

Thèse Doctorale en Sciences Economiques et Gestion

« IMPACT DE L'INCERTITUDE SUR LA GOUVERNANCE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE : CAS DE COOPERATIVES BURUNDAISES »

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de
Docteur en Sciences Economiques et de Gestion par

Thadée NIYUNGEKO

Co-Promoteurs : Prof. Albert CORHAY, Rectorat de l'Université de Liège


Prof. Benjamin HUYBRECHTS, HEC- Ecole de Gestion de l'Université de
Liège

Membres du Jury : Prof. Didier Van CAILLIE : HEC-Ecole de Gestion de l'Université de
Liège

Prof. Marc LABIE : Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion,
Université de Mons

Prof. Marek HUDON: Solvay Brussels School of Economics and
Management, Centre Emile Bernheim, Université Libre de Bruxelles

28 Avril 2016

 ma chère épouse Joséphine et mes
adorables enfants : Keinty Jordi, Jolie Marvine,
Arina Adoria et Maëlle Thadine.

Remerciements

Au terme de plusieurs et longues années de recherche, cette thèse est le fruit de mon travail avec la contribution de plusieurs personnes physiques et morales. Elle est pour moi l'occasion d'exprimer ma profonde gratitude à toutes ces personnes qui ont apporté, d'une manière ou d'une autre, une pierre à cet édifice.

Mes plus vifs remerciements s'adressent d'abord au Professeur Albert Corhay, Recteur de l'Université de Liège, Professeur à HEC-ULg, qui a accepté de m'accorder sa confiance depuis le début de ma formation doctorale. Son sens de l'écoute, ses exigences, sa rigueur et sa disponibilité malgré ses multiples responsabilités m'ont toujours donné envie de travailler davantage. Ses encouragements dans des moments difficiles m'ont toujours réconforté.

J'aimerais remercier du fond du cœur le Professeur Benjamin Huybrechts, Professeur à HEC-ULg pour avoir accepté d'épauler le Professeur Albert Corhay dans la supervision de cette thèse. Sa bienveillance, son sens de l'écoute et de l'analyse, ses critiques et ses conseils combien pertinents m'ont été un atout pour mener à bout cette recherche. Sa disponibilité, sa simplicité et sa patience m'ont toujours inspiré confiance et donné envie de progresser avec sérénité. Je voudrais lui dire que sa contribution a été capitale pour l'aboutissement de cette thèse. Que cette dernière lui procure entière satisfaction de ses efforts fournis dans l'encadrement de celle-ci.

Je voudrais également remercier le Professeur Didier Van Caillie, Professeur à HEC-ULg pour avoir accepté de faire partie du jury de ma thèse. Ses remarques et ses orientations dans les différentes rencontres annuelles, sa disponibilité pour me guider quand j'étais à la croisée des chemins ont beaucoup contribué à l'aboutissement de cette thèse.

Je suis très reconnaissant envers le Professeur Marek Hudon, Professeur à Solvay Brussels School of Economics and Management de l'Université Libre de Bruxelles pour avoir spontanément accepté d'être membre du Jury. Ses remarques et observations m'ont permis de mener à bon port mon travail de recherche.

Je serais ingrat si je ne reconnaissais pas la précieuse contribution du Professeur Marc Labie, Professeur à la Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion de l'Université de Mons. Sa rigueur et sa lecture méticuleuse de ma thèse ont été cruciales dans ce long parcours de recherche.

Ce travail de recherche a été également rendu possible grâce à l'intervention de plusieurs personnes des différentes institutions de microfinance du Burundi. Dans la phase exploratoire, une quinzaine d'institutions de microfinance ont été visitées bien que la plupart d'entre elles n'aient pas rempli les critères de notre sélection. Je voudrais témoigner ma sympathie à toutes les personnes qui m'ont accueilli et m'ont fourni des informations précieuses. Je remercie notamment Josiane Kampimbare de

DUKUZU IBIBONDO Microfinance ; Mathias Kinezero du COLILAC Microfinance ; Dominique Majambo de l'UCODE ; Antoinette Ndayirorere et Joseph Ntasumbumuyange du FSCJ ; Arnel Ntwari du DIFO ; Charles Itangishaka de la COSPEC ; Marie Louise Kamikazi de WISE ; Thérence Nduwimana de la CECAD ; Raphaël Segakara du RECECA-INKINGI ; Nestor Nyoni du MUTEC ; Onésime Nishimwe de la FENACOBU ; Théogène Hakizimana de la CECM ; Daniel Ndayishimiye et Primitive Mugiraneza de TURAME COMMUNITY FINANCE ; Bernard Désiré Ntavumba du FSTE et Pontien Bikebako pour le compte de l'ASBL TWITEZIMBERE.

Dans la phase de la collecte de données, d'autres personnes m'ont accordé des entretiens ou m'ont orienté dans mes recherches. Sans leurs données, cette thèse n'aurait pas abouti. Je tiens à les remercier sincèrement pour leur disponibilité, leur collaboration et leurs riches informations. Pour le compte de la FENACOBU, je remercie principalement son DG a.i de l'époque pour m'avoir autorisé à accéder aux données de cette Fédération et pour m'avoir fourni la liste des administrateurs de l'époque conflictuelle. Je remercie aussi Messieurs Joseph Bashirahishize, Honorable Pasteur Ryahama, Ernest Hakizimana, Régisbert Nizigiyimana et Tharcisse Ndikiminwe. Pour la part du FSTE, mes remerciements s'adressent particulièrement à Messieurs Désiré Bernard Ntavumba, Antime Mivuba, Gervais Muhizi et Honorable Pasteur Ryahama. Quant au FSTS, je remercie Messieurs Déogratias Niyonzima et Robert Kamo. Mes remerciements s'adressent aussi à Madame Antoinette Ndayirorere, à Messieurs Grégoire Nyamushibuka et Egide Nahayo du FSCJ et à toute l'équipe de collaborateurs avec qui j'ai travaillé durant des semaines pour rassembler les données concernant leur Fonds.

Durant cette même période, j'ai effectué un stage d'un mois à la Banque de la République du Burundi. Ce stage m'a permis d'accéder aux données des Institutions de Microfinance et du Service Supervision des Microfinances, Institutions non bancaires et Inclusion financière. Que le Gouverneur de la BRB, le chef du personnel de cette institution et tous les collaborateurs du service ci-haut cité avec qui j'ai passé des moments de convivialité, riches en échange d'informations et de discussions trouvent ici ma très grande reconnaissance pour l'apport de chacun à cette thèse.

Une pensée particulière est adressée à feu Ndayishimiye Cyprien, Secrétaire Exécutif du Réseau des Institutions de Microfinance (RIM), assassiné le 7 Novembre 2015. Sa sagesse, ses conseils combien pertinents et ses éclairages sur les Institutions de Microfinance au Burundi lors de mon entretien avec lui dans la phase exploratoire, laissent en moi un souvenir impérissable d'un homme honnête au cœur ouvert. Qu'il repose en paix !

Mes sincères remerciements s'adressent également au Dr Julie Rijpens, au Dr Hugues M. Teuwa Nkeuwo, à Frédéric Dufays, à Michel Marée, à Isabelle Willemart, à Anaclet Niyonkuru, à Pascal Tuyubahe et à Francine Herbillon qui ont eu l'amabilité de relire et de corriger tout ou une partie de ce travail. Leur intervention a été très précieuse pour la simplification et la clarté de cette thèse.

Je remercie également le Professeur Sybille Mertens de Wilmars, professeur à HEC-ULg qui m'a soutenu et guidé dans les démarches d'entrée dans le doctorat. Je voudrais lui exprimer ma profonde gratitude pour ses conseils et ses encouragements inlassables. J'aimerais par la même occasion remercier le Dr Julie Rijpens, post-doctorat à l'Université McGill à Montréal qui a toujours été à mes côtés. Sa simplicité, sa disponibilité, ses analyses, ses critiques et ses conseils m'ont permis d'avancer.

Mes remerciements s'adressent tout autant à toute l'équipe de professeurs, de chercheurs et de doctorants du Centre d'Economie Sociale (CES) de l'Université de Liège pour la convivialité, l'entraide et l'encouragement que vous n'avez cessé de me témoigner. Je pense au Professeur Jacques Defourny, au Professeur Sybille Mertens de Wilmars, au Professeur Virginie Xhaufclair, au Dr Rocio Aliaga Isla, à Michel Marée, à Sophie Adam, à Isabelle Willemart, à HyungSik Eum, à Frédéric Dufays, à Charlotte Moreau, à Catherine Dal Fior, à Amélie Mernier, à Thomas Bauwens, à Victor Caro Castro, à Aurelie Soetens, à Maxime Bouchat, à Mathilde Stokart, à Eugène Rwamigabo et à Aurore de Halleux. Je n'oublie pas mesdames Sévérine Thys et Coroline Lovens pour les moments agréables que nous avons partagés au CES avant qu'elles aillent découvrir d'autres horizons.

Je voudrais aussi remercier mes frères et sœurs et leurs familles respectives, la famille Ildephonse Nahimana alias Makuta, la famille Côme Nzeyimana et Mme Monique Jonfosse pour leurs contributions et leurs encouragements.

C'est l'opportunité d'avoir une pensée particulière pour mes défunts parents, partis tôt et avant de savourer le fruit de leurs efforts. Je les remercie de m'avoir envoyé dans une école primaire lointaine mais où l'éducation était assurée. Que cette thèse soit l'accomplissement de leurs vœux.

« *Last but not least* », je remercie ici particulièrement ma chère épouse Joséphine Haberisoni. Son double rôle de papa et de maman dans l'encadrement et l'éducation de nos enfants durant toutes ces années de recherche, sa patience, sa détermination et ses encouragements m'ont permis d'équilibrer vie privée et vie professionnelle. Sans son appui, cette thèse n'aurait pas vu le jour aujourd'hui. Que celle-ci lui procure entière satisfaction.

Table des matières

Remerciements.....	iii
Table des matières.....	vi
Liste des acronymes	x
Liste des tableaux	xiii
Liste des graphiques.....	xiv
Liste des figures	xv
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	5
Chapitre I : La notion de gouvernance dans les institutions de microfinance	6
I.1. Introduction.....	6
I.2. Regards croisés sur la notion de gouvernance	8
I.2.1. La gouvernance des entreprises	9
I.2.2. La gouvernance des coopératives	10
I.2.2.1. Les coopératives : carrefour d'une multitude de stakeholders	11
I.2.2.2. Les coopératives : lieu potentiel d'intérêts divergents et de conflits d'intérêts	12
I.2.2.3. La gouvernance des coopératives face à leur environnement contextuel	14
a. La théorie de la dépendance aux ressources	14
b. L'approche de la contingence.....	16
c. L'approche néo-institutionnelle dans la gouvernance des coopératives.....	17
I.2.2.4. La gouvernance des coopératives : une application de la grille de Charreaux dans un contexte d'incertitude	19
I.3. Les facteurs contextuels et leur influence sur la gouvernance des coopératives	22
I.4. Conclusion : que faut-il retenir de ce chapitre théorique ?	23
Chapitre II : Les notions d'incertitude et de conflit armé interne	25
II.1. Introduction.....	25
II.2. Définition de l'incertitude	25
II.3. Typologie des facteurs d'incertitude et son impact dans les organisations	27
II.4. Définition des notions de conflit armé et de post-conflit.....	29
II.5. Caractéristiques des populations affectées par un conflit armé interne	31
II.6. Rôles et défis des institutions de microfinance en situation de conflit et post-conflit.....	32

II.7. Conclusion du deuxième chapitre	35
Chapitre III : Question de recherche et propositions	36
III.1. Introduction.....	36
III.2. Formulation des propositions	37
III.3. Identification des variables et des indicateurs ?.....	44
III.4. Conclusion du troisième chapitre	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE	46
Chapitre IV : Regard historique et influence du conflit armé interne sur l'économie et sur les	
 institutions de microfinance du Burundi.....	47
IV.1. Introduction.....	47
IV.2. Regard historique	47
IV.3. Influence du conflit armé interne au niveau macroéconomique	48
IV.4. Influence du conflit armé interne à travers les indicateurs sociaux	52
IV.4.1. Indicateur de Développement Humain (IDH).....	52
IV.4.2. Indicateur de la pauvreté humaine (IDP)	54
IV.5. Rapprochement des indicateurs macroéconomiques et sociaux	59
IV.6. Influence du conflit armé interne sur les institutions de microfinance	60
IV.7. Conclusion de ce chapitre	61
Chapitre V : Méthodologie	62
V.1. Evolution des institutions de microfinance au Burundi	62
V.2. Démarche méthodologique	64
V.2.1. Choix et justification d'une approche et d'une démarche à adopter.....	64
V.2.2. Choix et justification de notre méthode de recherche	65
V.3. La collecte de données	66
V.3.1. Formulation des questions d'enquête.....	67
V.3.2. L'observation	67
V.3.3. Les entrevues	68
V.3.4. Le recueil de données écrites	70
V.4. Description de la population	72
V.4.1. La Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBU)	72

V.4.2.	Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE)	78
V.4.3.	Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS)	81
V.4.4.	Le Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires (FSCJ).....	82
V.5.	Comparaison des quatre coopératives	85
V.6.	L'analyse des données	87
V.6.1.	Organisation et réduction des données : la codification.....	87
V.6.2.	Distribution et comparaison des codes entre les organisations	88
V.7.	Conclusion : que faut-il retenir de ce chapitre ?.....	89
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....		90
Chapitre VI : Les résultats		91
VI.1.	Introduction.....	91
VI.2.	Les coopératives avant le conflit armé interne de 1993.....	92
VI.2.1.	La gouvernance du bureau des COOPEC (ancêtre de la FENACOBU)	93
VI.2.2.	La Gouvernance du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement	93
VI.2.3.	La gouvernance du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé	94
VI.2.4.	La gouvernance du Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires	95
VI.3.	Les différentes coopératives face au conflit armé interne.....	96
VI.3.1.	Impact de l'incertitude sur les décideurs.....	96
a.	Dans la structure en faîtière	97
b.	Dans les Fonds des fonctionnaires.....	101
VI.3.2.	Impact de l'incertitude sur les systèmes de gouvernance des coopératives.....	104
a.	La structure en faîtière.....	104
b.	Dans les Fonds des Fonctionnaires	110
VI.4.	Les coopératives en période post-conflit	117
VI.4.1.	La structure en faîtière	118
VI.4.2.	Les Fonds des fonctionnaires.....	122
VI.5.	Analyse comparative des effets de l'incertitude sur les quatre coopératives	126
VI.5.1.	Les impacts de l'incertitude communs à toutes les coopératives étudiées	126
VI.5.2.	Les effets de l'incertitude communs au FSCJ et au FSTS	129

VI.5.3. Les effets de l'incertitude spécifiques à la structure faitière	130
VI.6. Conclusion : que faut-il retenir de ce chapitre ?	138
Chapitre VII : Discussion des résultats.....	140
VII.1. Les grandes contributions de cette recherche	140
VII.1.1. Incertitude, genèse de diverses stratégies de résiliences	140
a. Le retour à l'informel	141
b. Ajustement à l'environnement incertain	142
VII.1.2. Incertitude, source de paradoxes dans les rôles des administrateurs	143
VII.1.3. Incertitude et paradoxe dans les relations inter-organisationnelles	145
VII.1.4. Incertitude, accélérateur d'isomorphisme ?	147
VII.2. Comprendre l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives à travers la combinaison de plusieurs approches théoriques	149
VII.3. Que faut-il retenir de ce chapitre ?	150
Conclusion générale	152
Références.....	158
Liste des annexes	175

Liste des acronymes

\$:	Dollar Américain
%	:	Pour cent
‰	:	Pour mille
AGE	:	Assemblée Générale Extraordinaire
AG	:	Assemblée Générale
BCT	:	Bureau Central des Traitements
BIF	:	Burundi International Franc
BNDE	:	Banque Nationale pour le Développement Economique
BRAC	:	Bangladesh Rural Advancement Committee
BRB	:	Banque de la République du Burundi
BRI	:	Bank Rakyat Indonesia
CA	:	Conseil d'Administration
FNUAP	:	Fonds des Nations Unies pour la Population
CAPAD	:	Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement
CECAD	:	Coopérative d'Epargne et de Crédit pour l'Auto- Développement
CECM	:	Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel
CEO	:	Chief Executive Officer
CERISE	:	Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit
CERUDEB	:	Centenary Rural Development Bank
CGAP	:	Consultative Group to Assist the Poors
CICID	:	Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement
CICM	:	Centre International du Crédit Mutuel
CONFEMEN	:	Conférence des Ministre de l'Education ayant le Français en partage
COOPEC	:	Coopérative d'Epargne et de Crédit
COPEP	:	Conseil Pour l'Education et le Développement
COSPEC	:	Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit de Cibitoke
CSFI	:	Centre for the Study of Financial Innovation
DAF	:	Directeur Administration et Finances

DG	: Directeur Général ou Directeur Gérant
DHD	: Développement Humain Durable
DIFO	: Development Interpeople Finance Operations
DRS	: Décision de Rétrocession d'une Subvention
ESBG	: European Savings Banks Group
FAB	: Forces Armées Burundaises
Fbu	: Franc burundais
FENACOBUR	: Fédération Nationale des COOPEC du Burundi
FINCA	: Foundation for International Community Assistance
FNL	: Front National de Libération
FORCE	: Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en microfinance
FPR	: Front Patriotique Rwandais
FSAP	: Financial Sector Assessment Program
FSCJ	: Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires
FSTE	: Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement
FSTS	: Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé
HCR	: Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
HEC	: Haute Ecole Commerciale
IDEC	: Institut de Développement Economique
IDH	: Indicateur de Développement Humain
ILO	: International Labour Office
IMF	: Institution de Microfinance
IPH	: Indice de Pauvreté Humain
ISCAM	: Institut Supérieur des Cadres Militaires
ISTEEBU	: Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi
MFPDE	: Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
MIX	: Microfinance Informations Exchanges
MPDR	: Ministère de la Planification, du Développement et de la Reconstruction
MPDRN	: Ministère de la Planification, du Développement et de la Reconstruction Nationale

MSPLS	: Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida
n.d	: non disponible
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODM	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
P	: Proposition
p.	: Page
PAIVA-B	: Projet d'Appui à l'Intensification et à la Valorisation Agricoles du Burundi
PALIPEHUTU	: Parti pour la Libération du Peuple Hutu
PALIPEHUTU-FNL	: Parti pour la Libération du Peuple Hutu- Front National de Libération
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations-Unies pour le Développement
RCC	: Rapport des Commissaires aux Comptes
RECECA-INKINGI	: Réseau Communautaire d'Epargne et de Crédit pour l'Auto développement
RIM	: Réseau des Institutions de Microfinance
SA	: Société Anonyme
TNS	: Taux Net de Scolarisation
UCODE	: Union pour la Coopération et le Développement
UE	: Union Européenne
ULg	: Université de Liège
UNFPA	: United Nations Population Fund
UNIFEM	: United Nations Development Fund for Women
USA	: The United States of America
UTB	: Union des Travailleurs du Burundi
VIH/SIDA	: Virus d'Immunodéficience Humaine/ Syndrome d'Immunodéficience Acquise
WISE	: Women's Initiative for Self-Empowerment

Liste des tableaux

Tableau 1: Variables et indicateurs de la gouvernance	44
Tableau 2: Evolution du taux de mortalité infantile, de l'insuffisance pondérale et du nombre de médecins et d'infirmiers par habitant.....	54
Tableau 3: Comparaison de l'étude de cas avec d'autres stratégies de recherche.....	66
Tableau 4: Synthèse et codification des interviewés.....	70
Tableau 5: Synthèse de la collecte des données.....	72
Tableau 6: Evolution des chiffres de la FENACOBU depuis 1985	76
Tableau 7: FENACOBU en chiffres restreints au 31/12/2012.....	77
Tableau 8: Evolution des cotisations minimales et des crédits au FSTE de 1986 à 2011	80
Tableau 9: Evolution des sociétaires et des crédits octroyés au FSTS	82
Tableau 10: Evolution des sociétaires, du bilan et des crédits octroyés au FSCJ.....	84
Tableau 11: Comparaison des quatre coopératives	86
Tableau 12: Le processus de codification menant à la réduction des données	89
Tableau 13: Nombre de COOPEC par antenne au 31/12/2013	98
Tableau 14: Répartition des membres du Conseil d'Administration du FSTE selon leurs zones.....	111
Tableau 15: Synthèse de conformité de nos propositions par rapport aux résultats	125
Tableau 16: Tableau croisé des impacts de l'incertitude sur les systèmes de gouvernance des coopératives et leurs références.....	134
Tableau 17: Quelques influences du conflit armé sur les coopératives.....	138

Liste des graphiques

Graphique n°1: Evolution du taux de croissance du PIB en\$, de l'aide totale au développement reçue en % du PIB et du taux annuel d'inflation.....	49
Graphique n° 2: Evolution de l'aide au développement et du PIB à prix constant.....	51
Graphique n°3 : Evolution de l'Indice de Développement Humain et ses composantes, de 1990 à 2010.....	53
Graphique n°4 : Evolution de l'Indice de Pauvreté Humain et de ses composantes, de 1990 à 2010.....	55
Graphique n° 5: Evolution du taux d'inscription, de scolarisation et d'abandon de 1990 à 2010.....	57
Graphique n° 6: Les effets du conflit armé à travers les indicateurs sociaux de 1990 à 2010.....	58
Graphique n° 7: Les effets du conflit armé à travers les indicateurs socioéconomique de 1990 à 2010.....	59

Liste des figures

Figure 1: Utilisation de la théorie de la dépendance des ressources dans les organisations	15
Figure 2: Modèle de la gouvernance d'une coopérative face à son environnement externe.....	22
Figure 3: La gouvernance d'une coopérative en contexte de conflit armé.....	34
Figure 4: Modèle théorique des effets pertinents du conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative.....	43
Figure 5: Grille d'analyse des résultats	92

Introduction générale

La microfinance est un secteur dynamique et en pleine expansion (Bellman, 2006 ; Labie et Périlleux, 2009). Elle offre une alternative aux banques défaillantes ou absentes des zones rurales (Lapenu, 2002). Elle a suscité une attention particulièrement croissante dans la littérature et dans les milieux politiques. Elle est aussi considérée comme un moyen incontournable permettant aux pauvres d'accéder aux services financiers (Honohan, 2004 ; Beck et al., 2005 ; Mendoza et Thelen, 2008). Néanmoins, un des défis du secteur de la microfinance réside dans sa gouvernance. La gouvernance des Institutions de Microfinance (IMF) est identifiée comme un facteur indéniable pour renforcer leur rendement financier et pour augmenter la sensibilisation (Rock et al., 1998 ; Labie, 2001 ; Otero & Chu, 2002 ; Helms, 2006 ; Nations Unies, 2006). Alors qu'il existe plusieurs études sur la gouvernance des institutions financières bancaires (Crespi et al., 2004 ; Caprio et al., 2007), quelques travaux seulement traitent de la gouvernance des IMF (Lapenu, 2002 ; Hartarska, 2005 ; Hartarska & Nadolnyak, 2007 ; Mersland & Strøm, 2009). Cette insuffisance d'études sur les IMF témoigne que la recherche sur les questions de gouvernance dans ces organisations est dans sa phase embryonnaire (Mc Guire, 1999). Malgré ce nombre très limité de travaux sur la gouvernance des IMF, celle-ci reste pointée du doigt comme étant l'une des plus grandes sources de fragilités des IMF (Pierret et Doligez, 2005).

Ce travail s'inscrit dans la continuité des recherches menées ces dernières années en matière de gouvernance des IMF. Une de ses motivations est d'apporter notre contribution aux rôles les facteurs contextuels dans l'évolution de la gouvernance des IMF. En effet, les travaux existants n'ont pas totalement pris en compte des facteurs contextuels dans l'étude de la gouvernance des IMF (Cornforth, 2004). Et pourtant, Mersland (2009) conseille que pour étudier la gouvernance de ces organisations, il faut tenir compte non seulement de leur diversité liée à leurs natures et à leurs missions, mais également du contexte du pays dans lequel elles évoluent. Ainsi, tenir compte de ces éléments nécessite non seulement une gouvernance basée sur une approche spécifique au secteur (Mersland & Strøm, 2009), mais aussi une approche adaptée aux types de propriété, aux objectifs et même à la situation (Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). Une autre motivation pour faire cette recherche est de combler cette lacune des travaux sur la gouvernance des IMF en tenant compte de leurs spécificités et de l'environnement dans lequel elles évoluent. Dans cette optique, l'objectif primordial de cette thèse est *d'analyser l'impact de l'incertitude liée aux facteurs contextuels sur la gouvernance des institutions de microfinance, en l'occurrence dans les coopératives*. Concrètement, notre travail de recherche vise à comprendre comment la gouvernance des coopératives évolue dans un environnement incertain causé par un conflit armé interne. L'originalité de ce travail de recherche est d'aborder la gouvernance sous un angle non encore exploré par d'autres chercheurs, à savoir la prise en compte de l'incertitude dans l'analyse de la gouvernance des coopératives. Sa plus-value est

l'analyse de la manière dont la gouvernance peut évoluer dans un contexte de conflit et de post-conflit. Le cas extrême de conflit armé interne constitue un atout dans la mesure où il montre que l'incertitude joue un rôle indéniable dans le management des organisations, en particulier des coopératives dont les relations entre coopérateurs se fondent sur la confiance.

Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes posé les questions suivantes : Comment les acteurs de la microfinance sont-ils influencés par l'incertitude dans leur prise de décisions ? Quels sont les mécanismes de gouvernance les mieux appropriés pour élucider la gouvernance des coopératives en période d'incertitude causée par un conflit armé interne ? Comment les mécanismes de gouvernance internes et externes sont-ils affectés par l'incertitude ? Comment les coopératives adaptent-elles leur mode de gouvernance aux pressions conflictuelles et à l'incertitude ? Face à l'incertitude causée par le conflit armé interne, toutes les catégories de coopératives sont-elles affectées de la même manière ? Au-delà de ces interrogations, une question centrale à laquelle nous cherchons à répondre est libellée de cette manière : ***Dans un pays en situation fragile¹ comme le Burundi, quel est l'impact de l'incertitude causée par un conflit armé interne sur les systèmes de gouvernance des coopératives ?***

La présente recherche a été menée au Burundi dans un contexte où un conflit armé interne a secoué le pays pendant une décennie. Nous étudions quatre coopératives. Trois coopératives présentent des similarités au niveau sociétal et au niveau structurel. Leurs coopérateurs sont homogènes : ce sont tous des fonctionnaires de l'Etat et ces coopératives sont orientées vers le secteur urbain. Deux d'entre elles ont des structures organisationnelles semblables. La quatrième coopérative contraste avec les trois premières. C'est une structure faîtière qui regroupe une centaine de coopératives. Ces dernières sont éparpillées sur tout le territoire du Burundi contrairement aux coopératives des fonctionnaires qui n'ont leurs sièges qu'à Bujumbura. D'autres particularités de la structure faîtière sont l'hétérogénéité de ses membres et son orientation vers le secteur rural.

¹ Certains bailleurs utilisent le terme « Etats fragiles ». Cependant, ce dernier ne fait pas l'unanimité au sein même des bailleurs, encore moins au sein des états concernés qui le trouvent dénigrant. Nous préférons utiliser le vocable « pays en situation fragile » tel qu'utilisé par l'Union Européenne. Néanmoins, il n'existe aucune définition internationalement reconnue de ce terme. Le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE définit l'Etat fragile de la manière suivante : « *Un Etat est fragile lorsque le gouvernement et les instances étatiques n'ont pas les moyens et/ou la volonté politique d'assurer la sécurité et la protection des citoyens, de gérer efficacement les affaires publiques et de lutter contre la pauvreté au sein de la population* » (www.oecd.org/document/9/0,3343,fr_2649_33693550_39254537_1_1_1_1,00.html). Bien qu'elle soit vague, la notion de fragilité des Etats permet d'appréhender une grande variété de situations et de circonstances dans ces Etats : des sorties de crise, des conflits armés, des contextes de reconstruction, des crises humanitaires ou naturelles ou des situations d'extrême pauvreté, tout en permettant d'intégrer aux réflexions la problématique de la prévention (CICID, 2007, p.2).

Pour traiter notre problématique, nous avons emprunté une démarche abductive. Compte tenu de l'objet de notre recherche, nous avons recouru à la méthode d'étude de cas multiples. La collecte des données a été réalisée grâce à la triangulation des interviews, de l'observation et de la consultation des données écrites trouvées dans différents sites. Pour analyser les données récoltées, nous avons utilisé l'analyse de contenu.

Afin d'apporter des réponses à notre principale question de recherche et aux questions y afférentes, cette thèse est organisée en trois parties.

La première partie est théorique et comporte trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé : « *La notion de gouvernance dans les institutions de microfinance* » a pour objectif de définir la notion de gouvernance. Il décrit la gouvernance d'une organisation en général et montre les théories et les mécanismes qui seraient intéressants pour les coopératives en situation d'incertitude. Il montre également comment les facteurs contextuels tels que le cadre légal et réglementaire, le cadre culturel, l'influence normative, le cadre de financement et l'influence cognitive sont susceptibles d'influencer la gouvernance d'une coopérative.

Le deuxième chapitre intitulé : « *La notion d'incertitude et de conflit armé interne* » a pour but de définir les notions d'incertitude, de conflit et de post-conflit. Il présente les types de facteurs d'incertitude et contextualise la notion d'incertitude par rapport au conflit armé interne. Ce chapitre dévoile aussi les caractéristiques des populations affectées par un conflit armé et présente les rôles et les défis des coopératives en période de conflit armé et de post-conflit.

Quant au troisième chapitre intitulé : « *Question de recherche et propositions* », il aborde notre question de recherche ainsi que des questions subsidiaires. Il expose également un modèle théorique et des propositions qui nous guident tout au long de notre recherche.

La deuxième partie, consacrée à la méthodologie, est composée de deux chapitres. Afin de comprendre le contexte de notre recherche, le quatrième chapitre intitulé : « *Regard historique et influence du conflit armé interne sur l'économie et sur les institutions de microfinance du Burundi* » décrit l'impact du conflit armé sur la vie socio-politico-économique du pays. Sur base des indicateurs macroéconomiques (taux d'inflation, Produit Intérieur Brut...) et des indicateurs sociaux (Indice du Développement Humain et Indice de Pauvreté Humaine), ce chapitre met en évidence comment un conflit armé interne affecte la population (y compris les coopérateurs).

Le cinquième chapitre intitulé : « *Méthodologie* » a pour objectif de justifier notre choix de la démarche abductive. Il explique notre choix de l'étude de cas comme méthode de recherche. Il met aussi en évidence comment les données ont été collectées par la triangulation et ont été analysées par la technique d'analyse de contenu. Ce chapitre justifie aussi le choix et les caractéristiques de la population que nous étudions.

La troisième partie est analytique. Elle est constituée de deux chapitres. Le sixième chapitre intitulé « *Résultats* » a pour objet de présenter les résultats de notre recherche. Il décrit d'abord comment les mécanismes de gouvernance se portaient dans les quatre coopératives avant le conflit armé. Ensuite, à partir des propositions formulées dans le troisième chapitre, il montre comment l'incertitude a affecté les décideurs, les structures et les relations inter-organisations. Cette grille d'analyse est présentée séparément pour la structure faïtière et pour les coopératives des fonctionnaires. Enfin, les résultats montrent que la période de post-conflit constitue une opportunité pour corriger les défaillances observées pendant la période incertaine par la mise en place des règlements, des statuts, voire même des cadres d'échange et de collaboration.

Le dernier chapitre intitulé « *Discussion des résultats* » a pour objectif de comprendre la signification des principaux résultats à partir des théories mobilisées dans le premier chapitre. La théorie de l'agence nous permet de comprendre les relations observées en période d'incertitude entre les organes de contrôle et celui de gestion. Cette même théorie nous aide à comprendre les conflits d'intérêts observés dans certaines coopératives durant le conflit armé ou la période post-confliktuelle. Les tensions observées entre les coopératives des fonctionnaires et certains services de l'Etat sont expliquées par la théorie de la dépendance aux ressources. La théorie néo-institutionnelle a joué un rôle dans la compréhension de la dépendance des coopératives à leur environnement conflictuel et de leurs relations avec les pouvoirs publics. Néanmoins, en période d'incertitude, des paradoxes dans les rôles des administrateurs et dans les relations inter-organisationnelles sont observées.

Enfin, une conclusion générale boucle ce travail. Nous y présentons nos contributions, nos limites et nos pistes de recherches pour les travaux futurs qui s'intéresseraient à la problématique de l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des organisations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Au regard des incertitudes qui imprègnent les risques majeurs auxquels est confrontée la planète, s'impose une éthique fondée sur « un principe qui ne soit pas lui-même incertain »

(David Le Breton, 2012, p. 79)

Chapitre I : La notion de gouvernance dans les institutions de microfinance

I.1. Introduction

Depuis quelques décennies, la microfinance fait l'objet d'une attention particulière dans le monde du développement. Le volume des travaux témoigne de son importance dans les milieux académique et politique. En effet, les Nations-Unies ont déclaré l'année 2005 « Année internationale du microcrédit ». Dans cette perspective, l'attribution du prix Nobel de la paix à Muhammad Yunus et à la Grameen Bank en 2006 est aussi un fait qui témoigne combien la microfinance est reconnue comme un moyen d'intervention qui rend les pauvres financièrement autonomes et qui améliore les conditions de développement socioéconomique des pays (Guérin & Servet, 2003 ; Dehejia, Montgomery & Morduch, 2005 ; Hashemi & Rosenberg, 2006 ; Siwale & Ritchie, 2011). Elle est également considérée comme un moyen incontournable permettant aux populations pauvres d'accéder aux services financiers classiques, bien qu'elles soient exclues par les banques, (Honohan, 2004 ; Beck et al., 2005 ; Mendoza & Thelen, 2008). Le Fonds d'Équipement des Nations-Unies (2006, p.37) ne s'écarte pas de cette vision lorsqu'il affirme que « *l'objectif de la microfinance est d'accroître le revenu et de créer de l'emploi chez les populations pauvres, ceci à travers le développement des microentreprises locales, et, dans ce processus, d'accroître le bien-être financier des emprunteurs, de leurs familles et de leur communauté au sens large* ». De plus, la microfinance est, dans certaines circonstances (cas des conflits et post-conflits), envisagée comme une stratégie de secours et de survie, et comme un instrument de paix et de réconciliation (Doyle, 1998).

Néanmoins, bien que le secteur enregistre une croissance rapide, son défi majeur demeure celui de l'institutionnalisation et de la pérennité (Lapenu, 2002 ; Wélé, 2009). Selon Lapenu (2002), cette pérennité nécessite non seulement une pérennité financière et une adaptation aux cadres juridiques existants, mais aussi une vision stratégique claire et une organisation transparente. Cette double vision constitue le concept de « gouvernance ». Depuis les scandales financiers des années 2000², plusieurs chercheurs se sont de plus en plus intéressés à la gouvernance des organisations. Certains auteurs considèrent la gouvernance d'une organisation comme le pilier de sa performance (Labie, 2005a ; Cornforth, 2004 ; Périlleux, 2009), d'autres comme un moyen incontournable pour traiter les problèmes relatifs au développement socioéconomique (Wélé, 2009). Dans les IMF, la gouvernance est identifiée comme un facteur indéniable pour renforcer non seulement leur rendement financier, mais également pour augmenter la sensibilisation (Rock et al., 1998 ; Labie, 2001 ; Otero & Chu, 2002 ; Helms, 2006 ; Organisation des Nations Unies [ONU], 2006). Dans les organisations à but non lucratif, comme les coopératives, la gouvernance a été jugée à l'origine de la fragilité de ces organisations (Lapenu, 2002 ; Pierret & Doligez, 2005 ; Wélé, 2009). Néanmoins, plusieurs études

² Nous pouvons citer le célèbre scandale financier américain d'Enron (2001), l'affaire laitière en Italie de Parmalat (2003), l'affaire de la vedette de Wall Street, Bernard Madoff (2008), etc.

n'ont porté d'attention qu'à la gouvernance des institutions financières bancaires (Crespi et al., 2004 ; Caprio et al., 2007 ; Alexandre & Bouaiss, 2008 ; De Andres & Vallelado, 2008 ; Laeven & Levine, 2009). Quelques travaux seulement traitent de la gouvernance des IMF (Lapenu, 2002 ; O'Regan & Oster, 2002 ; Callen et al., 2003 ; 2005 ; Barr et al., 2005 ; Hartarska, 2005 ; Hartarska & Nadolnyak, 2007 ; Mersland & Strøm, 2009 ; Andres-Alonso et al., 2009). Ce constat témoigne que la recherche sur les questions de gouvernance dans les IMF est à sa phase embryonnaire (Mc Guire, 1999). Et même, les quelques travaux qui existent se sont concentrés sur des marchés en situation de stabilité en Asie et en Amérique latine (Hartarska, 2005). Dans ces régions, il ressort que les expériences de microfinance de la Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) et de la Grameen Bank au Bangladesh et de la Foundation for International Community Assistance (FINCA) ont suscité beaucoup d'intérêt. Comme mentionné précédemment, bien qu'il existe une large recherche sur ces deux continents, force est cependant de constater que peu de travaux ont été réalisés sur l'Afrique. Or, ce secteur connaît une pleine croissance et l'espoir des prochaines réussites est important en Afrique subsaharienne (Barr, Fafchamps & Owens, 2005 ; CGAP & MIX, 2011).

Mis à part ce manque de travaux sur la gouvernance des IMF du continent africain, la littérature existante montre une concentration des études de la gouvernance selon certains angles. En effet, la complexité de la gouvernance des coopératives a été étudiée à partir de diverses perspectives théoriques³. Néanmoins, prises individuellement, ces différentes perspectives théoriques ont mis l'accent sur le rôle du conseil d'administration (Morgan, 1986 ; Hung, 1998 ; Tricker, 2000 ; Cornforth, 2004), alors que la gouvernance ne concerne pas uniquement celui-ci. Certains facteurs contextuels n'ont pas été suffisamment pris en compte (Cornforth, 2004). Or, des phénomènes sociaux ou naturels comme les conflits armés, les crises économiques, les coups d'Etat, les catastrophes naturelles (inondations, ouragans...) ou artificielles (nucléaires) peuvent affecter la gouvernance des organisations (Magill, 2003). En effet, dans les études sur la gouvernance des IMF, l'influence de certaines situations (cas d'incertitude liée à un conflit armé par exemple) a été ignorée. Pourtant, comme le constate Wilson (2002, p.10), la microfinance a été considérée comme « *un coup de pied pour faire démarrer les économies ravagées par la guerre, un soutien aux programmes de secours et de développement, et partant, à l'amélioration des rôles basés sur le genre et l'estime de*

³ On citera entre autres la théorie de l'agent-commettant (principal-agent theory) ou simplement la théorie de l'agence, qui domine la gouvernance des entreprises (Fama & Jensen, 1983a ; Keasey, Thompson & Wright, 1997 ; Spear, 2004) ; la perspective démocratique ou associative (Cornforth, 2004) ; la théorie de l'intendance (Donaldson, 1990 ; Muth & Donaldson, 1998 ; Hung, 1998) ; la théorie de la dépendance par rapport aux ressources (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer & Salancik, 1978) ; la théorie de l'hégémonie managériale (Berle & Means, 1932 ; Mace, 1971 ; Herman, 1981) ; la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Hung, 1998). Une perspective en termes de paradoxes a aussi été proposée par Cornforth (2004) pour les coopératives et les mutuelles afin de prendre en compte les intuitions des uns et des autres.

soi ». Durant la période post-conflit, l'intervention des institutions de microfinance (via le microcrédit) est considérée comme un mécanisme de survie (Wilson, 2002) et comme un outil de réconciliation et de maintien de la paix (Heen, 2004).

Dans cette optique, étudier la gouvernance des IMF nécessite de prendre en compte leur diversité, leurs natures, leurs missions et le contexte du pays dans lequel elles évoluent. La prise en compte de tous ces éléments nécessite une gouvernance non seulement basée sur une approche spécifique au secteur (Mersland, 2009 ; Mersland & Strøm, 2009) mais également sur une approche adaptée aux types de propriété, aux objectifs et aux situations (Lapie & Mersland in Armendáriz & Lapie, 2011). C'est dans ce cadre d'une approche spécifique et adaptée aux IMF que la présente recherche s'intègre. Elle a pour but d'analyser l'impact de l'incertitude liée aux facteurs contextuels, tel que le cas extrême de conflit armé interne, sur la gouvernance des coopératives.

Notre intérêt pour les coopératives est justifié par leur présence proche des populations pauvres dans les pays en développement (Magill, 1994, Armendariz & Morduch, 2005), leur rôle dans le développement et l'autonomisation des populations locales (Fournier & Ouedraogo, 1996) et leur représentativité importante dans le secteur de la microfinance (Gaboury et Quirion, 2006).

Le présent chapitre a pour but d'introduire et de définir la variable dépendante (la gouvernance). Le reste du chapitre est organisé comme suit : la deuxième section tente de définir la notion de gouvernance. Elle part de la gouvernance au sens large jusqu'à la gouvernance spécifique aux coopératives. Cette section étend aussi la pensée de Charreaux (1997) sur la gouvernance des coopératives en période incertaine. La troisième section s'interroge sur les facteurs contextuels qui peuvent influencer la gouvernance des coopératives. Une conclusion boucle ce premier chapitre.

I.2. Regards croisés sur la notion de gouvernance

La gouvernance n'est pas un concept récent. Déjà en 1932, Berle et Means l'évoquaient dans leur discussion sur les conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes sociétés américaines. La littérature montre que la notion de gouvernance recouvre différentes significations selon le contexte dans lequel on la circonscrit (Drucker, 1957). Historiquement, la « gouvernance » s'est toujours appliquée à plusieurs niveaux : *se gouverner soi-même, gouverner sa famille, gouverner les consciences, gouverner l'Etat...* (Lapenu, 2002). Toutefois, la gouvernance suggère toujours le pouvoir de décision. Mais elle peut être utilisée dans une variété de paramètres, y compris la gouvernance d'un État ou la gouvernance d'une entreprise (Carver, 2010). Dans cette sous-section, nous présentons le concept de « gouvernance » d'une entreprise.

1.2.1. La gouvernance des entreprises

Au sein d'une entreprise, le terme employé en anglais est celui de « *corporate governance* » qui est fréquemment traduit en français par le « *gouvernement des entreprises* »⁴. Plusieurs études ont été réalisées dans l'optique de mieux définir la gouvernance d'une entreprise. Si nous tenons compte de la relation entre les dirigeants et les détenteurs des ressources de l'entreprise, la gouvernance d'une entreprise se limiterait au contrôle exercé par les actionnaires sur les gestionnaires (Rock et al., 1998 ; Levet, 1999). Dans cette perspective, la gouvernance consisterait en un ensemble de dispositions ayant pour objectif de s'assurer que les manœuvres des dirigeants de l'entreprise se réfèrent à la volonté et aux intérêts des actionnaires. Elle représente donc le pouvoir des actionnaires sur les dirigeants. Ce point de vue rejoint la pensée de Charreaux (1996) qui souligne que la gouvernance a pour but de limiter l'espace discrétionnaire des dirigeants.

Au regard de ces développements, on dirait que l'entreprise est uniquement constituée des dirigeants et des actionnaires. Or, d'autres parties prenantes « *stakeholders* » y ont des intérêts divergents. Certes, les droits des actionnaires doivent être protégés mais la diversité des parties prenantes doit aussi être encouragée dans la mesure où elle permet de créer de la richesse, des emplois et de la pérennité dans une organisation saine financièrement. De ce point de vue, certains auteurs comme Denis et McConnell (2003) appréhendent la gouvernance d'une entreprise comme toute structure externe et interne des principaux acteurs et des influences sur ces acteurs impliquant le système juridique, le marché du contrôle des sociétés, les modèles de propriété ou les conseils d'administration. Cette idée d'intégrer les influences des différentes parties prenantes est aussi soutenue par Freeman (1984), Hung (1998) et Oman et al., (2003). La gouvernance d'entreprise est donc définie comme « *un système, un ensemble de mécanismes, par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées* » (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 1999). Ces mécanismes de gouvernance peuvent être déterminés de manière interne par l'entreprise elle-même ou de manière externe (Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). Ce qui rejoint ce que Charreaux (1997) appelle « *mécanismes intentionnels spécifiques* » et « *mécanismes intentionnels non spécifiques* »⁵.

D'une manière générale, le système de gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour objet de réduire les conflits d'intérêts entre les partenaires de la firme, considérés comme coûteux (Charreaux, 1997). La finalité de la gouvernance d'une entreprise repose sur trois axes principaux à savoir : « *Faciliter et stimuler la performance des entreprises; restreindre les abus de pouvoir des dirigeants sur les ressources de l'entreprise qui, d'une façon générale,*

⁴ Bien que « *gouvernement et gouvernance d'entreprises* » signifient la même chose, nous utilisons dans ce travail de recherche le terme « *gouvernance d'entreprises* ».

⁵ Mécanismes à développer dans la troisième section de ce chapitre.

résultent de la tendance des dirigeants à se servir eux-mêmes ; fournir les moyens de surveiller le comportement des dirigeants » (Oman et al., 2003, p.6).

Nonobstant ces considérations dans la définition de la gouvernance d'entreprise, les travaux de Mersland et Strøm (2009) et de Hartarska (2005) ont montré que les meilleurs mécanismes de gouvernance sur les marchés matures n'ont pas beaucoup d'influence dans le secteur de la microfinance. Dans une entreprise commerciale, l'objectif de la gouvernance est de contrôler l'atteinte de son objectif qui est généralement la maximisation de la rentabilité. Or, pour les IMF, les objectifs sont financiers et sociaux. Il arrive parfois que dans ces IMF la définition des priorités ne soit pas claire. Pour ces organisations, nous adoptons la définition proposée par l'OECD (1999) et modifiée par Labie et Mersland in Armendáriz et Labie (2011, p. 286-287) : « *La gouvernance d'entreprise est un système, ou un ensemble de mécanismes par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée afin de réaliser sa mission et ses objectifs* »⁶. De cette définition, il ressort, comme nous l'avons vu précédemment, que la gouvernance des institutions de microfinance nécessite non seulement une approche spécifique au secteur (Mersland & Strøm, 2009), mais également des approches adaptées au type de propriété, aux objectifs et même à la situation (Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011).

Ainsi, dans cette perspective d'aborder la gouvernance selon le type de propriété, d'objectifs ou de situation, nous ne trouvons pas optimal d'analyser dans cette recherche la gouvernance de tous les différents types d'institutions de microfinance. Nous nous limitons aux Coopératives d'Épargne et de Crédit « COOPEC ». Nous analysons les mécanismes de gouvernance qui recouvrent la gouvernance de ces coopératives et plus spécifiquement, ceux qui interviendraient en situation d'incertitude.

1.2.2. La gouvernance des coopératives

Malgré leur importance, les études sur les coopératives sont peu nombreuses dans le secteur de la microfinance (Périlleux, 2008). Les critiques majeures à l'égard des coopératives concernent les déficiences de leur gouvernance (Branch & Baker, 1998 ; Cuevas & Fischer, 2006). Etant donné que la gouvernance peut s'entendre comme un ensemble de mécanismes assurant à une organisation la poursuite sans faille de sa mission, ces mécanismes constituent des garde-fous de l'équilibre interne et externe de l'organisation. Pour étudier la gouvernance des coopératives, plusieurs auteurs ont eu recours aux théories utilisées dans la compréhension de la gouvernance des entreprises purement commerciales (Cornforth, 2004 ; Labie, 2005a, 2005b ; Périlleux, 2008, 2009). Pour le cas qui nous concerne, nous allons suivre cette démarche, tout en assurant qu'une meilleure compréhension de la gouvernance des coopératives consisterait d'abord à identifier les parties prenantes, ensuite à analyser les conflits d'intérêts qui peuvent naître de cette diversité des parties prenantes et enfin à tenir compte

⁶ Traduction de l'auteur.

de l'environnement dans lequel les coopératives travaillent. En effet, le contexte dans lequel ces organisations travaillent constitue un enjeu majeur que la plupart des études sur la gouvernance des coopératives n'ont pas suffisamment abordé. Nous analysons aussi comment la grille de Charreaux (1997) peut contribuer à la compréhension de la gouvernance des coopératives dans une période d'incertitude. Nous développons succinctement ces points dans les sous-sections suivantes.

