la conception des outils, la mise en œuvre opérationnelle, la formation ou le suivi.

Bien sûr, la question de la sous-traitance ou de l'externalisation de chantiers ne se pose pas de manière forcément binaire et il est possible d'envisager des aspects de sous-traitances partielles sur des chantiers particulièrement délicats en matière technique ou sur des chantiers qui supposent une intermédiation.

Enfin, si la question de l'opportunité de la sous-traitance de chantiers se pose en termes stratégiques ou tactiques, elle se pose aussi d'un strict point de vue financier ; l'option de l'externalisation étant parfois plus coûteuse et partant, peu encouragée par certains bailleurs de fonds qui y voient une multiplication des intervenants et une défausse de responsabilités de l'opérateur. Il est alors essentiel de tenter de faire entendre aux bailleurs que la relance d'une IMF en difficulté - consommant ou non de l'assistance technique, externalisée ou permanente - reste une opération coûteuse dont les ratios coûts / avantages sont très défavorables et moins convaincants que ceux que l'on obtient sur des projets en période de lancement.

### **3. Au moment du redémarrage, bien gérer la délicate articulation entre le diagnostic et le passage à l'action concrète : la question du contrat**

Si le diagnostic est une phase essentielle de la prise en main initiale de la situation, elle ne constitue en rien une assurance « tous risques » et le succès de l'opération de reprise n'est pas garanti.

Dans un premier temps, ce qui compte, c'est la déclinaison du diagnostic en plan de redressement. Sans être encore opérationnel, celui-ci constitue de fait une première forme de passage à l'acte.

Le plan de redressement doit envisager plusieurs scénarii possibles qui sont autant d'outils d'aide à la décision. Selon une approche assez technicienne, il doit préciser point par point :

- les stratégies nécessaires à la résolution de chacun des problèmes ;
- les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'action et des progrès réalisés ;
- les acteurs impliqués et les responsabilités de chacun ;
- les moyens nécessaires en temps, en formation, en hommes, en investissements financiers ;
- les facteurs de blocages possibles et les options possibles de réorientation.

Ces axes de travail ne sont pas originaux en tant que tels, mais leur clarification est absolument nécessaire dans le cas de l'accompagnement d'une IMF en difficulté ; le contexte n'autorisant pas, le plus souvent, de « repasser une couche d'échec sur l'échec ».

Il convient alors de souligner le nécessaire pragmatisme de l'approche et le souci de considérer tout à la fois le plan de redressement comme un outil de travail indicatif et impératif. Indicatif car le diagnostic réserve fatalement des surprises et qu'il faut alors savoir « naviguer à vue » ; impératif car il faut y avoir identifié des objectifs non négociables en deçà desquels l'action doit être réorientée ou stoppée. Sur ce point, il est important de chercher à objectiver la situation par la clarification d'indicateurs très précis :

- Des objectifs chiffrés tant en matière de suivi de l'action (nombre de formations à réaliser, nombre de contrôles à effectuer, etc.) qu'en matière d'évaluation des résultats (taux de recouvrement, taux de pénétration, etc.). Ce distinguo, parfois ambigu, est très important car il constitue ensuite une base de dialogue des parties contractantes.
- Des objectifs très précis en matière de planning. Si un planning est effectivement fait pour aider à la gestion de l'impondérable et donner lieu à d'éventuels réaménagements, il semble aussi essentiel de se donner des dates butoirs qui serviront tout autant à la motivation des parties qu'à la prise de décision dans le cœur de l'action.

La négociation du contrat, classique dans le cas d'une reprise d'entreprise, porte sur le prix de rachat de la structure et elle confronte le cédant et l'acquéreur. Dans le cas de la reprise ou de l'appui au redressement d'une IMF, la négociation implique le plus souvent l'opérateur, l'IMF et le bailleur et la négociation des contraintes et des conditions d'exercice entre ces intervenants équivaut souvent à une négociation de prix. Quels sont les obligations, les délais ? Quelles sont aussi les contraintes techniques ? Quel est le personnel que l'opérateur doit obligatoirement conserver ? Quelle part l'assistance technique peut-elle espérer dans la négociation du budget global d'intervention ? Quels sont les moyens collatéraux mobilisables dans le

budget (moyens logistiques, possibilités de sous-traitance éventuelles) ? Ces questions sont souvent très banales, mais la négociation de compromis est parfois aride.