1.2.2.1. Les coopératives : carrefour d'une multitude de stakeholders

Les coopératives englobent une multitude de parties prenantes. Aborder sa gouvernance en tenant compte de toutes ses composantes fait appel à l'approche *stakeholders* (ou l'approche des parties prenantes). Cette approche est vue comme un construit social résultant de l'action de différents intervenants, l'ensemble des agents économiques interagissant avec l'organisation (Freeman, 1984 ; Hung, 1998 ; Labie, 2005b). Les travaux de Périlleux (2008) listent au moins six catégories de parties prenantes que la coopérative doit prendre en considération pour mieux assurer sa mission et réaliser ses objectifs. Il s'agit des membres (propriétaires et en même temps clients), des dirigeants, des élus⁷, du personnel salarié ou bénévole, des fournisseurs des différents inputs et des partenaires externes. Le recours à la théorie des parties prenantes nous permet de comprendre la nature de l'entreprise (Brenner & Cochran, 1991), la façon dont les gestionnaires réfléchissent à la gestion de cette dernière (Brenner & Molander, 1977), la manière dont les membres du CA pensent aux intérêts des parties prenantes (Wang & Dewhirst, 1992) et la façon dont les sociétés sont gérées (Halal, 1990). Elle nous permet aussi d'identifier le lien entre la gestion des parties prenantes et la réalisation de la responsabilité sociale des entreprises (Kotter & Heskett, 1992). Cette théorie s'avère intéressante pour les organisations à but non lucratif, en l'occurrence les coopératives, du fait de la diversité des participants qui concourent activement à cette organisation (Pestoff, 1995 ; Lewis, 2001). Cette participation inclusive conduit à la présence d'administrateurs diversifiés dans le conseil d'administration, ce qui permet à l'organisation d'accéder à une gamme variée d'intérêts. Le CA a, dans ce cas, un rôle politique qui consiste à évaluer les conflits d'intérêts potentiels des divers groupes d'investisseurs afin de déterminer les objectifs de l'organisation et d'établir une politique claire.

D'une manière générale, la diversité des parties prenantes observée dans les coopératives suppose l'existence des intérêts propres divergents. Des conflits d'intérêts peuvent alors naître et mettre en danger l'équilibre de la coalition, ce qui nous conduit à penser à la théorie relative aux conflits d'intérêts.

⁷ Les élus sont désignés au sein des coopérateurs pour composer les organes tels que le conseil d'administration, le comité de crédit, le comité de surveillance.

I.2.2.2. Les coopératives : lieu potentiel d'intérêts divergents et de conflits d'intérêts

La diversité des *stakeholders* dans les organisations coopératives crée une diversité d'intérêts propres aux différents acteurs de la coopérative. Dans les sociétés purement commerciales, la théorie de l'agent-commettant (*principal-agent theory*) ou simplement la théorie de l'agence domine leur gouvernance (Jensen & Meckling, 1976 ; Keasey et al., 1997). Cette théorie trouve ses racines dans les travaux de Jensen et Meckling (1976). Elle met en avant les rapports de gouvernance basés sur les relations entre les actionnaires et les gestionnaires. Les premiers étant les apporteurs de capitaux, veillant à ce que les deuxièmes agissent dans l'intérêt de maximiser le rendement de leurs actions (Ross, 1973 ; Fama & Jensen, 1983a, 1983b ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Mais les propriétaires ou les actionnaires, pour s'assurer que les gestionnaires agissent dans leurs intérêts, désignent un conseil d'administration qui a pour rôle de surveiller et de contrôler les gestionnaires (Eisenhardt, 1989 ; Gray & Cannella, 1997 ; Keasey et al., 1997 ; Lambert, 2001).

La littérature montre que même si cette théorie est facilement applicable dans les entreprises à vocation commerciale dont le but primordial est la réalisation du profit, rien n'indique qu'elle trouve les mêmes facilités dans les organisations à but non lucratif (Cornforth, 2004). Ces doutes tiennent d'abord au caractère des membres des coopératives qui sont propriétaires (commettants) et en même temps gestionnaires (agents) (Spear, 2004). Ensuite, l'actionnariat des coopératives est extrêmement diffus suite à son mode de fonctionnement démocratique selon le principe « *d'un homme, une voix* ». Ce caractère diffus peut entraîner le comportement de « *passager clandestin* », où chaque membre peut penser n'avoir pas assez d'influence sur la gestion de la coopérative et pense que les autres vont assurer le travail à sa place. Enfin, le principe démocratique « *d'un homme, une voix* » peut aussi influencer négativement le contrôle des élus sur les gestionnaires du fait du niveau de formation relativement bas des premiers car issus (pour la majorité) des zones rurales et moins instruits (Branch et Baker, 1998).

L'analyse de la relation de délégation⁸ explique l'importance de cette théorie dans les coopératives. En effet, les apporteurs de parts s'intéressent plus à la réalisation de la mission qu'au rendement de leur argent (Labie, 2005a). Mais cela n'exclut pas le contrôle de l'ampleur avec laquelle l'organisation aura pu générer des externalités positives à travers la mise en œuvre de sa mission. Cependant, il n'est pas aisé d'évaluer cette satisfaction avec certitude et précision (Labie, 2005a). Une voie de solution pour les coopératives et les associations reste le CA, principal moyen pour les membres de surveiller le comportement des gestionnaires (Cornforth, 2004). La relation d'agence entre dirigeants et membres dans les coopératives peut être aussi source de comportements opportunistes chez les dirigeants

⁸ Pour comprendre comment le mandant peut s'assurer que le mandataire effectue la gestion conformément aux objectifs qu'il lui a préalablement fixés.

(Périlleux, 2008). Ces derniers peuvent orienter les dépenses selon leurs préférences (selon leurs propres intérêts) ou ils peuvent entreprendre des projets leur permettant l'assurance d'une place sur le long terme (théorie de l'enracinement des dirigeants). Des conflits d'agence entre les coopérateurs et les élus peuvent se manifester par des comportements opportunistes des élus qui peuvent servir leurs intérêts personnels (ou ceux de certains membres) au lieu de ceux de l'ensemble des coopérateurs (Rock, Otero & Saltzman, 1998). Comme le soulignent plusieurs auteurs, le caractère diffus de la propriété de la coopérative et les problèmes de communication et de circulation d'information entre les élus et les membres accentuent ce problème (Chao-Béroff et al., 2000 ; Wampler & Mercoiret, 2002 ; Périlleux, 2008).

Une source de conflit d'intérêts peut provenir de l'aléa moral qui existe entre « les membres emprunteurs nets et les membres épargnants nets » (Branch & Baker, 1998 ; Périlleux, 2008). Observé généralement dans les entreprises commerciales, ce conflit d'intérêts est, dans les coopératives et surtout celles des pays en développement, limité par le caractère diffus du sociétariat et le manque de compétence dû à une alphabétisation moins élevée.

Aux regards des développements précédemment évoqués, l'on dirait que la gouvernance des coopératives est dominée uniquement par les deux théories explicitement développées. Loin de là. Il existe d'autres théories permettant de mieux expliciter la gouvernance de ces organisations à but non lucratif. Ces théories présentent moins d'intérêts pour notre travail de recherche et ne seront pas développées ici. Il s'agit entre autres de la perspective démocratique⁹, de la théorie de l'intendance¹⁰, de la théorie de l'hégémonie managériale¹¹ et de la perspective en termes de paradoxes¹².

Nonobstant les théories et les perspectives théoriques qui ont participé à l'étude de la gouvernance des coopératives, la prise en compte de l'incertitude due au contexte dans lequel une organisation évolue n'a pas attiré l'attention de plusieurs chercheurs alors que dans leur nouveau programme de recherche, Labie et Mersland dans Armendáriz et Labie (2011) recommandent de recourir au contexte pour comprendre davantage la gouvernance des institutions de microfinance. De plus, le travail de Maruyama (1991) montre que tenir compte du contexte culturel ou de l'atmosphère des transactions à l'intérieur et entre les entreprises ne laisse pas indifférente la manière dont une organisation est gouvernée. Ce constat est aussi appuyé par Hollingsworth, Schmitter et Streeck (1994) qui soulignent que les relations culturelles, dont la confiance assure le fondement, peuvent influencer sur la gouvernance

⁹ Voir les travaux de Rock et al. (1998) ; Cornforth (2004) ; Davister (2006) ; Collette & Pige (2008) ; Davister & Comeau (2008) ; Périlleux (2009) et Mertens (2010).

¹⁰ Voir les travaux de Hung (1998) ; Donaldson & Davis (1991) ; Muth & Donaldson (1998).

¹¹ Voir les travaux de Berle et Means (1932) et de Lorsch & MacIver (1989).

¹² Voir les travaux de Cornforth (2004).

des organisations. Dans le même ordre d'idées, Porta et al. (1997) trouvent que, dans la plupart des cas, le type de religion dominant dans une culture peut affecter la confiance et pousser les organisations à coopérer. Ainsi, nous développons dans la sous-section suivante les théories qui lient la gouvernance des coopératives à leur environnement contextuel.

1.2.2.3. La gouvernance des coopératives face à leur environnement contextuel

Plusieurs raisons nous poussent à analyser la gouvernance des coopératives sur base du contexte dans lequel elles évoluent. D'une part, les coopératives sont sensibles à plusieurs influences (économiques, réseaux, situation de leurs secteurs d'activités, attentes au niveau sociétal (qui se traduisent par des politiques publiques comme la lutte contre la pauvreté et par des acteurs qui ne sont pas des acteurs économiques telles que les ONGs, les instances nationales, etc.)). D'autre part, l'ancrage local des coopératives est sensible aux contextes locaux et régionaux, contrairement aux multinationales. En effet, la coopérative n'existe que par ses membres. Ces derniers sont une communauté locale, régionale, ce qui justifie que les coopératives subissent une influence du contexte plus accentuée que les entreprises classiques. L'environnement politique, la stabilité ou l'instabilité du secteur dans lequel elles évoluent, affectent rapidement leur gouvernance, compte tenu de leur ancrage local.

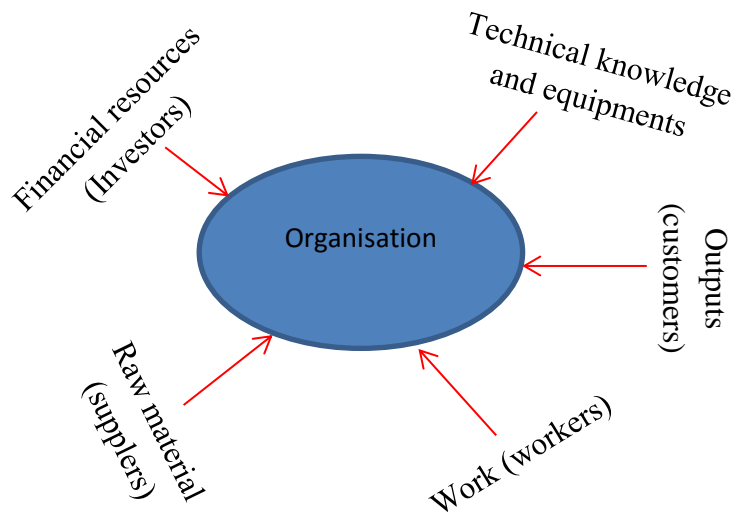
Pour saisir en profondeur l'influence des facteurs contextuels sur la gouvernance des coopératives, nous recourons aux approches souvent mobilisées pour étudier les relations entre les organisations et l'environnement, à savoir : la théorie de la dépendance aux ressources, l'approche de la contingence et la théorie néo-institutionnelle, telles que définies par Judge et Zeithaml (1992) et confirmées par Gupta, Dirsmith et Fogarty (1994). Ces approches sont, comme le soulignent les auteurs précédemment cités, les meilleures à déceler l'influence des facteurs environnementaux sur les organisations (pratiques, comportements, caractéristiques organisationnelles).

a. La théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance aux ressources, née dans les années soixante, trouve ses racines dans l'économie et la sociologie grâce aux auteurs comme Pfeffer (1972) et Pfeffer et Salancik (1978). D'après cette théorie, les organisations sont considérées comme des systèmes ouverts, qui interagissent en tissant des relations entre d'autres organisations et leur environnement (Pfeffer, 1972; Meyer & Rowan, 1977 ; Pfeffer & Salancik, 1978). En effet, les sociétés dépendent les unes des autres pour accéder aux ressources, établissent des liens afin de réguler leur interdépendance (Hung, 1998). Pour survivre et être pérennes, les organisations comptent sur le rôle de leurs acteurs et de leur environnement (Cornforth, 2004 ; Pfeffer & Salancik, 1978). La vulnérabilité d'une organisation vis-à-vis de son environnement est liée à sa possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin (capital,

savoir, équipes de travail, finances, etc.). La figure n°1 montre les ressources dont une organisation a besoin.

Figure 1: Utilisation de la théorie de la dépendance des ressources dans les organisations



Source : Hatch (2000, p.94)

La figure n°1 montre que les organisations dépendent d'une multitude de ressources diverses qui assurent leur survie. Néanmoins, ces ressources sont souvent contrôlées par l'environnement. Ainsi, le rôle des gestionnaires est de trouver des moyens pour gérer cette dépendance (Labie, 2005a). Ils doivent aussi s'assurer d'obtenir les ressources et l'information dont ils ont besoin. Dans cette optique, le CA jouerait un rôle dans la réduction de l'incertitude en créant des liens d'influence entre les organisations par des administrations conjointes (*interlocking directorates*) (Cornforth, 2004). De cette manière, le CA agirait comme une passerelle entre les frontières (*boundary spanning*) (Labie, 2005a).

Dans les coopératives, la théorie de la dépendance aux ressources permet de comprendre la composition des conseils d'administration (Labie, 2005a). En effet, compte tenu de l'importance d'accéder aux ressources, les administrateurs seraient choisis en raison, d'une part, de leurs liens importants avec l'extérieur, et d'autre part, des connaissances qu'ils mettraient à la disposition de l'organisation. Toutefois, le recours aux membres pour élire leurs administrateurs limite, pour les coopératives, la facilité à trouver des coopérateurs appartenant à plusieurs organisations (Cornforth, 2004). Cependant, la gouvernance ne concerne pas uniquement les activités du CA ; d'autres activités concourent à la définition de la gouvernance et sont liées à la vie quotidienne de l'organisation. Ainsi, l'accès aux sources de financement (dons, legs, épargnes), aux crédits bancaires, aux bénévoles, au marché du travail, les relations avec les autres organisations méritent une analyse en terme de gouvernance.

b. L'approche de la contingence

Les théories de la contingence, nées dans les années 1950, rassemblent les travaux de plusieurs auteurs. Comme le mentionne Huybrechts (2010), l'approche de la contingence a été une des approches largement utilisées entre les années 1950 et 1960 pour examiner l'influence des éléments internes et externes sur la structure de l'organisation. Les théories de la contingence reconnaissent que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales (Rouleau, 2007, p.46). Néanmoins, ces théories postulent qu'il y a des éléments du contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes d'une organisation. Développées d'abord par Woodward (1956) en analysant l'influence de la technologie sur la structure organisationnelle (*contingence technologique*), Lawrence et Lorsch (1976) les ont propulsées au-devant de la scène en approfondissant les idées de Woodward (1956) ainsi que celles de Bruns et Stalker (1966), qui avaient affirmé que l'environnement est un facteur de contingence important de la structure des entreprises. Lawrence et Lorsch (1976) ont analysé comment un environnement joue un rôle déterminant dans la structure et la performance d'une organisation (*contingence structurelle*). Les résultats de leur recherche sur dix entreprises américaines (entre 1963 et 1966) ayant des environnements différents en matière d'incertitude et de diversité technique montrent que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration de leurs structures.

Cependant, Child (1972) reconnaît le rôle des gestionnaires dans leur prise de décisions stratégiques afin de contrôler une partie de leur environnement. Il prône ainsi la prise en considération du choix stratégique dans le modèle de la contingence afin de reconnaître le rôle des gestionnaires. Pour lui, l'environnement contraint l'organisation des structures, mais les gestionnaires contribuent à l'ajustement de l'entreprise à son environnement par la prise de décision.

Les travaux de Mintzberg (1982), considérés comme représentant de l'école de la contingence, renforcent l'hypothèse selon laquelle la structure d'une organisation est liée à la nature de son environnement. Pour cet auteur, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement dans lequel l'organisation travaille. De ce point de vue, deux principes se manifestent : *l'ajustement et la cohérence*. Selon Mintzberg (1982), l'ajustement expliquerait le rapport entre l'organisation et son environnement, tandis que la cohérence interne décrirait le fonctionnement interne de l'organisation face aux pressions de l'environnement. L'approche de la contingence nous semble intéressante pour les coopératives. Elle permettrait de répondre à ces interrogations : Dans un environnement incertain, comment les coopératives s'ajustent-elles ? Comment assurent-elles la cohérence de leurs organes internes ? Les réponses à ces questions mettraient en évidence le rôle de l'environnement sur les structures internes et sur les relations externes d'une coopérative.

D'une manière générale, l'approche de la contingence suppose que chaque organisation fonctionne dans un environnement spécifique, et dans ce cas, qu'elle adopte une forme organisationnelle qui convient au mieux aux caractéristiques techniques et économiques de cet environnement (Huybrechts, 2010).

c. L'approche néo-institutionnelle dans la gouvernance des coopératives

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous analysons aussi comment des pressions extérieures influencent la gouvernance des coopératives. Pour ce, nous recourons à l'approche néo-institutionnelle. L'approche néo-institutionnelle fonde son argument sur la prémisse qui stipule que les organisations sont des systèmes ouverts à l'environnement social et culturel (Scott, 2008). Elle met l'accent sur l'institutionnalisation des structures et des pratiques organisationnelles sous la « *contrainte* » des demandes externes. Le constat est que de plus en plus d'auteurs font recours aux perspectives institutionnelles pour expliquer la gouvernance des organisations (Filatotchev & Boyd, 2009). En effet, l'environnement organisationnel dans lequel une organisation travaille a des conséquences sur son comportement. Or, la théorie néo-institutionnelle explique mieux comment les pressions extérieures influencent un conseil d'administration dans le processus d'institutionnalisation (Hung, 1998). Ingram et Simons (1995) éclairent ce phénomène en montrant que l'argument principal de la théorie néo-institutionnelle est la contrainte des organisations par des règles sociales et le suivi des conventions prises comme acquises et qui déterminent leurs formes et leurs pratiques. Dans ce cas, le conseil d'administration est perçu comme un instrument technique, un moyen de définir les objectifs ou comme un véhicule adaptatif façonné en réaction à des influences et des contraintes de l'environnement extérieur (Hung, 1998). La question que les auteurs se posent se rapporte à l'identification et à la compréhension des déterminants des processus d'institutionnalisation. Comment les organisations deviennent-elles si similaires, si semblables dans leurs structures alors qu'au départ il n'en était pas ainsi ?

Pour certains auteurs, ce sont des « *mythes rationalisés* » qui sont à l'origine de cette institutionnalisation (Meyer & Rowan, 1977). Pour d'autres auteurs comme DiMaggio et Powell (1983), les effets des « *pressions isomorphiques* » expliqueraient les processus d'institutionnalisation. Selon Meyer et Rowan (1977, p.340), « *les mythes rationalisés sont des concepts dominants de travail d'organisation qui sont institutionnalisés dans la société* ». Ces mythes sont des ensembles de règles et de procédures prétendument efficaces et rationnelles pour atteindre des objectifs spécifiques. Ils fournissent des lignes directrices pour le comportement social et sont des modèles pour la conception des structures organisationnelles (Scott, 2008). Pour la seconde catégorie d'auteurs, les déterminants des processus d'institutionnalisation sont décrits à partir des effets des pressions isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983). Ces auteurs insistent sur la nécessité pour les organisations de se conformer, selon leurs structures et leurs procédures, aux pressions institutionnelles isomorphiques,

qui sont déterminées par des attentes externes coercitives, normatives et mimétiques. La question que nous nous posons est de savoir comment ces attentes externes exercent des pressions sur la gouvernance des coopératives.

D'une part, mis à part les travaux d'Edwards et Cornforth (2003) et de Miller-Millesen (2003), peu d'auteurs ont déjà utilisé la perspective institutionnelle pour expliquer la gouvernance des entreprises à but non lucratif. Pourtant, la théorie institutionnelle a deux qualités dont ces organisations ont tant besoin. Elle met au centre de son analyse la légitimité, qui en son retour, conduit à considérer les influences tant formelles qu'informelles sur l'organisation (Doherty, 2009). Ces organisations étant récentes et ayant une forme de l'entreprise relativement mal comprise, leur analyse nécessite l'intégration de la question de légitimité (Cornforth, 2010).

D'autre part, les attentes externes exercent aussi des pressions tendant vers l'isomorphisme dans les coopératives. Trois tendances se dégagent.

Premièrement, une coopérative ne travaille pas en vase clos. Il y a d'autres organisations dont elle dépend et qui, en réponse, exercent sur elle des pressions tant formelles qu'informelles. Les attentes culturelles de la société au sein de laquelle ces organisations fonctionnent exercent également des pressions qui conduisent à ce que les auteurs appellent l'*isomorphisme coercitif*. L'isomorphisme coercitif découle de l'influence politique et des problèmes de légitimité (DiMaggio & Powell, 1983). Pour les organisations coopératives, nous citons, par exemple, la mise en place par le superviseur des lois qui règlementent le secteur de la microfinance.

Deuxièmement, les organisations tendent à l'isomorphisme par un *processus mimétique*. A l'origine de ce processus, c'est l'incertitude qui exerce une force puissante encourageant les organisations à s'imiter les unes les autres. Dans les organisations commerciales, March et Olsen (1976) évoquent des problèmes de technologies organisationnelles incomprises, des objectifs ambigus, ou un environnement créant une incertitude symbolique. Dans les organisations comme les coopératives, le processus mimétique est créé par l'imitation des expériences vécues et réussies dans certaines organisations, par exemple le crédit de groupe, l'assurance-crédit ou la mise en place des organes de contrôle.

Troisièmement et enfin, ce sont les *pressions normatives* qui sont la source du changement organisationnel isomorphique. Ce changement provient principalement de la professionnalisation. Cette dernière se manifeste selon Larson (1977) et Collins (1979), dans la lutte collective des membres d'une organisation pour définir les conditions et les méthodes de leur travail (Larson, 1977, p.49).

Nonobstant ces avantages que présente la théorie néo-institutionnelle dans la compréhension de l'influence des facteurs situationnels et environnementaux sur la forme et le destin d'une organisation, des critiques ne manquent pas à son égard. Pour certains chercheurs, la théorie donne une vue « sur-

sociale » de l'explication du comportement de l'organisation. Ainsi, Drazin et Van de Ven (1985) reconnaissent que la coordination interne et de nombreuses pratiques de contrôle peuvent être institutionnalisées au fil du temps et peuvent ne pas être adaptées à la nature des tâches organisationnelles et technologiques.

Au regard des développements évoqués ci-dessus, le constat est que la recherche sur la gouvernance s'est souvent concentrée sur la boîte noire qu'est le conseil d'administration. Or, la définition de la gouvernance d'entreprise parle de système, ce qui implique une action dynamique d'un ensemble de nombreux mécanismes pour diriger et contrôler l'entreprise (Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). De plus, la gouvernance ne concerne pas uniquement le contrôle à posteriori exercé par le conseil d'administration et les organes qui y sont liés tels que le comité de crédit, le conseil de surveillance, les commissaires aux comptes, mais également la manière dont les organisations sont dirigées. Dans la sous-section qui suit, nous développons, à partir de la grille de Charreaux (1997) telle qu'adaptée par Labie et Périlleux (2008) et Labie et Mersland in Armendáriz et Labie (2011), les mécanismes qui seraient les mieux indiqués dans les coopératives, en tenant compte de l'environnement incertain.

1.2.2.4. La gouvernance des coopératives : une application de la grille de Charreaux dans un contexte d'incertitude

Le cadre d'analyse des mécanismes de gouvernance des entreprises proposé par Charreaux (1997) suggère la classification de ces mécanismes. Bien qu'au départ ce cadre d'analyse des mécanismes soit destiné aux entreprises commerciales, plusieurs chercheurs l'ont utilisé pour détecter les mécanismes qui seraient appropriés dans le secteur de la microfinance (Labie, 2005a ; Labie & Périlleux, 2008 ; Périlleux, 2008 ; Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). En effet, sa vision large du système de gouvernance permettrait d'aborder les spécificités des coopératives (Périlleux, 2008). Un autre avantage de la grille de Charreaux (1997) est l'identification d'autres mécanismes de gouvernance, contrairement aux entreprises commerciales où l'attention est généralement focalisée sur le contrôle assuré par le conseil d'administration et les schémas incitatifs de rémunération des dirigeants (Marsal & Bouaïss, 2007 ; Périlleux, 2008). Ces mécanismes sont classés en quatre catégories selon qu'ils sont intentionnels ou spontanés, spécifiques ou non spécifiques à l'organisation. En effet, selon Labie (2005a), les gestionnaires d'une entreprise sont influencés dans leur prise des décisions par différents mécanismes.

D'une part, ils sont influencés par des mécanismes intentionnels et spécifiques à l'organisation (mis en place par l'organisation). Ces mécanismes sont élaborés à l'interne de chaque organisation et ont pour rôle d'assurer sa bonne gouvernance. La liste élaborée par Charreaux (1997) montre que certains mécanismes ne sont pas, en pratique, intéressants pour certaines organisations comme les coopératives

où les schémas incitatifs des rémunérations des dirigeants (primes salariales liées aux résultats¹³ et les stocks options¹⁴) sont difficiles à mettre en place (Parvello, 2000). Par contre, d'autres mécanismes comme le CA¹⁵, l'AG, le CS et le comité de crédit trouvent place et jouent un rôle important dans le fonctionnement d'une coopérative. Ces mécanismes rejoignent ceux que nous avons déjà développés dans les sections antérieures.

D'autre part, les décideurs sont influencés par des mécanismes intentionnels mais externes à l'organisation. La volonté du législateur et les pressions des groupes politiques, les syndicats nationaux, les auditeurs légaux, les associations de consommateurs interviennent pour assurer la gouvernance de l'organisation. Dans le secteur de la microfinance, les mécanismes les plus observés sont la supervision et la réglementation (Cuevas & Fischer, 2006). Néanmoins, cette supervision et cette réglementation varient d'un pays à l'autre et de l'état d'institutionnalisation du secteur de la microfinance.

De plus, d'autres mécanismes spontanés et spécifiques, délimitent aussi les pouvoirs discrétionnaires des dirigeants. Dans cette rubrique, Charreaux (1997) classe des mécanismes tels que la surveillance mutuelle des dirigeants, les réseaux de relations informels, la culture d'entreprise et la réputation interne (parmi les employés). Ces mécanismes sont spontanés dans la mesure où leurs rôles ne sont pas intentionnels mais découlent plutôt d'externalités imprévues (Lapie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). Dans les coopératives, ces mécanismes jouent un rôle important de par la nature de celles-ci. En effet, l'ancrage communautaire des coopératives permet le développement d'un réseau social homogène (où tout le monde connaît tout le monde), ce qui conduit à l'émergence de normes respectées de façon consensuelle par la communauté et par conséquent, un contrôle mutuel du respect de ces normes (Coloman, 1991). Un autre exemple prouvant cette surveillance mutuelle est l'octroi de crédits de groupe ou l'octroi de crédits grâce à l'épargne des membres. La surveillance mutuelle incite ces membres à s'assurer que l'emprunteur rembourse normalement (Armendariz & Morduch, 2005). Le recours au bénévolat constitue aussi un autre élément essentiel de la surveillance mutuelle dans la

¹³ Les primes salariales liées aux résultats sont basées sur des indicateurs de profitabilité. Or les objectifs des coopératives comprennent des aspects sociaux, souvent complexes et peu quantifiables, de sorte qu'y lier la rémunération des managers est très difficile (Périlleux, 2008).

¹⁴ Les stocks options rendent le manager partiellement actionnaire de l'entreprise. Or, la particularité des titres de propriété dans les coopératives les rend inapplicables dans ces organisations. Le principe démocratique « d'un homme, une voix » diminue le caractère dominant du coopérateur détenant plus de parts que les autres.

¹⁵ Ici, il y a à signaler que le CA d'une coopérative présente quelques différences par rapport à celui d'une entreprise classique. Le World Council of Credit Union (WOCCU) recommande, d'une part, que sa composition soit faite d'un nombre impair compris entre 5 et 9, élus par le sociétariat et d'autre part, conseille une rotation régulière bien que sa mise en pratique soit rarement suivie (Chao-Béroff et al., 2000). Enfin, son principe démocratique « d'un homme, une voix » ouvre l'accès au CA à tout membre intègre, compétent et responsable. Cette ouverture conduit au CA des membres, généralement bénévoles, le plus souvent incompetents, pour exercer leurs fonctions d'administrateurs (Rock et al., 1998).

mesure où ces bénévoles participent à la gestion de leur coopérative. Les dirigeants des coopératives exercent également un contrôle informel.

Enfin, des mécanismes spontanés non spécifiques constituent la dernière catégorie de la classification de Charreaux (1997). Ces mécanismes concernent en grande partie les éléments qui se rapportent à l'environnement externe à l'organisation. Charreaux (1997) place dans cette catégorie le marché des biens et des services, le marché financier (dont la prise de contrôle), l'intermédiation financière, le crédit interentreprises, le marché du travail, le marché politique, le marché du capital social, l'environnement sociétal, l'environnement médiatique, la culture des affaires et le marché de la formation. Pour certains auteurs, ces mécanismes jouent un rôle marginal dans les coopératives (Périlleux, 2008 ; Labie & Mersland in Armendáriz & Labie, 2011). En effet, certains mécanismes (comme le marché financier) qui exercent des pressions incitant à la bonne gouvernance pour les sociétés à capitaux ne trouvent pas de place de choix dans les coopératives. D'autres mécanismes, comme le crédit interentreprises et le marché du bien et des services, agissent aussi comme des mécanismes spontanés, à un certain niveau de croissance de la coopérative (si la coopérative arrive à l'étape d'accéder aux crédits bancaires ou si la coopérative commence à faire face à la concurrence dans son secteur). L'accès à des lignes de crédit en provenance des ONGs ou d'autres institutions financières ou d'autres organisations de coopération peut aussi être une source de pression pour améliorer la gouvernance (Périlleux, 2008).

Bien que cette grille ne le mentionne pas explicitement, les résultats des recherches menées par certains chercheurs montrent que certains mécanismes sont très pertinents durant certaines étapes du développement (croissance ou naissance d'une organisation par exemple)¹⁶ et que d'autres ne révéleront leur importance et leur efficacité que plus tard. En ce qui concerne notre travail de recherche, nous constatons que les mécanismes de gouvernance prônés par Charreaux (1997) sont intéressants. Mais une question subsiste et demeure sans réponse. Quels sont les mécanismes pertinents qui interviennent quand une coopérative fait face à un environnement incertain ? La gouvernance des institutions de microfinance n'est pas d'emblée l'apanage du conseil d'administration. Ce dernier relève des mécanismes intentionnels spécifiques. En tenant compte des facteurs externes (environnementaux), les mécanismes intentionnels non spécifiques et certains mécanismes spontanés non spécifiques nous semblent plus intéressants pour élucider la gouvernance des coopératives en période d'incertitude. Ainsi, l'analyse de la gouvernance des coopératives en tenant compte des facteurs environnementaux se focaliserait sur le rôle des mécanismes intentionnels non spécifiques et des mécanismes spontanés non spécifiques. Notre étude porte sur la période conflit et post-conflit. Nous analyserons le rôle que ces mécanismes peuvent y jouer. Avant d'aller plus loin

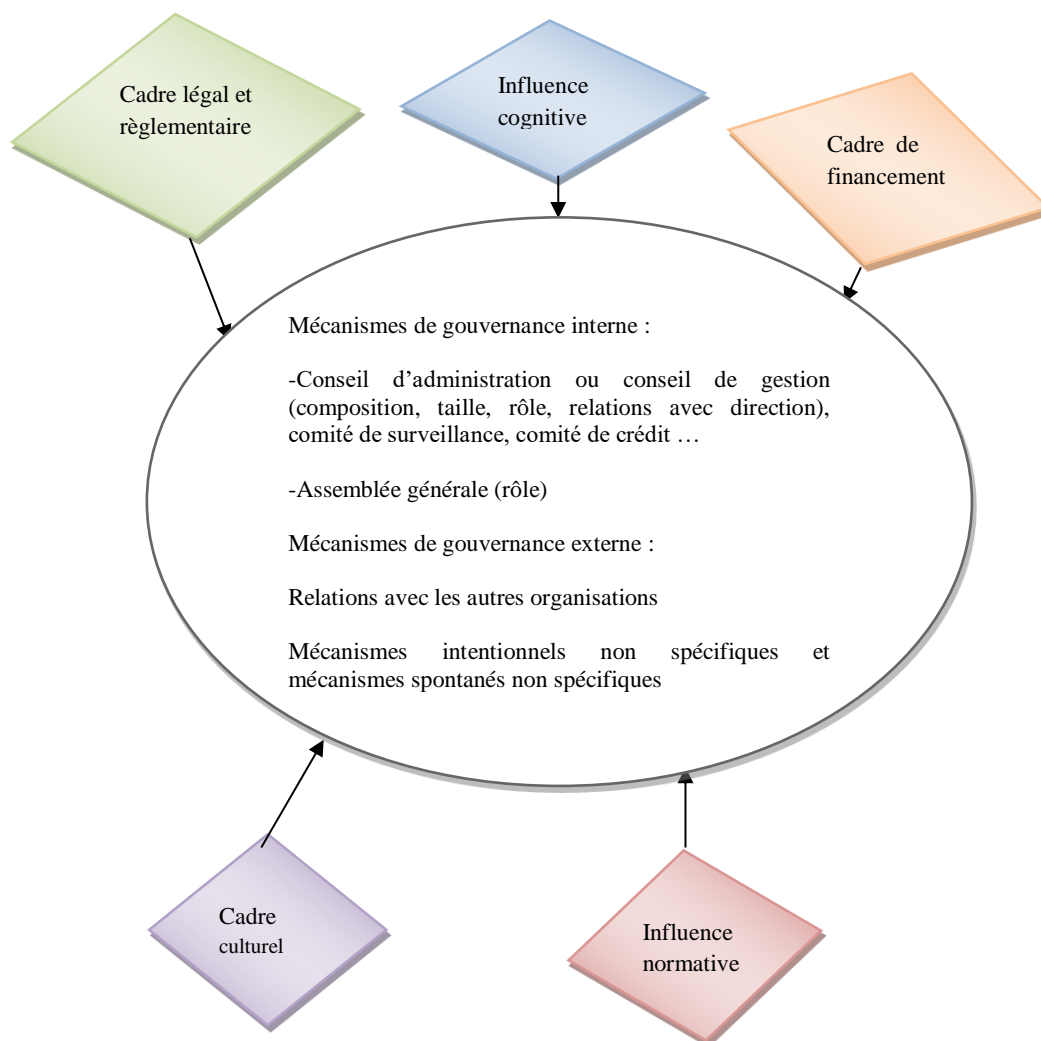
¹⁶ Voir les travaux de Périlleux (2008) et de Labie et Périlleux (2008).

dans cette analyse, nous élucidons d'abord les facteurs contextuels qui peuvent influencer la gouvernance d'une organisation.

I.3. Les facteurs contextuels et leur influence sur la gouvernance des coopératives

Nous avons évoqué les approches de gouvernance qui mettent en évidence les contextes dans lesquels les organisations opèrent. A ce stade, nous nous interrogeons sur les facteurs contextuels (autrement dit, le contexte) qui peuvent influencer la gouvernance d'une coopérative. Mais que faut-il entendre par contexte ? Pour ce faire, Rijpens (2010) inventorie quelques facteurs contextuels qui peuvent influencer la gouvernance d'une organisation. Nous adaptons le modèle de Rijpens (2010) à une coopérative.

Figure 2: Modèle de la gouvernance d'une coopérative face à son environnement externe



Source : Adapté du modèle de Rijpens « La gouvernance dans les entreprises sociales » in : Mertens (2010) (éd.). *La gestion des entreprises sociales*. Liège, Edi.pro, 379 p.

En effet, la gouvernance des institutions de microfinance est confrontée, comme toute autre organisation, aux facteurs contextuels et environnementaux. Parmi ces facteurs, on peut citer :

- Le cadre légal et règlementaire qui régit toutes les organisations afin d'éviter la dérive et l'arrivée de toutes les externalités négatives à la société. Ce cadre impose des règles et des lois que les organisations doivent respecter ;
- Le cadre de financement qui régit la gouvernance des organisations dans la mesure où ces dernières ne dépendent pas de leurs fonds propres mais doivent chercher des financements dans diverses autres organisations (banques, donateurs, fonds de financements, etc.). Pour bénéficier de ces fonds, les organisations pourvoyeuses imposent des règles à ces organisations nécessiteuses;
- Les influences normatives qui proviennent des valeurs considérées comme telles et qui s'enracinent dans les valeurs des sociétés ;
- L'influence cognitive qui exerce également des pressions sur la gouvernance des organisations dans le sens où l'entreprise est constituée d'un capital social et de ressources cognitives spécifiques à elle. Le capital social correspond aux ressources que les individus acquièrent par la connaissance d'autres individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en étant reconnus et appréciés par eux (Baron & Markman, 2000) ;
- La culture dans laquelle une organisation opère façonne aussi son mode d'organisation et de gouvernance. Par culture, il faut entendre les mœurs, la religion, les coutumes,...

Le modèle précédemment explicité à partir de la littérature sur la gouvernance des organisations montre les facteurs contextuels qui peuvent façonner la gouvernance d'une coopérative dans un environnement stable. Dans notre travail de recherche, nous introduisons la notion d'incertitude. En effet, au-delà de toutes ces contraintes environnementales, d'autres contraintes peuvent venir compliquer la gouvernance des organisations. Dans le chapitre suivant, nous définissons cette nouvelle notion ainsi qu'un cas extrême de son application : le conflit armé.

I.4. Conclusion : que faut-il retenir de ce chapitre théorique ?

Nous avons vu que la gouvernance dans les institutions de microfinance est considérée comme un facteur indéniable pour assurer leur pérennité. Bien qu'il existe plusieurs études sur la gouvernance des sociétés commerciales, peu de travaux sont consacrés à la gouvernance des institutions de microfinance. En nous intéressant à la gouvernance des coopératives, nous nous sommes rendu compte que différents auteurs qui ont abordé ce sujet n'ont pas totalement pris en compte le contexte dans lequel les coopératives travaillent. Nous proposons de recourir aux approches qui décrivent l'interaction entre les organisations et leur environnement pour comprendre la gouvernance des coopératives en période d'incertitude. Ainsi, nous recourons, comme le recommande Miller-Millesen (2003) à la théorie néo-institutionnelle. Nous tenons également compte de l'approche de la

contingence et de la théorie de la dépendance aux ressources dans l'explication du rôle de l'environnement dans le façonnement des organisations. Nous étendons aussi la grille de Charreaux (1997) pour analyser les mécanismes pertinents en période d'incertitude. Pour mener à bon port notre travail de recherche, nous définissons, dans le chapitre suivant, la notion d'incertitude et son domaine d'application. Nous allons considérer le conflit armé interne comme une application extrême de l'incertitude.

Chapitre II : Les notions d'incertitude et de conflit armé interne

II.1. Introduction

L'incertitude a été un concept central dans la littérature sur les théories des organisations, particulièrement dans les théories qui cherchent à expliquer la nature de la relation entre les organisations et leur environnement (Dill, 1958 ; Duncan, 1972 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967). Elle a été considérée depuis longtemps comme un des problèmes fondamentaux auxquels les gestionnaires d'une organisation doivent faire face (Thompson, 1967). La popularité de la recherche sur l'incertitude de l'environnement a atteint son apogée dans les années 1970 et a chuté de façon spectaculaire (Milliken, 1987). Selon le même auteur, une des raisons de cette baisse d'intérêt est que les résultats de la recherche n'étaient pas faciles à interpréter.

Alors que la notion d'incertitude reste d'actualité dans de nombreuses théories des organisations, nous constatons par contre que ce concept n'a pas encore fait une grande percée dans les organisations coopératives. Et pourtant, ces organisations sont de plus en plus confrontées à des aléas contextuels tels que les conflits armés, les crises économiques et politiques, etc. La question que tout lecteur peut se poser est de savoir comment ces organisations fonctionnent en période d'incertitude. Quels sont les entraves qu'elles rencontrent pendant une période d'incertitude ? Comment améliorent-elles leur mode de gouvernance durant cette période ? Avant de tenter de répondre à ces interrogations, nous jugeons bon de définir et de contextualiser cette notion d'incertitude. Alors que le premier chapitre de ce travail de recherche introduit la variable dépendante (*la gouvernance*), ce deuxième chapitre a pour but de présenter une variable indépendante, *l'incertitude*. Il vise à la compréhension de l'incertitude et à son champ d'application à un conflit armé interne. Le reste de ce chapitre est organisé de la manière suivante : la section (2) définit la notion d'incertitude. La section (3) identifie la typologie de l'incertitude et analyse son impact dans les organisations. La section (4) définit et présente les notions de conflit armé et de post-conflit comme une application de l'incertitude. La section (5) expose les caractéristiques des populations affectées par un conflit armé. La section (6) aborde les rôles et les défis des institutions de microfinance dans un contexte particulier d'incertitude causée par un conflit armé. Une conclusion boucle ce chapitre.

II.2. Définition de l'incertitude

Milliken (1987) définit l'incertitude comme l'incapacité d'un individu à prédire avec précision quelque chose. Dans le rapport de l'AO2008 (2011), l'incertitude a été au centre d'une tentative de recherche de sa définition. Les auteurs ont puisé dans les racines profondes le sens de l'incertitude en démontrant son évolution depuis la préhistoire (à l'aide des pensées controversées des différents philosophes qui se sont intéressés à l'incertitude), en passant par différentes propositions des différents dictionnaires, jusqu'aux débats divergents des académiciens. Il ressort qu'à travers cette recherche de

définition, des courants différents se sont dressés selon les domaines d'appartenance de ces chercheurs¹⁷. Ainsi, la définition de l'incertitude diffère selon le point de vue des différents auteurs. Pour les économistes et les mathématiciens, l'accent est mis sur l'objet qui permet d'appréhender l'incertitude. Pour les psychologues, c'est plutôt l'état mental de l'homme face à l'incertitude ainsi que la façon dont il réagit dans un contexte incertain qui est plus intéressant. Nonobstant cette divergence de points de vue, tous convergent sur l'existence d'une différence entre le risque et l'incertitude. En effet, comme le témoigne Le Breton (2012), risque et incertitude ont un domaine sémantique qui se recouvre, et ils sont souvent utilisés comme des synonymes. Cependant, une approche plus méticuleuse en matière de gestion des risques les distingue (Knight, 1964). Selon Le Breton (2012, p.3-4) « *Le risque est une incertitude quantifiée, il témoigne d'un danger potentiel susceptible de naître d'un événement ou d'un concours de circonstances, mais il n'est qu'une éventualité, il peut ne pas se produire dans une situation envisagée* ». Des statistiques mettent en évidence ses probabilités d'occurrence. Le risque est une mesure de l'incertitude. L'incertitude diffère de cette acceptation puisqu' « *elle traduit justement une absence radicale de connaissance à son propos* » (Le Breton, 2012, p.4).

De ces définitions du risque et de l'incertitude, il ressort nettement que le risque et l'incertitude désignent un événement dont la survenance n'est pas certaine. Contrairement à l'incertitude, le risque est identifiable, descriptible, imaginable et contrôlable. Dans ce cas, l'évènement est connu et on peut connaître sa probabilité d'occurrence. L'incertitude est incondionnelle et ne peut pas être évitée (Slater & Spencer, 2000). Ainsi, l'incertitude est plus complexe et plus difficile à prédire. La complexité se manifeste même au niveau des divergences apportées par différents auteurs pour la définir. Certains auteurs mettent l'accent sur le manque de connaissance des solutions ou options de réponse disponibles, sur les états de la nature ou sur des résultats susceptibles d'être reliés à chacun d'eux, sur la valeur ou l'utilité associée à la nature de chaque état ou les deux (Conrath, 1967). D'autres auteurs focalisent leur attention sur l'incapacité d'attribuer des probabilités à la survenance des événements futurs (Duncan, 1972 ; Pennings, 1981 ; Pennings & Tripathi, 1978 ; Pfeffer & Salancik, 1978), sur le manque d'information à propos des relations de cause à effet (Duncan, 1972 ; Lawrence & Lorsch, 1967) et/ou sur l'incapacité à prédire avec exactitude ce que les résultats d'une décision sont susceptibles d'être (Downey & Slocum, 1975 ; Duncan, 1972 ; Hickson, Hinings, Lee, Schneck, and Pennings, 1971 ; Schmidt & Cummings, 1976).

¹⁷ Voir position des cartésiens et des keynésiens ou celle des économistes versus celle des psychologues dans le rapport AO2008 (2011).

Nonobstant ces divergences, nous soutenons que l'incertitude implique aussi bien la contribution du sujet¹⁸ qui l'observe, que l'objet¹⁹ qui est observé. De cette implication naissent deux éléments essentiels qui caractérisent l'incertitude : le manque de connaissance et le contexte nécessitant une action/décision. Ainsi, à partir de ces éléments, nous développons les différents types de facteurs de l'incertitude.

II.3. Typologie des facteurs d'incertitude et son impact dans les organisations

Au-delà des éléments-clés caractérisant l'incertitude, Baaziz et Quoniam (2013) clarifient trois catégories de générateurs d'incertitude : l'incertitude peut provenir du décideur, du manque d'information sur l'environnement ou du contexte de l'environnement

Incertitudes liées au décideur : le décideur peut être un individu ou un collectif. Chaque individu réagit d'une manière différente. Les générateurs individuels de l'incertitude ne se limitent pas uniquement à la personnalité de l'individu. Ses expériences, ses savoirs et ses savoir-faire jouent aussi un rôle important (Baaziz, 2012). Les générateurs individuels sont soit des propriétés psychologiques de l'individu, soit un manque de compétences ou d'expériences qui engendre l'incertitude (AO2008, 2013, p.17-18) : « *doute, hésitation, scepticisme, irrésolution, indécision, pessimisme, aversion au risque, fonction de regret, manque de confiance en soi* ». D'autres facteurs individuels comme la perception, le mode de raisonnement, les préférences, les croyances, les convictions et les émotions peuvent amplifier l'incertitude (Baaziz & Quoniam, 2013, p.4). Néanmoins, ces générateurs peuvent jouer un double rôle : augmenter ou diminuer l'incertitude. L'effet de groupe par le biais des interactions et des échanges modifie son comportement et lui donne plus ou moins de connaissances ou de doutes importants (AO2008, 2011). La prise de position du décideur résulte des débats contradictoires, des influences d'expertises, des relations subordonnées entre individus, des divergences culturelles ou même des effets de groupe.

Incertitudes liées à l'information : les générateurs d'incertitude liés à l'information sont des propriétés de l'information (Baumard, 1997 ; Amocosta & Pet-Edwards, 1999 ; Zimmermann, 2000 ; AO2008, 2011 ; Zio & Pedroni, 2012) : absence d'information, incomplétude (informations partielles dues à l'impossibilité d'obtenir certains renseignements), centralisation, importance, ambiguïté, subjectivité, contradiction, multidisciplinarité, volatilité, erreur de mesure et d'estimation.