L'opérateur doit être aussi très lucide sur ce qu'il croit nécessaire pour l'IMF et pour la bonne marche de son action. En ce sens, le plan de redressement se négocie, mais pas forcément de tous points de vue. Dans la détermination de ce plan, la part laissée à la négociation doit être identifiée et posée comme un pré-requis ou comme un aspect non négociable de l'intervention.

Si la négociation avec les interlocuteurs directs de l'IMF est primordiale, un échec de l'échange ou une non prise en compte des partenaires satellites de l'IMF peut « vider » le plan de reprise de sa substance. Il convient donc de ne négliger aucun d'entre eux, le bailleur, les autorités de tutelle, les partenaires institutionnels ou techniques et, éventuellement, les clients de l'IMF.

L'évaluation des pans de négociation prolonge ainsi le diagnostic, donne à juger de la faisabilité de l'action et des options des partenaires, permet enfin de préparer la contractualisation. Le travail formel de préparation d'une négociation de plan de redressement est un exercice très instructif. Il donne l'occasion de composer les argumentaires qui soulignent les fondamentaux requis ; il donne aussi l'occasion, au vu des blocages, de déplacer le discours du subjectif vers l'objectif. *In fine*, la contractualisation qui résulte de la négociation prend en compte les objectifs des parties prenantes ainsi que leurs contraintes. L'aboutissement du contrat doit être formalisé, détaillant les responsabilités croisées des parties. Les détails qui font le plan de redressement doivent être repris en annexes.

Le contrat, s'il vaut comme outil de gestion et de suivi, couronne alors une démarche d'approche et d'appropriation en permettant d'évaluer la volonté de travailler ensemble. Bien négocié, il doit laisser la place à l'expression des volontés particulières.

Le contrat est d'autant plus fondateur qu'il envisage des clauses suspensives sur la base d'indicateurs consentis. Les clauses de désengagement peuvent y être anticipées. Loin d'inquiéter, elles peuvent au contraire rassurer.

S'il donne lieu à des formes originales de communication, de pédagogie et de mise en forme, le contrat peut enfin valoir comme charte.

Le passage à l'action découle alors naturellement de ces phases amont et participe pleinement du redressement de l'institution.

### **III. AU FIL DE L'ACTION, FAIRE FACE AUX DIFFICULTES AVEC PRAGMATISME... ET TRAVAILLER SUR LA BASE DE L'EXISTANT**

---

L'approche de la crise qui consiste à la considérer comme une situation de déséquilibre qui appelle une solution simple, définitive et linéaire, est évidemment réductrice. Il faut y faire face en sachant que son mode de résolution n'exonèrera pas des difficultés et des ajustements. La crise est en elle-même un facteur de crises épiphénoménales et la démarche d'accompagnement d'une IMF en difficulté implique donc de s'y être préparé plus encore que si l'on lance une action *ex nihilo*.

Les risques que nous tentons de recenser à ce stade sont ceux qu'encourent l'opérateur et l'IMF dans la mise en œuvre de l'action. Pour nombre d'entre eux, ils sont le fait de ce que les sociologues présentent sous le concept de « dépendances de sentiers ».

## **1. Les difficultés rencontrées au sein de l'IMF : à la marelle sur un champ de mines...**

Parmi les difficultés que l'opérateur rencontre avec l'IMF dans le cadre d'une opération de redressement, plusieurs sont communes.

- 1- La construction d'une relation de confiance avec ses représentants, les élus comme l'éventuelle équipe projet préexistante, est souvent difficile. En situation de relance, l'opérateur ne dispose pas de l'*a priori* positif dont bénéficie parfois celui qui initie l'action. La relation de confiance s'enracine dans la reconnaissance de la compétence et de la légitimité. Cette relation peut être d'autant plus difficile qu'elle est parfois « plombée » par le passif de l'échec qu'a pu connaître un premier opérateur dans l'accompagnement de l'IMF. En phase amont, la mise à plat de cet aspect dans le cadre de l'analyse diagnostique est importante. Par la suite, si une dégradation des relations qu'entretiennent l'IMF et l'opérateur se confirme, les effets d'engrenage sont importants, renforçant la conviction que peuvent avoir les représentants de l'IMF en considérant que cette collaboration participe d'une « fatalité de l'échec ».
- 2- Au-delà même de son rôle dans le cadre de l'édification de la relation de collaboration, la confiance est nécessaire à chacun des acteurs. Au sein de l'IMF, la volonté de progresser et l'espérance de réussite doivent être réelles. Les échecs consommés peuvent induire des traumatismes que l'opérateur doit prendre en considération. Se relever de situations de malversations, qu'il s'agisse de se « refaire une virginité » ou de prendre la suite de responsables indéclicats, nécessite un accompagnement spécifique et l'approche de l'opérateur ne doit pas renforcer le complexe de culpabilité que peuvent aisément développer les représentants de l'IMF. Donner envie d'y croire suppose aussi bien sûr d'y croire soi-même ; un point d'autant plus essentiel que les difficultés rencontrées au fil de l'intervention peuvent encourager, là encore, l'état d'esprit qui substituerait à la confiance une défiance ou un doute systématiques.
- 3- La déresponsabilisation des acteurs est aussi un risque de dérive commun dans un contexte de tension, et cette dérive est d'autant plus aisée que les responsabilités initiales ont été mal définies. Dans le cadre de la gestion d'un projet, la défiance est classique, mais elle l'est peut-être plus encore dans une situation de reprise qui porte plus de risques et fait la part belle aux *a priori* et aux peurs. En situation de difficulté dans la gestion de la crise, l'opérateur et les représentants de l'IMF peuvent chercher à se rejeter certaines responsabilités comme une « patate chaude ». La situation n'est alors pas exempte de mauvaise foi et ce d'autant plus qu'une hypersensibilité de l'IMF peut l'amener à vouloir se retrancher sur des positions de repli depuis lesquelles l'attaque est la meilleure des défenses. Dans un contexte de reprise, il faut savoir que plusieurs concepts classiques de l'aide au développement - le développement endogène, le développement participatif, le partenariat ou la contractualisation - sont susceptibles d'avoir été pollués ou décrédibilisés par un passé de collaboration infructueuse.

- 4- L'impossible perte des mauvaises habitudes de travail est aussi un facteur d'échec. Ceci vaut autant pour les élus des caisses que pour les salariés de l'équipe projet dont hérite l'opérateur. Mauvaises méthodes, faible niveau d'engagement sont d'autant plus difficiles à modifier que l'opérateur n'a pas la main pour changer les personnes.
- 5- L'impossible réorganisation de certains schémas de pouvoir peut constituer enfin un obstacle majeur au redressement de l'IMF et à la bonne collaboration entre elle et l'opérateur. Les élus ou les salariés d'un réseau mutualiste peuvent détenir des pouvoirs qu'ils ne sont pas forcément prêts à céder. Il est nécessaire de comprendre ce que ce pouvoir leur apporte pour voir si la préservation ou la mutation de ces schémas de pouvoir est possible.

En général, sur ce point, il est important de mettre en lumière le concept « d'économie du sens » développé par la socio-anthropologie.

Selon ce concept, il s'agit effectivement d'appréhender l'économie comme un facteur d'abord constitutif de liant social, ses acteurs cherchant à satisfaire des objectifs plus motivés par un souci d'obtention ou de préservation d'un statut social que par la stricte recherche d'effets économiques et financiers. Sans être forcément valide dans tous les contextes, cet angle d'analyse peut être tout à fait idoine dans des contextes de sociétés traditionnelles. Par son approche, l'opérateur, même s'il ne renonce pas à inscrire l'IMF dans le respect des contraintes techniques de la finance, doit vraisemblablement être très soucieux de la préservation ou de la réconciliation de ces enjeux.

## **2. Les bénéficiaires de l'IMF : une source de difficultés souvent négligée**

Les bénéficiaires de l'IMF ont un rôle très important car ils agissent sur la structure parce qu'ils en sont parties prenantes comme propriétaires ou comme clients. Si le membre n'agit pas par son action, il agit par sa passivité ou sa non-réactivité. Comme client consommateur, le membre peut aussi avoir acquis des mauvaises habitudes. Le cas de crises d'IMF liées à des dérives progressives des taux de remboursement est des plus classiques. Le rattrapage de la situation est pourtant des plus complexes et ne fait l'objet d'aucune stratégie stéréotype.

Par ailleurs, les clients peuvent être aussi en situation de ne plus faire confiance à l'institution et d'assimiler son passé et son présent. Quand la clientèle n'a pas été servie par l'IMF ou quand elle a subi ses inconséquences, il est courant qu'elle manifeste des attitudes de défiance<sup>3</sup>.

Il peut alors être primordial d'être très prudent dans l'approche de la clientèle, de marquer la rupture avec le passé par des pratiques de dialogue et ou de non compromis. Les recettes dans le domaine n'existent pas, mais il est *a priori* nécessaire d'être tout à fait vigilant dans le domaine.