¹⁸ Le terme « sujet » désigne l'acteur, le décideur, l'agent décisionnel ou un ensemble d'acteurs.

¹⁹ Le terme « objet » fait référence à la source des options ou des choix pour le sujet.

Incertitudes liées au contexte : les incertitudes liées au contexte sont des variables de l'environnement dans lequel la décision se déroule. Les facteurs d'incertitude sont soit internes, soit externes à l'entreprise.

Les facteurs internes à l'entreprise sont des facteurs influençant la décision et agissant sur le processus de décision, en amont et en aval (Baaziz, 2004, 2005; AO2008, 2011) : ces facteurs se rapportent à l'organisation de l'information et aux facteurs hiérarchiques.

Les facteurs externes à l'entreprise sont des facteurs contextuels, qui peuvent influencer la décision et l'avenir de l'entreprise (Baaziz, 2012 ; AO2008, 2011) : pressions des actionnaires, pression du partenaire social, menace de fusion-acquisition/privatisation, évolution du marché, évolutions des réglementations, pénalisation de l'acte de gestion, contexte juridique et partenariat. Mais, au-delà de ces facteurs couramment rencontrés dans les entreprises commerciales, il existe d'autres facteurs, qui intéressent notre travail de recherche, qui sont purement liés à l'environnement dans lequel une organisation travaille et qui peuvent créer de l'incertitude au niveau de la prise de décision. Pour Le Breton (2012), ces facteurs sont liés à l'insécurité. En effet, selon le même auteur, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, nos sociétés connaissent une sécurité et une vigilance jamais atteintes. Pourtant, elles sont loin d'être immunisées contre les atteintes à l'environnement, les catastrophes industrielles affectant notamment les centrales nucléaires, les attentats terroristes, ou les catastrophes naturelles que les implantations humaines rendent infiniment plus redoutables. D'innombrables populations sont jetées hors de chez elles à cause de conflits, de catastrophes naturelles, de raisons climatiques ou économiques. A titre exemplatif, en 2008, 36 millions de personnes ont été déplacées et on compte en 2012 autour de 16 millions de réfugiés (Le Breton, 2012, p.56).

Pour Milliken (1987), ces facteurs créent de l'incertitude cognitive, qui porte sur les dimensions cognitives du comportement des décideurs. Ainsi, Milliken (1987) évoque la notion d'*effect uncertainty* caractérisant l'incapacité de prévoir les conséquences de l'environnement sur l'organisation. L'*effect uncertainty* peut se manifester, d'une part, par l'incertitude sur les conséquences qu'un évènement externe est susceptible d'avoir sur l'organisation et, d'autre part, par l'incertitude sur la nature et l'ampleur de l'impact de cet évènement externe. L'incertitude des effets implique un manque de compréhension des relations de cause à effet (Duncan, 1972 ; Lawrence & Lorsch, 1967). L'incertitude est d'ordre cognitif puisqu'il s'agit d'un manque d'information non pas sur les évènements mais sur l'impact que ces derniers peuvent avoir sur l'entreprise. Un autre élément que l'incertitude cognitive met en avant est la notion de *response uncertainty*. Elle exprime le fait que, face à un problème particulier, les agents ne sont pas en mesure de déterminer les réponses adéquates et/ou de prédire les conséquences probables de ces réponses (Conrath, 1967 ; Duncan, 1972 ; Talyor, 1984).

Pour le cas qui nous concerne, nous considérons un conflit armé interne comme une application extrême d'incertitude. En effet, dans les pays en développement, surtout du continent africain considéré comme un continent de conflits, d'urgence et de tsunamis silencieux (Hugon, 2006), les questions de sécurité sont devenues prioritaires. A titre indicatif, entre 1989 et 2009, l'Afrique a connu plus de quarante conflits armés (Harbom & Wallensteen, 2010) dont une grande majorité était des conflits armés internes (Hugon, 2003). Selon le même auteur, 20% de la population africaine étaient concernés par la guerre en 2003. Le nombre de réfugiés était estimé à 8 millions et celui des déplacés à 10 millions. Les conflits armés diffèrent selon leur intensité, leur durée et leur extension (Hugon, 2006). Ils peuvent être internationaux, régionaux ou infranationaux. Les conflits armés, notamment africains, résultent de l'enchevêtrement de plusieurs facteurs (culturels, religieux, sociaux, politiques, militaires, géopolitiques) ayant chacun leur propre temporalité (Hugon, 2006). La plupart des conflits armés qu'on a observés en Afrique au cours des décennies d'après l'indépendance sont des conflits armés internes ou guerres civiles, à l'exception du conflit armé qui a opposé l'Ethiopie à l'Erythrée. Cependant, leur étendue peut aller au-delà des frontières ou impliquer des soutiens des Etats frontaliers²⁰. Dans le présent travail, nous nous intéressons au conflit armé interne qu'a connu le Burundi de 1993 à 2005. Nous considérons le conflit armé interne comme un cas extrême²¹ d'application de l'incertitude. D'une part, le choix du conflit armé est motivé par les effets d'incertitude qu'il présente aussi bien pour les organisations que pour les gestionnaires de celles-ci. D'autre part, nous nous intéressons au conflit armé comme une application extrême du cadre d'incertitude du fait que ce volet manque dans la littérature sur la gouvernance des institutions de microfinance. En effet, un conflit armé fournit des informations riches et pertinentes en rapport avec l'incertitude. Il peut par exemple avoir des impacts sur les différents cadres que nous avons développés dans la figure 2 et de la sorte, influencer la gouvernance de ces organisations. Avant d'y consacrer une attention particulière, nous allons d'abord, dans la section suivante, élucider les notions de conflit armé et de post-conflit.

II.4. Définition des notions de conflit armé et de post-conflit

Un conflit armé est défini comme « *tout type d'affrontement qui peut se produire entre deux ou plusieurs entités étatiques, entre une entité étatique et une entité non étatique, entre une entité étatique*

²⁰ Nous n'entrons pas en détail dans ces différents types de conflits armés qui ont fait, et qui continuent de faire l'objet de l'insécurité en Afrique et dans le monde car ce n'est pas l'objectif de notre travail de recherche. Néanmoins, nous invitons notre lecteur à consulter les travaux de Hugon (2003, 2006) ou la thèse de doctorat d'Atche (2008) pour une compréhension plus poussée.

²¹ Nous considérons le conflit armé comme cas extrême de l'incertitude à cause des effets qu'il présente (mort des personnes, exils, déplacements internes des populations, pillages des biens de la population et des sociétés, destructions des infrastructures y compris les institutions financières, ...).

et une faction dissidente et /ou entre deux ethnies à l'intérieur d'une entité étatique » (Verri, 1992, p.36). De cette définition, il ressort une typologie des conflits qui permet de distinguer un conflit armé international²², un conflit armé interne (ou conflit armé non international) et un conflit armé interne internationalisé²³. Le conflit armé interne ou conflit armé non international ou encore « *guerre civile* », qui intéresse notre travail de recherche, se caractérise par « *l'affrontement opposant les forces armées d'un Etat à des forces armées dissidentes ou rebelles* » (Verri, 1992, p.37). Selon l'article premier du protocole additionnel II de 1977²⁴, le conflit armé non international ou conflit armé interne ou encore « *guerre civile* » se définit comme « *tout conflit qui se déroule sur un territoire d'un Etat, entre ses forces armées et des forces armées dissidentes ou des groupes armés organisés qui, sous la conduite d'un commandement responsable, exercent sur une partie de son territoire un contrôle tel qu'il leur permette de mener des opérations militaires continues et concertées et d'appliquer le droit international établi pour ce type de conflit* ». Les origines d'un conflit interne peuvent être religieuses, idéologiques, ethniques, etc.

A cette notion de conflit armé, nous associons la notion de post-conflit dans la mesure où certaines décisions prises durant la période conflictuelle peuvent manifester leur impact après la période conflictuelle ou certaines décisions prises après le conflit armé se réfèrent à la période de guerre. Cependant, le post-conflit est un concept qui a du mal à trouver une définition universelle. Selon Nagarajan (1999, p.4), « *le post-conflit est la période qui commence dès la signature d'un accord de paix et pendant laquelle la majorité de la population vivrait en sécurité* ». Selon le Macrea (1999) cité par Wilson (2002), le post-conflit se réfère à la situation dans les sociétés déchirées par la guerre qui sont en train de passer vers une situation plus stable et pacifique. Il est ainsi subdivisé en trois périodes : « *the immediate, the early and the late post-conflict* » (International Labour Organization [ILO], 1999, p.12). Toutefois, dans certaines régions, on peut assister à une oscillation entre conflit et paix. Dans cette optique, le post-conflit est appréhendé comme « *une cohabitation des fronts de combat et des zones de paix, ou des menaces sécuritaires à répétition* » Wilson (2002, p.11). Pour Nagarajan (1999), le concept de post-conflit serait trop englobant et dissimule des réalités fort

²² Un conflit armé international est défini comme une confrontation armée entre entités étatiques. Sont aussi considérés comme des conflits armés internationaux les guerres de libération nationale dans lesquelles les peuples luttent contre la domination coloniale, l'occupation étrangère (qu'il y ait ou non résistance active) ou un régime raciste et, en général, les guerres qui peuvent survenir lorsque les peuples veulent exercer leur droit à l'autodétermination (Verri, 1992, p.37).

²³ Un conflit armé interne internationalisé est un conflit armé non international qui peut s'internationaliser dans les hypothèses suivantes : a) l'Etat victime d'une insurrection reconnaît les insurgés comme des belligérants ; b) un ou plusieurs Etats étrangers interviennent avec leur propres forces armées en faveur d'une des parties ; c) deux Etats étrangers interviennent avec leurs forces armées respectives, chacun en faveur d'une des parties (Verri, 1992, p.37)

²⁴ Protocole additionnel aux Conventions de Genève du 12 Août 1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés non internationaux (Protocole II), 8 Juin 1977.

diverses. Il ne rend pas compte des causes du conflit. Ce concept ignore les spécificités des pays et des modes de résolution de conflit (Jacquand, 2004). Nous retiendrons comme définition du post-conflit, celle d'Agbodjan (2007, p.4), qui la considère comme « *étant une période perçue comme telle, du fait de l'évolution des mécanismes de résolution du conflit (signature ou non d'un accord de paix), dans laquelle les forces en présence commencent à envisager la reconstruction avec l'appui de la communauté internationale* ». Durant les périodes conflictuelles, la population est confrontée à une diversité de lacunes et d'horreurs. La section suivante énumère certaines caractéristiques des populations affectées par un conflit armé.

II.5. Caractéristiques des populations affectées par un conflit armé interne

Entre 1970 et 2002, au moins 35 guerres ont été recensées en Afrique. Selon Hugon (2003), 20% de la population africaine était concernée par la guerre. Si certains conflits armés internes ont disparu (Angola, Mozambique, Rwanda), d'autres sont apparus (Centrafrique, Côte d'Ivoire, Sud Soudan...) ou réapparus (Burundi, actuellement). D'autres conflits armés durent de longues périodes (Somalie, Tchad, République Démocratique du Congo...). Les caractéristiques des gens touchés par un conflit armé peuvent être regroupées dans quatre catégories (Berold, 2002 ; Woodworth, 2006 ; Abgodjan, 2007, p.231) :

- *Les caractéristiques psycho-sociales* : décès ou séparation géographique des parents et des amis ; perte de confiance en soi et envers les autres ; traumatismes ; tensions entre les différents groupes (ethniques, religieuses, locaux contre déplacés), sentiment permanent d'insécurité ; difficultés à planifier l'avenir...
- *Les caractéristiques économiques* : perte des actifs physiques des ménages et des entreprises (maisons, meubles, bétail, infrastructures, moyens de transport, outils) ou financiers (épargne) ; perte du travail et d'autres moyens de survie ; changement dans les rôles traditionnels de membres de la famille ; perte de soutien de la famille par la mort ; manque de confiance dans le système financier ; économie déformée par l'argent de l'aide internationale, quelquefois, possibilités économiques accrues (opportunités d'affaires) créées par le conflit ;
- *Les caractéristiques des services* : perte d'accès aux soins de santé, à la scolarisation, à l'eau propre et à l'assainissement ;
- *Les caractéristiques institutionnelles* : perte d'accès aux médias, à l'information, aux services bancaires, aux services gouvernementaux, aux tribunaux, à la police.

Pour les populations affiliées à la microfinance, il existe plusieurs éléments qui caractérisent les conséquences du conflit armé sur les institutions de microfinance et sur leurs clients. En effet, au-delà de la destruction matérielle et/ou de l'arrêt partiel ou total de la production agricole, il y a aussi la destruction du capital social qui résulte des exactions commises par les belligérants lors du conflit armé (tueries, viols, vols, cambriolages, humiliations). Ces actions détruisent la confiance, fondement

des institutions de microfinance (Reychler, 1997). Le conflit armé détruit les actifs des institutions de microfinance et dans pareille situation, les clients n'ont plus accès au crédit individuel ou de groupe. La paralysie des activités suite à l'insécurité entraîne les clients dans l'incapacité de remboursement des crédits contractés avant l'éclatement du conflit armé. La perte des documents comptables tel que le carnet d'épargne pour les épargnants peut empêcher ces derniers d'accéder à leurs avoirs au moment voulu. Il faudra attendre la période de post-conflit pour reconstruire et reconstituer la situation d'avant le conflit armé. Néanmoins, la période de post-conflit présente plusieurs défis aux institutions de microfinance : manque de liquidité pour répondre aux demandes des crédits d'urgence (reconstruction du patrimoine des clients détruit par le conflit armé, restitution de l'épargne pour les clients dont les carnets sont emportés par la guerre, gestion des crédits non remboursés à cause du conflit armé, etc.).

II.6. Rôles et défis des institutions de microfinance en situation de conflit et post-conflit

Bien que la prestation de services des institutions de microfinance dans des situations conflictuelles représente un défi particulièrement délicat (absence de sécurité), la microfinance est de plus en plus considérée comme un instrument susceptible de servir plusieurs objectifs. Elle reste de manière prédominante une stratégie de développement économique centrée sur le redressement et la relance des économies locales, par l'offre de services financiers nécessaires à la création d'entreprises (OECD, 1997 ; Magill, 2003 ; Marino, 2005). Mais elle est également envisagée comme une stratégie de secours et de survie au lendemain d'une catastrophe, et comme un instrument de paix et de réconciliation (Doyle, 1998 ; Magill, 2003 ; Heen, 2004). Selon Magill (2003), elle permet l'intégration de différents groupes de clients (résidents et réfugiés revenus), le rétablissement de la confiance et du capital social (par le crédit de groupe par exemple), la reconstruction et l'expansion des opportunités économiques.

Une littérature qui se consacre à la « microfinance post-conflit » s'est rapidement développée suite à la diversification de ces initiatives. Certains auteurs analysent les conséquences du conflit au niveau macro, méso et micro (Nagarajan, 1997), d'autres identifient les catégories de la clientèle en situation de post-conflit et y associent les besoins et les risques encourus par chaque catégorie (Doyle, 1998). Enfin, inspiré par les travaux de Doyle, Wilson (2002) vérifie la nature de la relation entre microfinance et mécanisme de survie. En 2004, s'inspirant aussi des travaux de Doyle (1998), Heen (2004) s'est penché sur l'hypothèse selon laquelle le microcrédit pourrait être un outil de paix et de réconciliation. Néanmoins, aucun travail ne s'est penché sur la gouvernance de ces organisations en période de conflit et de post-conflit. Or, en intervenant dans ces circonstances d'incertitude pour alléger la souffrance de la population, les institutions de microfinance font face à des défis de gouvernance que ne connaissent pas celles qui opèrent dans un contexte de stabilité (Magill, 2003). En effet, bien que le recours à la microfinance dans une société déchirée par la guerre soit souvent considéré comme une stratégie efficace pour faire avancer le développement économique local

(Maggil, 2003 ; Marino, 2005), l'environnement conflictuel est loin d'être un cadre normal de fonctionnement efficace des institutions de microfinance (Alldén, 2009). Le premier défi des institutions de microfinance dans ce contexte est l'absence de sécurité. Cette dernière présente plusieurs contraintes au niveau de la gouvernance d'une institution de microfinance. Cette insécurité affecte non seulement la manière de prendre des décisions stratégiques et la gestion du personnel, mais aussi les diverses parties prenantes qui ont des intérêts divergents (Doyle, 1998). En situation de conflit, les institutions de microfinance sont aussi confrontées à une gestion confuse entre « logique de don » et « logique de remboursement »²⁵ (Wilson, 2002). Ce phénomène est accentué par le risque d'asymétrie d'information²⁶ et de hasard moral²⁷. Dans le contexte conflictuel, la méfiance, les pertes de documents ou la rareté des sources d'informations fiables sont des facteurs qui peuvent aggraver ce problème d'asymétrie d'information (Agbodjan, 2007), problème qui conduit le plus souvent aux problèmes d'agence que l'on observe dans la gouvernance des entreprises (Ross, 1973 ; Fama & Jensen, 1983a ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Ce manque d'information constitue aussi un obstacle majeur pour les gestionnaires des institutions de microfinance qui n'ont pas d'informations suffisantes sur les clients potentiels (réduction de la capacité de communication, problèmes d'application des contrats, perte du personnel, endettement et faillite). Un autre défi qui hante les institutions de microfinance est le problème de dépendance. Le fait que les gestionnaires restent dépendants des actionnaires au niveau des ressources les pousse à adopter un comportement actif afin de neutraliser cette dépendance (Charreaux, 1996). Ce comportement de neutralisation conduit à son tour, selon Shleifer et Vishny (1989), à la théorie de l'enracinement des dirigeants. Ce phénomène est très accentué en période d'incertitude à cause de l'asymétrie d'information et de l'aléa moral.

D'une manière générale, un conflit armé crée de l'incertitude à plusieurs égards. Il engendre l'incertitude au niveau de l'information, au niveau de la prise de décision stratégique, au niveau de la dépendance aux ressources, etc. En un mot, un environnement conflictuel constitue un environnement

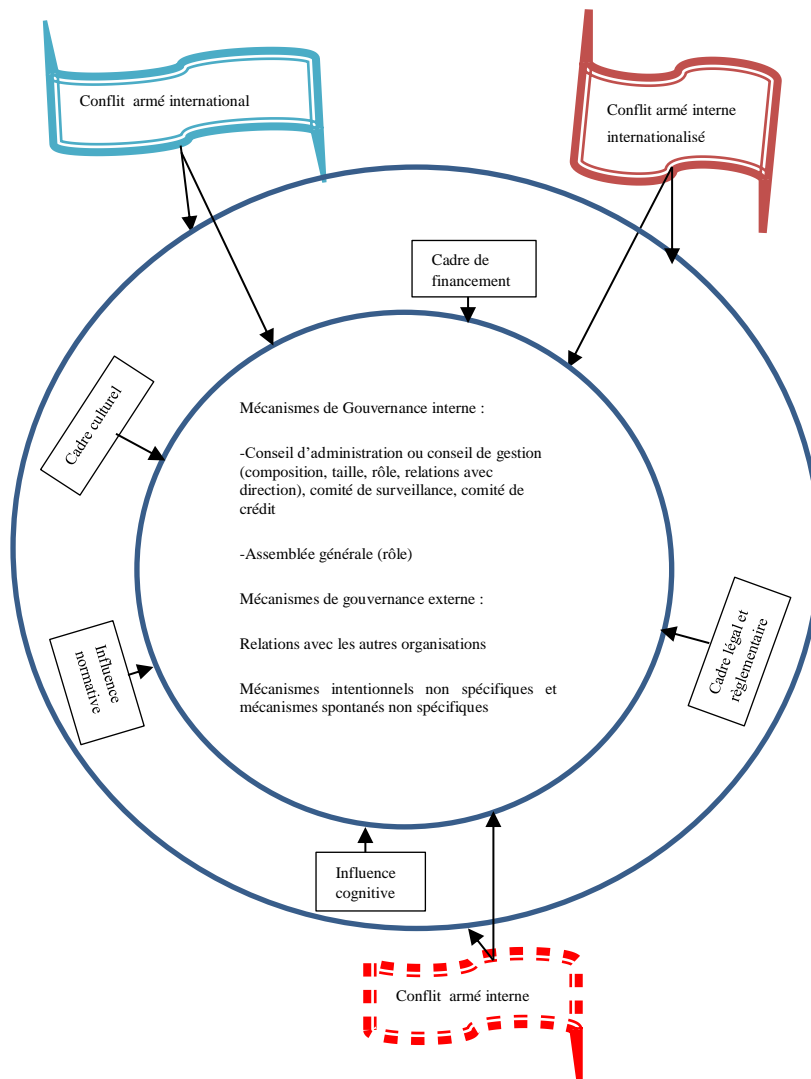
²⁵ Ce phénomène s'est observé en particulier au Rwanda. Après le génocide de 1994, le secteur de la microfinance a connu des progrès spectaculaires grâce à l'appui des organisations internationales à vocation humanitaire. Celles-ci ont accordé à la population un appui matériel mais avaient dans leurs programmes un volet microcrédit. Au cours de la période d'urgence, les prêts ne se distinguaient plus, dans certains cas, des subventions ou des dons et semaient la confusion parmi la population. Ainsi s'est développée la culture de non-remboursement qui a occasionné des prêts non performants surtout au sein des Banques Populaires, avec un taux de crédit non performant de l'ordre de 45% (Nsanabaganwa, 2006, p.2).

²⁶ On parle d'asymétrie d'informations lorsque, au moment des échanges, certaines parties disposent d'informations pertinentes que les autres n'ont pas. Pour plus d'informations sur les risques d'asymétrie d'information dans le cadre de la microfinance, voir : Beatriz Armendáriz de Aghion and Jonathan Morduch (2005).

²⁷ Il y a hasard moral lorsqu'un ou plusieurs acteurs néglige (nt) de prendre les précautions nécessaires pour éviter que le risque survienne. Dans le cas de la microfinance, on peut réduire ses efforts pour le remboursement en considérant que le crédit provient d'organisations internationales.

incertain et met en péril l'avenir d'une organisation. Ceci nous amène à adapter le modèle de Rijpens (2010) pour y intégrer la notion de conflit armé.

Figure 3: La gouvernance d'une coopérative en contexte de conflit armé



Source : Auteur à partir du modèle adapté de Rijpens (2010).

Au regard de ce modèle, nous constatons qu'il y a des flèches qui visent directement les facteurs contextuels (grand cercle) et d'autres qui se dirigent sur les mécanismes de gouvernance d'une organisation (cercle intérieur). Cela signifie que, quel que soit son type, le conflit armé peut exercer des pressions sur les facteurs contextuels que nous avons développés précédemment et/ou influencer directement les mécanismes de gouvernance d'une organisation. Si le conflit armé exerce des pressions sur les facteurs contextuels, ces derniers exercent à leur tour des influences sur la gouvernance de l'organisation qui travaille dans ces conditions environnementales incertaines. Dans le cas qui nous concerne, nous allons développer dans les chapitres ultérieurs comment un conflit armé

interne ou conflit armé non international, appelé également guerre civile, influence la gouvernance des coopératives. En d'autres termes, nous allons analyser comment la gouvernance d'une coopérative évolue dans un environnement incertain causé par un conflit armé interne. Le choix de ce type de conflit armé par rapport aux autres types de conflit tient compte du terrain d'étude. En effet, le Burundi a connu un conflit armé interne (ou guerre civile) de 1993 à 2005.

II.7. Conclusion du deuxième chapitre

Nous avons introduit dans ce chapitre la variable d'incertitude. Nous l'avons définie et avons montré son rôle dans la gouvernance des organisations. Pour ne pas laisser notre lecteur dans l'abstraction, nous avons choisi le conflit armé comme un cas extrême d'application de l'incertitude. Et pour être encore plus explicite, nous avons défini et développé les notions de conflit armé et de post-conflit. Nous avons également recouru à la littérature pour décortiquer le rôle des coopératives en période de post-conflit et les caractéristiques des populations durant ces périodes d'incertitude extrême.

Dans le processus d'apporter une ou des réponses à notre problématique, le chapitre suivant présente nos modèles théoriques et formule des propositions qui seront disséquées ultérieurement.

Chapitre III : Question de recherche et propositions

III.1. Introduction

Les institutions de microfinance ont des problèmes de gouvernance similaires à ceux des banques ordinaires, mais aussi des problèmes particuliers qui leur sont propres (Mersland & Strøm, 2007). Suite à leur double mission : atteindre plus de clients pauvres et être financièrement rentables (*double bottom*), certaines institutions de microfinance semblent parfois être tiraillées entre leur mission sociale et leurs objectifs financiers (Lapenu, 2007 ; Mersland & Strøm, 2009). En situation d'incertitude, d'autres défis viennent s'ajouter aux défis auxquels font face ces organisations. La fragilité des institutions de microfinance décelée au niveau de la gouvernance en situation de stabilité (CSFI, 2008) peut s'accroître en situation de conflit si de bonnes décisions ne sont pas prises. Or, cette situation incertaine met en doute la prise des bonnes décisions stratégiques au niveau du mode de gouvernance dont ces institutions de microfinance ont besoin pour être pérennes. Et comme nous l'avons déjà souligné, la gouvernance, qui constitue l'un des défis majeurs auxquels les institutions de microfinance font face, mérite une analyse approfondie en cas de conflit armé.

Pour le cas qui nous concerne, nous analysons comment l'incertitude (conflit armé interne) façonne les modes de gouvernance des coopératives. A ce niveau, plusieurs questions émergent. Quel est l'impact du conflit armé sur le secteur économique en général et en particulier sur les institutions de microfinance ? Comment différents acteurs de la microfinance perçoivent-ils les contextes de conflit et de post-conflit avec leur caractère d'incertitude ? Quelles sont les conséquences d'un conflit armé interne sur la gouvernance des coopératives opérant dans un contexte d'incertitude ? Comment les acteurs de la microfinance sont-ils influencés par l'incertitude dans leur prise de décisions ? Quels sont les mécanismes de gouvernance les mieux appropriés pour élucider la gouvernance des coopératives en période d'incertitude causée par un conflit armé interne ? Comment les mécanismes de gouvernance internes et externes sont-ils affectés par l'incertitude ? Face à l'incertitude causée par le conflit armé interne, toutes les catégories de coopératives sont-elles affectées de la même manière ? Comment les coopératives adaptent-elles leur mode de gouvernance aux pressions conflictuelles et à l'incertitude ? Si la microfinance est une stratégie de secours et de survie, un instrument de paix et de réconciliation, comment la rendre pérenne en situation de fragilité ?

A la lumière de toutes ces interrogations, notre question de recherche est formulée de la manière suivante : **Dans un pays en situation fragile comme le Burundi, quel est l'impact de l'incertitude causée par un conflit armé interne sur les systèmes de gouvernance des coopératives ?**

Nous analysons cette question de recherche en deux volets différents mais complémentaires. Le premier volet concerne une version théorique et porte sur l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives. Le deuxième volet vise une version appliquée et analyse l'impact de l'incertitude sur

les coopératives de microfinance du Burundi. Même si cette question de recherche donne une impression descriptive, elle est traitée d'une manière analytique dans le chapitre de discussion des résultats et son apport décisionnel est développé dans la section des contributions. Au cours de ce travail de recherche, nous apportons des réponses aux questions formulées ci-dessus et ce, dans l'optique d'analyser en profondeur notre question de recherche. La ligne directrice de ce travail se focalise sur deux points essentiels : l'impact de l'incertitude sur les décideurs et l'impact de l'incertitude sur les systèmes de gouvernance. Dans ce deuxième point, nous distinguons ce qui relève des processus de gouvernance de ce qui relève des outils de gouvernance. Nous analysons comment les processus et les outils de gouvernance ont évolué à travers le conflit armé interne et quel fut l'impact de ce dernier sur ceux-ci. Ainsi, à partir de la littérature et dans le souci d'apporter de la lumière au premier volet de notre question de recherche, nous formulons des propositions dans la section suivante.

III.2. Formulation des propositions

Un conflit armé a pour conséquence l'insécurité et la méfiance dans la population. En effet, les exactions commises par les belligérants sont à l'origine de la destruction du capital social, du développement des troubles psychologiques pour certaines personnes, entraînant ainsi le manque de confiance en soi et envers les autres (Reychler, 1997). De plus, une partie de cette population fuit les affrontements entre les belligérants, soit vers l'intérieur du pays (les déplacés), soit vers l'extérieur du pays (les réfugiés). Selon le rapport du Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés [HCR] (2006), 23 millions de personnes dans le monde ont été répertoriées comme réfugiés. A cette époque, 31% des réfugiés appartenaient au continent africain et le Burundi comptait 396541 réfugiés (HCR, 2006). Jusqu'en janvier 2012, 157170 déplacés à l'intérieur du Burundi n'avaient pas encore regagné leurs foyers (HCR, 2012). En période de conflit armé, les organes étatiques sont aussi paralysés et ne peuvent plus accomplir leurs tâches convenablement (Woodworth, 2006). Leur rôle de contrôle et de régulation est mis en doute. Cela entraîne un manque de cadre légal et réglementaire avec comme corollaire l'absence de réglementation et de supervision. Durant cette période conflictuelle, l'accès à l'information est limité. Il y a l'incertitude sur l'information, ce qui se répercute sur la manière dont les décisions sont prises dans les organisations (Baumard, 1997; Amocosta, & Pet-Edwards, 1999 ; Zimmermann, 2000 ; AO2008, 2011 ; Zio & Pedroni, 2012). Dans ce cas, l'information est absente, incomplète (informations partielles dues à l'impossibilité d'obtenir certains renseignements), ambiguë ou contrariée. Ainsi, nous proposons :

P1 : En période d'incertitude, la prise des décisions stratégiques est entravée par l'accès plus difficile à l'information.

D'aucuns n'ignorent pas que les institutions de microfinance dépendent en grande partie des autres organisations extérieures. En cas de conflit armé, la méfiance se généralise dans les zones où la guerre

sévit et les financeurs (donateurs, fonds de financement, subsides, prêteurs, ...) sont réticents à débloquer des fonds pour ces coopératives. Les financeurs n'ont plus confiance en la poursuite et en l'atteinte des objectifs financiers et sociaux à cause du conflit armé qui limite les actions de ces organisations. En effet, au-delà de la destruction matérielle et/ou de l'arrêt total ou partiel de la production, le conflit armé entraîne, et de diverses manières, plusieurs effets sur la population et sur le fonctionnement des organisations. Il y a entre autres la perte des documents comptables et la destruction des actifs des IMF, mais aussi la perte de l'épargne pour les épargnants (Mercier, 1999 ; Doyle, 1998). La peur de l'autre induit la multiplication de murs réels ou symboliques pour se protéger et rester entre soi (Brown, 2009). D'une part, ce manque de confiance entraîne une certaine réticence dans les engagements de crédits de groupe, des relations tendues entre certains agents de crédit et une catégorie de la population sur base ethnique par exemple. D'autre part, le manque de confiance peut créer un climat de méfiance au sein de l'organisation. Un autre phénomène important auquel on assiste en période conflictuelle est un dilemme entre « logique de don » et « logique de remboursement » (Wilson, 2002), alimentant de la sorte le risque élevé d'asymétrie d'information et en particulier le hasard moral.

Le manque de financement, l'accès limité à l'information, l'asymétrie de l'information se répercutent sur la situation financière de l'organisation. Cette fragilité de la situation financière est aussi accentuée par le comportement des agents de crédit (corruption, détournement, fuite, exil, etc.). En effet, les pays frappés par des conflits armés sont les plus corrompus au monde (World Bank, 2006 ; Le Billon, 2008). En période conflictuelle, la corruption augmente aussi par manque de réglementation stricte ou par faiblesse de mise en application de la réglementation existante. Elle s'observe en particulier chez les agents de crédit qui sont en contact permanent avec les bénéficiaires des crédits, surtout pour faire avancer rapidement les dossiers de demande de crédit (soit individuel ou de groupe). Le détournement est aussi fréquent du fait que la sécurité n'est pas garantie. Les caissiers ou les agents de crédit sont les plus concernés. Ils sont souvent volés ou menacés de mort du fait qu'ils sont censés détenir des fonds de prêts avec eux, surtout quand ils se rendent dans les réunions de groupes (Woodworth, 2006). D'autres membres du personnel des institutions de microfinance, de mauvaise foi, profitent de la situation chaotique provoquée par la guerre civile pour prendre la fuite en emportant des sommes colossales venant des simples citoyens, ou se font braquer par les belligérants (Rohwer, 2009). Dans cette situation, l'institution a du mal à assurer la dépendance aux ressources financières et surtout l'accès aux crédits bancaires afin de répondre aux demandes de crédits par les sociétaires. Cette demande s'intensifie à la sortie du conflit armé (période post-conflit) où les besoins en reconstruction et en reconstitution du capital permettant de subvenir aux besoins des populations sortant de la guerre civile sont nombreux. Ainsi, nous proposons :

P2 : L'incertitude causée par un conflit armé développe la méfiance entre les coopérateurs et perturbe le fonctionnement de la coopérative.

L'insécurité et la méfiance généralisées affectent les institutions de microfinance qui opèrent dans une zone troublée. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné dans les paragraphes antérieurs, l'environnement conflictuel est loin d'être un cadre normal pour des opérations efficaces d'IMF (Allدن, 2009). Son principal défi est l'absence de sécurité. Comme le confirme Doyle (1998), l'insécurité affecte non seulement la perte de confiance au sein de la population, mais également au sein des institutions de microfinance qui œuvrent dans cette zone incertaine. En d'autres termes, le conflit armé crée l'incertitude quant aux conséquences que peuvent subir la population et les institutions de microfinance (Milliken, 1987). L'incertitude occasionnée par le conflit armé pousse les gestionnaires à contourner les textes réglementaires. Ainsi, notre troisième proposition est la suivante :

P3 : En période d'incertitude, les gestionnaires contournent davantage les textes réglementaires et légitiment les décisions illégales sous prétexte d'assurer la survie de leur organisation.

Comme nous le souligne Agbodjan (2007), obtenir une information fiable et au moment opportun est un casse-tête en période de conflit. En effet, durant cette période, il est très difficile d'avoir des informations crédibles à cause de l'accès limité aux sources. Les gestionnaires éprouvent beaucoup de difficultés quant au profil des emprunteurs. L'évaluation du risque-crédit est donc très difficile. Ce manque d'informations conduit le plus souvent aux problèmes d'agence que l'on observe dans la gouvernance des sociétés (Ross, 1973 ; Fama & Jensen, 1983a ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Certains gestionnaires, constatant que les administrateurs ne disposent pas d'informations nécessaires sur la gestion de l'organisation, entreprennent des investissements dont le caractère spécifique et la valeur dépendent de leur maintien à la tête de l'entreprise à telle enseigne que leur remplacement entraînerait une perte de valeur substantielle pour les actionnaires (Lapie, 2005a). Ils accroissent l'incertitude sur les caractéristiques des investissements de manière à décourager les rivaux potentiels qui pourraient être recrutés par les actionnaires (Stiglitz & Edlin, 1992). Cet enracinement au pouvoir conduit à l'affaiblissement de la capacité de prise de décisions stratégiques (Cornforth, 2004). De plus, si l'incertitude dans laquelle une entreprise travaille augmente, les gestionnaires enracinés sont mieux positionnés pour utiliser les ressources de l'entreprise pour leurs intérêts personnels (Baum et al., 2009). Parfois, il devient difficile pour les investisseurs de surveiller leurs actions ou d'estimer la valeur réelle de leurs décisions d'investissement. Eu égard à ce qui précède, nous proposons :

P4 : En période de conflit armé, la tenue irrégulière des réunions des AG et des CA empêche la prise des décisions stratégiques dans les meilleurs délais.

Comme nous l'avons déjà expliqué, un conflit armé entraîne de multiples souffrances pour la population. Pour rappel, nous pouvons citer l'agression, l'exil ou le déplacement à l'intérieur du pays,

le décès d'une partie de la population, y compris le personnel des institutions de microfinance. Les administrateurs ne sont pas non plus épargnés. Ceux qui ne sont pas emportés par la guerre sont contraints de s'exiler ou de se déplacer à l'intérieur du pays pour fuir les zones de combat. Dans ces conditions, la méfiance et/ou le manque d'information influe(nt) sur la régularité des tenues des réunions des conseils d'administration et des assemblées générales. L'institution de microfinance est aussi confrontée au problème de rotation ou de renouvellement du personnel ou des administrateurs. Les effets peuvent être différents selon le scénario qui se présente. Si l'institution ne renouvelle pas les administrateurs manquants, il y aura un mauvais fonctionnement du conseil d'administration et des difficultés dans la prise de décisions stratégiques (atteinte des quorums). A contrario, plus de renouvellements des administrateurs sous-entendent la prise des décisions analysées par des administrateurs moins expérimentés. L'incertitude pousse les organisations à travailler isolément. Ainsi, nous proposons :

P5 : Pendant la période d'incertitude, les organisations ont tendance à travailler de manière plus isolée qu'en période normale.

Selon Beugré et al. (2006), les organisations mobilisent plus rapidement les ressources lorsqu'elles sont confrontées à des situations qui menacent leur existence. La volatilité de l'environnement externe influence la manière dont les organisations se structurent elles-mêmes pour faire face aux changements ou si possible, les anticiper (Fulmer, Gibbs & Goldsmith, 2000). En admettant que les mécanismes de gouvernance des entreprises constituent une série de combinaisons de mécanismes pour protéger les intérêts des investisseurs (Tan & Ding, 2015), nous nous imaginons comment, en cas d'incertitude, la conception de ces mécanismes, la prise de décisions et les performances de l'entreprise sont affectées. Cette supposition naît du sentiment que l'incertitude est complexe et difficile à prédire. Elle ne peut être contrôlée, mais elle aura une incidence sur le rendement du travailleur (Xu & Qiu, 1999). Elle affecte la culture interne et la qualité de la gestion des risques (Slangen & Van Tulden, 2009). Elle met en danger l'organisation, comme le font remarquer Waldman et al. (2001, p.136), « *l'environnement perçu comme très incertain sera probablement considéré comme très risqué car, dans ces contextes, quelques décisions erronées peuvent entraîner des problèmes graves et mettre en péril la survie des organisations* ». Ainsi, nous proposons :

P6 : Certaines décisions prises en période d'incertitude causée par le conflit armé interne sont sources d'instabilité en période post-conflit

Enfin, au-delà de ces effets indésirables occasionnés par un conflit armé, le post-conflit constitue le moment idéal pour la reconstruction (OECD, 1997). Durant cette période, les institutions de microfinance peuvent avoir des impacts socio-économiques positifs (Magill, 2003). Pour une institution de microfinance qui exerçait ses activités quand le conflit armé a éclaté, la question pertinente pour elle est de connaître le genre de services ou d'activités qu'elle peut offrir pendant et

immédiatement après le conflit armé. En effet, après la guerre civile, une des priorités concerne le pansement des plaies et le soulagement des séquelles engendrées par elle. Ainsi, les institutions de microfinance animées par la volonté d'atteindre leurs objectifs peuvent se mettre ensemble (en réseau) pour élaborer un cadre légal et d'échange d'informations. De cette manière, elles peuvent s'approcher du superviseur pour mettre en place des textes corrigeant les défaillances de la réglementation du secteur observées pendant le conflit armé. Dans cette situation de post-conflit, ces initiatives permettraient au superviseur de prendre des décisions compatibles avec la réglementation et de renforcer le secteur de la microfinance. L'autre priorité concerne les clients qui ont, eux aussi, besoin de reconstruire leur ménage (reconstruction des maisons détruites, reprise des petites activités génératrices de revenus...). Le recours à leur institution de microfinance pour y décrocher un crédit est inévitable. Cette dernière sera confrontée à une demande de crédit supérieur à ses capacités. Elle est obligée d'avoir recours aux institutions prêteuses pour honorer ces demandes. L'analyse de type de crédit à octroyer et du risque y relatif s'impose. Nous proposons :

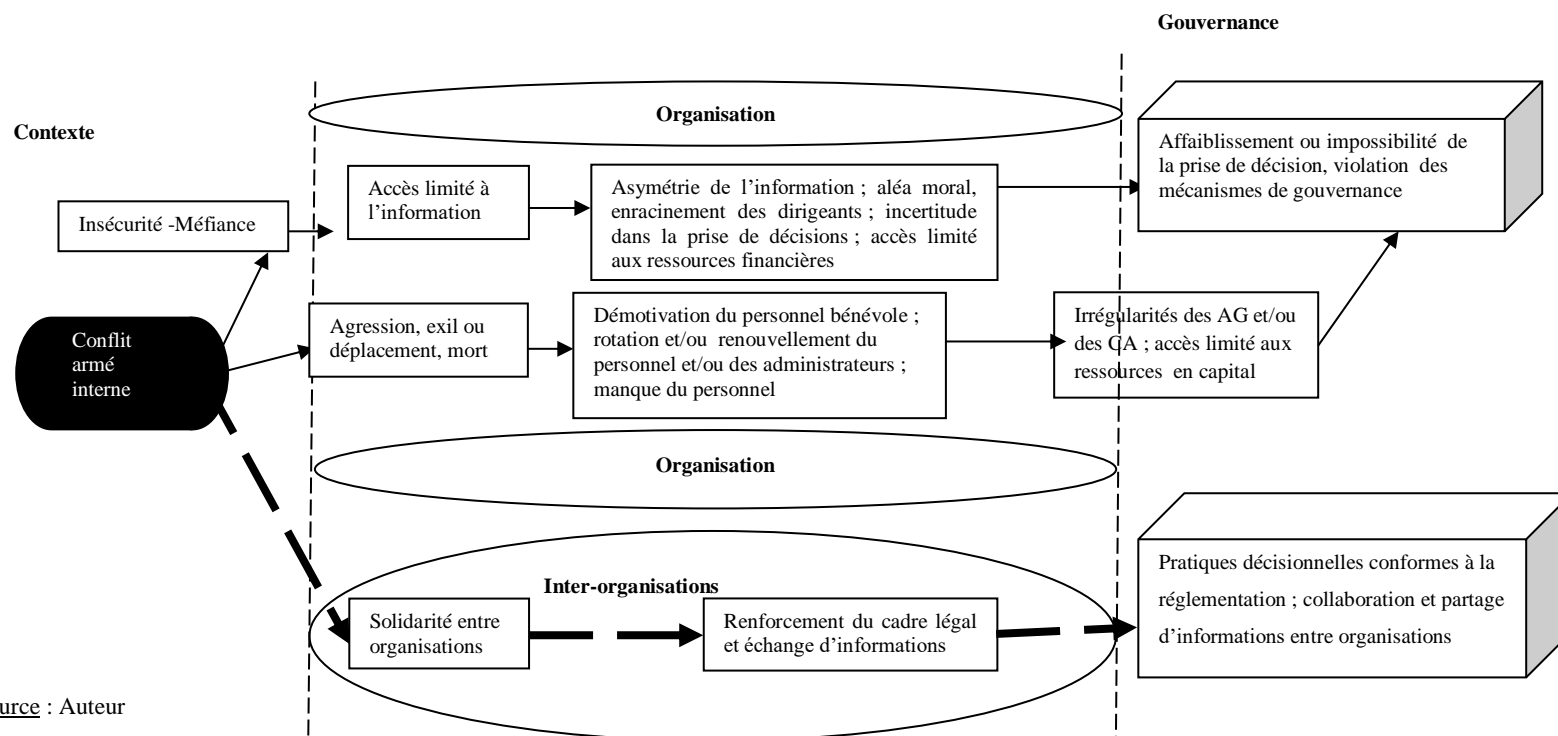
P7 : La période post-conflit constitue une opportunité pour mieux réglementer le secteur de la microfinance et développer la solidarité.

Eu égard à ces différentes propositions, nous pouvons construire un modèle qui nous éclaire davantage sur les conséquences de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives. Comme nous l'avons déjà annoncé, nous considérons un conflit armé comme une application de l'incertitude. Pour cette raison, nous utilisons le mot conflit armé interne pour symboliser l'incertitude. Nous construisons un modèle (Annexe 1) qui trace les contours de tous les effets de l'incertitude sur la gouvernance d'une coopérative. Ce modèle étant très complexe et difficile à tester dans sa totalité, mais très utile à notre travail de recherche, nous le consignons dans les annexes. Cependant, il ressort de ce modèle que le conflit armé interne crée de l'insécurité et de la méfiance au sein des coopérateurs. Or, comme nous l'avons déjà développé, la confiance est le socle des institutions coopératives. Une fois ce socle détruit, la raison d'être d'une coopérative est mise en doute. Non seulement cette méfiance affecte les relations interpersonnelles, mais l'entente et l'ambiance dans la prise de décisions stratégiques engageant l'avenir de la coopérative deviennent également difficiles. Les relations matérialisées par des flèches noires dans ce modèle signifient que l'accès à l'information est très pénible en période de conflit armé interne, que cela conduit à l'asymétrie d'information et que cette dernière constitue une opportunité pour les dirigeants qui veulent s'enraciner au pouvoir. L'asymétrie de l'information a des répercussions aussi sur la situation financière d'une organisation. Comme le montrent les flèches noires, un conflit armé interne est source de plusieurs dommages (agressions, corruptions, vols, exil ou déplacements intérieurs, mort des coopérateurs) qui ont des retombées importantes sur la gestion humaine et financière d'une organisation. Les flèches en tirets signifient que le conflit armé interne peut avoir des conséquences indirectes sur la coopérative. Quant aux flèches tirets-pointillées, elles montrent que, malgré les effets néfastes du conflit armé interne sur la coopérative, des externalités

positives peuvent naître dans la recherche des solutions aux défis occasionnés par ce conflit armé. Ces externalités positives interviennent généralement en période de post-conflit.

Face à la difficulté de tester ce modèle tel qu'il est, nous ciblons quelques relations très pertinentes qui feront l'objet de notre étude. Nous adaptons notre modèle de l'annexe 1 pour le rendre plus compréhensible au lecteur. Ainsi, notre modèle de la figure 4 reflète le choix synthétique des lignes directrices sur lesquelles nous allons mettre l'accent dans notre analyse de l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives burundaises, cas appliqué à un conflit armé interne.

Figure 4: Modèle théorique des effets pertinents du conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative



Source : Auteur

A partir de ce modèle simplifié, trois éléments se dégagent. Il s'agit de l'impact du conflit armé interne sur l'accès à l'information, sur l'accès aux ressources dont la coopérative a besoin et sur ses relations avec les autres organisations y compris les organes chargés de la réglementation et de la supervision. Ces trois éléments constituent le fil rouge de notre travail de recherche. Nous développerons par la suite comment un conflit armé interne affecte l'accès à l'information et les conséquences que cet accès limité à l'information engendre sur la gouvernance d'une organisation coopérative. Nous mettrons également en évidence comment l'incertitude occasionnée par un conflit armé interne influence la gestion des ressources humaines et comment les gestionnaires font face à cette situation incertaine pour assurer la survie de leur coopérative. Enfin, nous nous attarderons sur les externalités positives (flèches en tirets) qui peuvent naître de la gestion de l'incertitude. Dans cet arsenal, nous recourons aux mécanismes de gouvernance externes pour comprendre les modifications des mécanismes internes (surtout intentionnels spécifiques). Dès lors, à partir de la littérature développée dans les trois chapitres précédents, nous dégageons quelques variables et les indicateurs relatifs à la gouvernance.

III.3. Identification des variables et des indicateurs ?

Tableau 1: Variables et indicateurs de la gouvernance

Variables explicatives (incertitude, conflit armé)	Indicateurs	Variable expliquée (gouvernance)
<ul style="list-style-type: none"> - Méfiance - Corruption, vol - Enracinement des dirigeants - Décès des administrateurs - Agressions, exil ou déplacements des administrateurs - Faiblesse du régulateur - Accès difficile aux ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de prolongation des mandats par rapport aux dispositions prévues par les statuts - Le taux de rotation des administrateurs - La fréquence des réunions du conseil d'administration (MIX, 2011). - La présence ou l'absence de réglementation ; le nombre d'inspections effectuées 	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes internes : taille et rôles du CA ou du conseil de gestion ; tenue des réunions du CA ou du CG; tenue des réunions de l'AG ; rôles du comité de surveillance, du comité de crédits, relations entre le conseil d'administration et la direction ; rôle de l'AG ; restructuration de la coopérative ; mise en place de nouveaux organes. - Mécanismes externes : relations entre les coopératives et les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, Etat, employés...) ; relations entre la coopérative et les autres organisations du secteur.

Source : Auteur

III.4. Conclusion du troisième chapitre

Que faut-il retenir de ce chapitre destiné à la question de recherche et aux propositions ? L'accent a été mis sur la clarification de notre question de recherche qui consiste à analyser comment la gouvernance des coopératives évolue compte tenu de son environnement. Nous avons pris un cas extrême d'environnement incertain, celui d'un conflit armé interne. Plusieurs questions sous-jacentes à la question principale ont été posées dans le but de rechercher les influences possibles de l'incertitude sur la gouvernance d'une coopérative. Pour aller plus loin dans la compréhension de notre problématique, des propositions ont été formulées à partir de la littérature qui entoure les concepts de gouvernance des coopératives et d'incertitude dans les organisations. Ces propositions seront développées ultérieurement. Dans l'optique d'assurer une bonne compréhension au lecteur, nous avons développé un modèle vaste et sophistiqué, difficile à comprendre et à tester, mais cernant les contours de notre problématique. Pour être réaliste et plus concret, nous avons réduit ce modèle. Le modèle synthétique permet de dégager trois éléments pertinents qui constituent le fil rouge de notre travail de recherche. Il s'agit de l'accès limité à l'information, de l'accès aux ressources dont la coopérative a besoin pour assurer sa survie, et de ses relations avec les autres organisations interdépendantes et avec les organes en charge de la supervision et de la réglementation. Ce modèle a été testé dans un pays qui a connu un conflit armé interne, à savoir le Burundi. Enfin, nous avons présenté dans un tableau synthétique les variables explicatives et les variables expliquées ainsi que les indicateurs y relatifs ou les indicateurs proxy. Nous soulignons que certaines variables n'ont pas d'indicateurs permettant de les évaluer. Dans la partie suivante, nous décrivons le terrain de travail ainsi que la méthodologie utilisée pour aborder notre problématique.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE METHODOLOGIQUE

Chapitre IV : Regard historique et influence du conflit armé interne sur l'économie et sur les institutions de microfinance du Burundi

IV.1. Introduction

Dans le premier chapitre, nous avons développé plusieurs théories permettant de comprendre la gouvernance des coopératives. Ce faisant, nous avons montré que plusieurs facteurs influencent leur gouvernance. Les facteurs contextuels ont particulièrement attiré notre attention. Le facteur conflictuel constitue le point central de notre étude. Nous avons développé plusieurs modèles théoriques illustrant l'influence du conflit armé interne sur la gouvernance des coopératives dont le modèle de la figure 4 constitue une synthèse. Le présent chapitre vise à comprendre la situation du Burundi et à analyser l'impact du conflit armé interne sur la situation socio-politique du pays. Il est articulé ainsi : la section suivante porte un regard historique sur le Burundi. La troisième section analyse l'influence du conflit au niveau macroéconomique. La quatrième section examine les effets du conflit à travers des indicateurs sociaux. Un rapprochement des indicateurs macroéconomiques et sociaux est proposé dans la section 5. La sixième section dissèque les effets de la crise dans les institutions de microfinance. Une conclusion boucle le chapitre.

IV.2. Regard historique

Le Burundi est situé au Centre-Est de l'Afrique, enclavé entre mille et une collines, selon l'expression consacrée. Le Burundi a accédé à l'indépendance le 1^{er} Juillet 1962 après une septantaine d'années de colonisation allemande puis belge. La Banque Mondiale (2005) souligne que les tensions entre deux groupes ethniques dominants, les Hutus (plus de 80% de la population) et les Tutsis (environ 15%) constituent un des héritages du colonialisme. Ces tensions, qui ont provoqué une instabilité politique et des conflits armés internes pendant plusieurs années, ont imposé un lourd tribut en vies humaines et des conséquences néfastes au tissu socio-économique du pays. A travers son histoire, le Burundi a connu une instabilité périodique, dont la plus récente et la plus meurtrière est celle de 1993. En effet, en 1992, un référendum a instauré un système politique multipartite, à la suite de quoi Melchior Ndadaye devint le premier président hutu élu en 1993. Après cent deux jours de gouvernance, Ndadaye fut assassiné. Sa mort a déclenché un conflit qui eut pour résultat le massacre de plus de 300.000 personnes et plus de 1,2 million de réfugiés et de déplacés (World Bank, 2009). A cette guerre s'est ajouté un embargo économique régional pendant quatre ans (1996-1999), suite au deuxième coup d'Etat du Major Buyoya en 1996. Cet embargo a plongé l'économie nationale dans un déclin sans précédent (Baghdadli, Harborne & Rajadel, 2008). Les pourparlers de paix ont commencé en 1998 et en août 2000, dix-sept organisations politiques ont signé « l'Accord de paix d'Arusha ».

De 2000 à 2005, le Burundi a évolué avec succès vers un système de gouvernement pluraliste. Un gouvernement de transition basé sur le partage du pouvoir entre les deux principaux groupes ethniques

du pays, les Hutus et les Tutsis, a vu le jour en janvier 2002 pour une durée de 36 mois. En février 2005, les Burundais ont approuvé par référendum une nouvelle constitution qui met l'accent sur le partage du pouvoir et la protection des droits des minorités. Les élections communales ont eu lieu en juin 2005 et les législatives en août de la même année. Malgré ces efforts dans la recherche de la paix et de la stabilité, celles-ci n'étaient pas établies car il restait un mouvement armé qui n'avait pas encore déposé les armes, le PALIPEHUTU-FNL. En septembre 2006, le gouvernement a signé un accord de cessez-le-feu avec ce mouvement. Néanmoins, cet accord n'a pas été mis en œuvre et des combats sporadiques se sont poursuivis. En décembre 2008, le gouvernement et le PALIPEHUTU-FNL ont signé un accord de partage du pouvoir. En janvier 2009, le groupe rebelle a retiré toute connotation ethnique de son nom pour devenir le FNL tout court. Ce changement de nom lui a permis de répondre aux critères d'éligibilité afin d'être admis comme parti politique conformément à la Constitution.

Un conflit armé influe négativement sur le développement et crée des distorsions à tous les niveaux de l'organisation du pays. En effet, comme l'indique la Banque Mondiale (1995), au niveau d'un Etat, le cycle de la pauvreté et de la violence est généralement associé au comportement prédateur des dirigeants et à la corruption, avec des investissements favorisant de façon inéquitable certains groupes, certaines régions et certains secteurs. Un conflit armé anéantit les interventions de l'Etat dans le domaine politique et sécuritaire. L'Etat ne parvient plus à sécuriser la population et ses services deviennent de plus en plus inaccessibles. Le conflit empêche également l'Etat de mettre en place un cadre qui permettrait d'encourager les investissements du secteur privé, d'aider les communautés pauvres à améliorer leurs conditions de vie. Un conflit armé entrave donc sévèrement le développement d'un pays. Pendant la période de conflit armé, les dépenses militaires excèdent le plus souvent les dépenses d'investissements (OECD, 1997). Le manque d'investissements publics et privés accentue les inégalités sociales, la stratification et le risque d'autres conflits (Banque Mondiale, 2005).

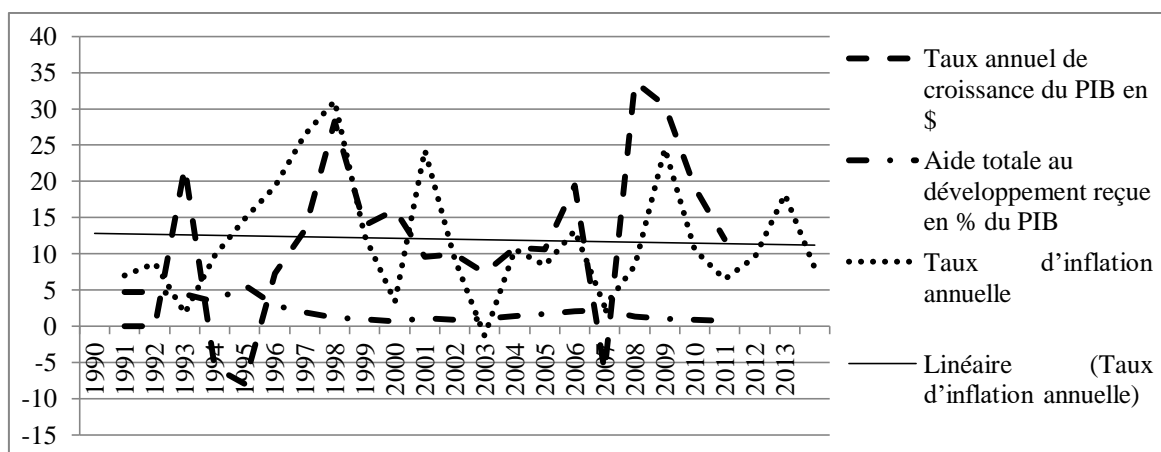
En ce qui concerne le Burundi, la crise de 1993 (provoquée par le putsch militaire et l'assassinat du premier président élu démocratiquement) a provoqué l'instabilité des institutions politiques et l'insécurité s'est répandue sur tout le territoire pendant une décennie. Pour analyser l'impact du conflit armé sur la vie socio-économique du pays, nous utilisons les rapports des organismes tant internationaux que nationaux (Banque Mondiale, PNUD, BRB, ISTEERBU...) ainsi que des travaux ou études de certains chercheurs. Nous nous servons également de certains indicateurs macroéconomiques et sociaux, jugés pertinents pour appréhender cet impact.

IV.3. Influence du conflit armé interne au niveau macroéconomique

Une décennie de conflits récurrents a eu des effets dévastateurs sur l'économie du Burundi. Cette crise s'est produite au moment où l'économie du pays devait faire face au courant du libéralisme économique, du désengagement de l'Etat et de la mondialisation (Nkeshimana, 2003). Les indicateurs

macroéconomiques laissent présager que la dernière guerre a presque doublé le taux de pauvreté au Burundi²⁸. Pour mettre en évidence les effets de la crise sur l'économie du Burundi, nous construisons le graphique n°1 à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012) consignées dans les tableaux de l'annexe 2.

Graphique n° 1: Evolution du taux de croissance du PIB en \$, de l'aide totale au développement reçue en % du PIB et du taux annuel d'inflation



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012), tableaux²⁹ A, B, C et D de l'Annexe 2

Plusieurs faits permettent d'expliquer les allures et les pics de ces courbes à certaines périodes. En effet, l'économie burundaise qui avait connu depuis 1980 une croissance économique soutenue a fait face, à partir de 1992, à un renversement important de la conjoncture. Alors que le taux de croissance annuel du PIB avait presque toujours été positif, s'établissant à + 4,3% en moyenne pour la période 1980-1991 (PIB en termes réels, voir annexe 2), l'année 1992 a été marquée par un net tassement de ce rythme de croissance, passant de +5,3% en 1991 à +1,8% en 1992 (Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction [MPDR], 1993, p.7). Ce taux est par la suite devenu négatif en 1993 (-6, 2%). Cette situation défavorable s'explique, pour l'année 1992, par une chute sévère des termes d'échanges (-28%), due en grande partie à l'érosion des cours du café et à une baisse sensible des débouchés régionaux du fait de la situation troublée des pays voisins (MPDR, 1993, p.7). Pour l'année 1993, l'effondrement de l'économie est dû en grande partie aux contrecoups des troubles qui ont ensanglanté le pays à partir d'octobre 1993. Ces événements ont eu des conséquences très graves

²⁸ Malheureusement, au moment où nous sommes en train de finaliser notre thèse de doctorat, le Burundi est de nouveau plongé dans une crise politique dont l'origine est la légitimité/illégitimité du troisième mandat du président Pierre NKURUNZIZA. Selon le rapport du Fonds Monétaire International (FMI) sorti au mois d'octobre 2015, le Burundi devient le pays le plus pauvre au monde, avec un PIB de 315,2 \$ par habitant en 2015.

²⁹ Les tableaux qui figurent dans les annexes sont numérotés en lettres capitales plutôt qu'en chiffres pour éviter les confusions des numéros avec les tableaux qui figurent dans le texte proprement dit de cette thèse.

qui sont venues frapper une économie déjà fragilisée par de mauvaises conditions climatiques qui avaient entraîné une baisse des productions agricoles et par la période d'attentisme qui avait précédé les élections (MPDR, 1993, p.8). Nous remarquons que le taux de croissance en \$ du PIB, qui était de 21,96 % avant le conflit armé interne de 1993, a chuté pour se situer dans le négatif durant les deux années qui ont suivi le déclenchement de la guerre civile. La période de crise a enregistré de faibles taux de croissance du PIB. A cause du conflit qu'a connu le pays, le Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant a chuté de près de 40%, passant de 180 \$ US en 1993 à 110 \$ US en 2003 (World Bank, 2005). Le PIB réel a diminué de 25% entre 1993-1996. Le taux d'investissement qui était de près de 18% du PIB en 1992 a dégringolé pour se situer à moins de 9% en 2002 (Ministère de la Santé Publique, 2007). Les exportations ont également fluctué à la baisse, passant de 79,3 millions de \$ US en 1992 à 31,0 millions en 2002. Le conflit armé interne a provoqué une hausse du taux d'inflation à plus de 30 % en 1997 (Verwimp & Van Bavel, 2013). Cependant, selon ces mêmes auteurs, avec la cessation des hostilités, l'inflation qui était en moyenne de 24 % en 2000, a chuté à moins de 9 % en 2001 et à -1,3 % en 2002. Le taux d'inflation, qui était presque à un seul chiffre durant les années 1980³⁰ jusqu'à la veille de l'éclatement de la guerre civile de 1993, est passé à deux chiffres pour culminer à 31,1 % durant l'embargo de 1997.

Malgré l'amélioration de la performance économique entre 2003 et 2008, la situation macroéconomique reste fragile. En effet, la croissance du PIB réel a été de 3% en moyenne au cours de cette période, mais a été volatile, reflétant les fluctuations cycliques et conjoncturelles du secteur agricole (World Bank, 2009). Or, pour atteindre les 180 \$ US du PIB par habitant³¹ d'avant la guerre de 1993 (constant de 1995) d'ici 2015, l'économie du Burundi nécessite une croissance d'un taux annuel moyen par habitant de 8% (en supposant un taux de croissance de la population de 3%)³².

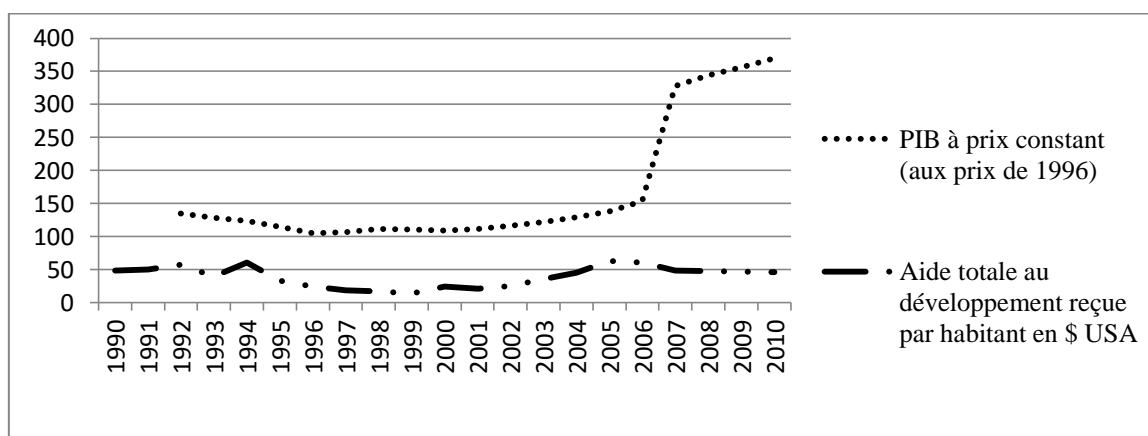
Or, le pays est tributaire de l'aide extérieure, et la volatilité de celle-ci affecte la gestion macro-économique et la performance. Le graphique suivant montre l'évolution de l'aide au développement et du PIB à prix constant (en milliards de Fbu).

³⁰ Voir tableau B de l'Annexe 2

³¹ PIB par habitant : le PIB par habitant est obtenu pour une année ou pour une période donnée en divisant le PIB aux prix courants du marché par la population.

³² Constat des experts de la Banque Mondiale dans leur rapport (2005)

Graphique n° 2: Evolution de l'aide au développement et du PIB à prix constant



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012), tableaux A et D de l'Annexe 2

L'enveloppe allouée à notre Etat par les bailleurs de fonds à titre d'aide bilatérale et par les organisations internationales en tant qu'aide au développement est passée de 318,6 millions de \$ USA en 1992 à 86,2 millions de \$ USA en 1999 (voir tableau D annexe 2). Cette diminution a entraîné une chute conséquente de l'aide totale au développement par habitant, qui est passée de 56,91 \$ USA en 1992 à 13,30 \$ USA en 1999. Comme le montre le graphique ci-dessus, la diminution de l'aide est parallèle à la baisse du PIB. De 1992 à 1999, ce dernier est passé de 135 à 110. En comparant les deux courbes, nous constatons qu'elles évoluent dans le même sens. Elles ont chacune un creux pendant la période de plein conflit armé interne (1995-2002). Elles montrent que l'économie du Burundi est tributaire de l'aide étrangère et quand celle-ci diminue, le PIB suit. Toutefois, il importe de signaler qu'il existe une autre catégorie de dons qui n'apparaissent pas dans le budget consolidé ; ce sont des dons de secours en nature. Durant cette période de crise, ceux-ci ont connu un taux d'accroissement de plus de 60% (MPDR, 1996).

D'une manière générale, la guerre civile de 1993 à 2005 a entraîné une baisse de l'activité économique, une destruction des infrastructures et un découragement de l'aide extérieure. En effet, durant la période de 1993 à 1998, la production des céréales a diminué de 15%, celle des racines et tubercules de 11% et celle des fruits et légumes de 14 %, avec un déclin dramatique entre 1994 et 1995 (Verwimp & Van Bavel, 2013). Au cours de cette même période, d'autres facteurs ont accentué la vulnérabilité de l'économie du pays : la fragilité du secteur agricole due à des conditions climatiques variables dans une économie essentiellement rurale et où ce secteur emploie 80 % de la population active et la volatilité des revenus du café, principale culture de rente qui représente 90% des exportations. A toutes ces conditions défavorables à la croissance de l'économie burundaise s'ajoutent son manque de diversification et sa compétitivité limitée.

Après avoir passé en revue l'évolution de la situation économique, il convient de s'interroger sur la situation sociale du Burundi durant cette période. Quels sont les effets du conflit armé interne sur le tissu social burundais ? La section suivante y apporte des réponses à travers certains indicateurs sociaux.

IV.4. Influence du conflit armé interne à travers les indicateurs sociaux

Au regard des indicateurs sociaux du Burundi, il ressort que ces derniers se sont nettement détériorés au lendemain de la guerre civile. Depuis la fin du conflit armé interne, certains indicateurs de développement humain ont fait apparaître des améliorations, mais bon nombre d'Objectifs du Millénaire pour le Développement (ODM)³³ n'ont pas été atteints en 2015. Les taux de mortalité maternelle et de malnutrition infantile placent le Burundi au deuxième rang des pays du continent qui connaissent les taux les plus élevés. Les populations paient un lourd tribut au VIH/SIDA, deuxième cause de décès chez les adultes³⁴. Pour observer davantage les effets de la crise sur le tissu social du pays, nous utilisons deux indicateurs principaux: l'Indicateur de Développement Humain et l'Indicateur de la Pauvreté Humaine.

IV.4.1. Indicateur de Développement Humain (IDH)

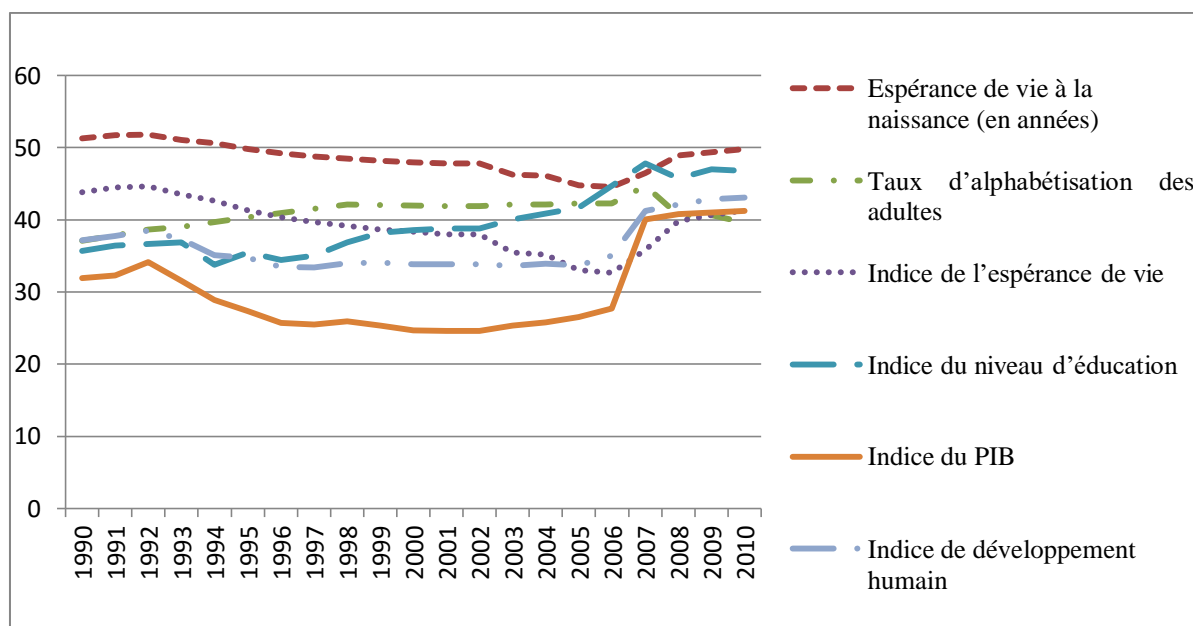
L'Indicateur (ou Indice) de Développement Humain (IDH) est un outil synthétique de mesure du développement utilisé par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD). Il chiffre le niveau moyen atteint par chaque pays sous trois aspects essentiels (ISTEEBU, 2012, p.14) : longévité et santé, représentées par l'espérance de vie à la naissance ; instruction et accès au savoir, représentés par le taux d'alphabétisation des adultes (pour deux tiers) et par le taux brut de scolarisation, tous niveaux confondus (pour un tiers) ; possibilité de disposer d'un niveau de vie décent, représentée par le PIB par habitant.

L'indice de niveau d'instruction mesure le niveau atteint par le pays considéré en termes d'alphabétisation des adultes et d'enseignement (taux brut de scolarisation combiné dans le primaire, le secondaire et le supérieur). Le graphique suivant montre l'évolution de l'Indice de Développement Humain ainsi que ses composantes pour le Burundi.

³³ Le 6 septembre 2000, sous l'égide des Nations-Unies, 189 chefs d'Etat ont signé la Déclaration du Millénaire et se sont engagés de là à 2015 sur 8 objectifs ambitieux à savoir : (1) Réduire l'extrême pauvreté et la faim, (2) Assurer l'éducation primaire pour tous, (3) Promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, (4) Réduire la mortalité infantile, (5) Améliorer la santé maternelle, (6) Combattre le VIH/SIDA, la malaria et les autres maladies, (7) Assurer un environnement humain durable, (8) Construire un partenariat mondial pour le développement.

³⁴ Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida (2010). Schéma de traitement par les ARV au Burundi. Conseil National de Lutte contre le VIH/SIDA, octobre.

Graphique n°3 : Evolution de l'Indice de Développement Humain et ses composantes, de 1990 à 2010



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEBU (2008, 2012), tableau A de l'Annexe 3

A travers ce graphique, nous constatons que l'IDH qui se situait à 38,48 en 1992 (avant la crise) a progressivement diminué jusqu'à 33,39 en 1997. Cela montre que, pendant la guerre civile, la longévité et la santé, l'instruction et l'accès au savoir, la possibilité de disposer d'un niveau de vie décent se sont nettement détériorés.

En effet, selon l'enquête de l'UNFPA (2002) sur la démographie et la santé, 50% de la population a été déplacée au moins une fois entre 1993 et 2000 suite à la violence du conflit armé (Verwimp & Van Bavel, 2013). La durée moyenne de ce déplacement est d'une année, ce qui occasionne trois saisons culturelles sans activités (UNFPA, 2004). Ces déplacements impliquent aussi le manque d'accès aux marchés, aux soins de santé et à l'école parce que les routes sont impraticables ou les structures endommagées.

La mortalité qui connaissait une baisse relative au cours de la décennie 80 à cause des programmes de prévention sanitaire et d'assainissement (initiés par le Gouvernement de cette époque) a accusé une nouvelle hausse durant la période de conflit armé interne. Le tableau ci-dessous témoigne de l'évolution de ces chiffres pour le Burundi durant la période 1990-2010.

Tableau 2: Evolution du taux de mortalité infantile, de l'insuffisance pondérale et du nombre de médecins et d'infirmiers par habitant

Années	Taux de mortalité infantile pour 1000 naissances vivantes	Insuffisance pondérale (% d'enfants de -5 ans)	Nombre de médecins par 100.000 habitants	Nombre d'infirmiers par 100.000 habitants
1990	118,4	15,0	4,0	22,0
1991	116,1	16,0	4,5	24,7
1992	113,8	18,0	4,7	26,5
1993	111,4	18,0	5,3	31,3
1994	115,2	20,0	5,2	35,4
1995	124,1	22,0	5,1	38,5
1996	126,6	24,0	5,1	42,1
1997	127,1	25,0	4,1	44,6
1998	123,0	24,0	4,1	48,4
1999	126,0	25,4	4,7	51,6
2000	129,0	25,8	4,1	54,5
2001	129,0	26,3	2,8	58,5
2002	129,0	26,8	3,2	64,0
2003	-	-	2,6	74,3
2004	-	-	-	-
2005	120,0	-	2,5	-
2006	119,6	-	2,6	-
2007	117,7	-	4,4	-
2008	117,0	-	-	-
2009	-	-	4,3	-
2010	59,0	-	4,2	-

Source : ISTEEBU (2008, 2012) : Base de données pour les indicateurs du DHD (2006, 2010)

Bien que ce tableau soit incomplet pour certaines périodes, les chiffres montrent que la mortalité infantile qui avait une allure descendante a pris la tendance inverse durant la période conflictuelle pour culminer à 129,0% en 2002. De même, l'insuffisance pondérale pour les enfants de moins de 5 ans n'a cessé d'augmenter pour atteindre 26,8% en 2002.

La proportion de gens vivant en-dessous du seuil de pauvreté a augmenté de 35 à 68 % durant la guerre civile. Le rapport du PNUD (1999) sur le développement humain au Burundi montre qu'en milieu rural, la pauvreté monétaire est passée de 35,08% en 1990 à 58,11% en 1997. En milieu urbain, le conflit armé a significativement augmenté le nombre de pauvres qui vivent en dessous du seuil de pauvreté. Ce seuil est passé de 32,94% en 1992 à 66,50% en 1998.

IV.4.2. Indicateur de la pauvreté humaine (IDP)

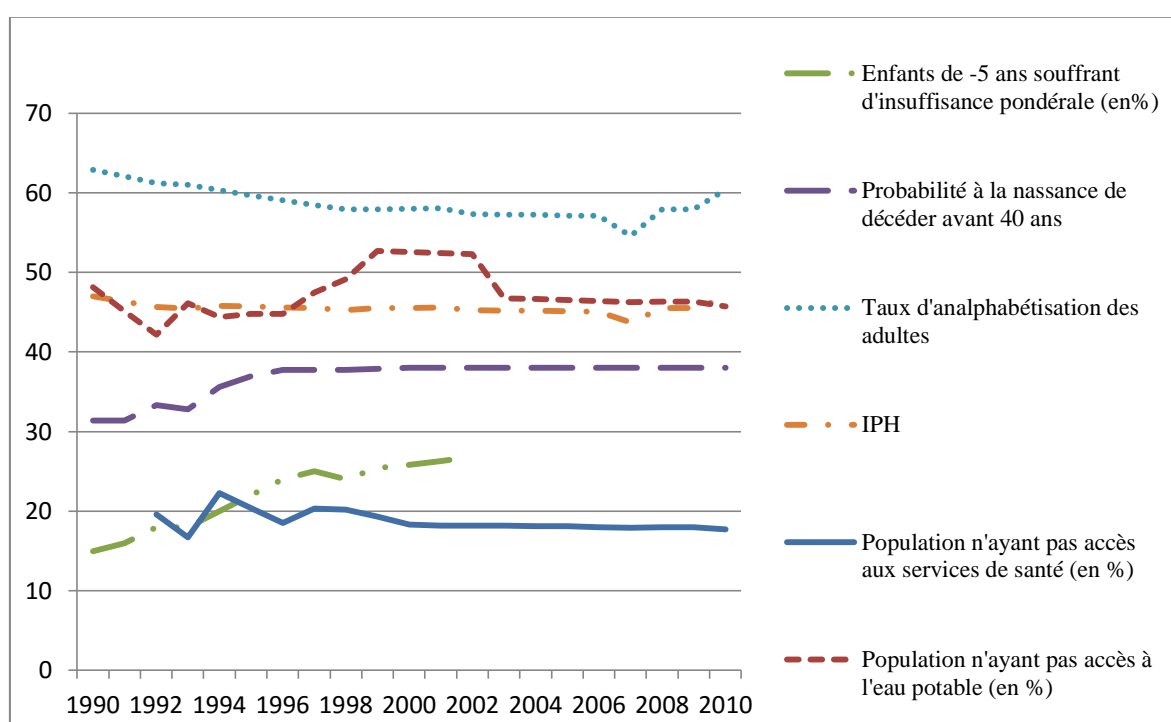
Alors que l'Indicateur de Développement Humain (IDH) mesure le niveau moyen atteint par un pays donné, l'Indicateur de Pauvreté Humaine (IPH) s'attache aux carences ou manques observables dans les trois dimensions fondamentales déjà envisagées par l'Indicateur de Développement Humain :

- Vivre longtemps et en bonne santé : risque de décéder à un âge relativement précoce, exprimé par la probabilité, à la naissance, de ne pas atteindre 40 ans.

- Acquérir un savoir et une instruction : exclusion du monde de la lecture et des communications, exprimée par le taux d'analphabétisme des adultes.
- Disposer d'un niveau de vie décent : impossibilité d'accéder à ce que procure l'économie dans son ensemble, exprimée par le pourcentage de la population privée de points d'eau aménagés et par le pourcentage d'enfants de moins de cinq ans souffrant d'insuffisance pondérale.

Le graphique ci-après révèle l'évolution de l'Indice de Pauvreté Humaine et l'évolution de ses composantes.

Graphique n°4 : Evolution de l'Indice de Pauvreté Humaine et de ses composantes, de 1990 à 2010



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012), tableau B de l'Annexe 3

L'indice de pauvreté le plus simple et le plus connu est le « ratio de pauvreté³⁵ » ou « incidence de la pauvreté » (noté P_0), qui n'est autre que le rapport du nombre de pauvres par rapport au nombre total

³⁵ Bien que cet indice soit le plus communément employé, il s'attache exclusivement au nombre de pauvres mais il ne permet pas de renseigner sur l'étendue de la pauvreté. En effet, si la personne pauvre devient encore plus pauvre, l'incidence n'en rendra pas compte puisque le nombre de pauvres n'aura pas varié (ISTEEBU, 2006, p.19). Une possibilité de remédier à cette difficulté consiste, en pratique, à élargir la mesure en faisant intervenir l'étendue moyenne de la pauvreté en tenant compte à la fois du nombre de pauvres et de l'étendue de leur pauvreté. C'est ce que l'on appelle « Intensité, acuité ou ampleur de la pauvreté » (noté P_1). L'intensité de la pauvreté se calcule donc par la distance moyenne qui sépare une personne pauvre du seuil de pauvreté. Elle est exprimée en pourcentage par rapport à ce seuil, et cette moyenne se calcule sur l'ensemble de la population : pauvre ou non.

d'individus qui composent une population. La guerre civile a causé des catastrophes dans tous les domaines de la vie humaine. L'espérance de vie a diminué, les services de santé se sont détériorés, le taux d'analphabétisme des adultes a augmenté, l'accès à l'eau potable a régressé et le nombre d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'insuffisance pondérale n'a cessé de croître.

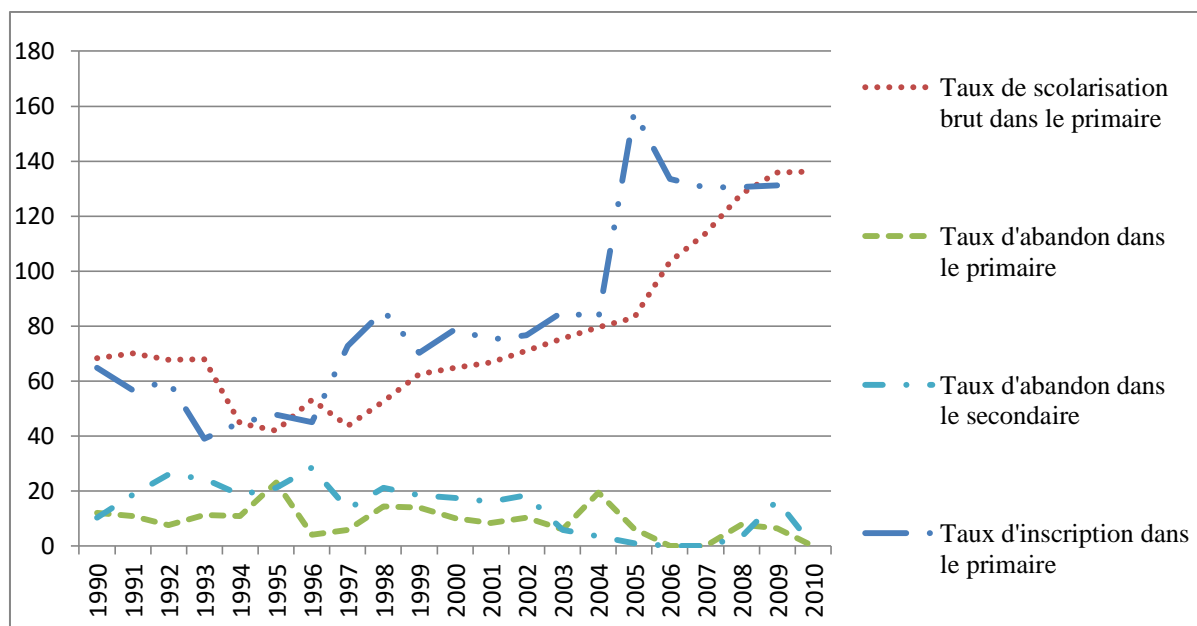
En 2004, le Burundi est devenu le quatrième pays le moins développé au monde, classé 173^{ème} sur 177 pays selon le Programme de Développement des Nations-Unies. La misère qui frappe le peuple burundais est liée aux services de santé moins développés, à un nombre élevé de déplacés, au VIH/SIDA et au système éducatif inefficace.

Durant la période conflictuelle, la pauvreté s'est accentuée. Le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté a augmenté, passant de 35 % en 1993 à 67 % en 2006 (World Bank, 2009). La pauvreté est particulièrement prégnante dans les zones rurales où vivent plus de 90 % de la population. Verwimp et Van Bavel (2013) estiment que le taux de pauvreté des zones rurales est deux fois plus important que celui des zones urbaines. Par ailleurs, les ménages dirigés par des femmes (divorcées ou veuves) et les chômeurs ont été plus soumis à la pauvreté. Le risque de pauvreté semble augmenter avec la taille du ménage, mais diminuer avec le niveau d'éducation des chefs de ménage (Verwimp & Van Bavel, 2013). Cette pauvreté se manifeste au niveau de l'incapacité à nourrir la famille, du manque de logement décent, de l'incapacité à payer les frais médicaux pour les membres de la famille. Parmi les causes qui limitent l'efficacité des stratégies d'adaptation contre la pauvreté, les répondants à l'enquête citée ci-dessus avancent le manque d'actifs (élevage, portion de terre cultivable, emploi...), l'analphabétisme et un état inadéquat de leur sécurité.

Sur le plan éducatif, la décennie d'avant-guerre (1980-1991) a été caractérisée par une hausse du taux de scolarisation de 33,2 à 70 % (Ministère de l'éducation, 1999). Avec la guerre civile, la courbe s'est inversée et les chiffres sont retombés à 43 % durant l'année scolaire 1995-1996³⁶. Le graphique ci-dessous montre comment les taux de scolarisation et d'abandon ont évolué, avant, pendant et après le conflit armé de 1993.

³⁶ http://1997p://www.unesco.org/education/wef/countryreports/burundi/rapport_2_1.html

Graphique n° 5: Evolution du taux d'inscription, de scolarisation et d'abandon de 1990 à 2010



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012), tableau C de l'Annexe 3

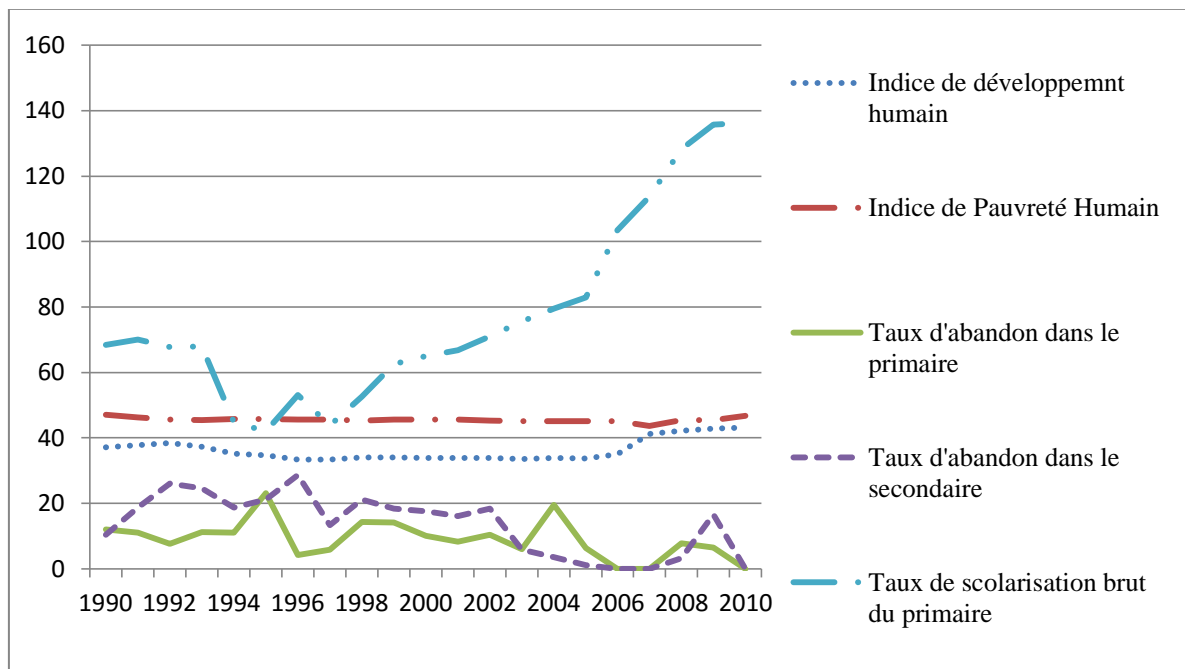
Ce graphique montre qu'à partir de 1993, le taux d'inscription et le taux de scolarisation brut dans le primaire ont sensiblement baissé. En même temps, les taux d'abandon tant à l'école primaire qu'à l'école secondaire ont augmenté mais avec des pics maxima à des périodes différentes. Le primaire a réagi très vite en abandonnant l'école avec un pic de 23,08 % en 1995. Cela s'explique par le fait que les écoliers étaient plus exposés aux risques de violence (déplacements, exil avec les parents, la vie en milieux ruraux plus touchés par la guerre, etc.). Par contre, à cette époque où plusieurs écoles secondaires étaient à régime d'internat et situées dans les centres (provinces, communes, mairie), le taux d'abandon des élèves du secondaire a atteint son apogée en 1996 avec 28,66 %. Ce pic en pleine guerre civile trouve son explication dans le deuxième coup d'Etat du Major Pierre Buyoya, d'ethnie Tutsi, contre le Président hutu Sylvestre Ntibantunganya. Les élèves du secondaire, majoritairement hutus ont pris le large et la plupart se sont enrôlés dans les mouvements armés tandis que les élèves tutsis, las des perturbations observées à l'époque dans l'enseignement et d'un avenir incertain, se sont enrôlés dans les Forces Armées Burundaises (FAB), qui avaient besoin de personnel militaire pour combattre les rebelles hutus de cette époque. A cela s'ajoutent le manque d'infrastructures (détruites à cause de la guerre), le manque de matériel scolaire, le manque d'espoir pour un avenir meilleur et le manque d'enseignants (en effet, après la victoire du Front Patriotique Rwandais (FPR) en 1995, les enseignants rwandais exilés au Burundi depuis 1959 sont rentrés au pays).

Cependant, avec la cessation des hostilités entre le gouvernement et les mouvements armés, le président Pierre Nkurunziza, lors de son investiture en 2005, a pris une mesure assurant la gratuité de

l'enseignement au niveau de l'école primaire. Elle a permis la hausse du taux net de scolarisation (TNS) qui atteignait 89,7% en 2008 et l'égalité du genre a connu une amélioration de près de 10 points de pourcentage entre 2004 à 2009, ce qui situe l'indice de parité à 97% (CONFEMEN, 2010). Les taux d'abandon en primaire et au secondaire sont descendus jusqu'à 0 % en 2006.

D'une manière générale, le graphique ci-dessous synthétise l'influence du conflit sur ces indicateurs sociaux.

Graphique n° 6: Les effets du conflit armé à travers les indicateurs sociaux de 1990 à 2010



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012), tableaux A, B et C de l'annexe 3

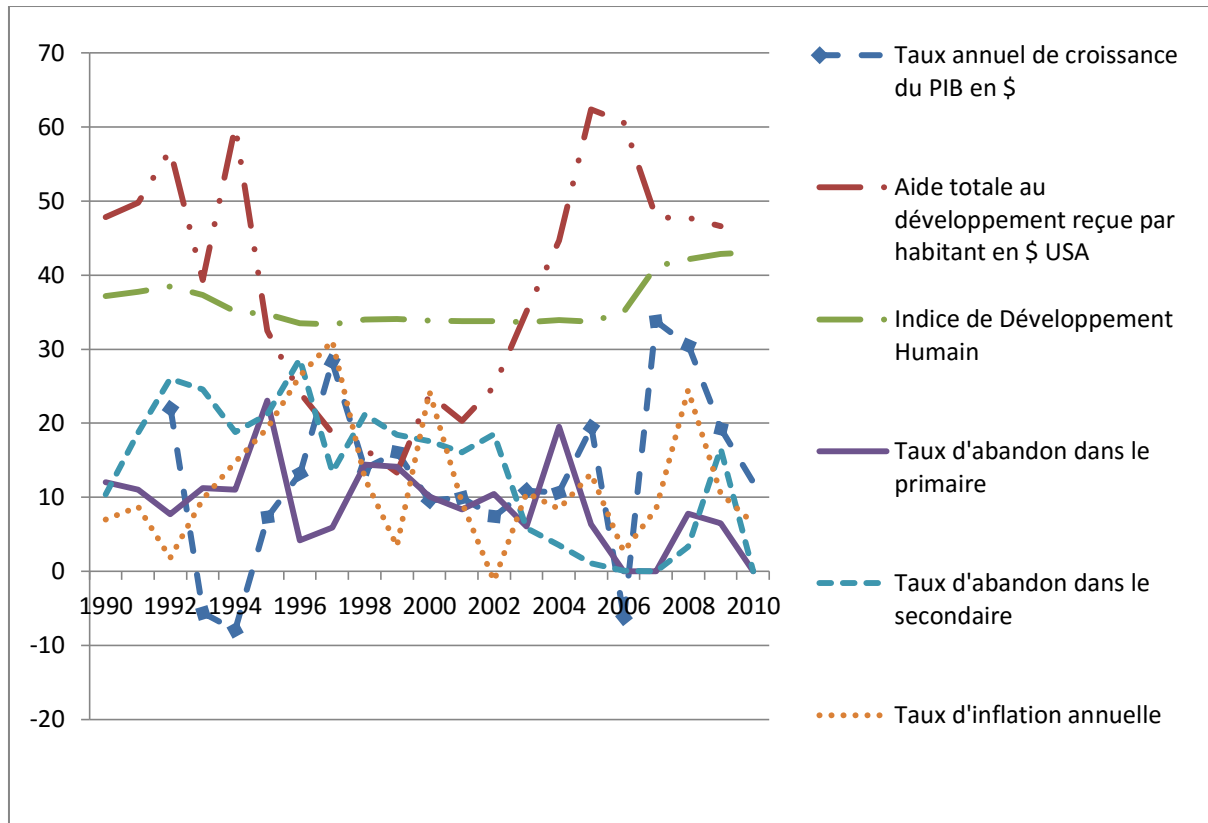
L'analyse des indicateurs sociaux montre une corrélation positive entre l'Indice de Développement Humain et le taux de scolarisation. Les deux courbes évoluent dans le même sens. Toutes les courbes affichent une pente négative au début de la crise de 1993 et elles reprennent l'ascendance vers la fin de la crise en 2005. Et c'est pendant la guerre civile qu'on observe les taux d'abandon maximum tant à l'école primaire que secondaire.

Globalement, qu'est-ce que le conflit armé interne peut nous enseigner à travers les indicateurs socio-économiques ? La section suivante dévoile ces renseignements.

IV.5. Rapprochement des indicateurs macroéconomiques et sociaux

En mettant ensemble certains indicateurs macroéconomiques et sociaux, il est possible de faire ressortir les effets de la guerre civile sur la vie socio-économique du Burundi. Ainsi le graphique ci-après confronte ces indicateurs.

Graphique n° 7: Les effets du conflit armé à travers les indicateurs socio-économiques de 1990 à 2010



Source : Auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008, 2012), tableaux des Annexes 2 et 3.

Au regard des courbes des indicateurs socioéconomiques, nous constatons que certaines d'entre elles reflètent la réaction immédiate à l'éclatement de la guerre civile. En effet, quand une guerre éclate dans un pays, l'aide au développement diminue automatiquement car les bailleurs de fonds deviennent réticents à aider des programmes de développement dans une situation instable. C'est ce qui explique la pente de la courbe d'aide au développement par habitant dès l'éclatement de la guerre civile en 1993. Et nous constatons que l'aide au développement va diminuer aussi longtemps que le pays s'enfonce dans le conflit armé interne. Certains indicateurs tant économiques que sociaux manifestent cette réaction rapide alors que d'autres manifestent l'impact du conflit armé interne après une longue période. Pour la première catégorie, nous pouvons citer le taux annuel de croissance du PIB en \$, le taux d'inflation et le taux d'abandon dans l'école primaire. Dans la deuxième catégorie, nous trouvons

l'indice de développement humain qui décroît au fur et à mesure des années de guerre et le taux d'abandon dans l'école secondaire qui atteint son point culminant après trois ans de crise.

Après l'analyse des effets du contexte conflictuel sur la vie socioéconomique du peuple burundais, il convient de s'interroger sur son impact sur le secteur privé et plus particulièrement sur les institutions de microfinance. La section suivante explore comment les enseignements tirés dans les sections précédentes peuvent éclairer la situation des institutions de microfinance.