---

<sup>3</sup> Ceci est aussi possible dans le cas du lancement d'un nouveau projet sur une zone ayant déjà connu des tentatives infructueuses d'aide au développement et de microfinance en particulier, la période de « décontamination » étant effectivement très longue.

### **3. Les relations avec les bailleurs de fonds : des convergences d'intérêts facilement muables en conflits d'intérêts**

Les relations de collaboration entre les bailleurs de fonds et l'opérateur peuvent être construites sur des bases très variées, allant de l'excès de responsabilisation de l'opérateur au manque d'exigence à son endroit.

Si le bailleur promet souvent une obligation de résultats, il faut reconnaître qu'il n'est pas forcément très regardant sur le caractère réel de leur atteinte. Parfois même se soucie-t-il seulement de l'observation de quelques indicateurs de base, et ce d'autant que son expertise technique sur les métiers de la microfinance n'est pas forcément très avancée. La seule lecture de quelques indicateurs à caractère marketing peut suffire à son appréciation : un niveau important d'encours, le nombre de prêts octroyés sur la période... Au final, il est fréquent de voir l'opérateur contraint d'assurer d'importantes obligations de forme tout en sachant que cela ne participe pas obligatoirement d'une véritable progression sur le fond.

Dans le cas d'un appui au redressement, malgré l'importante prise de risques qu'il induit en terme d'image, le bailleur peut vouloir accompagner coûte que coûte l'institution. Ce volontarisme ne fait pas illusion parfois aux yeux des responsables de l'IMF qui y voient par avance une certitude « d'amnistie », quels que soient leurs dérapages. Si l'opérateur et le bailleur n'adoptent pas alors une attitude cohérente et coordonnée, il n'est pas rare de voir le premier décrédibilisé par la mansuétude du second. Mis en porte à faux par l'irrespect de ses recommandations, l'opérateur perd plus encore en capacité d'impact. Les problèmes qui ne manquent pas, tôt ou tard, de se manifester de manière patente ne peuvent alors plus être ignorés par le bailleur qui peut, à son tour, taxer l'opérateur d'inefficacité. Le cercle vicieux est enclenché et le bailleur et l'opérateur se rejettent mutuellement la responsabilité de la permanence de la crise.

C'est ainsi qu'une initiale convergence d'intérêts, très vulnérable, se mue en conflit d'intérêts.

Il faut souligner enfin que certaines contraintes internes de fonctionnement des bailleurs peuvent favoriser l'émergence de difficultés. Entre autres et de manière non exhaustive, on peut citer la rotation des personnels de suivi des bailleurs, la publication d'appels d'offres dont les termes de références sont parfois trop directifs et finalisés, la volonté de procéder à des décaissements trop précipités, la pression pour l'obtention des résultats rapides, au moins formellement.

### **4. Les relations avec les autorités locales souvent marquées au sceau de l'ambiguïté**

La mise en place du juste niveau d'autonomie que les autorités locales laissent à l'opérateur est aussi un point délicat.

Dans le cas d'une IMF en crise, les autorités locales sont parfois impliquées dans des erreurs passées. Fréquemment, en matière de microfinance, le fait précède le droit et les activités menées sur le terrain anticipent l'acquisition de compétences que les autorités institutionnelles se font sur le métier. Au final, quand ces mêmes autorités cherchent à récupérer la maîtrise de leur environnement et des opérateurs qui y agissent, c'est souvent sans bien en gérer les enjeux et les contraintes techniques. Il arrive qu'après un temps de totale liberté dans la mise en œuvre de ses activités, l'IMF soit alors en situation de rendre des comptes selon des protocoles très pointillistes, plus soucieux de manifester l'intervention de l'autorité que sa réelle perti-

nence. Pour l'IMF, cela est d'autant plus lourd qu'elle n'a jamais été habituée à satisfaire à ces contraintes.

Il n'est pas rare enfin d'avoir à affronter d'importants conflits d'autorité entre ministères (notamment finances et agriculture) pour la tutelle de la microfinance.

En conséquence, les défausses de responsabilités de ces autorités de tutelle sur certains aspects de la gestion de la crise ne sont pas rares. La maîtrise d'aspects de gestion qui impliquent d'intervenir sur le contrôle d'une bonne gouvernance ou sur des aspects majeurs de sécurité financière des dépôts sont susceptibles de porter une dimension politique car ils impliquent de s'engager sur des questions de corruption, de représentativité à la base ou sur des questions de régulation de services dispensés à une partie parfois non négligeable de la population. Les décisions fermes inspirées de technicité peuvent alors céder la place à des orientations marquées par le clientélisme et l'opportunisme politicien.