IV.6. Influence du conflit armé interne sur les institutions de microfinance

Hormis la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE) qui a introduit le microcrédit dans ses activités depuis longtemps (1967), les institutions de microfinance n'ont commencé à exercer leurs activités qu'avec la naissance des premières coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) en 1984. Le mouvement des COOPEC s'est développé à partir de 1985 puis on a observé chaque année la naissance croissante de nouvelles organisations. Jusqu'en 1993, il existait une centaine de COOPEC ainsi que des Fonds de Solidarité des salariés de l'Etat qui se sont regroupés pour suivre le mouvement des COOPEC. Il s'agit entre autres des travailleurs de l'enseignement, de la justice et de la santé. Une Organisation Non Gouvernementale (ONG) locale dénommée le Conseil Pour l'Education et le Développement (COPED) avait déjà développé un programme de microcrédit dès 1974. Pendant le conflit armé interne, le nombre d'opérateurs est passé de 20 à 32 jusqu'en 2007 (Niyongabo, 2011). Selon cet auteur, les facteurs explicatifs de cet essor de la microfinance peuvent être regroupés en deux catégories.

D'une part, les facteurs sociopolitiques ont contribué à cet élan. En effet, la crise sociale, politique et économique qui a commencé en 1993 a entraîné une profonde détérioration des indicateurs socio-économiques. Les déséquilibres économiques et financiers ont altéré les capacités de l'Etat, plus particulièrement son intervention en faveur des populations pauvres. Le développement des activités de microfinance s'inscrit donc dans la volonté d'améliorer les conditions de vie de ces populations.

D'autre part, des facteurs macroéconomiques, en l'occurrence dans le domaine du crédit, ont contribué au recours à des activités de microfinance. En effet, les faiblesses de la politique de crédit et du système financier entraînent la dureté des conditions d'accès au crédit pour les populations pauvres ; dès lors, la nécessité de disposer d'un système de micro-financement se fait sentir.

La mise en application d'un décret réglementant le secteur de la microfinance au Burundi en 2006 a changé la donne. Certaines institutions de microfinance se sont vu refuser l'agrément suite à l'insuffisance des exigences du législateur, d'autres sont rapidement tombées en faillite. Lors de notre passage exploratoire sur le terrain, début 2012, il ne restait que 21 institutions de microfinance opérationnelles et agréées par la Banque de la République du Burundi.

IV.7. Conclusion de ce chapitre

Le présent chapitre a analysé les effets du conflit armé sur l'économie et le secteur social du Burundi. A travers les indicateurs socio-économiques, nous avons constaté que le pays est entré dans un déclin sans précédent. Le produit intérieur brut a diminué, l'aide au développement a immédiatement dégringolé alors que le pays est tributaire de l'aide étrangère, l'inflation a fluctué et a été volatile et la pauvreté s'est généralisée sur tout le territoire. Sur le plan social, l'espérance de vie à la naissance, l'accès aux soins de santé, aux infrastructures et aux services sociaux ainsi que le taux d'inscription dans l'école primaire ont diminué. En conséquence, le taux d'abandon tant dans le primaire que dans le supérieur a augmenté. L'indice de développement humain a progressivement décliné alors que celui de la pauvreté humaine a affiché une tendance inverse. Le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté a augmenté. La pauvreté est particulièrement prégnante dans les zones rurales où vivent plus de 90 % de la population. Le tissu social s'est détérioré, confirmant le constat du rapport de la Banque Mondiale (2005) qui affirme que « *la pauvreté et la violence fracturent le capital social et dévastent la confiance au sein des communautés et entre les communautés et l'Etat* ». Or, nul n'ignore que les institutions de microfinance, les coopératives en particulier, fondent leur base sur la confiance et la cohésion de leurs coopérateurs dans leur diversité. Le conflit armé a mis en danger cette base sociale. Certaines coopératives qui ont évolué dans ce contexte socio-politique particulièrement difficile ont fermé leurs portes et d'autres ont été contraintes de revoir leurs structures organiques pour survivre à ce conflit armé. Cependant, l'analyse d'influence du conflit armé interne sur la gouvernance des coopératives étant un phénomène complexe, des études approfondies, cas par cas, nous semblent indispensables pour comprendre cette influence. Ainsi, le chapitre suivant va nous décrire les étapes menant à cette compréhension.

Chapitre V : Méthodologie

Nous avons présenté un modèle théorique permettant de mettre en évidence les effets du conflit armé interne sur la gouvernance des coopératives. Le contexte conflictuel du Burundi et ses implications sur l'économie et sur le tissu social ont été développés dans le quatrième chapitre. Le présent chapitre élabore les démarches à suivre pour tester ce modèle dans le contexte d'incertitude caractérisant le Burundi. Ainsi, la première section parle de l'évolution du secteur de la microfinance au Burundi. La deuxième section évoque la démarche méthodologique empruntée dans notre recherche. Les techniques utilisées dans la collecte des données sont développées dans la troisième section. La quatrième section décrit la population. La cinquième section compare les différentes coopératives sous notre étude. La sixième section décrit les méthodes utilisées pour analyser les données collectées. Enfin, une conclusion boucle ce chapitre.

V.1. Evolution des institutions de microfinance au Burundi

A l'exception de la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) qui a intégré le microcrédit dans ses activités depuis 1967, la microfinance a vu le jour au Burundi grâce au mouvement des COOPEC lancé par le Bureau Central des COOPEC créé en 1984. Ce bureau était chargé de la création, de la promotion et de l'encadrement des COOPEC. La première coopérative fut créée en zone Mungwa, commune et province de Gitega (centre du pays), le 15 mai 1985. Depuis ce jour, d'autres COOPEC ont progressivement vu le jour à travers tout le pays. Ce mouvement des coopératives a attiré l'attention de certains fonctionnaires de l'Etat qui, en raison de leurs maigres revenus, avaient besoin de fonds pour réaliser leurs projets ou joindre les deux bouts. Ainsi, nous avons vu naître le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE) en 1985, le Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires (FSCJ) en 1987 et le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS) en 1988. D'autres institutions de microfinance sont nées dans les années 1990, surtout pendant la guerre civile de 1993 où le besoin de fonds se faisait de plus en plus sentir, pour répondre aux besoins d'un lendemain incertain (Niyongabo, 2011). Ainsi, la prolifération des institutions de microfinance a atteint son apogée en pleine guerre du fait qu'aucune réglementation n'existait pour légiférer le secteur. A partir de 1995, le nombre d'organisations actives en microfinance s'est fortement accru et, chaque année, de nouvelles organisations voyaient le jour. Entre mai 2005 et janvier 2007, le nombre d'opérateurs est passé de 20 à 32, dont 21 étaient agréés et 11 étaient en attente d'agrément (Niyongabo, 2011). Ainsi, nous avons assisté durant la guerre civile à une prolifération d'institutions de microfinance qui naissaient et d'autres qui disparaissaient sans faire long feu, en emportant l'épargne collectée au sein de la population (exemple : AMANI microfinance, CRECO, Burundi direct, ...). Selon Niyongabo (2011), dans le contexte des profondes détériorations socio-économiques engendrées par la crise, l'engouement pour la microfinance s'explique par la lueur d'espoir qu'elle suscite. En effet, dans le contexte burundais où 80% de la population sont des

ménages ruraux, les institutions de microfinance sont amenées à jouer un rôle important³⁷. En 2013, le Burundi compte 10 institutions bancaires, 2 institutions financières, 27 IMF, auxquelles s'ajoute la Régie Nationale des Postes (RNP). Les IMF représentent 41% des points de services financiers, les banques 38%³⁸ et la RNP 20% (BRB, 2014). Environ 50% de la population adulte vit à plus de huit kilomètres de l'institution financière la plus proche et 44% ont besoin de plus d'une heure pour s'y rendre. La distance à parcourir pour atteindre un point de service constitue donc un obstacle majeur à l'accès aux services financiers. Au Burundi, selon le rapport de la BRB (2012a), 12,5% seulement de la population adulte possèdent un compte dans une institution financière et 4,1% en ont dans une COOPEC. Environ 3,3 millions d'adultes n'ont aucun compte bancaire (BRB, 2012a). Même si les IMF de type SA et les IMF de la catégorie de programme de microcrédit sont en plus grand nombre, elles ne représentent que 23% des utilisateurs³⁹. Cinq des huit plus importantes IMF sont des coopératives. Les cinq IMF constituées par une clientèle de fonctionnaires regroupent 13,8% des utilisateurs, mais représentent 58,2% de l'encours de crédit et 20,8% des dépôts (Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique [MFPDE], 2011).

Néanmoins, jusqu'en 2006, il n'existait aucune loi spécifique pour la supervision des IMF. Ces dernières n'avaient pas de cadre légal d'expression. De plus, la plupart des IMF sont nées pendant ou après le conflit armé interne. Seules les Coopératives d'épargne et de crédit et quelques Fonds de solidarité des travailleurs de la Fonction Publique existaient. Toutes les inspections sur place organisées par la Banque de la République du Burundi ont révélé de graves problèmes et des violations des règles prudentielles, notamment dans les domaines de la comptabilité, de la gouvernance, ou l'absence de contrôles internes fiables. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné dans les paragraphes antérieurs, l'environnement conflictuel est loin d'être un cadre normal pour l'efficacité des opérations des IMF (Alldén, 2009). Le principal défi pour atteindre cette efficacité est l'absence de sécurité. Comme le confirme Doyle (1998), l'insécurité affecte la perte de confiance, non seulement dans la population mais également au sein des institutions de microfinance qui œuvrent dans cette zone troublée. Ainsi, pour analyser les effets de l'incertitude causée par un conflit armé interne sur la gouvernance des coopératives, nous décrivons d'abord, dans la section suivante, notre démarche méthodologique.

³⁷ Financial Sector Assessment, Burundi, 2009. Based on the joint International Monetary Fund and World Bank mission which visited Bujumbura for the Financial Sector Assessment Program (FSAP) from January 12-23, 2009.

³⁸ Incluant les guichets automatiques bancaires.

³⁹ Le nombre d'IMF non mutualistes est supérieur à celui des coopératives, si on considère la FENACOBU comme une seule entité, malgré sa centaine de COOPEC.

V.2. Démarche méthodologique

V.2.1. Choix et justification d'une approche et d'une démarche à adopter

Bien que le choix d'une approche à utiliser pour collecter et analyser les données soit une épineuse question pour tout chercheur (Baumard & Ibert, 2003), le positionnement épistémologique l'aide à adopter une approche qualitative ou quantitative⁴⁰. Pour le cas qui nous concerne, étudier l'impact de l'incertitude due à un conflit armé interne sur la gouvernance des coopératives nécessite une compréhension profonde de ces phénomènes. Or, les phénomènes sociaux, comme un conflit armé interne ou la gouvernance des coopératives, sont complexes (Gagnon, 2012). Pour les comprendre, il faut une vision holistique comme en témoigne Gagnon (2012, p.1) : « *Les systèmes sociaux sont complexes. Pour comprendre les phénomènes y étant liés, il faut recourir à une vision holistique. Elle permet des descriptions détaillées des situations et des événements. Mieux encore, elle fournit une connaissance approfondie sur l'interaction entre les participants, leurs comportements et leurs sentiments* ». Dans des situations pareilles, seules les méthodes qualitatives rendent accessible une telle vision holistique (Benbasat et al., 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Flyvbjerg, 2011). Yin (1990) constate aussi que lorsqu'une étude vise l'interprétation de la structure d'un phénomène dans son contexte, les stratégies de type qualitatif et les méthodes associées sont les mieux indiquées.

Ainsi, compte tenu de notre objectif de recherche (comprendre les phénomènes sociaux), nous recourons à l'exploration. Nous nous inscrivons dans une démarche abductive⁴¹. Cette dernière est considérée comme une exploration hybride (Charreire & Durieux, 2003 dans Thiétart et coll., 2003, p.70). Elle consiste à procéder à des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. La démarche abductive nous permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. En effet, elle tend vers un « réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la production des construits théoriques fortement ancrés dans les faits considérés (Glaser & Strauss, 1976). Cependant, le résultat final du processus d'exploration (à l'aide d'une démarche abductive) prend la forme d'objets tels que des hypothèses, des modèles ou des théories et ces objets constituent en retour le point de départ du processus de test, à l'aide d'un raisonnement déductif (Thiétart et coll., 2003). En adoptant l'approche abductive, nous avons formulé des propositions de travail, comme le conseille Thiétart et coll. (2003). Ces propositions constituées dans le processus exploratoire nous ont aidé à réfléchir et à structurer l'ensemble des observations, des résultats d'enquête et à analyser les documents trouvés dans les sites visités.

⁴⁰ La distinction entre ces deux approches est à la fois équivoque et ambiguë (Grawitz, 1993). Ces distinctions qui guident le chercheur dans son choix de l'approche à adopter portent sur la nature des données (Miles & Huberman, 1991 ; Yin, 1989 ; Evrard et al., 1993), sur l'orientation de la recherche (Charreire & Durieux, 2003 ; Brabet, 1988), sur le caractère objectif ou subjectif des résultats (Silverman, 1993 ; Grawitz, 1993) ou sur la flexibilité de la recherche (Girin, 1989 ; Stake, 1995).

⁴¹ Terme employé notamment par Eco (1990) ou adduction (terme utilisé par Blaug, 1982).

V.2.2. Choix et justification de notre méthode de recherche

Nous avons déjà développé dans la section précédente la complexité de notre sujet de recherche. Pour des processus complexes faisant appel à la subjectivité des auteurs et pour lesquels il n'y a pas assez de données disponibles, la méthode de l'étude de cas est la plus pertinente (Yin, 1990). L'étude de cas est une stratégie de recherche à part entière pouvant constituer la seule méthode de collecte et d'analyse des données (Yin, 1990). Elle nous permet de décrire en profondeur le contexte (Eisenhardt, 1989 ; Marshall & Rossman, 1995). Elle nous offre aussi un dialogue avec les praticiens (Tsoukas, 1989). Elle présente un potentiel de progrès significatifs dans le développement conceptuel d'un phénomène managérial pertinent (Bruns & Kaplan, 1987). Elle permet de démêler des mécanismes particuliers sous-jacents au processus (Maguire et al., 2004). L'étude de cas peut se focaliser sur le décryptage des processus décisionnels dans une organisation (Pinfield, 1986).

Afin de vérifier l'hétérogénéité ou l'homogénéité de l'impact de l'incertitude engendrée par un conflit armé sur la gouvernance des différentes coopératives sous étude, nous avons opté pour l'étude de cas multi-sites. Ceci nous permet de voir comment différents auteurs de différentes organisations perçoivent la manière dont le conflit armé interne influence la gouvernance des coopératives dans un contexte incertain. Toutefois, nous ne passons pas sous silence une controverse qui relève que l'étude de cas multi-sites se fait au détriment d'une analyse en profondeur du contexte, contrairement à l'étude de cas unique⁴². Le tableau suivant montre quelques stratégies de recherche, les approches y adéquates, les techniques de collecte des données, les questions et les objectifs de recherche en comparaison avec l'étude de cas.

⁴² Voir les travaux de Eisenhardt (1989, 1991) versus ceux de Dyer and Wilkins (1991)

Tableau 3: Comparaison de l'étude de cas avec d'autres stratégies de recherche

Stratégie de recherche	Approche	Type de recherche	Question et objet de recherche	Techniques de collecte de données	Limites comparatives à l'étude de cas
Expérimentation (Hakim, 2000)	Déductive	Exploratoire et explicative	Comment ? Pourquoi ? : contribue à la connaissance du « comment des événements », se concentre sur les mécanismes, les interactions, les résultats des situations	Observation	Dissocie nettement le phénomène de son contexte. L'effet du contexte est contrôlé
Etude de cas (Robson, 2002 ; Yin, 1990)	En général inductive, mais aussi déductive et inductive-déductive	Exploratoire et explicative	Pourquoi ? De même que quoi ? Comment ? Test et génération de théorie ; Comprendre une situation en profondeur et analyser les processus complexes	Observations, interviews, recueil des données écrites, plusieurs sources de données utilisées en combinaison : triangulation.	
Enquête	Déductive	Exploratoire et descriptive	Qui, quoi, où, combien ? Test d'hypothèses et validation à partir d'un large échantillon	Questionnaire, observations structurées ou interviews	Capacité d'étude du contexte réduite, nombre de variables limitées
Etude historique	Inductive	Exploratoire	Comment, Pourquoi ? Compréhension du milieu social, des processus sociaux à partir d'une expérience d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation		Il s'agit d'un récit rétrospectif

Source : Synthèse de l'auteur à partir du livre de Hlady Rispal (2002) : Méthode des cas : application à la recherche en gestion. De Boeck.

V.3. La collecte de données

Le choix de la stratégie de recherche détermine la structuration de la recherche, la procédure de collecte et d'analyse des données (Yin, 2003). En adoptant la stratégie de l'étude de cas, nous avons utilisé trois techniques de collecte des données à savoir : l'observation, les entrevues (entretiens individuels) et le recueil de données écrites (Hlady Rispal, 2002, p.117). Chaque technique a ses avantages et ses inconvénients⁴³ mais cette triangulation des données procure plus d'avantages (Yin, 1990).

⁴³ Voir les travaux de Hlady Rispal, 2002, p.117

V.3.1. Formulation des questions d'enquête

Nous avons utilisé un guide d'entretien⁴⁴ comportant des questions ouvertes. L'utilisation de ce genre de questions permet à la personne interviewée d'exprimer librement ses idées ou son opinion et elle procure plus d'informations de natures diverses (Gavard-Perret et al., 2012). Le guide d'entretien que nous avons élaboré peut être subdivisé en quatre parties. La première partie introductive sert à mettre notre interlocuteur en confiance et à le remercier de sa collaboration. Nous présentons dans cette partie le thème général de la recherche et nous demandons à notre interlocuteur son accord pour l'enregistrement de l'entretien. La même partie comprend aussi des questions d'ordre général visant à connaître le profil de la personne interviewée et l'historique de son organisation. La deuxième partie que nous qualifions de « centrage du sujet » amène notre interlocuteur au cœur du sujet en se focalisant sur le fonctionnement des organes de contrôle et de gestion, en particulier le conseil d'administration (s'il y en a), la direction, l'assemblée générale et d'autres organes internes, ainsi que sur d'autres mécanismes de gouvernance qui existent dans sa coopérative. Par ailleurs, cette partie s'intéresse aux relations entre ces organes (en particulier le CA et la direction (s'il y en a) et aux relations entre la coopérative et les autres organisations. Dans les premières relations, nous visons la détection des sources de conflits internes et le rôle de l'incertitude dans ces conflits tandis dans les deuxièmes relations, nous ambitionnons la compréhension de l'accès aux ressources dont une coopérative a besoin et aux relations qu'elle entretient avec d'autres organisations. Une partie des questions posées ressemblent à celles utilisées par d'autres chercheurs (Rijpens, 2010) dans la compréhension du fonctionnement d'un conseil d'administration. La troisième partie nous permet d'approfondir le sujet et se rattache à la compréhension du fonctionnement de la coopérative avant le conflit armé interne de 1993, pendant et après celui-ci. Dans cette catégorie, les questions sont formulées de manière à révéler la perception de l'impact de l'incertitude due à un conflit armé sur le management de la coopérative. Enfin, dans la dernière partie, nous concluons l'entretien en remerciant l'interviewé de nous avoir fourni les informations souhaitées.

V.3.2. L'observation⁴⁵

L'observation participative a eu lieu durant mon premier séjour exploratoire au Burundi du 6 janvier 2012 au 5 février 2012. Ce mois de séjour m'a permis de faire un état des lieux des institutions de microfinance du Burundi. Nous nous sommes entretenu avec une quinzaine de dirigeants ou membres

⁴⁴ Voir annexe 4

⁴⁵ Bien que le stage soit une observation participative par nature, nous assumons ici que cette observation n'est pas directe car les acteurs observés ne sont pas ceux des institutions de microfinance mais ceux de l'organe de supervision des institutions de microfinance.

de direction des institutions de microfinance⁴⁶. Les résultats majeurs de cette descente sur terrain ont été une compréhension plus approfondie des modes de gouvernance et de fonctionnement des institutions de microfinance burundaises, l'orientation du sujet de notre recherche et le choix définitif de faire une étude sur la gouvernance des coopératives. L'observation participative a également eu lieu durant un stage que nous avons effectué à la Banque de la République du Burundi du 16/12/2013 au 15/01/2014. Lors de ce stage, nous nous sommes entretenus avec les agents du service de supervision des institutions de microfinance. L'objectif primordial de ce stage était de nous rendre compte de la manière dont les institutions de microfinance sont supervisées et surtout d'avoir accès aux documents relatifs à ces institutions. Ce stage nous a aussi permis de constater comment ce service est organisé et comment il fonctionne. Nous en avons aussi profité pour collecter les données sur l'impact du conflit armé interne au niveau macroéconomique. Ce stage nous a en outre permis de comprendre les défis de la supervision de ces organisations en période post-confliktuelle.

V.3.3. Les entretiens

L'autre technique de la collecte des données que nous avons utilisée consiste en des entretiens (ou entretiens). Nous avons réalisé des entretiens individuels. Compte tenu de notre question de recherche et surtout de la période à laquelle se rapporte la problématique, nous avons mené des entretiens semi-directifs (Gavard-Perret et al., 2012). Ils ont eu lieu dans des endroits différents (bureaux de travail après les heures de service, salles de réunion, hôtel après réunion, bureau d'une permanence d'un parti politique, domicile (bureau privé pour un retraité)). Les interviewés sont des gens qui dirigent les coopératives actuellement, des présidents des C A ainsi que des administrateurs qui ont exercé leurs mandats durant la période incertaine de conflit armé interne. Dès notre arrivée dans l'organisation, nous nous sommes entretenus avec la direction ou la gérance et, le cas échéant, avec le président du conseil de gestion pour leur demander les coordonnées des administrateurs qui ont exercé leurs mandats pendant le conflit armé. Ainsi, nous les avons contactés par téléphone pour leur expliquer qui nous sommes, notre projet de recherche et nous leur avons demandé s'ils pouvaient nous accorder une interview. Une fois l'accord conclu, nous leur avons donné de la main à la main le guide d'entretien, du moins à ceux qui étaient à Bujumbura. Pour ceux qui se trouvaient à l'intérieur, le guide d'entretien leur est parvenu par voie postale. Certains nous fixaient un rendez-vous pour l'interview après avoir feuilleté le guide d'entretien et d'autres promettaient de nous contacter ultérieurement eux-mêmes. Pendant l'interview, nous avons utilisé un enregistreur et en même temps, nous prenions des notes. Pour enrichir les questions principales qui figuraient sur le guide d'entretien, nous posions également des sous-questions y relatives. Certaines de ces sous-questions figuraient préalablement dans notre

⁴⁶ Lors de notre séjour exploratoire au Burundi, nous nous sommes entretenus avec les dirigeants ou un membre de la direction des institutions de microfinance suivantes : DUKUZE, FSCJ, DIFO, CORILAC, COSPEC, UCODE, WISE, RECECA-INKINGI, MUTEC, FENACOBUR, CECM, TURAME, FSTE, TWITEZIMBERE et CECAD.

carnet de bord et d'autres sous-questions venaient spontanément suite à une réponse donnée par notre interlocuteur. La durée de l'interview a varié entre une trentaine de minutes et deux heures. Leur retranscription varie entre 7 et 23 pages. Au bout du compte, nous nous sommes entretenu avec 13 personnes de profils différents.

Ainsi, à la Fédération Nationale des COOPEC du Burundi, sur 7 personnes contactées, 4 ont accepté l'interview. A la place du Directeur Général ad intérim, qui était nouveau (4 ans d'ancienneté à la FENACOBU), c'est le Directeur Administratif et Financier (DAF) qui a été désigné par ce dernier pour nous accorder l'interview. Celui-ci occupe ce poste depuis 1997 et participait au CA en tant que représentant du personnel jusqu'en décembre 2013 (suite à l'interdiction de la BRB). La deuxième interview a été décrochée auprès d'un député de l'Assemblée Nationale du Burundi, qui fut administrateur et président du CA de la FENACOBU pendant la période de conflit armé interne. La troisième interview a été réalisée auprès d'un inspecteur régional au Ministère de l'Education, qui fut président du CA des différentes COOPEC de base depuis 1992 et administrateur à la FENACOBU jusqu'en décembre 2013. La dernière interview est celle d'un magistrat qui fut administrateur, puis vice-président et enfin président du CA de la FENACOBU jusqu'en décembre 2013.

Nous avons également réalisé 4 interviews (sur 6 demandées) au Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement. La première est celle du Directeur-Gérant. La seconde, celle d'un retraité, qui fut un haut cadre au Ministère de l'Enseignement secondaire et qui a occupé plusieurs fonctions au FSTE (président du Bureau de l'Assemblée Générale, administrateur et président du CA jusqu'en 2012). La troisième interview nous fut accordée par le président en exercice du CA. La dernière interview est celle d'un député à l'Assemblée Nationale du Burundi, qui fut administrateur et vice-président du CA du FSTE pendant la guerre civile de 1993.

Au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires, trois interviews sur cinq demandées ont été effectuées. Il s'agit des interviews du président du comité de crédit⁴⁷ qui fut président du conseil de gestion (équivalent à l'époque au CA), de celle du président du CA qui est en même temps juge d'un tribunal de résidence et de celle de la gérante du Fonds.

Quant au Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé, nous avons interviewé le président du conseil de gestion, un pharmacien de formation. Il est inspecteur des pharmacies et des laboratoires au Ministère de la Santé Publique et participe aux organes de gestion de ce Fonds depuis la cinquième année de son existence. La deuxième entrevue s'est effectuée auprès de son vice-président, anesthésiste retraité. Il est membre fondateur du Fonds a occupé plusieurs fonctions : ex-président et puis membre du CG, ex-président du conseil de surveillance. Nous n'avons pu interviewer ni gérante sous prétexte qu'elle n'avait pas l'autorisation du président du conseil de gestion ni un autre ex-

⁴⁷ Son interview n'est pas enregistrée car il nous a refusé l'autorisation de l'enregistrer.

administrateur. Au total, sur 22 interviews escomptées, nous n'en avons eu que 13, soit 59%. Le tableau suivant montre le profil des personnes interviewées et leurs codes d'identification dans la suite de notre travail.

Tableau 4: Synthèse et codification des interviewés

Institution	Fonction de la personne interviewée	Code ⁴⁸ d'identification
FENACOBU	Directeur Administration et Finance de la FENACOBU	I.1
	Ex-administrateur et ex-président du CA à la FENACOBU, actuellement ⁴⁹ député à l'Assemblée Nationale du Burundi	I.2
	Ex-administrateur à la FENACOBU, actuellement président du CA de la COOPEC Bwiza et Inspecteur régional au Ministère de l'Enseignement	I.3
	Ex-membre, ex-vice-président et ex-président du CA de la FENACOBU, actuellement retraité de la magistrature	I.4
FSTE	Directeur-Gérant du FSTE	I.5
	Ex-membre et ex-président du CA du FSTE, ex-haut cadre du Ministère de l'Enseignement, actuellement en retraite	I.6
	président du CA du FSTE, actuellement préfet des études au Lycée Communal Kibenga	I.7
	Ex-vice-président du conseil d'administration du FSTE, actuellement député à l'Assemblée Nationale du Burundi	I.8
FSTS	Ex-vice-président du CG, président actuel du CG du FSTS, actuellement Inspecteur des Pharmacies et des Laboratoires au Ministère de la Santé publique et de la lutte contre le SIDA	I.9
	Ex-président du conseil de gestion et du Bureau de l'AG, vice-président du CG du FSTS, anesthésiste actuellement en retraite	I.10
FSCJ	Gérante du FSCJ	I.11
	Président du Conseil d'Administration du FSCJ, actuellement Président du Tribunal de Résidence de NGAGARA	I.12
	Ex-président du conseil de gestion, président en exercice du comité de crédit du FSCJ, actuellement conseiller au Ministère de la Justice.	I.13

Source : Auteur

V.3.4. Le recueil de données écrites

La dernière technique de collecte des données utilisée dans notre stratégie d'étude de cas consiste à la consultation des données écrites existantes dans les organisations sous étude ou ailleurs. La consultation des documents écrits permet de corroborer l'information collectée par les deux autres techniques (Lessard-Hebert et al., 1997), d'autant que les textes officiels sont considérés comme une source d'information plus fiable (Phillips et al., 2000). Ainsi, le stage effectué à la BRB nous a permis d'accéder aux documents de ces IMF consignés à la Banque Centrale. A partir de ces documents, nous avons pu découvrir et comprendre l'historique de leurs créations, les correspondances en rapport avec

⁴⁸ Pour éviter la répétition des noms de chaque interviewé, nous allons dans les lignes qui suivent utiliser les codes d'identification correspondant à chaque personne. Nous signalons à toute fin utile que l'ordre dans lequel ces interviewés sont codifiés ne tient compte d'aucun critère spécifique ni d'aucune importance du contenu de leur entretien. Toutefois, pour se situer dans les organisations, le lecteur retiendra seulement que I.1 à I.4 sont issus la FENACOBU ; I.5 à I.8 du FSTE ; I.9 à I.10 du FSTS et I.11 à I.13 du FSCJ.

⁴⁹ Par actuellement, le lecteur retiendra le moment de la collecte des données.

la gouvernance, les rapports des équipes de contrôle permanent et de contrôle sur pièce, les rapports de gestion des crises qui se sont manifestées dans certaines IMF⁵⁰.

Nonobstant les atouts que ce stage nous a procuré, nous signalons que le handicap majeur que nous avons rencontré est la jeunesse du service de la supervision des IFM. En effet, datant de 2006, ce service était d'abord intégré dans celui de la supervision bancaire au moment de la mise en place du décret de 2006 règlementant les IMF. Par après, constatant que la supervision des IMF diffère de celle des banques, les dirigeants de la BRB ont mis sur pied un service qui se consacre uniquement à la supervision des IMF et à l'inclusion financière. A part les documents en rapport avec la demande d'agrément, les autres informations relatives aux institutions de microfinance datent de 2006. Pour avoir des informations sur la période d'avant 2006, nous nous sommes rendu au siège de chaque coopérative.

Après avoir reçu une réponse favorable à notre demande d'accès aux documents de la part du directeur-gérant, du directeur général ou du président du conseil de gestion⁵¹, l'étape suivante était de fixer un rendez-vous. La première rencontre avec le gestionnaire de la coopérative servait à lui expliquer l'objectif de notre recherche, à expliquer le guide d'entretien envoyé avec la demande d'autorisation et à discuter des documents que nous aurions besoin de consulter. Alors que, dans certaines coopératives, les gestionnaires disposaient des données chiffrées actualisées sous forme de tableaux, dans d'autres, ces données ont été constituées grâce à nos efforts en collaboration avec un agent mis à notre disposition. Nous avons, ensemble, élaboré ces données à partir des registres des membres, des fiches individuelles, des rapports des assemblées générales et des fichiers relatifs aux extraits de compte pour trouver les montants des crédits octroyés chaque année. Ces informations étaient disponibles mais d'une manière éparpillée. La reconstitution sous forme synthétique leur a permis d'avoir des données condensées. Au bout de cette étape, nous avons eu des données chiffrées pour chaque coopérative, à l'exception de certaines années où nous n'avons pas pu trouver certains rapports d'AG ou de CA à cause d'un mauvais archivage. De plus, les rapports des AG ou des CA n'étaient pas à jour et certains rapports contenaient des synthèses de plusieurs années. Compte tenu du volume important de ce matériau, nous nous sommes contenté de copier les extraits de certains documents jugés utiles à notre problématique. Le tableau de l'annexe 7 synthétise, institution par institution, les documents consultés et attribue les codes de référence que nous utiliserons pour référencier ces documents tout au long de notre travail de recherche. Le tableau 5 montre la technique

⁵⁰ Certains documents ou correspondances requièrent un caractère confidentiel. Pour les citer, nous nous gardons le droit de ne pas révéler certains extraits de leur contenu ou de ne pas préciser certains chiffres qui pourraient compromettre l'intégrité de l'organisation concernée.

⁵¹ Les titres portés par les dirigeants de ces coopératives diffèrent d'une coopérative à l'autre et la compétence pour octroyer l'accès à la documentation de ces institutions varie aussi d'une coopérative à l'autre.

utilisée pour collecter les données, le nombre d'interviews et de documents consultés lors de cette collecte des données.

Tableau 5: Synthèse de la collecte des données

Technique	Nombre d'observations /d'interviews/de documents consultés	Nombre d'heures ou de pages transcrites
Observation	2 séjours sur terrain de 4 mois au total	190 h
Entrevues	13	252 pages
Données écrites	125	

Source : Auteur

V.4. Description de la population⁵²

Au regard de notre question de recherche, la constitution d'un échantillon est conditionnée par le critère « âge ». En effet, notre problématique nécessite des institutions de microfinance qui ont exercé leurs activités avant l'éclatement du conflit armé interne de 1993, pendant et après celui-ci. Nous avons donc, lors de notre stage à la Banque de la République du Burundi (BRB), relevé dans leurs statuts la date de création des différentes institutions de microfinance agréées par la BRB (voir Annexe 4). A l'issue de ce travail, sur vingt-huit⁵³ IMF agréées par la BRB, seules quatre d'entre elles, toutes des coopératives, étaient opérationnelles avant la crise de 1993. Nous avons pris la décision d'étudier ces quatre coopératives, ce qui nous épargne le problème d'échantillonnage et de représentativité. Il s'agit de la Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBU)⁵⁴, du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE), du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS) et du Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires (FSCJ). Les sections suivantes décrivent brièvement chacune des coopératives sous étude.

V.4.1. La Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBU)

a. De sa naissance en pleine crise et de son organisation

Jusque dans les années quatre-vingts, 95% de la population burundaise vivait en dehors des villes et ne disposait d'aucune possibilité de déposer son épargne et d'obtenir un crédit personnel (Conv. Fin., 1984). En effet, tous les établissements bancaires étaient concentrés dans les villes. Pour obtenir un crédit, ces établissements demandaient souvent des garanties strictes auxquelles aucun citoyen rural,

⁵² Nous disons « la population » car nous n'avons pas le problème d'échantillonnage. En prenant le critère « âge », toutes les coopératives remplissant ce critère entrent dans notre étude. Nous n'avons plus à faire la sélection d'un échantillon.

⁵³ Nombre d'institutions de microfinance agréées par la BRB au 31/12/2013

⁵⁴ Bien que la Fédération existe depuis 1997, les coopératives qui la constituent exerçaient leurs activités avant la crise de 1993.

surtout agriculteur, ne pouvait répondre. Par ailleurs, la distribution du crédit dans la campagne se heurtait aux lenteurs administratives dans la constitution et la transmission des dossiers ainsi qu'à la difficulté de la surveillance de l'utilisation des fonds. Seul le Fonds de l'Habitat rural y distribuait des crédits mais en quantité limitée. Dans le but de contribuer au développement économique et social du Burundi et sur base des accords de coopération conclus le 11 Février 1963 entre la République du Burundi et la République française, le gouvernement du Burundi a demandé à celui de la France de lui prêter main-forte dans la mise en place des COOPEC. C'est ainsi que le mouvement des COOPEC est né suite à la convention de financement⁵⁵ signée entre le gouvernement du Burundi et la Coopération française en 1984. Entre 1981 et 1982, le Centre International du Crédit Mutuel⁵⁶ (CICM) avait effectué deux missions au Burundi pour initier la création des COOPEC. A l'issue de ces missions, une structure technique chargée de conduire le processus de création des COOPEC (le Bureau central des COOPEC) fut mise en place le 20 mars 1984. Ce bureau était principalement chargé du développement de ces coopératives (animation, formation, aspect juridique, gestion des liquidités, inspection,...). La première COOPEC a vu le jour le 14 mai 1985 en zone Mungwa de la commune Gitega.

Jusqu'à l'éclatement de la crise sociopolitique de 1993, les COOPEC, sous la direction du Bureau central des COOPEC, avaient étendu leurs activités à travers presque toutes les communes du pays grâce aux soutiens du gouvernement du Burundi et du Centre International de Crédit Mutuel (CICM) qui octroyait des subventions et gérait le mouvement « le Projet COOPEC ». Cependant, tous les interviewés affirment que la gestion de ce mouvement COOPEC par les expatriés français était opaque. Il n'y avait pas d'organes fédéraux et les COOPEC étaient déficitaires (voir tableau n°6).

A l'éclatement du conflit armé interne en 1993, les expatriés qui dirigeaient le Bureau central des COOPEC ont pris la fuite. La coopération internationale dont bénéficiaient les COOPEC s'est arrêtée. Une crise de direction a éclaté suite au bicéphalisme⁵⁷ laissé par les Français à la tête du Bureau central des COOPEC (BRB, 2006). Cette cacophonie au niveau du Bureau central des COOPEC a poussé les coopérateurs nationaux à prendre les choses en main. La FENACOBU, en tant que structure faîtière des COOPEC, a été créée en 1997. Néanmoins, son existence légale date du 15 juin 2000⁵⁸,

⁵⁵ Voir Convention de financement n°283/C/DPL/83/BUR du 20 Mars 1984.

⁵⁶ Selon cette convention, le CICM était sous la tutelle du Ministère du Développement Rural Français et avait été mandaté pour réaliser ce « Projet COOPEC ».

⁵⁷ En 1996, les Français qui étaient à la tête du Bureau central des COOPEC ont fui la guerre et ont laissé une direction bicéphale composée du Directeur Administratif et Financier et de l'Inspecteur Général. Depuis cette période, les luttes pour la conquête du pouvoir ont commencé et ont abouti à la création de la FENACOBU (voir rapport d'inspection BRB, 2006).

⁵⁸ Voir audit organisationnel et fonctionnel de la FENACOBU.

date à laquelle les COOPEC se sont réunies en une Assemblée Générale constituante et ont adopté les statuts de cette structure (FENACOBUR, 2008).

Suite à la prolifération des institutions de microfinance et aux nombreux abus observés dans ce secteur pendant la crise, les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place une réglementation unique pour tout le secteur de la microfinance au Burundi. C'est ainsi qu'en date du 22 juillet 2006, le décret n°100/203 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi a vu le jour. L'article 75 dudit décret accorde aux établissements de microfinance, déjà existants à cette date, un délai de 6 mois pour se conformer aux dispositions dudit décret. Dans cette optique, les statuts furent modifiés par l'acte notarié n° M/220/2007 en date du 6 février 2007 et la FENACOBUR a été agréée par la Banque de la République du Burundi le 1 mars 2007 (Acte d'agrément D1/136/2007). Depuis cette date, la FENACOBUR, qui était sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique, a été placée sous la tutelle du Ministère du Développement Communal. Le Ministère des Finances a délégué ses pouvoirs en matière d'agrément et de supervision à la Banque de la République du Burundi. Ce décret décrit le cadre réglementaire général dans lequel les établissements de microfinance doivent évoluer.

b. Le capital

L'apport en capital de chaque COOPEC est constitué des parts sociales d'adhésion intégralement libérées à la souscription et dont la valeur nominale est passée de 500 FBU fixés depuis la création des COOPEC à 1300 FBU à partir de l'année 2002. Font également partie intégrante du capital, des parts sociales supplémentaires d'un même montant initial volontairement libérées par les sociétaires et qui ne peuvent pas dépasser un maximum de cinq par sociétaire. D'après ses statuts, le capital de la FENACOBUR est constitué des parts sociales souscrites par les COOPEC et peut varier en fonction des mécanismes prévus par la Fédération. Le règlement d'ordre intérieur de la FENACOBUR précise, quant à lui, qu'en plus des parts sociales d'adhésion, les statuts peuvent prévoir la souscription par les adhérents de parts sociales supplémentaires.

c. La structure faîtière

Au niveau de la structure faîtière, la direction de la FENACOBUR a la mission de vérifier que les objectifs du mouvement sont poursuivis à travers tout le réseau. La structure faîtière arrête les objectifs en termes de nombre de coopérateurs, de volume de l'épargne, de crédits et de résultats. Ces objectifs sont proposés par les antennes à partir des chiffres des COOPEC et font l'objet de statistiques mensuelles transmises à l'antenne qui les transmet à son tour à la direction du réseau. Ces objectifs sont soumis à l'approbation au CA par le Directeur Général. La FENACOBUR, comme structure

faîtière, comporte les organes suivants : (1) une assemblée générale, (2) un conseil d'administration, (3) une direction générale, (4) un comité de crédit.

Le tableau suivant montre l'évolution des COOPEC, du personnel, des sociétaires, du capital, des résultats, des dépôts et de l'encours de crédit de la Fédération.

Tableau 6: Evolution des chiffres⁵⁹ de la FENACOBU depuis 1985

Année	Nombre de COOPEC	Effectif du personnel	Nombre de Sociétaires	Capital Social (en BIF)	Résultat de l'exercice (en BIF)	Dépôts (en BIF)	Encours crédit (en BIF)
1985	10	-	4 526	3 119 000	-	6 873 000	-
1986	20	-	23 501	13 576 000	-	56 835 000	6 240 000
1987	34	-	43 982	24 738 000	-	153 796 000	5 684 000
1988	56	-	68 320	37 210 000	-	321 395 000	131 192 000
1989	69	-	89 910	45 905 000	-	519 206 000	272 210 000
1990	70	126	101 682	52 081 000	-	665 321 000	387 694 000
1991	71	134	113 371	57 496 000	-	696 957 000	453 942 000
1992	95	190	150 234	75 734 000	-	1 042 541 000	566 924 000
1993	99	169	162 809	98 489 390	-94 937 892	1 008 912 048	643 243 000
1994	101	154	170 246	102 053 889	-49 290 998	1 314 691 081	458 090 000
1995	102	157	95 237	62 612 935	-19 669 153	1 515 837 966	431 308 000
1996	102	146	81 733	59 304 435	-15 117 556	1 700 567 084	364 384 017
1997	104	137	77 683	66 503 228	43 363 223	1 757 470 316	318 145 596
1998	108	149	81 739	74 991 146	-27 040 811	1 712 127 872	306 793 880
1999	109	166	89 344	91 638 928	8 605 903	2 384 827 840	522 499 000
2000	110	181	90 983	103 787 264	-6 535 627	2 540 503 675	841 008 000
2001	111	201	91 266	119 961 883	1 207 244	2 986 366 224	728 707 271
2002	112	189	110 242	164 583 949	23 263 188	4 409 302 810	1 223 123 489
2003	113	189	137 394	204 676 206	221 829 079	5 034 322 181	1 133 143 123
2004	113	199	87 183	224 687 400	280 398 014	6 055 626 028	860 868 848
2005	115	205	101 337	109 461 200	246 867 570	7 083 855 744	256 510 989
2006	115	203	117 900	139 479 700	339 918 807	8 561 225 622	931 641 595
2007	115	249	136 720	184 364 700	927 326 263	9 994 287 478	3 050 492 510
2008	118	290	167 905	253 321 400	10 053 489 792	13 767 590 815	2 708 825 736
2009	119	329	183 499	303 571 200	1 420 711 138	15 029 337 308	3 842 534 298
2010	119	354	207 575	376 647 200	1 896 844 624	19 220 893 409	4 620 817 493
2011	120	390	222 939	427 041 400	1 395 443 012	22 370 173 660	7 394 237 017
2012	122	389	242 562	513 630 400	1 513 337 069	27 756 720 393	14 430 511 747

Source : FENACOBU, à partir des différents rapports

d. Les antennes

En tant qu'entités décentralisées de la structure faîtière, les antennes ont pour mission d'encadrer les chefs de secteur ou conseillers régionaux et les COOPEC. La décentralisation ne concerne pas la comptabilité et le crédit. L'organisation des antennes est prévue par le règlement d'ordre intérieur de la FENACOBU. Les antennes sont dirigées par un chef d'antenne et sont organisées en secteurs dirigés par un conseiller régional. Le chef d'antenne assure la promotion des services des COOPEC de son ressort avec l'aide du conseiller régional. Il contrôle le programme de visites du conseiller régional. Il est parfois assisté par un agent de recouvrement. L'antenne ne contrôle pas systématiquement les COOPEC et sa mission de formation n'est pas organisée. Le conseiller régional

⁵⁹ Pour donner au lecteur une vision claire sur les chiffres en BIF, nous lui fournissons quelques taux de change au cours de la période concernée par cette recherche. Le cours du BIF était à 264,4 pour un USD au 31 décembre 1993. Au 4 juillet 2000, il était à 753,7. (Source :

<http://brb.bi/sites/default/files/Evolution%20du%20R%C3%A9gime%20de%20Taux%20de%20Change.pdf>, consulté le 26 mars 2016).

Le taux de change moyen d'un USD contre le BIF est de 1636.28 au 25 mars 2016. (Source : <http://brb.bi/>, consulté le 26 mars 2016).

établit mensuellement un relevé de situation à partir du journal principal, dont il certifie la validité. Les pièces des COOPEC qui concernent la caisse centrale sont jointes à ce relevé mensuel et transmises à la structure faîtière.

e. Les secteurs

Les antennes régionales sont subdivisées, à leur tour, en secteurs qui correspondent généralement aux provinces administratives mais ils peuvent dépasser ces délimitations si le nombre des COOPEC de base dans une province est faible. Les secteurs sont dirigés par un conseiller régional. La raison d'être de ces secteurs est d'assurer une administration de proximité pour éviter aux sociétaires de recourir à la structure centrale ou régionale pour des questions qui peuvent trouver une solution à la base (BRB, 2006).

f. Les COOPEC de base

Les COOPEC sont les structures de base de la FENACOBUR. Les COOPEC de base sont ouvertes à toute personne physique ou morale résidant ou exerçant ses activités au Burundi, quel que soit le secteur d'activité. C'est ainsi que les sociétaires sont des agriculteurs, des éleveurs, des artisans, des commerçants, des associations, des fonctionnaires, des entrepreneurs,... Les COOPEC se composent comme suit : (1) une assemblée générale, (2) un conseil d'administration, (3) un conseil de surveillance et (4) un comité de crédit.

Le tableau suivant résume, en quelques chiffres, la situation de la structure faîtière au 31/12/2012.

Tableau 7: FENACOBUR en chiffres restreints au 31/12/2012

Libellé	Chiffres
Nombre de COOPEC	122
Nombre de secteurs	16
Antennes régionales	6
Nombre d'employés	389
Nombre de sociétaires	242 562
Encours de crédits	14 430 511 747 BIF

Source : FENACOBUR

V.4.2. Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE)

a. Historique⁶⁰ et missions

L'historique du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE) montre que sa création date du mois d'août 1985 et son agrément par l'Ordonnance Ministérielle n° 550/328 du 22 septembre 1986. Il s'est conformé au décret du 22 juillet 2006 régissant les institutions de microfinance par la décision D1/037/207 du 19 janvier 2007 (FSTE, 2009). L'objectif⁶¹ du FSTE s'inscrit dans une logique de solidarité d'une communauté d'hommes et de femmes de l'enseignement animés par la volonté d'améliorer leurs conditions socio-économiques. Cette motivation prend source dans le niveau de leurs salaires ne leur permettant pas d'avoir accès facilement aux crédits des banques et des établissements financiers classiques (FSTE, 2009). Pour atteindre cet objectif global, le FSTE mobilise l'épargne des membres, mobilise les ressources financières nécessaires pour répondre aux demandes des crédits de ses membres, concilie les missions en visant son équilibre et sa pérennité.

b. Aspect institutionnel du FSTE

Depuis sa création, le Fonds a connu plusieurs modifications des décrets qui le régissaient. Au départ, il était régi par le Décret-loi n° 1/3 du 4 février 1981 portant statut général de la coopérative au Burundi et modifié par le décret-loi n°1/35 du 20 décembre 1988. Il était organisé sous forme de coopérative d'épargne et de crédit et était régi par la loi n°1/002 du 6 mars 1996 portant code des sociétés privées et publiques. Aujourd'hui, il est régi par le décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi.

Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement avait un conseil d'administration représentatif géographiquement avant le conflit armé interne. Au niveau des organes de gestion et de contrôle, il dispose des organes suivants : l'assemblée générale composée de 130 représentants à raison d'un membre par commune, le conseil d'administration de 15 membres, le conseil de surveillance de 3 membres, le conseil de crédit composé d'au moins 3 membres, le conseil de direction, les commissaires aux comptes.

c. Activités du FSTE

Le Fonds a comme activités la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits à ses membres. Il collecte des fonds sous forme d'épargne obligatoire et facultative. La collecte est faite par des retenues sur les salaires de ses membres par le biais du Ministère de la Fonction Publique. Il distribue des microcrédits

⁶⁰ Tiré de la note de présentation du FSTE, septembre 2009.

⁶¹ Tiré du statut du FSTE

principalement en fonction des financements obtenus auprès du secteur bancaire classique. Les produits d'épargne que le Fonds propose à ses membres sont :

- L'épargne obligatoire fixée à 3% du salaire de base. Si le membre a déjà atteint 100000 Fbu du capital exigé, le montant excédentaire est rémunéré à 10% et restitué après 2 ans.
- L'épargne supplémentaire dont le seuil dépend de la volonté du membre, rémunérée à 7% et remboursable une fois l'an.

A côté de l'épargne, le FSTE octroie des crédits à ses membres. Il existe trois catégories de crédits proposés aux membres :

- Les crédits ordinaires remboursables en 36 mensualités ;
- Les crédits d'urgence dont le remboursement ne peut pas excéder 24 mensualités au maximum ;
- Les crédits pour des soins de santé à l'étranger octroyés aux patients dont les soins ne sont pas localement dispensés. Ils sont accordés à un taux de faveur de 10% et sont remboursables généralement en 36 mensualités.

d. Effectif et nature des membres

Les sociétaires du FSTE sont des travailleurs de l'enseignement public et privé qui adhèrent librement ainsi que les anciens travailleurs du secteur de l'enseignement qui s'engagent à s'acquitter régulièrement de leurs obligations. Le Fonds a tendu la main à toute personne intéressée pour adhérer au Fonds mais l'appel lancé n'a pas eu d'écho (I.4). Le tableau suivant montre l'évolution des sociétaires, des cotisations, des crédits octroyés ainsi que le nombre des bénéficiaires de ces crédits.

Tableau 8: Evolution des cotisations minimales et des crédits au FSTE de 1986 à 2011

Année	Effectif des membres	Cotisations minimales	Cumul des cotisations	Crédits distribués	Nombre de bénéficiaires
1985	5.807	10.330.945	10.330.945	n.d.	n.d.
1986	7.411	15.675.600	26.599.655	9.212.062	n.d.
1987	8.219	17.793.900	44.393.555	126.641.170	2.133
1988	7.878	19.191.300	63.584.855	188.844.054	2.167
1989	7.978	19.124.700	82.709.555	128.247.505	1.044
1990	8.847	21.054.500	103.764.055	299.334.775	2.457
1991	10.320	24.414.200	128.178.255	277.089.019	1.881
1992	11.547	26.577.100	154.755.355	357.939.285	2.073
1993	12.139	27.225.300	181.980.655	n.d.	n.d.
1994	12.440	25.975.100	207.795.755	n.d.	n.d.
1995	10.500	27.500.900	235.456.655	185.000.000	n.d.
1996	12.720	28.838.852	264.295.507	400.000.000	n.d.
1997	14.215	31.595.833	295.891.340	808.511.547	n.d.
1998	17.201	37.540.240	333.431.580	n.d.	n.d.
1999	20.200	50.469.939	383.901.519	1.247.700.473	6.328
2000	22.778	54.573.120	438.474.639	1.419.949.981	6.066
2001	24.954	164.251.612	602.726.251	1.381.149.579	5.234
2002	26.954	188.497.383	791.223.634	1.660.720.172	5.527
2003	28.000	198.196.326	989.419.960	2.092.151.320	5.108
2004	28.500	248.467.158	993.773.201	1.911.465.543	4.234
2005	29.011	357.356.644	1.346.776.604	2.116.307.861	4.822
2006	29.968	453.538.308	1.800.314.912	2.476.739.643	4.310
2007	31.500	507.262.857	2.307.577.769	3.110.283.299	5.313
2008	32.201	563.483.652	2.871.061.421	4.462.600.829	5.539
2009	32.427	685.254.733	3.556.316.154	3.963.739.132	4.942
2010	32.652	1.283.941.462	4.840.257.616	5.002.297.936	4.793
2011	32.743	1.488.501.777	6.328.758.722	6.452.305.095	6.745

Source : FSTE, différents rapports des AG.

Au regard de ce tableau, nous constatons d'emblée que les sociétaires n'ont pas cessé d'adhérer au Fonds même en période de conflit armé interne. Nous observons toutefois qu'en 1993, le FSTE avait 12139 membres alors qu'à la fin d'août 1995, il n'en comptait plus que 10500. Selon le rapport de l'Assemblée Générale de 1995, cette diminution est due en grande partie aux départs massifs des Rwandais qui ont regagné leur pays après la victoire du Front Patriotique Rwandais (FPR)⁶².

⁶² Rapport de la 9^{ème} AG du FSTE du 3 au 4 octobre 1995

V.4.3. Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS)

a. Historique et missions

Dans les années 1980-1990, nombreux étaient les travailleurs du Burundi qui parvenaient difficilement à couvrir les besoins fondamentaux et à accéder au crédit bancaire. Face à cette situation préoccupante, l'Union des Travailleurs du Burundi (UTB), centrale syndicale du Burundi à l'instar des autres syndicats africains, a pris l'initiative de mobiliser les différentes fédérations syndicales pour créer des coopératives d'épargne et de crédit⁶³. C'est dans ce cadre qu'est né le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé.

Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé est une coopérative d'épargne et de crédit regroupant les travailleurs de la santé du secteur public ou privé qui adhèrent librement aux statuts du Fonds. En 2014, le FSTS fêtait ses 25 ans d'existence en tant que Coopérative d'épargne et de crédit suivant le décret-loi n°1/31 du 24 octobre 1988 et le décret-loi n°100/20 du 4 février 1981 relatifs à son application. Le FSTS a été agréé par l'ordonnance ministérielle n°550/230/89 du 1 septembre 1989 du Ministre de la Justice. Son agrément en tant que microfinance de la première catégorie (coopérative) par la BRB date du 8 janvier 2007.

La mission principale du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé est la promotion de la santé par l'amélioration des conditions socio-économiques de ses membres, par la collecte de leur épargne et par l'octroi de crédits. Pour être membre du Fonds, il faut être travailleur du secteur de la santé (public ou privé), adhérer aux statuts, adresser une demande écrite au président du Conseil de Gestion sous couvert du chef de section. Pour appuyer le Fonds, le ministère de tutelle (Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida) lui a accordé des locaux servant de bureaux au sein dudit ministère et un secrétaire gérant les activités quotidiennes du FSTS.

b. Services offerts aux membres

Le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé octroie à ses membres, grâce aux emprunts et aux fonds propres, des crédits ordinaires au taux de 18% depuis 1990 ; des crédits d'urgence au taux de 18% depuis 1992 ; du crédit-maladie au taux de 6% depuis 1994 et du crédit-scolaire avec un taux de 10%. Cette dernière catégorie de crédit est octroyée uniquement avec les fonds propres. Le tableau suivant montre comment les sociétaires et les crédits octroyés ont évolué.

⁶³ Extrait tiré du document de la présentation du FSTS lors de son jubilé d'argent (25 ans).

Tableau 9: Evolution des sociétaires et des crédits octroyés au FSTS

Année	Effectif des sociétaires	Section	Crédits octroyés
1988	1852	n.d.	n.d.
1989	1932	n.d.	n.d.
1990	2204	n.d.	43 553 000
1991	2193	n.d.	21 500 000
1992	1891	n.d.	40 010 000
1993	1492	n.d.	53 262 330
1994	1374	n.d.	3 709 419
1995	1403	n.d.	2 847 150
1996	1467	n.d.	57 605 000
1997	1621	n.d.	40 085 000
1998	1809	n.d.	46 880 000
1999	1984	n.d.	52 600 000
2000	2208	n.d.	64 640 000
2001	2500	33	16 493 000
2002	2649	33	105 796 855
2003	2767	33	167 604 000
2004	2973	33	146 676 400
2005	3080	33	167 748 000
2006	3254	33	230 806 500
2007	3504	33	253 912 800
2008	3902	33	361 559 000
2009	4262	33	520 025 000
2010	4839	33	1 848 326 100
2011	5529	36	1 091 086 000
2012	5736	36	1 254 830 000

Source : Données du FSTS

Ce tableau montre que le FSTS a travaillé au ralenti au cours des deux années qui ont suivi le début de la crise de 1993. Il a pratiquement arrêté l'octroi des crédits à ses membres. En effet, les crédits octroyés sont passés de 53 262 330 Fbu en 1993 à 3 709 419 Fbu en 1994 et ont continué à dégringoler jusqu'à 2 847 150 Fbu en 1995, soit une chute de 94,65% en deux ans.

V.4.4. Le Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires (FSCJ)

a. Historique et missions du FSCJ

Le Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires (FSCJ en sigle) a vu le jour au mois de septembre 1987 et l'ordonnance ministérielle n° 550/394 portant sa création a été signée le 03/12/1987. Il a été agréé conformément au décret du 20 juillet 2006 par la décision de la Banque de la République du Burundi D1/036/2007 du 19 janvier 2007. Il a son siège social dans les bâtiments abritant le Tribunal de Grande Instance de Bujumbura-Rural. Il ne possède ni agence ni guichet. Selon les conclusions de l'AG du 13/4/2013, la cotisation de 350 FBU fixée à la création a été portée à 4.000 Fbu. Les

adhésions augmentent constamment. Le FSCJ est un groupement de personnes du Ministère de la Justice, sans but lucratif, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. Les objectifs du Fonds consistent à assister ses membres, à nouer des relations avec les autres institutions de microfinance ou avec des réseaux, à mobiliser d'autres ressources de financement et à créer de l'emploi (BRB, 2009b). Ses activités principales sont la collecte de l'épargne et des cotisations de ses membres via les retenues sur salaires et l'octroi des crédits à ses membres.

Au départ, la gestion du FSCJ était confiée à un conseil de gestion composé de 9 membres dont un président et un vice-président. Il n'existait donc pas de conseil d'administration. Toutes les dépenses étaient autorisées par le président et le vice-président qui signaient conjointement les chèques bancaires. Ils s'engageaient dans les mêmes conditions pour toutes les démarches relatives aux demandes de crédits ou de découverts auprès des institutions bancaires. En plus du conseil de gestion, le FSCJ s'est doté d'un gérant pour assurer les activités journalières ainsi que de deux agents pour l'épauler. Ces derniers sont détachés du Ministère de la Justice mais rémunérés par la Fonction Publique.

Avant l'engagement des comptables, le FSCJ ne tenait pas de comptabilité mais il élaborait toutefois, en fin de période, des situations extracomptables⁶⁴. En l'absence d'une comptabilité tenue suivant les normes classiques et conforme aux règles d'usage généralement acceptées par le plan comptable national, la vérification se contentait des documents suivants pour remplir la mission : l'historique du compte des années écoulées, les souches des carnets de chèques utilisés au cours de l'année, les biblorhaptés servant pour le classement des pièces comptables (extraits bancaires, déclaration de créances, factures, etc.), les fiches individuelles des membres, les rapports d'activités du Président du conseil de gestion.

Selon le rapport de la BRB (2009), les organes de gestion ont été mis en place conformément à la réglementation. Cependant, à l'exception du comité de crédit qui se réunit régulièrement, les autres organes ne tiennent pas de réunions régulières. Le Président du comité de crédit s'occupe de la gestion quotidienne du Fonds. Il est chargé de la conservation de certains documents, notamment les remboursements à la BNDE et les statuts de l'établissement. En outre, il assure le suivi du recouvrement au Ministère de la Fonction Publique et au Ministère des Finances car le Fonds ne dispose pas d'un service recouvrement et le rôle de la gérante est réduit. Les articles 37 et 39 des statuts du Fonds montrent que le Fonds est sous la tutelle du Ministère de la Justice. De plus, à part les deux comptables, le reste du personnel du Fonds est constitué des agents du même ministère. Seuls les deux comptables sont payés par le Fonds.

⁶⁴ Constat tiré des différents rapports des assemblées générales

b. Les états financiers

Le tableau suivant montre l'évolution des sociétaires, du bilan et des crédits octroyés à partir de 1990. Les chiffres de ce tableau ont été rassemblés par nos soins à partir des fiches et des bilans des années antérieures. Nous n'avons pas pu retrouver les données de toutes les années.

Tableau 10: Evolution des sociétaires, du bilan et des crédits octroyés au FSCJ

Années	Effectif des sociétaires	Bilan (en Francs bu)	Crédits octroyés (en Francs bu)
1990	1246	n.d.	32 755 000
1991	1148	n.d.	24 796 000
1992	1429	62 953 266	19 439 000
1993	1301	98 145 834	10 561 000
1994	1263	72 291 764	11 712 000
1995	1228	113 352 098	7 391 000
1996	1248	37 806 659	7 535 000
1997	1109	70 401 454	10 000 000
1998	1329	n.d.	27 050 000
1999	1421	n.d.	23 580 000
2000	1641	n.d.	121 915 253
2001	1804	n.d.	50 000 000
2002	2126	n.d.	339 020 000
2003	2383	n.d.	119 590 000
2004	2434	939 853 403	316 610 000
2005	2525	720 067 139	196 000 000
2006	1903	739 254 636	700 000 000
2007	2134	491 376 033	11 940 000
2008	2008	1 111 769 053	800 000 000
2009	1674	703 367 194	26 950 000
2010	1800	1 358 940 492	900 000 000
2011	1855	948 371 348	56 700 000
2012	1858	1 468 897 816	1 104 377 140
2013	1871	n.d.	n.d.

Source : auteur à partir des rapports de contrôle sur la gestion comptable et financière du FSCJ

Selon les données de ce tableau, l'an 2006 a connu des turbulences qui ont provoqué des chutes de l'effectif mais la situation s'est normalisée l'année suivante. En effet, les membres de la Police Judiciaire ont été affectés dans la nouvelle Police Nationale et ont cessé de cotiser. Comme certains membres partis à la police avaient contracté des crédits, la gérance a été obligée d'approcher les responsables de la nouvelle Police pour recouvrer les dettes. La plupart de ces sociétaires ont alors préféré rester membres du Fonds même s'ils avaient changé de ministère. C'est pour cette raison qu'en 2007, le nombre des sociétaires a augmenté. Cela s'est également produit durant la même année lorsque certains membres de l'appareil judiciaire ont été mutés à la Cour anticorruption et à la Cour

des comptes. Selon l'article 9 du statut du Fonds, les membres du Fonds qui quittent le Ministère de la Justice peuvent rester membres à condition de respecter les obligations imposées par les statuts.

En conclusion, les quatre coopératives présentées affichent des ressemblances et des différences. Pour une meilleure compréhension du lecteur, nous présentons dans la section suivante notre population, en comparant les quatre coopératives.

V.5. Comparaison des quatre coopératives

La comparaison de ces quatre coopératives concerne les critères âge, composition, taille (nombre de travailleurs, nombre de sociétaires), profil des sociétaires, profil des initiateurs, soutien au démarrage et localisation géographique. Nous synthétisons toutes ces informations dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11: Comparaison des quatre coopératives⁶⁵

	FENACOBU	FSTE	FSCJ	FSTS
Age	(1985) ⁶⁶	1986	1987	1988
Composition	Faîtière (122 COOPEC)	Entité unique	Entité unique	Entité unique
Taille : Nombre de travailleurs/	402	+/-30	7	6
Nombre de sociétaires	242 562 (en 2012)	32 743 (en 2011)	1871 (en 2013)	5736 (en 2012)
Profil des sociétaires	Mixte	Fonctionnaires	Fonctionnaires	Fonctionnaires
Soutien au démarrage	Etat et CICM	Etat	Etat	Etat
Localisation (siège et/ou agence (s))	Tout le pays	Bujumbura	Bujumbura	Bujumbura

Source : Auteur à partir des rapports des AG et des CA de ces différentes institutions de microfinance

Au regard de ce tableau, trois coopératives présentent des ressemblances. En effet, les Fonds des fonctionnaires (FSTE, FSTS et FSCJ) ont des coopérateurs homogènes (uniquement des fonctionnaires de l'Etat), sont de tailles similaires, sont composés d'une seule entité (uniquement de leur siège localisé à Bujumbura). Ces coopératives sont plutôt urbaines et ne s'adressent qu'à une clientèle spécifique (les fonctionnaires de leurs ministères respectifs).

Par contre, la FENACOBU contraste avec ces trois Fonds. Mis à part le fait qu'elle est une structure faîtière, elle s'adresse à une clientèle diversifiée (fonctionnaires et paysans⁶⁷) éparpillée sur toute l'étendue du pays. Elle est plutôt orientée vers la zone rurale. Etant donné sa structure faîtière, la Fédération présente également des particularités au niveau de la gouvernance. Ces particularités concernent les coopératives de base ainsi que la Fédération elle-même et ont été développées dans la section consacrée à la description de la FENACOBU. La section suivante explique comment les données récoltées ont été analysées.

⁶⁵ Nous attirons l'attention de notre lecteur sur une obsolescence rapide et éventuelle des données présentées dans ce tableau. Celles-ci ont été collectées jusqu'au 31/12/2013 lors de notre descente sur le terrain. Elles peuvent cependant ne plus refléter l'image actuelle de chaque institution. Il appartient au lecteur de les considérer avec réserve.

⁶⁶ Date de la création de la première COOPEC. Ces COOPEC étaient au départ sous l'encadrement du Bureau Central des COOPEC. La FENACOBU en soi est née en 1997.

⁶⁷ L'emploi du mot « paysan » ici renvoie à toutes les couches professionnelles (agriculteurs, éleveurs, commerçants, soudeurs, maçons, pêcheurs ...).

V.6. L'analyse des données

Il existe plusieurs méthodes d'analyse des données qualitatives (Coffey & Atkinson, 1996 ; Langley, 1997), mais aucune ne peut être considérée comme meilleure qu'une autre (Gilbert & Trudel, 1999). Etant donné que certaines méthodes sont plus appropriées, compte tenu de la tradition dans laquelle le chercheur travaille (Gilbert & Trudel, 1999), des objectifs de recherche et du matériel à sa disposition (Wanlin, 2007), nous adoptons l'analyse de contenu qui est l'analyse de données qualitatives la plus répandue pour analyser des textes provenant de plusieurs sources : livres, rapports administratifs, transcriptions d'entretiens, interviews (Krippendorff, 2003). Néanmoins, quelle que soit l'approche choisie, le chercheur sera toujours assujéti au choix de l'utilisation manuelle et/ou des méthodes assistées par ordinateur dans l'analyse de ses données. Compte tenu du nombre d'interviews réalisées et de la nature de notre question de recherche, nous optons pour un traitement manuel des données pour la simple raison que tous les matériaux à notre disposition ne sont pas sous format digital (documents papiers, observations). Ainsi, pour analyser nos données collectées, nous avons suivi les étapes ci-après.

V.6.1. Organisation et réduction des données : la codification

Les données issues des interviews et/ou des documents ne peuvent pas toutes participer utilement à la réalisation de notre recherche. Pour réduire utilement ce matériau, nous avons, eu égard à nos propositions formulées, essayé de chercher dans chaque interview des passages qui confirment ou infirment celles-ci (codage fermé). Or, pour avoir une recherche excellente, il faut avoir un codage excellent (Strauss, 1987, p.27). Ainsi, en suivant le conseil de Layder (1998) selon lequel, « *il ne faut jamais négliger la possibilité du pré-codage* », nous avons encerclé, souligné ou mis en gras des citations ou des extraits des interviews⁶⁸ que nous avons jugés riches ou importants, comme le recommande Boyatzis (1998). Ces données mises en évidence sont devenues plus tard des éléments-clés de garantie pour supporter nos propositions et nos affirmations (Booth, Colomb & Williams, 2003 ; Erickson, 1996). Toutefois, étant donné que le codage n'est pas une science exacte mais un acte interprétatif (Saldaña, 2013), nous nous sommes interrogé sur la méthode appropriée à notre étude. En nous référant à l'affirmation de Michael Quinn Patton (2002, p.433) selon laquelle « *parce que chaque étude qualitative est unique, l'approche analytique utilisée sera aussi unique* » et sur le fait que la méthode de codage dépend de la nature, des objectifs de la recherche et de la nécessité de capturer le processus complexe ou du phénomène dans les données (Saldaña, 2013), nous avons utilisé le codage descriptif⁶⁹ (descriptive coding)⁷⁰. Nous avons codé chaque interview en dégagant des codes qui

⁶⁸ Voir annexe 7.

⁶⁹ Le codage descriptif résume en un mot ou une courte phrase le sujet de base d'un passage des données qualitatives (Saldaña, 2009). Il ne s'agit pas d'une abréviation mais d'une signification de la substance, du contenu de ces données.

⁷⁰ Pour plus de détails sur ces méthodes de codage, voir Saldaña, 2009.

décrivent l'organisation de la coopérative avant, pendant et après le conflit. Nous avons, dans chaque organisation, sélectionné les codes identiques relevés par tous les interviewés. A cette liste, nous avons ajouté les codes spécifiques à chaque interview. Cette opération nous a permis de réduire le nombre de codes identiques pour ne les retenir qu'une seule fois. De cette manière, aucun code ne revient deux fois dans chaque phase (avant, pendant et après le conflit armé) et dans une même organisation. Cette étape nous a épargné le problème de redondance.

V.6.2. Distribution et comparaison des codes entre les organisations



Après cette étape de codage fermé, nous avons procédé à la sélection, pour chaque phase, des codes identiques dans les quatre organisations. Nous les avons mis ensemble pour dégager les ressemblances au niveau organisationnel avant le conflit armé interne. Pendant le conflit armé interne, les codes identiques nous révèlent des comportements identiques. Il en est de même pour les réactions identiques que ces organisations ont manifestées après le conflit armé interne.

Cependant, d'autres codes sont restés singuliers dans chaque phase et dans chaque coopérative, ce qui témoigne des spécificités de chaque coopérative, avant, pendant et après le conflit armé interne. Nous avons aussi suivi les conseils de Lejeune (2014) lors de la codification de nos interviews et les codes obtenus nous ont permis de dégager des catégories et de tester nos propositions. Nous développons en détail dans la sous-section qui suit comment cette démarche a été réalisée.

La catégorisation

A l'aide du codage descriptif, nous avons fait un codage manuel des interviews. Par coopérative, les codes semblables issus de ces interviews ont été mis ensemble pour constituer des catégories similaires. A l'issue de cette étape, nous avons regroupé les catégories identiques trouvées dans les différentes coopératives. Nous avons constaté que certaines catégories sont communes à quelques coopératives seulement et nous les avons groupées ensemble. Cependant, d'autres catégories sont spécifiques à chaque coopérative. Le regroupement de ces catégories a suivi dans chaque cas trois phases à savoir : avant le conflit armé, pendant le conflit armé et après le conflit armé (voir annexe 9). D'une manière générale, nous avons utilisé le schéma de Creswell (2002, p.266) tel qu'adapté par Thomas (2006, p.242) dans le processus de codification menant à la réduction des données.

Tableau 12: Le processus de codification menant à la réduction des données

Faire une lecture préliminaire des données brutes	Identifier des segments de texte spécifiquement reliés aux objectifs de recherche	Etiqueter les segments de texte pour créer des catégories	Réduire les catégories redondantes ou similaires	Créer un modèle qui intègre les catégories les plus importantes
				
Plusieurs pages de texte	Plusieurs segments de texte	30 à 40 catégories	15 à 20 catégories	3 à 8 catégories
				

Source: Thomas (2006, p.242), adapté de Creswell (2002, p.266).

Afin d’assurer la rigueur et la qualité dans le traitement de nos données qualitatives, nous avons analysé les données collectées d’une façon transparente comme le recommandent différents auteurs (Crawford, Leybourne & Arnott, 2000 ; Creswell, 1998 ; Kirk & Miller, 1996 ; Lincoln & Guba, 1985 ; Miles & Huberman, 1994 ; Seale, 1999). Tous les extraits des interviewés, les codes et les catégories sont consignés dans le tableau de l’annexe 9.

V.7. Conclusion : que faut-il retenir de ce chapitre ?

Ce chapitre a, en grande partie, décrit les démarches méthodologiques utilisées pour conduire la recherche. Ainsi, nous avons emprunté une approche qualitative compte tenu de la question de recherche et des objectifs à atteindre. De plus, nous avons opté pour une démarche abductive qui confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif nécessitant d’être ensuite testé avant de tendre vers une règle ou une loi. Quant à la méthode de recherche, l’étude « multi-cas » nous a intéressé afin de comprendre en profondeur comment un conflit armé interne influence la gouvernance des coopératives dans leur diversité organisationnelle. Au cours de ce chapitre, nous avons décrit en détail notre population. Nous avons également présenté comment nous avons collecté nos données qualitatives et comment nous les avons analysées en suivant les principes recommandés par différents auteurs qui ont emprunté ce cheminement. Ce chapitre ouvre sur l’élaboration et la rédaction des résultats qui constituent le chapitre suivant.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

« L'incertitude actuelle ne dédouane pas les décideurs des conséquences futures de leurs choix si ceux-ci se sont révélés dangereux. Dans le doute, il convient de prendre les précautions qui s'imposent pour que nul n'en pâtisse. Les décisions sont alors prises selon un contexte économique, politique, social et éthique ».

(David Le Breton, 2012, p.86)

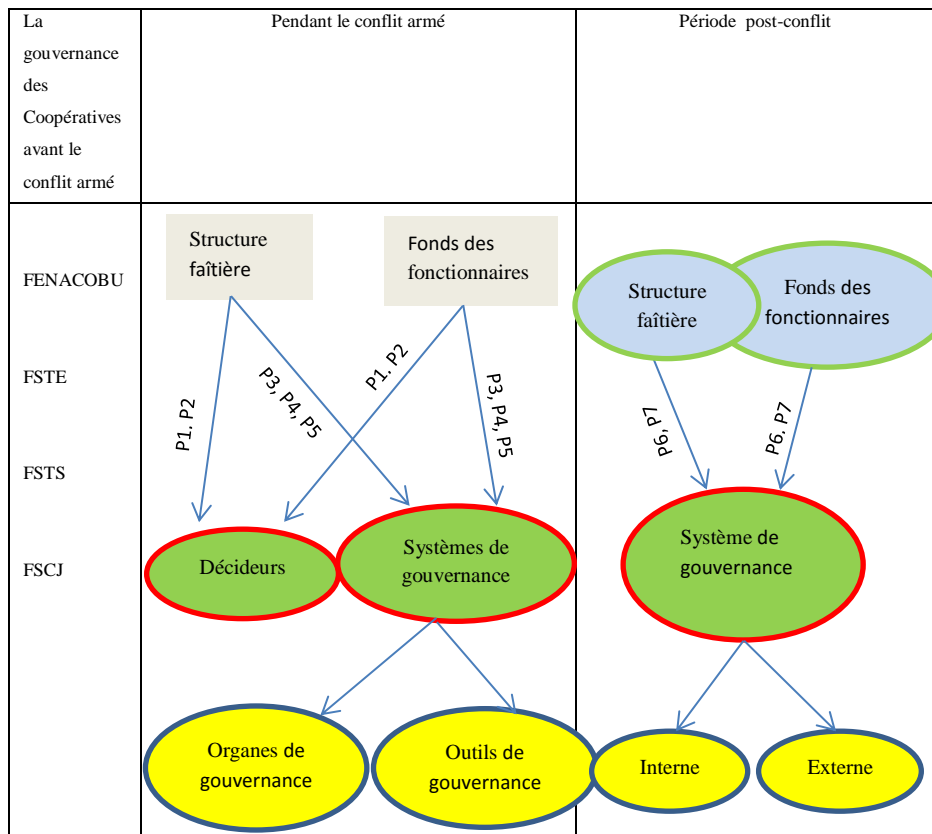
Chapitre VI : Les résultats

VI.1. Introduction

Nous avons annoncé dès le premier chapitre que notre question de recherche consiste à analyser comment l'incertitude affecte les modes de gouvernance des institutions de microfinance, en particulier les coopératives. Notre analyse comporte deux niveaux. Le premier niveau concerne l'impact de l'incertitude sur les décideurs. Le deuxième niveau se focalise sur les organes auxquels ces individus appartiennent. En abordant ces structures, nous opérons la distinction entre le processus de gouvernance et ce qui relève des outils de gouvernance (conseil d'administration, conseil de gestion, commissariat aux comptes, etc.). Par processus de gouvernance, il faut notamment entendre la préparation, la tenue, le suivi et le contrôle des réunions. En d'autres termes, il s'agit de la manière dont s'organise le processus de gouvernance. Sur ce sujet, plusieurs questions émergent : Y a-t-il des réunions des organes ? Ces réunions sont-elles plus ou moins préparées, étant donné le problème d'information ? Sont-elles organisées de manière régulière ? Le but est de montrer comment les structures de gouvernance ont évolué, comment elles se sont transformées de l'état A à l'état B, si certaines structures sont apparues ou si d'autres ont disparu, etc. En outre, nous nous penchons sur les mécanismes de gouvernance qui seraient fréquemment utilisés par les acteurs pour assurer la survie de leur organisation en période d'incertitude causée par un conflit armé interne.

Pour saisir en profondeur l'impact de l'incertitude due au conflit armé sur ces mécanismes de gouvernance, nous allons d'abord analyser comment ils fonctionnaient avant le conflit armé, comment ils ont évolué pendant le conflit armé et comment ils se sont positionnés après celui-ci. Le schéma ci-dessous constitue une grille d'analyse.

Figure 5: Grille d'analyse des résultats



Source : auteur

Le présent chapitre expose les résultats obtenus dans cette recherche. La section suivante analyse d'abord les modes de gouvernance des coopératives avant la guerre civile de 1993 (première colonne de la grille d'analyse). La troisième section examine l'impact de l'incertitude sur les décideurs et sur les systèmes de gouvernance (deuxième colonne, en se servant des propositions 1 à 5). La quatrième porte sur la gouvernance des coopératives en période post-conflit (troisième colonne). La cinquième compare les effets du conflit armé interne sur ces différentes coopératives. Enfin, la sixième section retrace, en guise de conclusion, les grandes contributions du présent chapitre.

VI.2. Les coopératives avant le conflit armé interne de 1993

Afin de comprendre l'influence de l'incertitude due à un conflit armé sur le processus de gouvernance des coopératives examinées dans notre étude, nous revisitons d'abord leur historique, principalement et spécifiquement sous l'angle de la gouvernance. En effet, nous avons déjà décrit en détail ces organisations dans le chapitre consacré à la méthodologie. Nous nous limitons ici à analyser comment les processus de gouvernance étaient organisés, comment les outils de gouvernance fonctionnaient et comment les décisions étaient prises avant l'éclatement de la guerre civile de 1993.

VI.2.1. La gouvernance du bureau des COOPEC (ancêtre de la FENACOBUR)

Nous avons vu dans le quatrième chapitre que les COOPEC sont nées au Burundi grâce à la convention de financement n°283/C/DPL/83/BU du 20 Mars 1984, signée entre le Burundi et la France sur base des accords de coopération conclus le 11 Février 1963. Cette convention avait pour objectif de développer à long terme, sur tout le pays, un réseau de banques coopératives avec leurs organes centraux. Elle prévoyait aussi la mise en place d'un Bureau Central des COOPEC chargé de développer ces coopératives (animation, formation, aspect juridique, gestion des liquidités, inspection...). Sous la tutelle du Ministère du Développement Rural, ce projet a été confié au Centre International du Crédit Mutuel français (CICM) qui fournira un expert chef de projet. Ainsi, le Bureau Central des COOPEC a été mis en place à Gitega en 1984, tandis que la première COOPEC a vu le jour le 14 Mai 1985 en zone Mungwa de la commune et province Gitega. Depuis lors, plusieurs COOPEC sont nées grâce à l'appui du CICM et des subventions de l'Etat du Burundi. Ce dernier s'est retiré de l'appui aux COOPEC en 1992 (FENACOBUR, DRS, 1992)⁷¹ et le CICM a continué d'appuyer les COOPEC jusqu'en 1996.

Au niveau de la gouvernance, le Bureau central des COOPEC n'avait pas d'organes. Seules les COOPEC de base avaient des organes tels que l'AG, le CA, le CS et le CC. L'AG des COOPEC de base est constituée par tous les sociétaires. Ils élisent un CA de 9 membres, un président et un vice-président parmi les 9 élus. L'AG met aussi en place un CS de 5 personnes et un CC de 3 personnes. L'AG est l'organe souverain qui contrôle le CA et valide les orientations stratégiques de la COOPEC.

Au niveau du processus de la gouvernance, l'AG se tient une fois l'année en assemblée ordinaire et autant de fois que nécessaire en assemblée extraordinaire. Le CA assure le contrôle de la gestion de la COOPEC. Il se réunit une fois tous les trois mois et autant de fois que nécessaire en réunion extraordinaire.

VI.2.2. La gouvernance du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement

Créé en août 1985 et agréé par l'ordonnance ministérielle n° 550/328 du 22 septembre 1986, le FSTE a exercé ses activités dans un contexte socio-économique et politique marqué par les crises socio-politiques qu'a connues le Burundi. A travers les statuts et les rapports des AG, nous constatons que le Fonds est, depuis sa création, géré par des organes mis en place par voie électorale. Ses outils de gouvernance sont l'AG constituée de 130 représentants et élus par commune, le CA composé de 15 membres avec une représentativité géographique, le CS formé de 3 membres, le CC composé par au

⁷¹ Le 8 mai 1992, l'Etat du Burundi, représenté par le Ministre des Finances, a rétrocedé une subvention d'un montant de 16 millions de francs français à la Fédération des COOPEC qui était en cours de création. Dans cette rétrocession, cette Fédération a été représentée par le Directeur du Bureau Central des COOPEC.

moins 3 membres, le Conseil de Direction (CD) et le bureau de l'AG (FSTE, AG, 1990). Les représentants des communes élisent au niveau de leur zone des administrateurs qui composeront le CA. Une fois cette élection terminée, l'AG élit le président et le vice-président du CA parmi les élus des zones. Le mandat du CA est de 3 ans, renouvelable une seule fois. L'AG a les pouvoirs les plus étendus pour agir au bon moment et pour le compte de tous les membres du Fonds. Elle s'occupe notamment de la définition de la politique générale du Fonds, de l'approbation des comptes, de l'élection et de la révocation des bureaux des organes, des membres du CA et du CS, de la modification et de l'approbation des statuts, des règlements du CA et du CS, de la fusion du FSTE avec un ou plusieurs autres organismes ainsi que de la scission du Fonds en plusieurs organismes distincts.

Au niveau du processus de gouvernance, toute réunion du CA ou de l'AG doit être minutieusement préparée. Le CA est convoqué par son président et, en son absence, par son vice-président. L'ordre du jour est préparé par le bureau du CA qui est composé de trois personnes : le président, le vice-président et le directeur-gérant, qui en assure le secrétariat. Les documents sont préparés par la direction. Le conseil d'administration tient ses réunions ordinaires une fois par trimestre. En cas de besoin, des réunions extraordinaires sont convoquées autant de fois que nécessaire. Dans la prise de décision, le consensus est privilégié. Au cas où ce dernier devient difficile à dégager, les administrateurs procèdent au vote. Malgré le principe démocratique d'« un homme une voix », la voix du président du CA est prépondérante en cas d'égalité des voix pour et des voix contre. A côté du CA, il y a aussi l'AG qui se tient une fois l'année en assemblée générale ordinaire et autant de fois que besoin est en assemblée générale extraordinaire.

VI.2.3. La gouvernance du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé

La première assemblée générale constituante du FSTS s'est tenue les 24 et 25 août 1988 pour analyser et adopter les statuts (FSTS, AG, 1990). Le FSTS a été agréé par le Ministère de la Justice selon l'ordonnance ministérielle n°550/230/89 du 01/09/1989. Avant de se soumettre à la législation de la loi du 22 juillet 2007 relative à la réglementation du secteur de la microfinance au Burundi, le Fonds était régi successivement par le décret-loi n°100/20 du 04 février 1981 et par le décret-loi n°1/31 du 24 octobre 1988.

Au niveau des outils de gouvernance, les organes issus de l'assemblée constituante sont : l'AG et le CG. L'AG est constituée des chefs de sections. Dans le souci de rendre effectif le principe démocratique et de permettre une meilleure participation de tous les adhérents à la vie du Fonds, une assemblée de section a été créée conformément à l'article 59 de son statut. Selon l'article 60 du statut du FSTS, les assemblées des sections sont composées d'au moins 20 membres relevant des services ou de différents établissements apparentés. Si l'un des établissements compte moins de 20 membres, il

peut fusionner avec un autre et actuellement le FSTS est composé de 35 sections. Chaque section a un comité formé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un membre. Selon le nombre de sections, une AG du FSTS est composée de 35 membres. L'AG élit parmi ces 35 représentants 20 membres pour constituer un conseil de gestion (Art.36 du Statut). Le choix de ces membres du CG tient compte de la représentativité équilibrée des services de santé et de la répartition géographique des candidats, tout en sauvegardant le bon fonctionnement de ce CG. Parmi ces 20 membres, l'AG élit également trois membres qui forment le Bureau du CG (un président, un vice-président et un secrétaire). C'est ce Bureau qui assure au vrai sens du terme la gestion du Fonds dans la mesure où la gérante n'a que des pouvoirs limités dans la prise de décisions. Le FSTS a aussi un bureau de l'AG composée de trois membres et un conseil de surveillance composé de quatre membres.

Quant au processus de gouvernance, le CG se réunit autant de fois qu'il y a d'opportunités. Il n'y a pas de programme de réunions précis. La convocation de ce conseil est signée par le président, mais il peut la convoquer sur proposition de l'un ou l'autre membre quand un problème surgit. Les documents sont préparés par la gérante. La décision est prise collégalement. La gérante prend rarement des décisions. Elle signe très peu de documents et elle a sous sa gestion directe le reste du personnel. De temps en temps, quand il y a un problème, ou une fois par trimestre, les trois bureaux (le bureau du CG, le bureau de l'AG et le CS) se réunissent dans ce qu'on appelle « *la règle des trois bureaux* ». L'AG se réunit une fois l'an et a un mandat renouvelable de 3 ans. Le CG a un mandat renouvelable de 2 ans sans détermination du nombre de fois. Signalons à toutes fins utiles que le FSTS n'avait pas de gérante jusqu'en 1997 : c'était le comité du CG qui s'occupait de toute la gestion quotidienne. Néanmoins, suite à la guerre civile, il a été débordé par les activités du Fonds en raison du manque de temps. Des dysfonctionnements en ont résulté et une gérante a été recrutée en 1997.

VI.2.4. La gouvernance du Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires

Créé légalement par l'ordonnance ministérielle n°550/394 du 3 décembre 1987, le FSCJ a été doté au départ des organes suivants : l'AG, le CG et le bureau de l'AG. Conformément à l'article 19 du statut du FSCJ, l'AG est composée de représentants des membres choisis dans toutes les provinces judiciaires du pays à raison d'un représentant par groupe de vingt à trente adhérents. L'AG est composée de 3 personnes par province sauf la Mairie de Bujumbura qui délègue 5 personnes. Le mandat renouvelable des délégués à l'assemblée générale est de deux ans. Le quorum exige les deux tiers des 53 membres représentant tous les sociétaires du pays. L'article 20 stipule que l'AG représente l'universalité des adhérents. Ses décisions s'imposent à tous. En plus du conseil de gestion, le Fonds s'est doté d'une gérante et de quatre unités pour l'épauler dans les activités quotidiennes. Ce personnel est rémunéré par le Ministère de la Justice bien qu'il exécute le travail du FSCJ.

Au niveau du processus de gouvernance, l'AG se réunit en session ordinaire une fois par an, sur convocation du président du CG, dans les six mois qui suivent la clôture de chaque exercice financier. Elle peut également se réunir en session extraordinaire chaque fois qu'il est besoin à la demande de la majorité des membres de l'organe de gestion. Elle peut également se réunir à la demande de minimum un tiers des membres de l'institution. Seules les questions figurant dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet des délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE). L'article 21 de son statut stipule que les convocations à l'AG doivent être adressées 20 jours au moins avant la date fixée pour la réunion par notification ou avis individuels aux représentants, ou effectuées par voie d'affichage au siège du Fonds et par l'utilisation de tous les autres procédés d'information. L'article 22 précise que les convocations aux AG doivent contenir la date, le jour, l'heure et le lieu de réunion, ainsi que son ordre du jour. La mention de la faculté offerte aux représentants de consulter, au siège social du Fonds, tout document ayant trait aux points à l'ordre du jour ou de se procurer une copie à leurs frais doit figurer sur la convocation. Avant l'éclatement du conflit armé, la gestion du FSCJ était confiée à un CG composé de 9 membres dont un président et un vice-président. Toutes les dépenses étaient autorisées par le président et le vice-président qui signaient conjointement les chèques bancaires. Ils s'engageaient dans les mêmes conditions pour toutes les démarches relatives aux demandes de crédits ou de découverts auprès des institutions bancaires. Le CG avait un mandat renouvelable de quatre ans, sans autre précision. Avant l'engagement des comptables, le FSCJ ne tenait pas la comptabilité mais il élaborait, à la fin de la période, des situations extracomptables (FSCJ, AG, 1990).

VI.3. Les différentes coopératives face au conflit armé interne

Dans cette section, nous analysons comment l'incertitude due au conflit armé interne a affecté les preneurs des décisions ainsi que les systèmes de gouvernance.

VI.3.1. Impact de l'incertitude sur les décideurs

Nous avons décrit dans le deuxième chapitre les différents types d'incertitude. Nous avons vu que l'incertitude peut être liée à l'environnement et peut influencer la décision et l'avenir d'une organisation (AO2008, 2011 ; Baaziz, 2012). Dans cette sous-section, nous analysons comment l'incertitude affecte les décideurs et comment ces derniers font face à l'environnement incertain dans leurs prises de décisions. Comme le note Milliken (1987), l'incertitude des effets⁷² (*effect uncertainty*) implique que les agents éprouvent des difficultés à comprendre les relations de cause à effet liant l'environnement à l'organisation (Milliken, 1978 ; Duncan, 1972 ; Lawrence & Lorsch, 1967). L'incertitude est d'ordre cognitif car il s'agit d'un manque d'informations portant non pas sur les événements mais sur l'impact que ces derniers peuvent avoir sur l'entreprise. Ce manque

⁷² Traduction de l'auteur de « *effect uncertainty* »

d'informations influence les agents dans leurs prises de décisions relatives à l'avenir de la coopérative. Nous décrivons ici les différentes sources du manque d'informations et la manière dont les décideurs se débrouillent face à cette incertitude liée à l'information. Nous analysons également les conséquences de l'incertitude sur leur manière de prendre des décisions. La question que nous nous posons est de savoir si l'incertitude affecte de la même façon les structures en faïtière et les coopératives des fonctionnaires. Pour répondre à cette interrogation, nous allons les analyser séparément. Dans cette analyse, nous recourons aux réponses des interviewés et/ou aux contenus des documents consultés.

a. Dans la structure en faïtière

Nous partons de notre première proposition qui stipule que « **En période d'incertitude, la prise des décisions stratégiques est entravée par l'accès plus difficile à l'information** » pour analyser l'impact de l'incertitude sur les décideurs. En effet, l'information est la base du développement de toute organisation. Elle réduit l'incertitude et facilite la prise des décisions (Agbodjan, 2007). Or pour décider, il faut souvent effectuer un choix parmi un ensemble d'alternatives possibles ; pour cela, il faut avoir l'accès à l'information et surtout à la bonne information (Karoui, Devauchelle & Dudezert, 2013). Comme le souligne Agbodjan (2007), obtenir une information fiable et au moment opportun n'est pas facile en période de conflit. A la FENACOBU, tous les interviewés s'accordent à dire qu'il était très difficile d'avoir des informations crédibles à cause de l'accès limité à leurs sources durant cette période conflictuelle. I.3 nous le confirme :

«...l'information fiable venait de la base. Les animateurs de base travaillent avec les membres de l'assemblée générale. Leur activité principale, c'était l'information. Malheureusement, la plupart de ces animateurs de base sont morts. [...]. Mais, je vous apprends que les agents de la Fédération des COOPEC ont été agressés, ont été attaqués, ont été battus, ont été tués et d'autres, peut-être par peur, se sont transformés en pillards avant de fuir».

Le conflit armé interne a créé des situations chaotiques au sein de la gouvernance du Bureau Central des COOPEC de telle sorte qu'obtenir certaines informations indispensables pour une prise de décision stratégique était difficile. En effet, selon le rapport de l'inspection de la FENACOBU (BRB, 2006, p.1-2), il ressort que l'existence même de sa structure était confrontée à de très graves problèmes. D'abord, le retour précipité des expatriés dans leur pays suite à la guerre a laissé mettre en place des structures sur base de statuts contenant des clauses lacunaires⁷³. Ensuite, il s'en est suivi une

⁷³ Les articles du statut ne précisait pas comment les points à l'ordre du jour étaient communiqués. Ces lacunes sont à l'origine de la crise qu'a connue la FENACOBU fin 2013. La convocation des réunions des conseils d'administration était aussi imprécise.

cacophonie totale entretenue par les personnes censées piloter les activités de la structure : membres de la direction (DG, DAF et Directeur du Réseau) et le CA. Cette crise de gouvernance, qui a des racines profondes dans le conflit armé, a paralysé les activités de la Fédération de sorte que les inspecteurs ont relevé un manque d'informations-clés sur les situations financières telles que le montant total des dépôts, des crédits et même le nombre exact des sociétaires. Il était difficile dans pareilles conditions de prendre des décisions adéquates. I.2 relate :

« C'était difficile, et c'était même difficile de remettre de l'argent aux propriétaires sans registre, sans documents de référence, on faisait des assemblées générales pour collecter les carnets des sociétaires afin de se rendre compte de la situation et à partir de cela, on pouvait rembourser... Même parmi les sociétaires, c'était l'ambiguïté mais comme c'était la crise, on devait le faire pour garder la fiabilité ».

Les décideurs ressentaient de l'« ambiguïté » et des « doutes » pour prendre des décisions qui engagent la Fédération. Au-delà de ces effets sur les décideurs, les rapports de la BRB (2006, 2008) et de la FENACOBUR (2008) témoignent que le conflit armé interne qui a endeuillé le Burundi durant une décennie a frappé de plein fouet les COOPEC regroupées au sein de la FENACOBUR. Une quarantaine de coopératives ont fermé leurs portes suite aux pillages, aux détournements, aux destructions des garanties, à l'arrêt de la coopération internationale et à des failles dans la gestion. Au 31/12/2009, seules 93 COOPEC étaient fonctionnelles et 26 COOPEC étaient encore fermées suite au conflit armé (FENACOBUR, 2008). Au 31/12/2013, sur 126 COOPEC, 20 d'entre elles qui avaient arrêté leurs activités pendant le conflit armé n'avaient pas encore rouvert leurs portes comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 13: Nombre de COOPEC par antenne au 31/12/2013

Antenne	COOPEC fonctionnelles	COOPEC fermées suite au conflit armé et non encore ouvertes	Total
Gitega	15	7	22
Bujumbura	13	0	13
Ruyigi	17	8	25
Makamba	22	0	22
Muyinga	21	2	23
Ngozi	18	3	21
Total	106	20	126

Source : FENACOBUR

Comme l'accès au terrain était difficile, I.1 nous dévoile comment les COOPEC fonctionnaient durant cette période, en se contentant uniquement des informations en provenance des antennes et en organisant des réunions de sécurité pour essayer de trouver des solutions en l'absence d'informations du terrain:

« Au début il y avait des réunions de sécurité pour voir comment les COOPEC pouvaient fonctionner normalement. A partir des communications au niveau des antennes parce que chaque antenne disposait d'un téléphone fixe. On communiquait avec la direction générale et cette antenne essayait de transmettre l'information aux COOPEC ».