## **5. Et dans l'imbroglie de mille feux croisés, des opérateurs parfois déboussolés**

### **5.1. La perte d'une lucidité d'analyse**

Si les partenaires de l'opérateur contribuent aux difficultés de gestion du redressement de l'IMF, il faut aussi souligner que l'opérateur peut contribuer à son propre échec en s'engageant, hors des enjeux techniques, dans des impasses relevant d'une mauvaise approche de la situation.

En théorie au moins, si les termes de références du mandat de l'opérateur définissent précisément et objectivement le périmètre de ses responsabilités, l'appropriation effective qui en est faite n'est pas forcément objectivée. Bien souvent, l'équipe projet comme l'assistance technique font leurs les enjeux de l'IMF et se les approprient au-delà du souhaitable, perdant, par là même, une juste distance critique. Entre rationalité et affectivité, l'opérateur n'est pas exempt de la volonté de vouloir réussir « coûte que coûte... ». Ceci peut largement participer d'une obstination que l'opérateur peut aussi mettre à vouloir acquérir une légitimité et une crédibilité validées par des succès qu'il croit possibles un jour...

De l'excès de confiance dans les partenaires à la défiance systématique, les effets de balancier sont fréquents. Dans le cas de la relance d'une IMF, la volonté pacificatrice que l'opérateur peut chercher à avoir en gratifiant ses partenaires du bénéfice du doute est dangereuse. Cette attitude qui est parfois encouragée par le manque de courage qui consiste à chercher à acheter une légitimité, peut interdire ensuite l'expression d'une nécessaire rigueur. Elle crée de fragiles relations d'obligés qui, quand elles se délitent, se muent en relations de culpabilisation mutuelle.

### **5.2. La question du désengagement anticipé**

Dans un contexte de crise avancée, ce qui peut se jouer alors, c'est bien la capacité de l'opérateur à assumer un désengagement anticipé sur ce qu'avait prévu la stratégie d'origine.

Si l'hypothèse du retrait anticipé a pu effectivement être envisagée comme l'une des possibles au moment de la reprise, il est en réalité toujours difficile pour l'opérateur d'enclencher de manière effective un passage à l'acte. « Jusqu'où ne pas aller trop loin ? », « quand et comment se désengager ? » sont alors des questions délicates.

La nécessité d'un cadre de contractualisation construit autour d'indicateurs limites et de dates butoirs non négociables semble être absolument incontournable si l'on veut échapper aux attermoissements mêlant la culpabilité de « ne pas en avoir fait assez », la colère « d'en avoir trop fait » et la rationalité de l'analyse des faits tangibles. Si les aspects de contractualisation doivent être respectés à la lettre, c'est aussi parce qu'à se laisser aller à la procrastination, l'opérateur perd en crédibilité et ce faisant, en efficacité.

La stratégie et la contractualisation peuvent avoir envisagé des scénarii de retrait, des portes de sortie et une organisation alternative. Les portes de sortie doivent alors valoir pour les différentes parties impliquées, l'IMF et ses différents acteurs, l'opérateur et leurs partenaires, ménageant, autant que possible, leurs intérêts mutuels.

Au moment de la réflexion d'un désengagement, l'opérateur ne peut s'exonérer de la question du « coût » du désengagement.

La question se pose d'autant plus qu'il n'est pas rare de voir des opérateurs rester gestionnaires d'un projet car la privation du revenu financier induit créerait une perte qu'il n'est pas possible d'assumer. Dans la perspective d'un engagement honnête dans le cadre d'une opération de redressement, peut-être est-il alors nécessaire de s'assurer que la contractualisation ne motive pas une situation de captivité financière pour l'opérateur. S'engager librement, et partant efficacement, c'est avoir la garantie que l'on peut se désengager tout aussi librement.

La question qui se pose en termes financiers se pose également en terme d'image, une image et une position que l'opérateur peut chercher à promouvoir auprès du grand public, devant ses concurrents ou confrères ou directement devant ses financeurs. S'engager sur le redressement d'une IMF, c'est donc aussi pouvoir assumer un éventuel désengagement, communiquer sur ce que furent les caractéristiques du parcours et en tirer les enseignements afin que l'échec de tout ou partie de l'opération soit nuancé et édifiant.