Selon le rapport de l'assemblée générale de 2002 (FENACOBUR, AG, 2002), les participants évoquent d'autres défauts qui ont contribué au manque d'informations. Ils pointent du doigt le réseau COOPEC très vaste. En effet, il englobe 112 COOPEC éparpillées sur tout le territoire national, ce qui rend très difficile la circulation de l'information. De plus, les activités de ces COOPEC ne sont pas informatisées. L'épargne est gérée par la tenue manuelle des fiches de dépôt, tout comme les crédits qui doivent être saisis au niveau des antennes régionales. Les infrastructures des COOPEC accusent certaines défaillances pour assurer un travail de qualité dans de bonnes conditions (plus de 80% des COOPEC vivent sans électricité ni téléphone). Pour obtenir une information, les agents sont obligés de se rendre sur le terrain alors que le réseau informatique faciliterait le contrôle et le suivi à distance. Les participants déplorent aussi que les activités de la FENACOBUR exigent beaucoup de moyens (transport et finances) alors que la Fédération travaille sans soutien financier extérieur depuis le gel du soutien de la coopération française en 1996 et celui du gouvernement du Burundi en 1992. Enfin, le conflit armé qui sévissait au Burundi ne facilitait pas l'exécution des programmes prévus, les descentes sur le terrain, le recrutement de nouveaux salariés suite aux pertes humaines enregistrées. Outre ces effets liés au manque d'informations, l'incertitude affecte aussi les relations interpersonnelles. Dans les paragraphes qui suivent, nous mettons en évidence la façon dont le conflit armé interne a affecté les relations entre les sociétaires et son impact sur le fonctionnement de la Fédération.

Proposition 2 : *L'incertitude causée par un conflit armé développe la méfiance entre les coopérateurs et perturbe le fonctionnement de la coopérative.*

La crise détruit la confiance en soi et envers les autres, développe les tensions entre les différents groupes (ethniques, religieux, locaux contre déplacés) et entretient des sentiments permanents d'insécurité (Berold, 2002 ; Woodworth, 2006). Cette insécurité affecte non seulement la perte de confiance au sein de la population, mais également au sein des institutions de microfinance qui œuvrent dans une zone troublée (Doyle, 1998). Hudon et Seibel (2007) soutiennent aussi que les conflits et les catastrophes affectent gravement les conditions socio-économiques des institutions, la gouvernance publique, les réseaux et les relations sociales des citoyens, y compris ceux qui ont trait à l'échange ou aux transferts des ressources financières. Dans les communautés où les tensions ethniques existent, l'esprit de collaboration diminue et chaque ethnie a peur de l'autre.

Dans cette optique, les réponses reçues des différentes interviews au sein de la FENACOBUR affirment que la guerre interethnique qui a sévi au Burundi a détruit la confiance des sociétaires en soi et a

augmenté la peur de prendre des responsabilités dans les organes de gestion. I.3 en témoigne en ces termes :

« ...vous convoquez une réunion autour de la COOPEC, les gens ne viendront pas parce qu'ils ont peur de venir, ils ont peur d'une région troublée, les gens abandonnent de venir et les gens ont abandonné ! Vous les amenez à se faire élire pour les organes de gestion d'une COOPEC, les gens vont venir ? Ah, c'est-à-dire demain, un malfrat viendra mettre la main sur la COOPEC, alors, c'est moi qui vais payer cher ! Ils ne veulent pas se faire élire. Il y a réticence, il y a même résistance intérieure et même sociale ».

Pendant la période de conflit armé, l'incertitude liée à la personne engendre la méfiance et les sociétaires n'ont plus de motivation pour suivre les activités de leur COOPEC. A partir des chiffres du tableau n° 6, nous constatons que le nombre des sociétaires passe de 170 246 à 95 237 de 1994 à 1995. Le sociétariat a continué à diminuer pendant les années qui ont suivi et a commencé à augmenter timidement à partir de 1998. En effet, avec le conflit armé, la FENACOBU a enregistré un départ énorme de sociétaires. Il y a eu des morts, des exilés et des gens qui ont quitté les zones troublées pour aller s'installer dans une autre région plus sécurisée (les déplacés intérieurs). En outre, il y avait des crédits qui avaient été octroyés à des gens qui n'étaient plus là, des projets qui étaient été financés par la COOPEC ou par la Fédération qui ont été victimes, la plupart du temps, de malfrats. Le capital a diminué car certains sociétaires n'étaient plus en vie et d'autres avaient cessé de s'acquitter de leurs cotisations. Les chiffres du tableau n°6 montrent que le capital qui était de 102 053 889 Fbu en 1994 est tombé à 62 612 935 Fbu en 1995.

Un autre fait qui prouve la perte de confiance des sociétaires dans la FENACOBU est la décision d'apurer les comptes ayant un solde nul en 2004. En effet, par manque d'informations suffisantes sur le sort des sociétaires ayant des comptes à solde nul, l'AG de la FENACOBU du 24/7/2004 a pris la décision de les apurer. L'effectif des sociétaires qui était de 137 394 en 2003 a chuté jusqu'à 87 183 en 2004 (voir Tableau n°6). L'encours de crédit a aussi diminué de 50% (de 643 243 000 Fbu en 1993 à 306 793 880 en 1998). Cela signifie que les sociétaires ne demandaient plus de crédit ou que la FENACOBU n'était pas en mesure d'honorer les demandes. Paradoxalement, les dépôts n'ont cessé de croître⁷⁴.

Il est donc clair que l'incertitude a eu de multiples effets sur les décideurs de la Fédération des COOPEC du Burundi. La section suivante analyse l'impact de l'incertitude sur les décideurs des coopératives des fonctionnaires.

⁷⁴ L'extrait de l'interview de I.3 explique ce paradoxe, nous allons le découvrir ultérieurement dans les influences de la crise spécifiques à la FENACOBU.

b. Dans les Fonds des fonctionnaires

Dans les coopératives des fonctionnaires, la structure hiérarchique observée dans la FENACOBU n'existe pas. Ces coopératives n'ont pas d'agences. Néanmoins, l'incertitude cognitive des décideurs liée au conflit armé interne s'est manifestée dans ces organisations.

Proposition 1 : *En période d'incertitude, la prise des décisions stratégiques est entravée par l'accès plus difficile à l'information.*

Au Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement, l'information était véhiculée par les représentants de l'intérieur du pays. Le siège du Fonds était difficilement atteignable pour y acheminer l'information comme le fait savoir I.8 :

« ...pendant la crise, ils se réunissaient difficilement parce qu'il y avait des problèmes de déplacement ».

I.5 témoigne comment la prise des décisions stratégiques était difficile en l'absence d'information fiable:

« Je vous disais que c'était franchement difficile d'autant plus qu'il y avait plusieurs représentants qui venaient de l'intérieur qui devaient nous apporter des informations de l'existence ou pas de tel ou tel autre membre. S'il avait un crédit et que la Fonction Publique n'était plus en mesure de la retenir à la source, c'est-à-dire qu'on n'avait plus l'information si tel ou tel autre a quitté le pays, s'il est en rébellion, ... ».

Par conséquent, les gestionnaires du Fonds se contentaient des informations entendues sur les ondes pour prendre des décisions stratégiques. I.5 montre à travers l'extrait suivant combien il était difficile de rester les bras croisés alors que les choses allaient mal :

« Non, c'était une situation d'abord de crise. Il fallait communiquer. Je vous ai dit qu'on a dû utiliser la radio. Il n'y avait pas d'autres moyens car on ne pouvait pas monter à l'intérieur pour se rendre compte de la situation. Même le moyen téléphonique n'était pas encore développé. C'est-à-dire qu'on se contentait des informations qu'on avait sur les voix des ondes et on donnait signe de vie via la radio. C'était une réponse à une situation catastrophique, d'une insécurité généralisée et comme on ne pouvait pas se réunir, il ne fallait pas croiser les bras, ils ont vu que cette stratégie de donner signe de vie via la radio était la meilleure ».

En d'autres termes, l'absence d'information a empêché le bon fonctionnement du FSTE.

Au Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé, l'accès à l'information et le temps pour se réunir afin de prendre des décisions stratégiques ont été soulevés par les interviewés comme des obstacles majeurs occasionnés par l'incertitude due à la guerre civile. Ces obstacles ont été à la base de l'engrenage du disfonctionnement du Fonds pendant la période conflictuelle. Pour obtenir une information du terrain, les membres du conseil de gestion⁷⁵ attendaient qu'il y ait une éventuelle réunion possible ou se contentaient des informations reçues par téléphone fixe au niveau provincial. I.9 témoigne de ce manque d'information réelle du terrain :

« Comme il n'y avait pas de téléphones mobiles, on attendait des descentes possibles pour obtenir des informations de l'intérieur du pays. »

Quant à I.10, le manque de temps pour se réunir ou pour collecter l'information est un autre obstacle au bon fonctionnement de leur Fonds:

« Je vous assure que c'était terrible. Moi, j'avais des blessés chaque fois, et bien, j'étais réquisitionné pour aller travailler à Cibitoke, à Bururi, à Makamba pour pouvoir dispenser les soins aux blessés. Ce qui veut dire que le personnel de la santé n'a pas du tout du temps. Il travaillait presque tout le temps jour et nuit, et vous comprenez bien que même les administrateurs n'avaient pas du temps pour travailler vraiment. Moi-même, président du conseil de gestion, j'étais dans ce même cas. Nous n'avons pas de moyen pour faire des réunions, nous n'avons pas exercé beaucoup d'activités et on était empêché ».

Donc, le manque de temps a empêché les gestionnaires du FSTS de collecter les informations nécessaires pour prendre des décisions engageant l'avenir de leur coopérative. En outre, l'insécurité empêchait les sections de l'intérieur du pays de se réunir et les membres n'étaient plus en mesure de demander des crédits. Les chiffres des crédits octroyés dans le tableau n°9 montrent que l'activité principale du Fonds (octroi des crédits) fut paralysée pendant les deux premières années qui ont suivi l'éclatement du conflit armé. Le crédit octroyé en 1993 s'élevait à 53 262 330 Fbu et il est tombé à 2 847 150 Fbu en 1995.

Au niveau du Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires, le conflit armé a produit des effets similaires à ceux des autres Fonds des fonctionnaires. En effet, les membres du FSCJ se trouvent dans les tribunaux de Résidence (au niveau de la commune), dans les tribunaux de Grande Instance (niveau provincial) ou dans les Cours. Jusqu'en 1993, peu de communes rurales disposaient de téléphones fixes afin de faire circuler l'information le plus rapidement possible. La prise des décisions était donc assujettie à la seule information provenant des provinces par voie téléphonique. Or, les agents de la province ne pouvaient pas circuler aisément à l'intérieur de celle-ci pour recueillir les informations au

⁷⁵ Le conseil de gestion jouait, avant l'engagement d'une gérante, le rôle de direction, de comité de crédit et de conseil d'administration.

niveau communal à cause de l'insécurité. Par conséquent, pendant la période d'incertitude, les sociétaires au niveau de la commune étaient coupés du reste de l'organisation. I.13 affirme que les informations étaient uniquement reçues par téléphone :

« Pour obtenir des informations, nous étions obligés de téléphoner dans les provinces et la section provinciale s'en chargeait pour chercher les informations dans les communes [...]. Il était difficile d'obtenir toutes les informations nécessaires, mais comme il y avait des téléphones fixes dans chaque province, on se fait aux informations provinciales ».

D'une manière générale, dans cette période de conflit armé, l'accès à l'information dont une coopérative a besoin pour prendre des décisions était tributaire de la situation sécuritaire qui prévalait sur le terrain et des canaux de communication que chaque organisation avait mis en place. En un mot, le conflit armé interne a privé toutes les coopératives de l'accès à l'information et celles-ci ont développé des canaux différents pour y accéder. Mais l'incertitude liée à l'information a occasionné de la méfiance et des doutes au sein des coopérateurs.

Proposition 2 : *L'incertitude causée par un conflit armé développe la méfiance entre les coopérateurs et perturbe le fonctionnement de la coopérative.*

Même dans les coopératives des fonctionnaires, la destruction de la confiance a affecté les membres et le fonctionnement. I.5 en témoigne au FSTE:

« D'abord la crise vient comme un mal, elle emporte des vies humaines, détruit des biens, bloque le développement humain et économique, ça ce sont les souvenirs qu'on a eu, où les frères s'entretenaient. [...] l'esprit de solidarité a été endommagé sauf dans certaines localités où ils se sont soudés, où les Hutus et les Tutsis se sont soutenus ».

Ce manque de solidarité interne pousse les coopérateurs à se replier sur eux-mêmes et à ne pas développer l'esprit de collaboration.

Au Fonds de Solidarité des Travailleurs de Santé, le conflit armé a aussi détruit la confiance des sociétaires. I.9 témoigne :

« Donc, pendant la crise, on a quand même connu des petits problèmes parce qu'il y a eu des fois des départs qui n'étaient pas faciles à remarquer, des départs qui vont sur une sorte de repli sur eux-mêmes au niveau national, jusqu'à des départs vers l'extérieur ».

La destruction de la confiance entre les sociétaires n'a également pas épargné le FSCJ. Elle a engendré des comportements de doute entre les membres du Fonds et le manque de transmission d'informations entre les sociétaires comme en témoigne I.12 :

« Durant la crise, on n'avait pas assez d'informations parce que les gens ne s'entendaient pas comme il le faut, ils avaient des doutes sur chacun et les gens avaient peur. [...]. Les crédits accordés ont aussi diminué parce que c'était la crise et il y avait peur qu'ils prennent les crédits et partent sans rembourser. Et il y a des gens qui ont pris des crédits et sont partis à l'étranger sans rembourser, il y a ceux qui sont morts sans terminer le remboursement du crédit leur octroyé, ça aussi a affecté notre institution ».

D'une manière générale, dans toutes les coopératives, l'incertitude due au conflit armé interne a détruit la confiance des sociétaires et cette destruction a affecté le fonctionnement de chaque organisation au niveau de la collecte d'informations, de l'octroi ou du remboursement du crédit. Elle a développé le doute et la méfiance entre les sociétaires, y compris les décideurs ; ce qui a eu des conséquences néfastes sur le fonctionnement des coopératives. En d'autres termes, notre proposition est confirmée dans toutes les organisations de fonctionnaires.

VI.3.2. Impact de l'incertitude sur les systèmes de gouvernance des coopératives

Dans cette section, nous analysons notre problématique au niveau des systèmes de gouvernance des coopératives. Par systèmes de gouvernance, nous nous intéressons à l'ensemble des règles, des processus, des mécanismes et aux outils qui permettent la gouvernance d'une organisation. Nous distinguons ce qui relève du processus de gouvernance de ce qui relève des outils de gouvernance. Dans le processus de gouvernance, nous analysons l'impact de l'incertitude sur la préparation des réunions, sur la tenue, le suivi, le contrôle des réunions ... Par outils de gouvernance, nous visons l'impact de l'incertitude sur les organes de contrôle et de gestion (conseil d'administration ou conseil de gestion, la direction ou la gérance, l'assemblée générale, et d'autres organes de gestion ou de contrôle). Comme nous avons déjà présenté dans la première section de ce chapitre l'état des processus et des outils de gouvernance des coopératives avant le conflit armé interne, nous analysons dans cette section ce qui a changé à cause de l'incertitude ainsi que les conséquences de ces changements sur la gouvernance de ces organisations. Nous nous focalisons d'abord sur la structure en faitière et ensuite sur les coopératives des fonctionnaires.

a. La structure en faitière

Pour rappel, la FENACOBU est née en pleine guerre civile (1997), suite à une crise de gouvernance due au bicéphalisme de direction que les expatriés avaient laissé au Bureau central des COOPEC avant de fuir le Burundi (BRB, 2006). Mais les COOPEC existaient bel et bien avant la guerre civile sous l'encadrement d'un Bureau Central des COOPEC. La FENACOBU, structure faitière, a des organes tels que l'AG, le CA, le CC, le commissariat aux comptes. Néanmoins, elle ne dispose pas de conseil de surveillance, organe qui se trouve seulement au niveau des COOPEC de base. Tous ces outils de

gouvernance ont été mis en place suite à l'incertitude qui planait sur l'avenir du Bureau des COOPEC pendant la période de conflit armé interne.

Alors que les statuts de la FENACOBU prévoyaient que le CA se réunisse une fois par trimestre et l'AG une fois par an et autant de fois que nécessaire en Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), nous constatons que le conflit armé n'a pas épargné le fonctionnement des organes des COOPEC de base et de la Fédération. Nous analysons, à partir de nos propositions formulées au départ, les effets de l'incertitude causée par un conflit armé interne sur les processus et les outils de gouvernance. L'incertitude pousse également les gestionnaires à prendre des décisions contraires aux textes réglementaires en vigueur, à les légitimer sous prétexte de sauver la coopérative qu'ils ont en charge.

Proposition 3 : *En période d'incertitude, les gestionnaires contournent davantage les textes réglementaires et légitiment les décisions illégales sous prétexte d'assurer la survie de leurs organisations.*

Selon les interviewés, le conflit qui a secoué le pays n'a emporté aucun administrateur à la FENACOBU. Cependant, toutes les personnes interrogées affirment que les réunions ont été irrégulières à cause de l'insécurité qui empêchait les administrateurs de l'intérieur du pays d'atteindre les sièges de leurs coopératives. Des réponses de nos interviewés, il ressort que, pendant la période d'incertitude, certaines décisions ont été prises sans respect des textes réglementaires dans le but d'assurer la continuité et la survie de l'organisation ou à des fins personnelles. Alors que l'article 11 du statut de la FENACOBU stipule que « *la Fédération se veut être une institution mutualiste de référence dans le pays, s'appuyant sur des COOPEC fortes, pérennes, proches de la population et bien enracinées dans leurs milieux* », cet objectif a été difficile à atteindre dans la mesure où le respect des règles n'était pas garanti. Certains articles des statuts ou des règlements d'ordre intérieur ont été bafoués. Certains intervenants (I.1 et I.3) parlent même d'abus. La nomination du DG est un des éléments prouvant le recours aux décisions illégales et de leur légitimation, comme l'observe I.3:

« Avant, je dois avouer que les textes n'étaient pas clairs. On disait que le DG doit être recruté sur base des critères objectifs, des critères objectivement élaborés, des termes de référence bien précis, par les tests de présélection et de sélection, l'analyse de tous les dossiers présentés par tous les candidats, nationaux et étrangers. Donc, les termes de référence devaient être là. C'était toujours comme ça et les textes le disaient. Mais, finalement, à un moment donné, on a découvert que, un président du conseil d'administration ayant les capacités de convaincre le conseil d'administration procédait généralement par la nomination du DG. Mais c'était des abus parce que c'était contraire à la teneur des textes régissant la fédération ; jusqu'à ce que, dernièrement, le dernier mandat du directeur sortant ait été le déclencheur du retour véritable aux termes de référence précis pour le recrutement du DG. Et l'actuel DG qui vient d'être mis en place

est le produit d'un recrutement qui a observé les conditions de recrutement dans l'objectivité. Nous espérons que la Fédération va rester sur la piste de recrutement à base des termes de référence objectifs ».

De plus, les extraits des interviewés montrent que pendant la période de conflit armé, la FENACOBUS s'est tournée vers les activités informelles pour assurer sa survie.

I.1 le confirme :

« Je vous ai dit que, pendant la crise, nous avons adopté certaines stratégies pour survivre, pour assurer la croissance, tant que faire se peut. Pendant la crise, on a beaucoup plus travaillé sur le secteur informel ».

En effet, le secteur informel est caractérisé par un manque de réglementation. A la FENACOBUS, les dirigeants et les administrateurs ont travaillé comme si les règles n'étaient plus d'application durant la période d'incertitude.

D'une part, le retour à l'informel a provoqué le non-respect des rôles des uns et des autres. Cette confusion n'a pas tardé à produire ses effets (conflits d'intérêts). Certains administrateurs ont profité de l'incertitude pour s'immiscer dans la gestion de la FENACOBUS pour leurs propres intérêts. I.3 confirme ce constat et il va même au-delà en proposant des voies de sortie :

« Je pense qu'à ce niveau, les membres du CA, ce que j'ai déjà remarqué, ont tendance à aller au-delà de leurs prérogatives. Les membres du CA entrent de plus en plus dans la gestion de la fédération alors qu'ils devraient se limiter au contrôle et aux décisions stratégiques de la fédération et demander des comptes au DG qui est le mandataire du CA. A ce niveau, je pense qu'il y a des défauts à corriger. Il faut exiger de chaque organe de ne pas outrepasser ses compétences. Notre organisation a connu une évolution parfois teintée de crises, justement liées aux interprétations des rôles des uns et des autres, des perceptions mêmes des rôles des uns et des autres. Je pense à ce niveau qu'une lecture commune de l'administration s'impose et la formation aussi devrait y être pour quelque chose pour amener les uns et les autres à travailler en respectant les rôles des uns et des autres. Je pense que les différentes crises qui ont émaillé notre organisation sont dues au fait que certains élus ont tendance à chercher les avantages qui sont réservés au personnel. Ils ont tendance à influencer les décisions techniques. Ils ont tendance à vouloir de plus en plus de prérogatives qui sont dévolues au personnel permanent. Et ces tendances provoquent les disfonctionnements et parfois des conflits d'intérêts ».

D'autre part, le retour à l'informel s'est transformé en pillage des fonds de la Fédération par ceux qui étaient censés les protéger. Dans cette démarche, des stratégies de garantie de protection ont été

adoptées par les fautifs en achetant la conscience des administrateurs par des avantages illégaux. En effet, pendant la période conflictuelle, des manœuvres de détournement déguisé ont été initiées par les dirigeants de la FENACOBU. Ainsi, le rapport de la BRB (2006) dénonce « *la fiche de décaissement provisoire*⁷⁶ », inventée par le DG de la FENACOBU de cette époque.

Enfin, l'incertitude dévoile une autre face du principe de bénévolat prôné dans les coopératives. Selon l'article 12, alinéa 4 du statut de la FENACOBU, la fonction d'administrateur est exercée bénévolement. Néanmoins, nous constatons que des primes de fin de mandat, des jetons de présence ont été distribués en violation de la réglementation (BRB, 2013). Même I.2 affirme que des avantages étaient octroyés aux administrateurs alors qu'ils n'étaient prévus nulle part :

« Quand le conseil d'administration présentait le rapport à la fin de l'année, quand l'assemblée générale était satisfaite, elle pouvait fixer une petite somme forfaitaire en guise de remerciement ».

Dans les coopératives, les sociétaires qui s'impliquent dans les organes de gouvernance tels que le conseil d'administration ou le comité de surveillance le font de façon bénévole (Rijpens, 2012). Dans les entreprises sociales, Davister (2006) distingue trois catégories de bénévoles : bénévoles passifs⁷⁷, bénévoles actifs⁷⁸ et bénévoles élus⁷⁹. Le travail bénévole est intense dans la phase de création de la coopérative (Périlleux, 2008). La coopérative recourt aux sociétaires qui assurent gratuitement sa gestion. L'avantage du bénévolat est la réduction des coûts que ce travail aurait occasionnés s'il n'était pas exécuté bénévolement (Jacquier, 1999). Au cours de sa croissance, les activités se diversifient ou deviennent de plus en plus intenses et complexes, exigeant ainsi une certaine expertise (Périlleux, 2008). Dans pareille situation, les sociétaires se retrouvent incompetents pour exécuter certaines tâches nécessitant une expertise. Dès lors, la coopérative recourt à l'engagement d'un personnel qualifié pour assurer les activités quotidiennes et/ou les activités demandant de l'expertise (Branch & Baker, 1998 ; Périlleux, 2008). Toutefois, même si la coopérative a des employés rémunérés, certaines tâches sont exécutées bénévolement par les élus des sociétaires (tâches des administrateurs, tâches du conseil de surveillance, du comité de crédit). Dans les coopératives examinées, le travail bénévole est exécuté uniquement par les bénévoles élus. L'interdiction de rémunérer ces tâches trouve ses racines dans la plupart des textes réglementaires régissant ces organisations et dans les textes réglementant le secteur (Article 40 du Décret n°100/203 du 22 Juillet 2006 portant réglementation des activités de

⁷⁶ Il s'agit d'une pratique qui consiste à retirer de l'argent à la caisse et d'en justifier l'emploi après utilisation ; la comptabilité ne concerne que les pièces fournies, le solde restant dû étant porté au débit du compte de la personne qui a initié le décaissement provisoire.

⁷⁷ Les bénévoles passifs donnent leur temps, leur énergie et leurs compétences de manière ponctuelle.

⁷⁸ Les bénévoles actifs donnent leur temps, leur énergie et leurs compétences de manière régulière.

⁷⁹ Les bénévoles élus représentent officiellement les parties prenantes et ont la responsabilité de gérer l'organisation. Dans leur contrat, ils ont un engagement moral et la prise de responsabilité envers les personnes qui les ont mandatés.

microfinance au Burundi). Ainsi, il est par exemple prohibé de distribuer des jetons de présence aux administrateurs. Dans les statuts des différentes coopératives, il est stipulé que les administrateurs travaillent bénévolement et ne sont remboursés que les frais engagés personnellement pour exercer les activités de la coopérative (déplacement, restauration, séjour en hôtel pour réunions...) et non le salaire des prestations fournies. Néanmoins, nous constatons que pendant la période d'incertitude, les administrateurs ont profité du manque de rigueur du superviseur pour s'accorder des avantages illégaux, en violation des textes réglementaires (jetons de présence, prime de bilan annuel, primes de fin de mandats...). Ce constat met en doute le principe du bénévolat et montre que les administrateurs envient les avantages réservés aux employés ou se soumettent à contrecœur au principe du bénévolat⁸⁰. L'incertitude montre qu'il y a un changement de rôle et de frontière entre les administrateurs et les gestionnaires. Ce constat prouve comment la théorie de l'agence est mise à l'épreuve pendant la période incertaine. L'envie pour les administrateurs des avantages réservés au personnel n'a pas tardé à produire des effets néfastes sur l'organisation comme le souligne I.1 :

« Je pense que les différentes crises qui ont entaché notre organisation sont dues au fait que certains élus ont tendance à chercher les avantages qui sont réservés au personnel. Ils ont tendance à influencer les décisions techniques. Ils ont tendance à s'attribuer de plus en plus des prérogatives qui sont dévolues au personnel permanent. Et ces tendances provoquent les dysfonctionnements et parfois des conflits d'intérêts ».

A côté des abus dans les processus de gouvernance, le fonctionnement des outils de gouvernance laisse à désirer en période d'incertitude. Dans notre quatrième proposition, nous analysons les effets de ce dysfonctionnement.

Proposition 4 : *En période de conflit armé, la tenue irrégulière des réunions des AG et /ou des CA empêche la prise des décisions stratégiques dans les meilleurs délais.*

Dans un environnement conflictuel, la peur, la méfiance, l'accès limité aux lieux où les réunions devraient se dérouler sont à l'origine des reports des réunions (Alldén, 2009). Les résultats montrent que les réunions n'ont pas eu lieu au moment et aux lieux prévus, ce qui a poussé les organes de gestion à ne pas prendre des décisions dans les meilleurs délais. I.2 nous confie comment les organes de contrôle (conseil d'administration et assemblée générale) fonctionnaient en période conflictuelle :

« Ces organes fonctionnaient tant bien que mal, quand il y avait tension ils ne fonctionnaient pas, comme ça la réunion était reportée et on organisait la prochaine fois la réunion ».

⁸⁰ Ce constat se dégage également de nos entretiens effectués avec certains anciens administrateurs, où ils évoquent une certaine rémunération contre le temps consacré à leur coopérative.

Les procédures longues dans les structures de la FENACOBU ne facilitent pas la prise de décision dans les meilleurs délais en période conflictuelle. La mise en place et le fonctionnement de l'AG en témoignent. En effet, comme la Fédération regroupe plusieurs COOPEC, les représentants se réunissent d'abord au niveau des secteurs avant qu'il y ait une AG au niveau de la fédération (Art.21, ROI, 2007). Ces réunions au niveau des secteurs ont pour but de débattre des points à présenter à l'AG de la Fédération. Après la tenue de cette dernière, les secteurs se réunissent encore une fois pour analyser les décisions et les recommandations issues de l'AG. Ainsi, en plus des moyens de déplacement difficiles à trouver pour participer à ces réunions, le fait de tenir tant de réunions en période de conflit est aussi un enjeu majeur pour aboutir à des décisions stratégiques dans un bref délai. Il sied aussi de remarquer que certains secteurs étaient plus affectés que d'autres par le conflit armé. De même, pour le CA, se réunir fréquemment, alors que les administrateurs viennent des différents coins du pays, n'était pas facile en cette période de conflit armé interne. Les moyens de communication étaient rares dans la mesure où la téléphonie mobile n'était pas encore arrivée au Burundi et que le téléphone fixe existait uniquement au niveau des provinces. La réponse de I.3 confirme aussi ce constat :

« Mais, au niveau fédéral, comme les gens n'étaient pas nombreux, le conseil d'administration fédéral a survécu à la crise⁸¹, a travaillé pendant la crise, mais dans des conditions extrêmement difficiles. Il y a des gens qui se sont absentés pour des raisons de crise. Il y a des gens qui ne se sont pas déplacés pour les réunions fédérales parce que les pistes ne passaient pas. Il y a des réunions qui ont été reportées parce qu'on a trouvé que dans les environs, il n'y avait pas moyen de loger là-bas ou de tenir une réunion là-bas. Il y a des réunions qui ont été transférées à Bujumbura parce qu'à Gitega c'était difficile d'y accéder mais aussi c'était difficile d'y loger. À un moment donné, on tenait des réunions ailleurs. Pas beaucoup de réunions, mais à un moment donné, il y a eu des réunions qui ont été déplacées ailleurs. C'était pour vous dire que pendant la crise, il y a eu des problèmes de blocage, mais, petit à petit, la Fédération et la COOPEC nous avons avancé et par ailleurs nous sommes arrivés là où nous en sommes aujourd'hui ».

Proposition 5 : *Pendant la période d'incertitude, les organisations ont tendance à travailler de manière plus isolée qu'en période normale.*

Dans notre deuxième proposition, les résultats ont montré combien un conflit armé a détruit la confiance des sociétaires. Cet esprit de méfiance peut être observé au sein des organisations et se manifeste par la détérioration (voire la rupture) des relations entretenues auparavant.

⁸¹ Dans la plupart des interviews, nos interlocuteurs parlent de « crise » pour désigner le « conflit armé interne » que nous avons aussi défini comme « guerre civile ». Ces trois termes désignent la même réalité.

A titre illustratif, avant le conflit armé interne, le Bureau Central des COOPEC collaborait avec les pouvoirs publics, l'administration locale et le CICM. En effet, l'Etat a beaucoup contribué à la mise en place des COOPEC (subventions et bureaux) et l'administration accordait l'aval pour ouvrir une nouvelle COOPEC. Le gouvernement français, par l'entremise du CICM, a aussi contribué à la création et l'encadrement des COOPEC. Néanmoins, I.1 confirme que, même avant le conflit armé, la collaboration entre les institutions de microfinance n'existait pas et que chacune travaillait dans son coin :

« On était vraiment seul dans le monde rural de la microfinance, l'interaction n'était pas manifeste, chaque organisation travaillait isolément, chacun y allait de sa façon et de ses programmes et je pense que le Réseau des Institutions de Microfinance (RIM) est venu corriger cet isolement ».

b. Dans les Fonds des Fonctionnaires

Le fonctionnement des coopératives des fonctionnaires a également été touché par l'incertitude causée par le conflit armé interne. Leurs rapports des AG et/ou des réunions des CA révèlent que des réunions ont été annulées et reportées à des dates ultérieures. Des tensions ont émaillé les relations entre les coopératives des fonctionnaires et certains services de l'Etat, affectant de la sorte le fonctionnement normal de ces coopératives. Dans les réponses apportées à l'incertitude, certains outils de gouvernance ont été mis en place (conseil de surveillance, commissariat aux comptes...), tandis que d'autres ont disparu (Bureau de l'AG, conseil de gestion). Pour entrer en profondeur dans cette section, nous mettons également à l'épreuve, comme nous l'avons fait dans les sections antérieures, nos propositions formulées dans la partie théorique.

Proposition 3 : *En période d'incertitude, les gestionnaires contournent davantage les textes réglementaires et légitiment les décisions illégales sous prétexte d'assurer la survie de leurs organisations.*

Le conflit qui a secoué le pays a entraîné un dysfonctionnement au sein du FSTE. Les rapports consultés montrent des irrégularités dans la tenue des réunions et le non-respect des règles régissant cette institution dans le but d'assurer la continuité de son fonctionnement. Les réponses des différents interviewés confirment ce constat. I.8 par exemple affirme que le non-respect du quorum pour prendre des décisions n'était plus considéré comme une violation de la loi :

« Bon, d'abord pendant cette crise, les membres de l'intérieur se déplaçaient difficilement et les membres du conseil d'administration de Bujumbura pouvaient se réunir en urgence si le besoin se faisait sentir. Même si le quorum n'était pas atteint, on devait travailler comme si c'était autorisé. Pendant la crise, c'était autorisé et on devait travailler comme ça, sans

prise de décision et quand la situation nous permettait de nous réunir, on devait donner rapport aux autres. Mais des mesures préventives pouvaient être prises ».

I.7 abonde dans le même sens:

« Avec les autres administrateurs et la direction, nous avons pu travailler pendant cette crise, parfois, en nous contentant du nombre d'administrateurs qui étaient-là, et en prenant les décisions pas seulement en nous contentant des quorums, on ne respectait pas nécessairement les quorums, parce que si on respectait les quorums, il pouvait se passer des mois et des mois, même des années sans qu'on puisse prendre des décisions, [...]. C'était difficile de respecter les statuts. On prenait toutes les dispositions nécessaires pour que le Fonds continue à fonctionner ».

Dans le même ordre d'idées, la composition du CA du FSTE a été modifiée pour privilégier les administrateurs se trouvant près du siège et qui pouvaient se réunir pour prendre des décisions stratégiques au cas où ceux de l'intérieur du pays ne parvenaient pas à joindre le siège. Le nombre d'administrateurs est resté invariable, mais le nombre d'administrateurs de Bujumbura (la capitale) a été revu à la hausse au détriment de ceux de l'intérieur du pays. Cette modification a donc entraîné des déséquilibres au niveau de la représentativité régionale. Le tableau ci-dessous montre comment les membres du CA du FSTE sont répartis selon les régions.

Tableau 14: Répartition des membres du Conseil d'Administration du FSTE selon leurs zones

Zone	Nombre d'administrateurs
Mairie de Bujumbura	6
Zone Centre : Muramvya, Mwaro, Gitega et Karuzi	2
Zone Sud : Bururi, Makamba et Rutana	2
Zone Nord : Kirundo, Muyinga, Ngozi et Kayanza	2
Zone Est : Ruyigi, Cankuzo	1
Zone Ouest : Bujumbura-Rural, Bubanza et Cibitoke	2

Source : Auteur à partir des différents rapports des AG

Cette composition semble idéale opérationnellement et est maintenue jusqu'à aujourd'hui comme le souligne I.6 :

« Opérationnellement, cette composition est idéale. Elle est opérationnelle mais pas idéale selon la représentation géographique qui devrait être régionale ou provinciale ».

I.5 le confirme aussi et montre comment cette situation de violation des règles de conduite leur a été bénéfique:

« C'est grâce à ce courage de pouvoir nous adapter sur le moment que le CA qui était à majorité constitué des membres de Bujumbura s'est toujours réuni pour voir s'il peut débloquer la situation ».

Un autre constat est le dépassement des mandats malgré les textes réglementaires qui les limitent à un seul renouvellement. Bien que l'équipe doive partir après le mandat renouvelé, certains membres de l'équipe sortante se sont retrouvés dans l'équipe entrante, ce qui leur a permis de passer plus d'une dizaine d'années dans le CA. La Banque de République du Burundi est intervenue pour mettre fin à ces prolongements de mandats (FSTE, AG, 2011). Ainsi, par exemple, I.8 nous assure que le mandat des administrateurs n'était plus respecté: *« J'y ai passé 13 ans de 2000 à 2013 ».*

De ce qui précède, nous constatons que le FSTE a continué à travailler malgré le conflit armé et a adopté des stratégies pour résister aux effets pervers de celui-ci en recourant aux moyens légaux et illégaux. Dans cette démarche, des statuts et des règlements ont été contournés et les décisions prises en cette période ont été considérées comme légitimes.

Qu'en est-il du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé ? Même au FSTS où la gestion était dans les mains d'un organe restreint, quelques défaillances, aussi mineures soient-elles, ont été observées. Le respect des règles pour se réunir et prendre des décisions valables n'était plus une condition indispensable. I.9 relate comment au FSTS le conflit armé a été géré :

« On gérait la crise comme toutes les autres institutions, c'était très très compliqué [...]. L'institution, à un certain moment, avait peur. Mais, comme il n'y avait pas beaucoup d'opérations, surtout au niveau du crédit à accorder aux gens, le travail était pratiquement au ralenti, il n'y avait pas de perte et il n'y avait pas de gain, sauf ce cas de chèque volé. A cette époque, comme il n'y avait pratiquement que le conseil de gestion, il y avait 3 ou 4 personnes qui se réunissaient régulièrement pour analyser les problèmes, mais ce genre d'institution n'avait pas de base réelle ».

Bien que les statuts prévoient un mandat de deux ans renouvelable par vote pour les membres du conseil de gestion et de l'AG (art.17 et 36), l'AG (1999) a décidé de renouveler le mandat des membres du conseil de gestion sans élection. En effet, il y a eu une crise de confiance entre le FSTS et l'Etat. Le Ministère des Finances avait bloqué des retenues sur salaires des membres du Fonds pour les utiliser à d'autres fins. L'AG a décidé de reconduire le mandat des membres du conseil de gestion pour suivre et clôturer ce dossier malgré leur demande d'être relevés, comme en témoigne I.9 :

« A un certain moment, il y a eu renouvellement du mandat du conseil de gestion sans élection car il y avait une petite crise que les membres sortant devaient gérer. L'Etat devait au FSTS beaucoup d'argent qui était retenu sur les salaires des membres mais qui était bloqué au niveau du ministère des Finances. Vous savez, ça va avec le problème

d'ordre général que connaît le pays, à un certain moment, lorsqu'il voit qu'il y a des retenues qui se trouvent quelque part, il s'en sert comme si ce n'était pas une partie du salaire d'un individu. Comme c'était les mêmes membres qui avaient les dossiers en mains, et qui demandaient d'être remplacés, l'assemblée générale a décidé que ces gens restent pour que ce dossier soit clôturé. [...]. Oui, on peut prolonger le mandat quand il y a problème. Et des fois ce n'est pas agréable parce qu'il y a beaucoup de travaux ».

D'une manière générale, nous remarquons que, malgré l'existence de certaines défaillances, le FSTS n'a pas beaucoup recouru aux décisions illégales pour assurer la continuité de ses activités. Néanmoins, les gestionnaires ont préféré travailler au ralenti pour assurer la pérennité de leur Fonds.

Concernant le Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires, les interviewés ne révèlent pas d'abus de contournement des règles durant la période de conflit. Pourtant, le rapport d'une mission de contrôle effectuée au cours des mois de mars et avril 2012 dans le FSCJ par la BRB rapporte que le Fonds distribuait des jetons de présence aux membres des organes de gestion, en violation de l'article 40 du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi (BRB, 2012c). Mais cette interdiction ne figurait nulle part dans les textes qui régissaient le FSCJ. De même, nous avons constaté que certains membres du CA s'immiscent dans la gestion quotidienne de l'établissement alors que le dispositif réglementaire l'interdit formellement. Nous avons aussi constaté que le FSCJ n'est pas autonome au niveau des infrastructures et au niveau du personnel.

Au regard de ce qui précède, nous constatons que notre proposition est confirmée dans certaines coopératives alors que dans d'autres coopératives, elle est nuancée. Dans le FSCJ, notre proposition est infirmée.

Proposition 4 : *En période de conflit armé interne, la tenue irrégulière des réunions des AG et / ou des CA empêche la prise des décisions stratégiques dans les meilleurs délais.*

Au niveau du processus de gouvernance, nous avons vu qu'en période de conflit armé interne, la tenue régulière des réunions des organes de contrôle et / ou de gestion n'était pas assurée à cause de l'accès difficile des administrateurs de l'intérieur à l'endroit où la réunion devait se tenir. Or, la prise des décisions stratégiques incombe aux membres des organes de gestion et de contrôle. Si ces derniers ne se réunissent pas ou se réunissent irrégulièrement, moins de décisions importantes sont prises. I.5 parle de la paralysie de toutes les activités du FSTE et du fait qu'il n'y avait plus moyen de décider de l'accord des crédits car même le comité de crédit ne fonctionnait pas :

« Il y a les demandeurs de crédit qui ne pouvaient plus demander le crédit à cause du conflit armé interne, tout ce qui s'appelle activité était en quelque sorte paralysé ».

Malgré l'indisponibilité des données concernant le montant exact des crédits octroyés entre 1993 et 1994 dans le tableau n° 8, les crédits accordés en 1992, évalués à 359.939.285 Fbu, ont chuté de près de 50% pour arriver à 185.000.000 Fbu en 1995.

Les irrégularités des réunions des organes en charge de la gouvernance du FSTE se manifestent dans les rapports produits par ces organes. Par exemple, suite au conflit armé interne, la 9^{ème} AG du FSTE, initialement convoquée pour les 14 et 15 septembre 1995 n'a pas pu se tenir faute de quorum (FSTE, 2009) et a finalement eu lieu les 3 et 4 octobre 1995⁸². Selon le rapport de la 10^{ème} AG, durant le conflit armé interne qui a secoué le pays, les rapports des états financiers n'ont pas été réguliers, ce qui, quelques fois, énervait les représentants des membres lors des AG. De plus, le non-respect du cahier des charges était aussi à l'origine des mécontentements observés dans les AG. Dans la plupart des cas, les administrateurs qui parvenaient à se réunir pouvaient prendre des décisions sans tenir compte de l'exigence des quorums afin de sauver la situation.

Du côté du FSTS, la régularité des réunions manquait aussi. Alors que sa mission principale était d'octroyer des crédits aux exclus des banques, la tenue irrégulière des réunions a paralysé cette mission, comme en témoigne I.10 :

« Il y a eu irrégularité des réunions à cause de ça ; les gens avaient peur justement de se déplacer et l'institution était presque paralysée ».

En effet, au FSTS, la gestion est dans les mains du Bureau du conseil de gestion. Comme ses membres étaient beaucoup sollicités par leur ministère pour accomplir des missions urgentes pendant la période de conflit armé, la tenue des réunions n'était pas régulière. C'est la paralysie du Fonds en plein conflit armé qui a motivé le recrutement d'une gérante pour assurer quotidiennement les activités de ce Bureau de gestion.

Au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires, le conflit armé interne a aussi empêché la tenue régulière des réunions du conseil de gestion. Néanmoins, le bureau du comité de gestion fonctionnait bel et bien du fait que tous ses membres étaient basés à Bujumbura. Nous avons aussi constaté que les AG n'ont pas eu lieu toutes les années conformément à la réglementation. I.13 donne son témoignage :

« Durant la crise, peu de réunions ont été tenues et il était pratiquement impossible de tenir une assemblée générale car les membres de l'intérieur ne parvenaient pas à descendre à Bujumbura. Seul le comité de gestion travaillait bien car basé à Bujumbura ».

⁸² Rapport de la 9^{ème} Assemblée Générale du FSTE du 3 au 4 octobre 1995

En considérant les réponses apportées à notre proposition, le constat est que le conflit armé a paralysé le fonctionnement des organes de gestion dans toutes les coopératives. Il ressort que notre proposition est confirmée.

Proposition 5 : *Pendant la période d'incertitude, les organisations ont tendance à travailler de manière plus isolée qu'en période normale.*

Au niveau des mécanismes de gouvernance externes, la collaboration du FSTE existait uniquement avec les banques pourvoyeuses de crédits, le Ministère de tutelle, le Ministère des Finances et celui de la Fonction Publique. Cette dernière se chargeait des retenues de salaires à la source pour les cotisations et/ou les remboursements des crédits. Bien que toutes les données relatives aux crédits octroyés en période de conflit armé dans le tableau n°8 ne soient pas disponibles, nous constatons qu'en 1995, les crédits octroyés avaient diminué de moitié par rapport à ceux octroyés en 1992, avant le début du conflit armé. Cela démontre le manque de confiance des banques pour l'octroi des crédits au FSTE, du fait que les crédits déjà octroyés ne leur étaient pas régulièrement remboursés par le Fonds. Comme le rapport de l'AG du FSTE (1996) le souligne, les décès et l'exil des sociétaires ayant contracté des crédits et le retour des enseignants rwandais dans leur pays sans rembourser leurs crédits sont à l'origine du mauvais remboursement aux banques. Même des liaisons avec certains services publics ont, à un certain moment, été interrompues, maintenant de la sorte l'organisation dans l'isolement. A titre illustratif, le FSTE travaillait en pleine confiance avec le Ministère de la Fonction Publique. Ce dernier, pendant la période conflictuelle, a rompu momentanément cette collaboration en refusant de prélever à la source des cotisations et des remboursements de crédits afin d'être rémunéré pour ce travail. I.6 nous relate comment le Fonds s'y est pris :

« Il y a eu quelques réunions extraordinaires parce qu'il y avait un problème avec le Ministère de la Fonction Publique qui ne voulait plus retirer à la source les cotisations et les remboursements des crédits et qui voulait être payé pour cela. Heureusement ça a marché après que le conseil d'administration a pris des décisions stratégiques ».

En marge de ces relations parfois tendues en période de conflit armé, le FSTE, avant le conflit armé, ne collaborait pas avec les autres institutions de microfinance, comme en témoigne I.5 :

« Dans le temps, chacun agissait de sa façon. Nous étions sous la tutelle du Ministère de l'Education et il y avait ceux qui étaient sous la tutelle des autres ministères (Santé, Justice) ; il n'y avait pas un cadre d'expression dans lequel nous aurions pu nous rencontrer ».

Petit à petit, le conflit armé interne a prouvé la nécessité de collaborer avec les autres institutions de microfinance. C'est ainsi qu'en 2002, certaines institutions de microfinance ont créé un Réseau des

Institutions de Microfinance pour avoir un cadre d'expression et faire valoir leurs droits en synergie comme le confirme I.5 :

« Aujourd'hui c'est plus amélioré, nous avons une association des professionnels, nous avons une réglementation qui est là, il y a moyen de réagir ensemble, mais dans le temps il n'y avait pas cette association [...]. Le RIM ? C'est l'évolution mais c'est aussi venu de l'idée que les institutions agissaient de façon isolée, il fallait que les institutions aient un cadre d'expression, d'échange pour que, s'il y a des intérêts communs, on puisse les défendre dans le cadre d'une association ».

Au FSTS, le manque de confiance entre les sociétaires (que nous avons observé dans la deuxième proposition) s'est développé jusqu'aux relations que le FSTS entretenait avec d'autres organisations. Il s'est manifesté dans les relations avec les banques commerciales qui lui octroyaient les crédits. En période de conflit, ces banques sont devenues de plus en plus réticentes dans l'octroi des crédits envers les coopératives dans la mesure où les garanties de remboursement n'étaient pas assurées. C'est dans cette optique que les coopératives ont opté pour l'assurance des crédits octroyés à leurs membres. La lenteur dans le fonctionnement pendant le conflit armé a provoqué un retard dans le règlement des factures du Bureau Central des Traitements (BCT) et ce dernier a menacé d'arrêter les retenues des cotisations (FSTS, AG, 2000). En fait, les relations entre les institutions de microfinance n'existaient pas, même avant l'éclatement du conflit armé. C'est vers la fin du conflit armé que les institutions ont remarqué qu'il fallait plutôt travailler en synergie comme le dévoile I.9 :

« Oui, quand même ça donne des leçons, ça nous a obligés à développer les relations entre nous et les autres institutions notamment, savoir à qui il faut avoir recours lorsqu'il y a un départ [...], ça nous a appris comment élargir la collaboration, parce que c'est un combat qui est mené ensemble avec toutes les institutions de microfinance ».