Pour prendre sa décision, l'opérateur évalue les risques qu'il encourt, mais les risques que le retrait peut faire peser sur l'IMF elle-même prend aussi sa place dans le processus de décision et dans son mode opératoire ensuite.

Pour l'IMF, les risques induits par le désengagement de l'opérateur sont multiples.

Certains sont liés à la reconfiguration du jeu des acteurs en présence. Ceux qui s'étaient faits les alliés de l'opérateur peuvent se retrouver en situation de vulnérabilité dans le cadre d'une nouvelle répartition des rapports de forces. Tenant d'une position qu'il lâche de fait après son départ, l'opérateur peut ainsi laisser le champ libre aux agissements ou aux dérives qu'il cherchait à juguler. Ce départ peut aussi motiver des peurs, celles des membres de l'IMF, s'ils en sont informés et si la présence de l'opérateur constitue pour eux un facteur de sécurité, mais aussi celles des bailleurs qui peuvent se retrouver en prise directe avec des interlocuteurs avec lesquels ils n'ont pas forcément l'habitude de traiter.

Partant, le mode opératoire du désengagement doit être déterminé afin d'être le plus adapté possible à l'effet escompté, progressif ou rapide.

Quoique peu fréquents, il ne faut pas exclure enfin les scénarii selon lesquels le départ de l'opérateur provoque les rééquilibrages qu'il a cherchés à susciter en vain : la mise en minorité d'élus qui auraient dévoyé la vocation de l'IMF par une réaction ferme de leurs opposants, membres ou autorités de tutelle ; l'implication d'élus ou de salariés locaux jusqu'alors déresponsabilisés par la présence de l'opérateur. Ainsi, peut-on parfois présumer que le retrait de

l'opérateur joue comme un facteur immanent de déblocage d'une situation paralysée autour de positions figées.

Si le retrait semble enfin conclure à l'échec, il n'est pas toujours totalement négatif. L'aide au développement reste d'abord une aventure expérimentale faite de vicissitudes et d'hésitations que les tentatives, même infructueuses, nourrissent.

Le retrait appelle donc une évaluation des acquis et enseignements qu'il permet de déduire. L'évaluation, même interne, reste alors la première étape pour tenter « d'objectiver la relation d'appui, à défaut d'avoir pu objectiver l'interlocuteur ».

Le constat d'échec est ainsi positif.

## **6. De la nécessité de travailler sur la base de l'existant...**

Comme nous venons donc de le voir, les dynamiques engagées ne s'infléchissent pas facilement et les modes d'organisation d'une structure sont marqués au sceau de l'inertie.

Les habitudes prises ne s'abandonnent pas et changer l'organisation par le fait de s'attaquer à la structure ne suffit pas. Il faut aussi considérer les hiérarchies officieuses, les intérêts particuliers et la force cinétique que portent les dynamiques engagées.

Si le fait semble toujours une évidence, qu'il s'agisse d'un lancement ou d'une reprise, il est peut-être encore plus marqué dans le cas de la gestion d'une crise car cette dernière induit souvent la « tétanisation » des positions des acteurs. Facteurs d'inertie et de rupture de dialogue, les capacités d'intermédiation et de patience de l'opérateur sont primordiales, mais ne l'empêchent pourtant pas d'avoir à essuyer de nombreux revers.

Pour infléchir une dynamique d'échec et appuyer le redressement de l'IMF, il convient donc de travailler sur les inerties au changement et aussi sur les hiérarchies officieuses. Intégrer l'histoire du projet comme un élément de gestion de la nouvelle situation est essentiel. Les équilibres d'origine qui sont mis à mal par la situation de crise sont à préserver ou à réinventer ; le changement n'étant effectivement accepté que lorsqu'il substitue à une situation d'équilibre une nouvelle situation d'équilibre, qu'elle respecte ou non les jeux de pouvoirs et de suprématie des acteurs.

Jouer des synergies locales et construire sur les ressources naturelles du milieu s'imposent comme une exigence. C'est à ce moment que l'identification des avantages et des forces du milieu se révèle tout à fait essentielle.

La résolution d'un point de difficulté par la mise en œuvre d'une force endogène au milieu donne l'opportunité d'une résolution du problème plus efficace, plus adaptée et *in fine* plus pérenne. L'amélioration d'un taux de recouvrement est ainsi plus probable si l'on joue sur les actions que sont susceptibles de mettre en œuvre les acteurs existants de l'IMF plutôt que sur celles que mettraient en œuvre des intervenants jusqu'alors extérieurs. En ce sens, il est fondamental de savoir ce qui motive la non-intervention d'un comité chargé du recouvrement. Ceci permet de repenser une stratégie de recouvrement qui détourne l'obstacle, plutôt que de considérer la solution la plus forte et la plus coercitive.

Ce qui vaut pour contourner des freins à l'action vaut aussi quand il s'agit de préserver des intérêts que poursuivent les acteurs et avec lesquels il faut fatalement composer. Ainsi, en est-il de la compréhension des logiques de corruption qui sont susceptibles de porter souvent des principes de redistribution à caractères financiers et sociaux. Combattre la corruption par la

mise en œuvre de simples systèmes d'audit ou de contrôle tient du seul traitement symptomatique et se voue à l'échec en ne cherchant pas à ménager les équilibres fondamentaux qui la motivent.<sup>4</sup>

La régulation des principes de pouvoir et la bonne gouvernance qu'il convient de promouvoir sont aussi condamnées si l'on s'exonère de cette nécessité de construire sur la base de l'existant.

L'approche de l'opérateur peut faire illusion en privilégiant des formes de régulation et de contrôle très interventionnistes sur la période de sa présence, mais il convient de mettre l'accent sur des modes de gouvernance durables.

Les formes spécifiques de régulation et d'arbitrage mises en place doivent laisser la part prépondérante aux acteurs locaux en faisant en sorte que les formes de limitation et de contrôle du pouvoir soient le fait des acteurs en présence.

En ce sens, des modalités spécifiques de suivi-évaluation peuvent être envisagées en faisant en sorte que les agents de l'IMF et les différents acteurs de son environnement co-évaluent régulièrement les avancées de l'institution. Le diagnostic, ainsi régulièrement réactualisé, donne l'opportunité de stratégies glissantes et assises sur des bases consenties.

---

<sup>4</sup> Dans « Anthropologie et développement », O. de Sardan insiste sur ce point. « Dégager les bases de ce qu'on pourrait appeler l'économie morale de la corruption dans l'Afrique contemporaine, c'est tenter de mettre à jour les normes pratiques, les valeurs et les légitimations qui sous-tendent de façon en quelque sorte positive les diverses formes de corruption. Que l'on pense à la lutte symbolique permanente que les acteurs sociaux mènent pour tenter de définir la frontière entre corruption légitime (souvent celle dont ils bénéficient) et corruption illégitime (souvent celle dont ils sont victimes), ou aux innombrables mécanismes de compensation, de rétribution, de redistribution et de solidarité dans lesquels la corruption est à ce point enchâssée qu'elle en devient indiscernable. » p. 155. Ed. Apad-Kartala

## CONCLUSION

---

Au fil de ce texte, nous avons d'abord tenté de mettre en exergue le contexte très ambigu et délicat des situations de relance. Les acteurs impliqués y sont souvent animés de logiques contradictoires et parfois peu lisibles. En ce sens, les situations de crise sont extrêmement complexes.

L'opérateur se doit d'en avoir conscience et son diagnostic initial - véritable pierre d'angle de la stratégie de redressement - doit intégrer des dimensions très variées.

Il doit être détaillé. Il doit intégrer, très au-delà des éléments techniques, une analyse de la sociologie de l'organisation. Il ne doit pas forcément procéder d'une démarche participative et il doit permettre l'identification des dépendances de sentiers qu'impose l'historique.

Il est alors fondamental de savoir identifier les alliances sur lesquelles s'appuyer ainsi que les forces que recèle l'environnement et sur lesquelles il conviendra d'asseoir sa stratégie.

Le diagnostic doit aussi avérer un certain nombre de fondamentaux qui sont absolument nécessaires si l'on veut multiplier les chances de réussite de la reprise. Parmi eux, la nécessité de pouvoir bénéficier d'alliances fortes et le fait de devoir travailler sur une structure dont le périmètre est maîtrisable au regard des moyens et des compétences déployés par l'opérateur. Les dépendances liées à l'historique du projet ne doivent pas non plus peser de manière trop importante. L'opérateur doit fonder son intervention sur la base d'une légitimité de compétences et d'expériences. La volonté des bénéficiaires de voir intervenir l'opérateur sur des objectifs communément consentis est par ailleurs tout à fait fondamentale. D'une manière générale, les crises liées à des problèmes de gouvernance sont parmi les plus graves et les plus délicates à résoudre compte tenu de ce en quoi il est ardu de réguler *a posteriori* des schémas de pouvoir dans le cadre desquels les prérogatives et les autonomies acquises se concèdent difficilement.

En ce sens, le diagnostic doit permettre d'évaluer le niveau de gravité de la crise et partant, l'espérance de succès. Ce qui est alors certain, c'est *qu'il ne faut pas devoir se battre sur tous les fronts et contre tout le monde*.

Au terme du diagnostic, le choix de s'impliquer aux côtés de l'institution en crise participe alors d'une logique qu'il faut rendre aussi ambitieuse que prudente, intégrant, là encore, une grande variété de résultats possibles.

Selon la nature des difficultés diagnostiquées, les objectifs et les stratégies à mettre en œuvre sont évidemment multiples, mais un certain nombre de fondamentaux doivent être nécessairement explicités et ce, de manière spécifique. Parmi eux, la nature du mandat de l'opérateur, le périmètre et le niveau de l'intervention, la régulation des questions de pouvoir et de partage de responsabilités et les indicateurs de suivi de l'action. Ces fondamentaux sont des garde-fous qui permettent de minimiser les risques pour savoir « jusqu'où ne pas aller trop loin » dans la tentative de redressement de l'IMF. Ceci est d'autant plus important que ces risques de dérapage sont légion.

Expliciter de manière précise ces différents éléments de stratégie et de tactique passe obligatoirement par la formalisation d'un contrat. Celui-ci doit être très détaillé et il doit mettre l'accent sur ce que seront les indicateurs de suivi de l'action et les décisions consécutives à l'atteinte ou non des objectifs. Le contrat, même malléable, ne doit rien laisser au hasard et ne doit pas autoriser d'atermoiements ultérieurs. Dans un contexte de crise, il est d'autant plus nécessaire de minimiser l'approximation que les incertitudes restent toujours nombreuses.

La contractualisation qui lie l'opérateur à l'IMF doit aussi se fonder sur une reconnaissance particulièrement aiguë des contraintes et des objectifs des acteurs existants compte tenu des inerties qui affectent le projet et en constituent un passif insurmontable par le déni. Il convient de réfléchir sur ce en quoi les causes de l'échec ou de la crise dans le cadre de la configuration originelle de l'IMF peuvent devenir des facteurs de succès dans une nouvelle configuration à inventer. Sur ce point, l'analyse sociale et anthropologique de l'IMF peut éclairer, très au-delà des seuls critères techniques qu'impose de manière assez dogmatique le « prêt-à-penser » de la microfinance. Sans s'affranchir du respect de certains fondamentaux de bonne gestion et de bonne gouvernance, il convient alors de ne pas déconnecter la fonction économique de l'IMF de sa fonction sociale.

En ce sens, si le métier du redressement d'IMF en difficulté exige que l'on y ait de véritables compétences en microfinance, il faut aussi y développer une connaissance et un savoir-faire de sociologie des organisations. À la croisée des chemins, l'appui d'une IMF en crise appelle le dialogue permanent des deux disciplines, à la recherche des justes compromis entre les enjeux techniques et organisationnels, impliquant aussi le juste choix entre le devoir de continuité et les nécessaires ruptures thérapeutiques.

## **Indications bibliographiques sur la sociologie des organisations**

- Bagla-Gökalp L., 2003, *Sociologie des organisations*. Coll. Repères, La Découverte.
- Bernoux Ph., 1990, *Sociologie des organisations*, Points Seuil.
- Bernoux Ph., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil.
- Chevrier S., 2003, *Le Management interculturel*, Que sais-je, PUF.
- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Points Seuil.
- D'Iribarne Ph. dir, 2002, *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Points Seuil.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

### ► Derniers titres parus

**n° 38.** « Accompagner l'émergence et le renforcement des sociétés civiles. Mieux comprendre les enjeux » (Jeanne Planche, CFSI, Gret/Direction scientifique, août 2004, 51 pages).

**n° 39.** « Consolider les médias africains. Une réflexion sur l'action des bailleurs de fonds » (Pierre Daubert [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2004, 17 pages).

**n° 40.** « Façonner les règles du jeu : l'élaboration progressive d'une institution de microfinance dans le Chin State (Myanmar) » (Murielle Morisson [Gret], Gret/Direction scientifique, octobre 2004, 64 pages).

**n° 41.** « Identifier un projet en microfinance. Repères méthodologiques pour des projets réalistes » (Anne-Claude Creusot, avec la collaboration de Philippe Lavigne Delville, Gret/Direction scientifique, décembre 2004, 62 pages).