Au FSCJ, tous les interviewés confirment cette proposition et affirment que la création du RIM en 2002 est venue au moment opportun pour réduire cet isolement en incitant les institutions de microfinance à travailler en collaboration. Même si le Fonds n'a pas travaillé en collaboration avec les autres institutions de microfinance, il collaborait avec les Ministères de tutelle (Justice et Développement Rural), le Ministère de la Fonction Publique par qui toutes les retenues sont opérées, celui des Finances ainsi que les banques commerciales auprès desquelles il sollicitait des emprunts afin de distribuer des crédits aux sociétaires. I.13 témoigne de l'isolement de leur institution en période conflictuelle :

« Durant la crise, chaque institution travaillait isolément. Il n'y avait pas de cadre de dialogue ou de concertation. Chacun se battait de son côté ».

Au regard de cette proposition, nous constatons que, si le conflit armé interne a poussé les coopératives des fonctionnaires à travailler dans des relations, même tendues avec d'autres organisations partenaires, la collaboration inter-institutions de microfinance n'existait pas avant le conflit. Nous n'avons trouvé ni document ni interview qui confirme une collaboration d'antan. Notre proposition est ainsi réfutée car les jalons de collaboration entre institutions de microfinance sont nés en plein conflit armé, ce qui sera examiné dans le cadre de la sixième proposition.

Jusqu'à présent, nous avons décrit comment les coopératives burundaises fonctionnaient avant le conflit armé de 1993. Nous avons également analysé l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives en période de conflit armé interne. Cette analyse a porté sur les décideurs et sur les systèmes de gouvernance (processus et outils). Dans la section suivante, notre attention se portera particulièrement sur la période de post-conflit. Nous analysons comment ces organisations s'y adaptent après l'incertitude générée par un conflit armé. Cette section examine l'impact des décisions prises sous pression de l'incertitude sur les systèmes de gouvernance (internes et externes) de ces coopératives.

VI.4. Les coopératives en période post-conflit

Nonobstant les effets pervers du conflit armé interne, l'analyse des données montre que pendant la période d'incertitude, les coopératives ont adopté différentes stratégies de résilience. Nous citons entre autres la réorientation du crédit vers l'informel⁸³, la consignation⁸⁴ des documents importants des *COOPEC* au Bureau central pour les mettre à l'abri des malfaiteurs, la modification de la représentativité géographique des administrateurs pour permettre l'atteinte des quorums. Néanmoins, certaines décisions prises pendant cette période d'incertitude étaient contraires à la réglementation en vigueur et ont entraîné des conflits d'intérêts entre les membres des organes de gestion et de contrôle. Nous avons également constaté l'immixtion des uns dans les rôles des autres, provoquant des dissensions internes.

Durant la période de post-conflit, les coopératives ont adopté des stratégies visant la correction des défaillances constatées pendant la période conflictuelle. Certaines coopératives ont mis en place des organes qui n'existaient pas avant le conflit armé, d'autres ont ajusté leurs organes de gestion en les adaptant aux besoins du moment. Les statuts, les règlements d'ordre intérieur ont aussi été modifiés pour s'adapter à l'environnement post-conflit. Des stratégies en réponse aux leçons du conflit armé, telles que l'augmentation des assurances, la mise en place des réglementations, le privilège de

⁸³ Selon I.1., durant la période conflictuelle, certaines *COOPEC* ont beaucoup travaillé sur le secteur informel pour assurer leur pérennité.

⁸⁴ Ayant constaté que certains documents des *COOPEC* de base disparaissaient sans laisser de traces, les dirigeants du Bureau Central des *COOPEC* ont opté pour le rapatriement au Bureau Central des documents importants des *COOPEC* non encore attaquées par les malfrats pour que, une fois ces *COOPEC* saccagées, ils gardent la trace de leurs opérations.

l'information, le respect des mandats, ont été prises dans toutes les coopératives. Tous les interviewés s'accordent à dire que la crise que le pays a traversé leur a permis d'ouvrir les yeux et de tirer des leçons des conséquences négatives du conflit armé. Dans les paragraphes qui suivent, nous montrons, à travers certains extraits de ces interviews et de documents, combien la période post-conflit est le moment propice pour opérer des changements positifs et durables au niveau de la gouvernance d'une organisation. Dans cette démarche, nous utilisons nos propositions formulées dès le départ. Nous analysons nos résultats d'abord dans les structures en faïtière, puis dans les Fonds des fonctionnaires.

VI.4.1. La structure en faïtière

Proposition 6 : *Certaines décisions prises en période d'incertitude causée par le conflit armé interne sont sources d'instabilité en période post-conflit.*

Nous avons vu dans les sections précédentes que certains dirigeants des coopératives ont profité de l'opportunité de la période de conflit armé pour contourner les textes réglementaires sous prétexte d'assurer la survie de leurs organisations. Les effets de ces défaillances de la gouvernance se sont manifestés, dans la plupart des cas, en période de post-conflit. A titre exemplatif, deux crises de gouvernance se sont déclenchées respectivement en 2006 et en 2012 à la FENACOBUC. Comme nous l'avons déjà dit, ces crises de gouvernance puisent leurs racines profondes dans l'accumulation des défaillances au niveau de la gouvernance ou dans la mise en place de textes réglementaires aux clauses imprécises.

Les résultats montrent aussi que le caractère bénévole des administrateurs que prône la gouvernance des coopératives diminue leur implication dans le suivi des activités de la direction afin de la contrôler ou de la conseiller, en particulier pendant la période de conflit armé. Le risque de se déplacer dans des zones hostiles pour participer à des réunions pour lesquelles ils ne sont pas rémunérés pousse certains administrateurs à rester chez eux. A la FENACOBUC, la gestion de la fédération s'est uniquement retrouvée dans les mains du DG et du président du CA. Cette gestion a suscité des remous. En effet, en 2006, selon le rapport de la BRB (2006), une crise de gouvernance, qui opposait l'ex-président du CA de la FENACOBUC et l'antenne de Ngozi au DG, a surgi au sein de cette fédération et a failli aboutir à une dislocation de la fédération par la création d'une autre structure par l'antenne de Ngozi. Cette crise de gouvernance trouve ses origines dans les manquements que les DG et les présidents du CA qui se sont succédé (à la gouvernance de cette fédération) ont commis en toute impunité pendant la période de conflit armé interne⁸⁵. La crise était tellement grave, que pour la résoudre, la BRB a retiré l'agrément du président et du vice-président du CA ainsi que du DG (BRB, 2006). Selon le même rapport d'inspection, les administrateurs n'ont pas joué pleinement leur rôle en période conflictuelle.

⁸⁵ Voir rapport de la BRB (2006, p.15-16). Pour question de confidentialité, nous ne développons pas le déroulement de ce conflit.

Ils ont laissé la gestion et le contrôle de la FENACOBU dans les mains du DG et du président du CA. Ce comportement des administrateurs s'assimile au phénomène de « *passager clandestin* » et s'explique par le phénomène d'« *administrateurs passifs* » dû au laxisme, au découragement, à la peur, au manque de confiance, à l'asymétrie de l'information que l'on observe en période de guerre civile. Cette passivité des administrateurs peut aussi être expliquée par le fait qu'ils travaillent bénévolement et n'ont pas d'intérêts directs en jeu (Périlleux & Labie, 2008). Néanmoins, un constat paradoxal à cette passivité est l'implication du président du CA dans la gestion de la fédération. Le DG profite de cette faiblesse du rôle et de la responsabilité des administrateurs et contourne les principes de la théorie de l'agence, en gagnant à sa cause le président du CA. Ce dernier ne joue plus son rôle d'administrateur et s'immisce dans la gestion de son organisation.

Depuis fin décembre 2012, la FENACOBU a de nouveau traversé une crise de gouvernance dont l'origine est la reconduction du DG, contestée par une partie du CA (BRB, 2013). L'existence de certaines lacunes au niveau du statut et du règlement d'ordre intérieur de la FENACOBU quant au mode de recrutement d'un DG ou de convocation des réunions du CA est à l'origine de cette crise. En effet, comme nous le constatons dans le rapport de contrôle de la BRB (2013), certains points à l'ordre du jour ne sont communiqués aux membres que lors de l'ouverture des réunions, ce qui provoque des tensions et des dissensions internes. A titre exemplatif, la réunion du CA du 15 décembre 2012 a procédé à la reconduction du DG alors que ce point ne figurait pas à l'ordre du jour. Cette situation a déclenché une crise interne entre certains administrateurs et la direction de la fédération⁸⁶. Pour mettre fin à cette crise de gouvernance, la BRB a finalement retiré l'agrément⁸⁷ de tous les administrateurs et a limogé le DG (BRB, 2013). Un DG ad intérim et un nouveau CA ont ainsi été mis en place. La BRB a exigé de ce nouveau CA qu'il renouvelle les textes réglementaires et recrute un DG par test, contrairement aux anciennes pratiques de nomination du DG en interne et aux anciens textes qui étaient muets quant au recrutement du DG⁸⁸.

D'autres lacunes et défaillances de la gouvernance sont également relevées, montrant que des pratiques contraires à la réglementation, qui remontent à la période de conflit armé interne, ont perduré jusque dans la période de post-conflit. Ainsi, le rapport de contrôle ponctuel sur la FENACOBU effectué par la BRB du 28 janvier au 2 février 2013 révèle qu'au niveau de la gouvernance, en plus de

⁸⁶ En effet, selon le rapport de contrôle ponctuel de la BRB du 28/02 au 02/03/2013, la réunion du Conseil d'Administration du 15 décembre 2012 a procédé à la reconduction du Directeur Général alors que ce point ne figurait pas à l'ordre du jour. Ainsi, une partie du CA, y compris son président, a soutenu cette reconduction alors qu'une autre partie a exigé son évaluation avant sa reconduction et cette partie présentait même des charges de mauvaise gestion de la part du DG. Ce bras de fer a perduré un semestre malgré les conseils et les actions de médiation des dirigeants de la BRB.

⁸⁷ Bien que les administrateurs soient élus par l'AG, pour entrer en fonction, ils doivent être agréés par la BRB

⁸⁸ L'article 44 du Règlement d'Ordre Intérieur indiquait sans précision des modalités de nomination et stipulait que le Directeur Général est nommé par le CA de la Fédération pour un mandat de quatre ans renouvelable deux fois.

la prise en charge totale des frais de déplacement, de communication, d'hébergement et de restauration par la Fédération, les membres du CA et du comité de gestion ont perçu des jetons de présence (BRB, 2013). Cette perception de jetons de présence viole l'article 6 des statuts en son dernier point qui stipule que les fonctions d'administrateurs sont exercées bénévolement. De plus, sur la même période, le rapport de l'AG statuant sur l'approbation des états financiers dévoile que les membres du CA se sont octroyé des primes de bilan (FENACOBUR, AG, 2012). Nous avons aussi constaté, dans le budget de l'exercice 2013 validé par l'AG du 22 décembre 2012, une clause qui accorde des indemnités de fin de mandat à chaque membre du CA, ce qui viole l'article 6 du statut de la Fédération et l'article 40 du Décret n°100/203 du 22 juillet 2006, en rapport avec le bénévolat des fonctions des administrateurs. Toutes ces violations de la réglementation remettent en cause l'exercice du principe de bénévolat en période d'incertitude, dans les coopératives.

Proposition 7 : *La période post-conflit constitue une opportunité pour mieux réglementer le secteur de la microfinance et développer la solidarité.*

Tous les intervenants de notre entretien affirment que la période post-conflit est une aubaine pour se souder, se développer, réparer les erreurs constatées durant la période conflictuelle, mettre en place des statuts et des règlements conformes aux règles prudentielles du régulateur. En d'autres termes, la période post-conflit constitue une opportunité de développement de l'organisation sur tous les plans internes et de collaboration inter-organisationnelle.

A la FENACOBUR, quelques réponses des personnes interrogées mettent en évidence cette confirmation. I.1 nous en assure :

« Euuuh, oui, le post-conflit est une opportunité pour mieux penser, pour mieux affiner, pour mieux orienter nos décisions stratégiques. Au niveau de la gouvernance, je dirais aussi que la crise nous a amenés à mieux affiner certaines fonctions telles que la direction de la gestion consensuelle, collégiale. La dotation même d'un directeur général au bureau central est aussi le fruit de cette crise. Il y a des statuts qui ont été élaborés, des propositions de statuts à modifier parce que ça devient archaïque, je pense qu'il faut harmoniser ces statuts pour s'adapter et répondre davantage aux statuts. Il y a aussi une bonne législation car la législation de la microfinance au Burundi a évolué dans le temps ».

Pour I.3, la période post-conflit leur a permis de se développer plus rapidement en créant d'autres coopératives dans des régions qui étaient inaccessibles ou qui n'avaient jamais connu de COOPEC. La FENACOBUR s'est tournée vers le développement rural et a reconstruit certaines COOPEC détruites pendant la guerre civile:

« La période post-conflit que nous vivons actuellement a énormément profité à la COOPEC puisque je vous avais dit que la COOPEC, au rythme du pays, a vécu la crise et a survécu à

la crise et aujourd'hui, on a réouvert beaucoup de COOPEC qui étaient fermées suite à des actions de nuisance des malfrats ; des COOPEC qui avaient été spoliées, pillées, incendiées, détruites, etc. [...]. Il y a des régions qui n'avaient jamais connu de COOPEC en 1993 et il était difficile de créer des COOPEC là-bas, où la crise s'est profondément enracinée. [...]. C'est pour vous dire que nous nous sommes lancés à la conquête des régions dont la crise avait bloqué le développement dans le secteur des COOPEC ».

Quant à I.4, il considère que la crise a permis une accélération de la loi sur le secteur de la microfinance :

« Oui la crise a influencé la gouvernance ; c'est un adage qui dit qu' «A toute chose malheur est bon ». S'il n'y avait pas eu cette crise, cette loi aurait tardé, longtemps tardé à sa mise en application. Mais, ça, c'est du côté bénéfique ».

La FENACOBUC, après la crise, a renouvelé les statuts et le règlement d'ordre intérieur⁸⁹. Elle a limité les mandats des administrateurs et du DG de deux renouvellements à un renouvellement. Ces changements précisent aussi les modalités de convocation des réunions du CA ainsi que celles de recrutement du DG (FENACOBUC, Statut, 2013). Les COOPEC ont évolué dans tous les domaines et tendent vers une professionnalisation (informatisation des COOPEC, respect des recommandations du superviseur) (FENACOBUC, AG, 2012). D'autres atouts qui méritent un éloge sont la diversification du CA, la centralisation de la gestion du personnel, la promotion de la culture de la gestion collégiale, la confiance dans le sociétariat, les relations privilégiées avec plusieurs partenaires (HCR, PNUD, FNUAP, PAIVA-B, UNIFEM, CAPAD, UE...). La crise a aussi poussé la FENACOBUC à coopérer avec les autres institutions de microfinance en adhérant au Réseau des Institutions de Microfinance.

Toutefois, des lacunes dans la gouvernance de la Fédération s'observent pendant la période post-conflit. Nous signalons par exemple l'insuffisance de la représentativité des COOPEC dans le CA (le fait que seuls les présidents des CA des COOPEC peuvent être des administrateurs fédéraux) et le mandat illimité des administrateurs des COOPEC de base. De plus, certains organes ou réglementations exigés par le superviseur traînent à être mis en place ou en application (comme le comité de surveillance). La FENACOBUC ne s'est pas encore dotée d'une charte d'audit ni du comité d'audit, en violation de l'article 2 de la circulaire n°2/M/10 relative au contrôle interne édictée en vertu du Décret n°100/203 du 22 juillet 2006. Cet article stipule que les Fédérations doivent se doter, en plus d'un service d'audit interne, d'une charte d'audit et d'un comité d'audit. Le rapport de la BRB (2013) révèle que, bien que la direction générale indique que le comité de direction se réunisse régulièrement, il y a toujours un manque de formalisation dudit organe au niveau des textes organiques régissant la Fédération. Les crises liées aux immixtions des uns dans les rôles des autres ont persisté

⁸⁹ Voir Règlement d'Ordre Intérieur du 20/01/2007 renouvelé le 27/12/2013 ou Statuts de 2007 renouvelés en 2013.

parce que les intérêts propres l'emportaient sur les intérêts de la Fédération jusqu'à ce que l'Etat intervienne pour résoudre ces conflits internes (BRB, 2006, 2013 ; FENACOBUBU, 2013).

VI.4.2. Les Fonds des fonctionnaires

Proposition 6 : *Certaines décisions prises en période d'incertitude causée par le conflit armé interne sont sources d'instabilité en période post-conflit.*

Selon le rapport de la deuxième AGE du 9 avril 1999, une crise de gouvernance a été observée au sein du CA du FSTE pendant la période de conflit armé. Les sources de cette crise sont les relations privilégiées entre certains administrateurs et la direction. Alors que les clauses des assemblées générales des années précédentes avaient donné l'autorisation au conseil d'administration et à la gérance de chercher une parcelle pour y construire le siège du Fonds, le président du CA, certains administrateurs, le directeur gérant et les membres du conseil de surveillance ont consenti à l'achat d'une maison à un prix exorbitant. D'autres administrateurs et le bureau de l'AG ont dénoncé cette malversation. Ce bureau a convoqué une AGE. Au cours de cette dernière, tous les membres concernés par cette crise ont été destitués et un procès judiciaire a été engagé pour récupérer une somme qui était déjà versée au vendeur.

Mis à part cet incident de gouvernance lié aux intérêts personnels, nous n'avons pas trouvé, durant la période post-conflit, des crises de gouvernance dans les autres coopératives. Ce qui montre que notre proposition est confirmée pour certaines coopératives et invalidée pour d'autres.

Proposition 7 : *La période post-conflit constitue une opportunité pour mieux réglementer le secteur de la microfinance et développer la solidarité.*

La période post-conflit est pressentie par I.5 comme une opportunité pour améliorer la réglementation :

« Aujourd'hui c'est plus amélioré, nous avons une association des professionnels, nous avons une réglementation qui est là, il y a moyen de réagir ensemble, mais dans le temps il n'y avait pas cette association. Dans le temps, chaque institution agissait à sa façon. C'est vrai, mais d'une autre part, c'est aussi l'évolution d'avoir un cadre légal, c'est-à-dire qu'avant chaque institution opérait isolément. Il y avait des institutions qui ont fermé suite à la mauvaise gestion, suite à la crise, et il fallait revisiter les textes qui nous régissaient. [...]. Donc, le conflit c'est vrai il est mauvais mais il nous a enseignés. [...], ces institutions se sont mises ensemble et ont demandé au gouvernement de mettre en place une loi spécifique. Nous n'avons pas obligé le gouvernement à le faire, mais nous avons conseillé le gouvernement et il a fait siens ces conseils ».

I.7 trouve également que la période post-conflit est le moment idéal pour s'organiser autrement :

« Oui, c'est une opportunité pour panser les défaillances observées durant le conflit dans la mesure où nous avons repensé la manière d'organiser la tenue régulière des réunions de tous les organes, nous avons organisé la façon de recouvrer les arriérés, nous avons organisé le recensement de tous nos membres qui sont actifs et de ceux qui ne le sont plus. Nous avons pensé à réorganiser autrement le Fonds pour qu'il puisse continuer à fonctionner et à progresser ».

Pour certains interviewés, bien que le conflit armé soit néfaste, il permet de prendre plus de précautions et de développer la solidarité entre les institutions comme en témoigne I.5 :

« La crise nous a frappés mais nous a aussi enrichis parce que dans le temps, on ne pouvait pas s'imaginer que quelqu'un pouvait avoir un crédit et d'un coup disparaître sans qu'il l'ait remboursé. Avec cette situation, nous nous sommes rendu compte qu'il faut prendre des mesures notamment prendre des assurances même si les assurances ne prennent pas des risques comme le départ massif. [...]. Donc, le conflit c'est vrai il est mauvais mais il nous a enseignés ».

I.6 partage l'avis de I.5 :

« La crise nous a permis de comprendre que nous devons nous soutenir. Voilà la leçon. Il faut être absolument indépendants et nous soutenir mutuellement ».

Bien que le conflit armé ait conduit les coopératives à adapter leurs modes de gouvernance, le niveau d'implication diffère d'une coopérative à l'autre. Au niveau de la gouvernance, nous constatons que le conflit armé interne n'a pas beaucoup affecté le FSTS. Les organes qui étaient fonctionnels avant et pendant le conflit armé ont continué à fonctionner de la même manière sans aucun changement imputable au conflit armé, excepté le recrutement de la gérante et la mise en place des commissaires aux comptes imposée par le superviseur. Malgré les exigences du superviseur, le FSTS n'a pas encore mis en place les organes recommandés par ce dernier, notamment le conseil d'administration et le comité de crédit. Le bureau du conseil de gestion continue à fonctionner et les pouvoirs de décisions de la gérante restent limités. Néanmoins, quelques stratégies ont été adoptées pour faire face aux contraintes financières provoquées par le conflit armé. L'analyse des données collectées sur le terrain révèle une augmentation de la surveillance des membres suite au conflit armé, une représentativité par section avec une part prépondérante de Bujumbura Mairie, une assurance des crédits suite au conflit armé, un renforcement de l'échange d'informations et la demande de l'intervention du Ministère de la Santé pour l'attestation de non-redevabilité avant la mise en disponibilité de tout personnel. De plus, le FSTS a développé une collaboration étroite avec les autres institutions de microfinance en devenant membre du RIM. A travers les extraits d'interviews ci-dessous, nous constatons la perception des

membres du conseil de gestion sur la manière dont le conflit armé a affecté la gouvernance de ce Fonds et sur les leçons qui en furent tirées.

Pour I.9, le conflit armé a renforcé la collaboration au sein des membres et avec l'administration :

« Ça nous a appris à surveiller régulièrement nos membres et à renforcer la collaboration avec l'administration. Nous avons essayé de renforcer les actions au niveau des sections pour leur demander de surveiller régulièrement le mouvement de leurs membres. Autrement dit, la crise nous a permis d'avoir un œil plus vigilant qu'avant. Voilà ».

Il montre également comment les mandats ne sont pas régulièrement renouvelés :

« C'est pratiquement six ans que je suis président du conseil de gestion, sinon, j'ai été vice-président pratiquement depuis la 5^{ème} année de sa création ».

I.10 est aussi dans les organes de gestion depuis la création du Fonds (1989) en occupant différentes fonctions. Il explique aussi comment les fonctions étaient cumulées :

« Le comité de crédit est nous-mêmes. Nous avons un rôle de conseil de gestion et de comité de crédit puisque nous vérifions certains chiffres. Cela ne veut pas dire que nous constituons un audit parce que nous avons un audit, nous avons un commissariat au compte ».

Quant au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires, le constat est que la période de guerre civile a toléré plusieurs abus qu'il faut réformer pendant la période post-conflit. Comme le met en évidence I.13, ils ont demandé une réglementation spécifique du secteur :

« Avec la crise, beaucoup d'abus ont été commis et nous avons demandé une loi pour réglementer le secteur de la microfinance du Burundi. Avec la loi de 2006, nous adaptons dans cette période de post-conflit nos statuts à ce décret. Nous faisons également des réunions régulières dans tous les organes contrairement à la période de crise ».

Au FSCJ, deux comptables ont été engagés afin de produire des bilans conformes aux exigences du superviseur. Pour se conformer à la réglementation en vigueur depuis 2006, le FSCJ a transformé le conseil de gestion en conseil d'administration et il a mis en place un comité de surveillance qui n'existait pas avant 1993. Cependant, parmi son personnel, cinq personnes dépendent encore financièrement du Ministère de la Justice et deux comptables seulement sont directement rémunérés par le FSCJ. Ce personnel de la justice est payé par la Fonction publique et perçoit des primes de la part du Fonds. De plus, avec la loi sur la supervision des IMF, on remarque qu'au cours des AG, les statuts ont été modifiés pour se conformer à cette loi. A titre illustratif, l'article 33 du statut concerne la durée du mandat des membres du conseil d'administration : il était de trois ans, a été amendé et porté à quatre ans renouvelable une fois. D'autres textes ont également été mis en place. Nous

pouvons citer ici le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) du conseil de surveillance, le ROI du comité de crédit, le ROI du conseil d'administration, le règlement du personnel et le statut. Le FSCJ a aussi initié la collaboration avec les autres institutions de microfinance en adhérant au RIM. Cette adhésion procure beaucoup de jouissance et de fierté au Fonds comme en témoigne I.11 :

« Oui, car maintenant nous sommes membres du RIM et nous avons un cadre d'expression avec les autres institutions de microfinance affiliées au RIM. La crise nous a ouvert les yeux pour être prudents dans les opérations que nous faisons maintenant ».

Selon I.12, l'incertitude engendrée par le conflit armé interne a également permis aux gestionnaires du FSCJ d'arrêter des stratégies de résilience telle que l'assurance des crédits :

« Je pense que la crise nous a aidés à ouvrir les yeux, à savoir comment s'y prendre après le conflit. Je vous ai dit que pendant la crise nous avons eu des problèmes de gens qui sont partis ou sont morts sans rembourser les crédits, et après nous avons compris qu'il faut arrêter des stratégies permettant que notre Fonds ne soit plus affecté par ce genre de choses et nous avons assuré les crédits octroyés».

En conclusion, nous venons de voir comment l'incertitude causée par un conflit armé interne a affecté les décideurs et les systèmes de gouvernance des coopératives burundaises. A l'aide de la vérification des propositions formulées, le tableau suivant synthétise l'état de conformité ou de non-conformité⁹⁰ des résultats par rapport à nos propositions dans les différentes coopératives.

Tableau 15: Synthèse de conformité de nos propositions par rapport aux résultats

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
FENACOBU	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Contredite	Confirmée	Confirmée
FSTE	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Contredite	Nuancée	Confirmée
FSTS	Confirmée	Confirmée	Nuancée	Confirmée	Contredite	Contredite	Confirmée
FSCJ	Confirmée	Confirmée	Contredite	Confirmée	Contredite	Contredite	Confirmée

Source : Auteur

⁹⁰ Ici, nous évitons d'utiliser le terme validité dans la mesure où nous avons emprunté une démarche abductive et non déductive

Le tableau ci-dessus montre comment les propositions que nous avons formulées confirment ou non les résultats obtenus. Etant donné que nous avons utilisé une démarche abductive, il est important de souligner que l'objectif n'est pas d'avoir des propositions validées ou pas comme dans une démarche déductive. Il s'agit plutôt d'avoir une idée sur nos propositions par rapport aux réalités du terrain. Ceci va nous permettre dans la suite de ce travail de formuler des hypothèses basées sur nos résultats et sur les théories existantes.

VI.5. Analyse comparative des effets de l'incertitude sur les quatre coopératives

VI.5.1. Les impacts de l'incertitude communs à toutes les coopératives étudiées

Avant d'aborder les effets de l'incertitude sur les coopératives étudiées, nous avons montré comment chaque coopérative était organisée avant le conflit armé, comment elle a travaillé pendant la période de conflit armé et comment elle s'est positionnée après celui-ci. Au bout du compte, nous constatons que les quatre coopératives avaient certains traits communs en matière de gouvernance. A titre illustratif, dans toutes les coopératives, le mandat des administrateurs ou des membres du conseil de gestion était presque illimité (renouvelable sans limitation du nombre de fois). L'Etat a contribué d'une manière ou d'une autre au lancement des activités des coopératives et certaines coopératives demeurent encore dépendantes de l'Etat aujourd'hui⁹¹. Nos résultats révèlent certes une diversité des modes de gouvernance selon les organes de prise de décisions dans ces organisations, mais nous avons remarqué que certaines coopératives avaient des organes similaires, comme la FENACOBU et le FSTE ; le FSCJ et le FSTS. Avant et pendant le conflit armé, nous avons constaté l'absence de certains outils de gouvernance dans presque toutes les coopératives tels que le conseil de surveillance ou les commissaires aux comptes. Certains outils de gouvernance qui existaient ont disparu (Bureau de l'AG) et d'autres ont vu le jour (conseil de surveillance, commissariat aux comptes). De plus, dans toutes les coopératives étudiées, nous avons constaté que les textes réglementaires accusent des lacunes (nombre de mandats imprécis, mode de convocation des réunions et des points à l'ordre du jour aléatoires), mais aussi que des processus de gouvernance ont été violés, surtout en période d'incertitude, dans l'optique de la survie de leurs organisations. Ainsi, certains administrateurs ont passé plus de deux décennies dans ces organes⁹².

Sur le plan national, nous avons souligné l'incapacité des pouvoirs publics à légiférer et à contrôler les entités sous leurs responsabilités. Dans le secteur de la microfinance, les choses se sont compliquées dans la mesure où il n'existait pas de loi spécifique à ce secteur avant l'éclatement du conflit armé. Les

⁹¹ Cas du FSCJ et du FSTS qui exercent encore leurs activités dans les bâtiments de leurs ministères respectifs et dont certains agents sont encore rémunérés par la Fonction Publique.

⁹² Cas du vice-président du conseil de gestion du FSTS qui est membre de ce conseil depuis la création du Fonds en 1988 jusqu'à aujourd'hui.

institutions de microfinance de cette époque étaient régies par la loi bancaire, qui était elle aussi lacunaire (BRB, 2012a). Les institutions de microfinance vivaient également sous l'égide des différents ministères de tutelle qui édictaient des lois selon leurs convenances et leurs plans stratégiques⁹³.

Du point de vue de l'impact de l'incertitude sur les décideurs, dans toutes les coopératives, nous avons constaté, à travers l'analyse des documents et des interviews, le doute et les difficultés dans la prise des décisions stratégiques qui engagent les coopératives à long terme, à cause du manque d'informations ou des difficultés à se réunir. A cause de l'incertitude, les entraves au fonctionnement normal des organes ont été multiples : obtention difficile des informations fiables, mort et exil des sociétaires avec ou non des crédits non remboursés, difficultés à participer aux réunions pour les administrateurs de l'intérieur, déplacement difficile des sociétaires, baisse de la capacité de remboursement des crédits. Face à ces défis, diverses stratégies ont été développées pour s'adapter au contexte conflictuel voire même pour surmonter les effets pervers du conflit armé interne. Certaines coopératives ont par exemple adopté la communication par radiodiffusion (FSTE, FSTS), d'autres par téléphones fixes (FENACOBU et FSCJ). Pour pouvoir continuer à fonctionner, le FSTE a renforcé les administrateurs de la zone de Bujumbura en violation de la représentativité géographique prônée au départ (BRB, 2009).

Face aux abus observés dans le secteur de la microfinance burundaise, certains acteurs animés par le désir de développer ce secteur ont demandé aux autorités publiques de le réglementer. Ainsi, une loi spécifique aux IMF a vu le jour le 22 juin 2006 (BRB, 2006). Et la mise en place de ce décret, des différentes circulaires⁹⁴ l'accompagnant et d'un service chargé de la supervision des IMF a façonné l'image du secteur de la microfinance du Burundi. Ce décret consacre un chapitre (VII) à la définition des conditions particulières aux coopératives d'épargne et de crédit. Il énumère dans son article 32 les organes dont une coopérative d'épargne et de crédit doit impérativement se doter, à savoir : une assemblée générale, un conseil d'administration, un comité de crédit et un conseil de surveillance. Dans son huitième chapitre, ce décret définit les conditions particulières réservées aux structures faitières, aux réseaux et aux organes financiers. En se conformant à toutes ces dispositions, les structures des coopératives deviennent isomorphes. C'est dans cette perspective que les coopératives

⁹³ Voir l'historique de création de chaque institution de microfinance.

⁹⁴ Circulaire n°01/M/10 relative à l'agrément des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n° 100/203 du 22 juillet 2006 portant sur la réglementation des activités de microfinance ; Circulaire n°02/M/10 relative au contrôle interne édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 ; Circulaire n°03/M/10 relative au crédit des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 ; Circulaire n°04/M/10 relative à l'agrément des commissaires aux comptes des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 et Circulaire n° 05/M/10 relative aux normes prudentielles des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant sur la réglementation des activités de microfinance.

des fonctionnaires qui avaient des conseils de gestion les ont transformés en un conseil d'administration (cas du FSCJ et FSTS en cours). Elles se sont toutes dotées de commissaires aux comptes agréés par la BRB (conformément à la Circulaire n°04/M/10 relative à l'agrément des commissaires aux comptes des établissements de microfinance), organe jadis inexistant dans ces institutions de microfinance. La BRB exige aussi des IMF de mettre en place des manuels de procédure des activités assurées par les organes de gestion, des règlements d'ordre intérieur et des statuts définissant clairement la limitation des mandats des gérants, des administrateurs et des membres des autres organes. Elle recommande également l'indépendance financière, matérielle et du personnel (pour celles dont le personnel est encore rémunéré par le Ministère de la Fonction Publique).

Durant la période post-conflit, nous avons constaté que toutes les coopératives étudiées se sont dotées de nouvelles réglementations internes (statuts et règlements d'ordre intérieur qui limitent les mandats⁹⁵ des administrateurs ou des membres du conseil de gestion, les mandats des membres de l'assemblée générale, organisent la tenue régulière des réunions et la prise des décisions par consensus). Elles ont également mis en place des organes de contrôle (commissaires aux comptes, comité de surveillance). Nos résultats révèlent également que le conflit armé interne a incité les coopératives à développer un esprit de solidarité et de collaboration entre elles en créant et en adhérant massivement au Réseau des Institutions de Microfinance⁹⁶.

De plus, dans le but de relancer le secteur de la microfinance, les Pays-Bas subventionnent les institutions de microfinance via le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en microfinance (FORCE)⁹⁷. Pour bénéficier des subventions du FORCE, les institutions de microfinance doivent remplir les exigences édictées par celui-ci. Dès lors, certaines institutions de microfinance s'inspirent des réalisations des autres et essayent de les imiter ou de collaborer afin de bénéficier de ces subsides.

D'une manière générale, l'incertitude liée au conflit armé a eu des effets négatifs et positifs sur les coopératives étudiées et sur les institutions de microfinance en général. Des effets négatifs se présentent sous tous les aspects (financier, gouvernance et organisationnel). Quant aux effets positifs,

⁹⁵ Avec la nouvelle réglementation sur les institutions de microfinance, seuls les administrateurs approuvés par la BRB peuvent entrer en fonction. Il ressort de cette approbation que la BRB contrôle et limite ainsi les mandats prescrits dans leurs statuts.

⁹⁶ En 2002, 16 IMF se sont mises ensemble pour créer un Réseau des Institutions de Microfinance (RIM). Celui-ci sert de plaideur, de porte-parole auprès de la Banque Centrale et des Services techniques financiers pour améliorer les conditions légales, réglementaires de tout le secteur, un rôle que le RIM exerce correctement grâce à sa bonne collaboration avec la BRB. Ce Réseau compte actuellement 20 institutions de microfinance y compris nos quatre coopératives étudiées.

⁹⁷ Le FORCE est un Fonds chargé de subventionner les institutions de microfinance à partir de l'aide octroyée par la Hollande. Il aide ces institutions de microfinance dans la construction des agences, la fourniture du matériel informatique, la formation des dirigeants et du personnel,

l'incertitude leur a permis de développer la solidarité et la collaboration avec les autres institutions de microfinance. De plus, elle a permis l'évolution du cadre réglementaire (une loi sur la microfinance a été mise en place et la Banque de la République du Burundi a été mandatée pour assurer la surveillance du secteur de la microfinance). Néanmoins, on observe une persistance des lacunes dans la réglementation (pas d'administrateurs externes, mauvaise perception du bénévolat, manque de formation des administrateurs).

VI.5.2. Les effets de l'incertitude communs au FSCJ et au FSTS

Si au départ nous avons traité ensemble les fonds des fonctionnaires à cause de l'homogénéité de leurs membres et du secteur d'activité, l'analyse des données a révélé l'existence d'autres ressemblances au niveau organisationnel avant l'éclatement du conflit armé interne, et des effets presque identiques de l'incertitude liée à ce conflit sur la gouvernance du FSCJ et du FSTS. En effet, avant et pendant le conflit armé, les deux Fonds avaient des organes identiques. Ils ne possédaient pas de conseil d'administration. Un seul organe, le conseil de gestion, monopolisait tous les pouvoirs décisionnels hormis ceux relevant de l'AG. Au FSTS, le conseil de gestion composé de vingt membres élit un Bureau du conseil de gestion composé de trois membres. Ce Bureau assume toutes les tâches qui devraient être assurées par d'autres organes (exemple : il joue le rôle du comité de crédit qui n'existe pas ou celui de la direction car la gérante est limitée dans ses fonctions). Néanmoins, de temps en temps ou pour des questions urgentes et importantes qu'il est incapable de traiter, ce bureau recourt à ce qu'on appelle « *la règle des trois bureaux* » : le bureau du conseil de gestion, le bureau de l'AG composé de trois membres et le conseil de surveillance composé de quatre personnes. Ces trois organes se réunissent pour traiter un problème spécial.

Avant 1993, le FSCJ avait les organes suivants : l'assemblée générale, le conseil de gestion, le comité de crédit et le bureau de l'assemblée générale. Mais à la sortie du conflit armé, le FSCJ a mis sur pied le conseil d'administration en remplacement du conseil de gestion. Le conseil de gestion était composé de quinze membres. Comme au FSTS, c'était au conseil de gestion qu'appartenaient tous les pouvoirs, à l'exception des pouvoirs dévolus à l'AG, et la gestion de ce Fonds était dans les mains du bureau du conseil de gestion.

Un autre point commun aux deux Fonds est le pouvoir limité de la gérance. Les deux coopératives avaient recruté, chacune, une gérante qui s'occupait de la gestion quotidienne de la coopérative, sans mandat mais comme une employée. La relation entre la gérante et le président du conseil d'administration ou celui du conseil de gestion est une relation d'employeur-employé. La plupart des rôles dévolus à la direction de la coopérative sont assurés par le président du conseil d'administration ou du conseil de gestion.

Au FSTS, la gérante est évaluée par notation par le vice-président au premier degré et par le président du conseil de gestion au deuxième degré. Elle prend rarement les décisions. Elle signe peu de documents et a sous son autorité directe le reste du personnel (5 employés) auquel elle peut adresser une demande d'explication en cas de manquement au règlement, avec une copie pour le conseil de gestion. Au FSCJ, la gérante est évaluée par le président du conseil d'administration⁹⁸ et par le président du comité de crédit du fait qu'elle travaille au Ministère de la Justice⁹⁹. La gérante a peu de marge de manœuvre dans la prise de décisions. Elle doit consulter le président du CA ou le président du CC pour prendre une décision.

Dans ces deux Fonds, avec des systèmes de gouvernance où la gérance a des pouvoirs limités, nos résultats montrent que ces deux institutions n'ont pas connu de conflits d'intérêts, ni avant ni pendant ni après le conflit armé. Les deux fonds dépendent encore de l'Etat au niveau des infrastructures et de la rémunération de certains membres du personnel.

Cependant, au FSCJ, la conformité aux prescrits du décret n°100/203 du 22 Juillet 2006 est déjà en cours. Le FSCJ a mis en place certains organes tels que le conseil d'administration avec une composition représentative, les commissaires aux comptes et le comité de surveillance. Des stratégies de résilience au conflit armé interne ont été également adoptées, notamment l'assurance des crédits et l'amélioration des relations avec le Ministère de la Justice et celui de la Fonction Publique. Toutefois, nous notons une persistance de certaines lacunes dans les organes de gestion. Nous avons constaté l'octroi de certains avantages aux administrateurs (crédits à taux réduit et en priorité) pour les motiver et encourager leur implication dans leur travail.

Quant au FSTS, malgré les injonctions de la BRB pour se conformer au décret réglementant le secteur de la microfinance au Burundi, il n'a pas beaucoup changé son modèle organisationnel à part la mise en place des commissaires aux comptes. Néanmoins, une volonté manifeste existe et au moment de notre collecte des données (décembre 2013-février 2014), des textes réglementaires étaient en cours d'étude pour mettre en place les nouveaux organes exigés par le superviseur.

VI.5.3. Les effets de l'incertitude spécifiques à la structure faîtière

La FENACOBUR, comme nous l'avons déjà mentionné dans la première section de ce chapitre, est une structure faîtière rassemblant une centaine de coopératives. Alors que les autres coopératives sont des coopératives des fonctionnaires, la FENACOBUR est le carrefour d'une multitude de COOPEC dont les sociétaires proviennent de différents secteurs (fonctionnaires, agriculteurs, éleveurs, artisans, commerçants, pêcheurs, associations...). Elle accueille des fonctionnaires de diverses origines, mais la

⁹⁸ Nous avons souligné que le conseil de gestion du FSCJ a été remplacé par le conseil d'administration. C'est maintenant le président de ce conseil qui évalue la Gérante jadis évaluée par le président du conseil de gestion.

⁹⁹ A l'exception des deux comptables, les autres employés du FSCJ sont payés par le Ministère de la Justice.

majorité de ses sociétaires sont des paysans. Par rapport aux autres coopératives qui n'ont que leur siège à Bujumbura, les COOPEC de la FENACOBU sont éparpillées partout dans le pays. Elle possède des guichets dans ses COOPEC de base alors que les trois autres coopératives n'ont que des comptes ouverts dans les différentes institutions bancaires. Le conflit armé interne ayant frappé davantage l'intérieur du pays que la capitale (Verwimp & Van Bavel, 2013) où sont concentrées les trois coopératives des fonctionnaires, les COOPEC de la FENACOBU et leurs sociétaires ont été les plus touchés. En effet, une quarantaine de COOPEC ont fermé leurs portes suite à la guerre civile (BRB, 2006). Le tableau n° 6 montre que les sociétaires sont passés de 170 246 en 1994 à 77 683 en 1997 (soit une diminution de 54,37 %). Le personnel est passé de 169 en 1993 à 137 en 1996, le capital social a diminué de 39,79 % (de 98 489 390 Fbu en 1993 à 59 304 435 Fbu en 1996) et l'encours crédit a suivi la même pente en passant de 643 243 000 Fbu en 1993 à 306 793 880 en 1998 (soit une baisse de 52,31%). En cherchant à connaître l'impact du conflit armé interne sur leur coopérative, comparativement aux autres coopératives, tous les interviewés (même ceux des Fonds des fonctionnaires) s'accordent à dire que la FENACOBU a été la plus touchée, bien qu'aucune étude d'évaluation de l'impact du conflit armé n'ait été réalisée. Nous donnons ici quelques extraits pour étayer notre analyse. I.5 explique pourquoi le FSTE n'a pas été affecté par le conflit armé interne de la même manière que la FENACOBU:

« Je ne pense pas que nous soyons les premiers à être victimes. Nous ne sommes pas plus touchés que les autres. Prenons les COOPEC par exemple, les COOPEC avaient des agences dans les différentes localités du pays, ces infrastructures ont été détruites. Nous, nous avons le siège ici à Bujumbura, on faisait des retenues à la source, c'est-à-dire qu'on a subi moins de pertes que celles qui étaient sur terrain, qui ont vu leurs maisons détruites, leurs clients mourir. Vraiment je ne soutiens pas que ce fut la même chose que la FENACOBU. C'est vrai que nous avons eu des manques à gagner suite aux décès de quelques enseignants, suite aux départs des enseignants vers le Rwanda, vers le Congo et vers la Tanzanie, et vers la rébellion. En bref, nous avons perdu mais pas comme la FENACOBU où certaines COOPEC ont été détruites, où certaines sommes d'argent ont été emportées, où les clients ont été tués comme des mouches, je crois que nous ne sommes pas les premiers à avoir perdu ».

I.13 dégage les mêmes observations que I.5:

« Non, je ne pense pas que notre Fonds soit le plus impacté par cette crise. Même si je n'ai pas fait des enquêtes pour savoir ce qui l'en est dans les autres institutions de microfinance, je pense que nous avons des faits qui nous garantissent cette affirmation. Tous nos membres sont du même Ministère. Celui de la Justice. C'était donc facile de savoir qui travaille, qui ne travaille pas. Le remboursement des crédits est facile dans la mesure où nous faisons des

retenues à la source. De plus, nous n'avons pas beaucoup perdu car nos crédits étaient assurés. Et de plus, nous n'avons pas les points de vente, nous avons uniquement notre siège ici à Bujumbura. Donc, je ne m'imagine pas que la crise a plus affecté notre Fonds que les COOPEC de la FENACOBU ».

Malgré les effets pervers du conflit armé, la FENACOBU révèle un paradoxe par son essor comme l'affirme I.1. En effet, les chiffres du tableau n°6 montrent que les résultats de la FENACOBU, déficitaires jusqu'en 1996 (-15 117 556 Fbu), année où les coopérateurs français fuient le conflit armé et où la coopération française cesse, commencent à devenir positifs (8 605 903 Fbu en 1999) alors que le conflit armé bat son plein. De plus, de nouveaux adhérents n'ont cessé de rejoindre la Fédération et les dépôts n'ont jamais arrêté d'augmenter malgré le conflit armé qui détruisait les biens de la population. En d'autres termes, le conflit armé interne a permis à la FENACOBU d'être plus reconnue au sein de la population rurale et d'y gagner la confiance. En effet, I.3 explique le paradoxe de l'augmentation des chiffres malgré le conflit armé qui jouait un effet inhibiteur :

«Maintenant, qu'est-ce qui a sauvé la COOPEC malgré tout cela ? La COOPEC a survécu à la crise et la COOPEC a progressivement avancé. Qu'est-ce qui s'est passé au juste ? Même si l'analyse socio-économique n'a pas encore été organisée pour révéler ce genre de faits, celui qui avait une chèvre, celui qui avait un peu d'argent, celui qui avait une vache, celui qui avait une récolte, garder ça à la maison pendant la crise, c'était une arme à double tranchant. Ou bien on venait prendre, ou bien on venait aussi vous prendre ; parce que l'Etat demandait des contributions financières à la crise, mais la rébellion demandait exactement la même chose ! Alors les gens ont préféré ne pas garder ça à la maison pour ne pas s'exposer. Ils ont apporté à la COOPEC parce que la Poste et la Banque n'existaient pas suffisamment. Mais la COOPEC était en peu partout. C'est comme ça qu'ils ont ramené progressivement l'argent à la COOPEC. Et c'est comme ça que la COOPEC a progressé et, « A quelque chose malheur est bon ! », les gens ont connu la COOPEC, ont eu accès à la COOPEC, pour finalement demander un petit crédit pour reconstruire. La COOPEC a fait un pas de géant actuellement parce que son patrimoine est énorme, et même les banques, à un moment donné, ont peur».

Un autre aspect de la FENACOBU qui explique sa croissance en plein conflit armé est sa stratégie de privilégier la confiance envers les membres sinistrés. En effet, comme nous l'avons déjà souligné dans le deuxième chapitre, certains sociétaires ont perdu leurs carnets d'épargne ou leur COOPEC a été saccagée, brûlée ou détruite sans laisser de trace des documents importants les concernant. Malgré l'incertitude financière qui planait sur elle, la Fédération a eu le courage de rembourser les victimes du conflit qui avaient mis leur confiance dans la COOPEC. Ceux qui ont vu que, même si une COOPEC était incendiée ou qu'un membre avait perdu son carnet d'épargne, son épargne ne disparaissait pas,

ont été encouragés par cette stratégie et ont fait confiance à la COOPEC¹⁰⁰. De plus, la COOPEC a bénéficié de sa position d'être la seule IMF présente à l'intérieur du pays, près de la population. Sa visibilité s'est accrue.

Malgré cette visibilité, cette popularité, cette progression pendant la période d'incertitude, les pouvoirs publics ont voulu, de temps en temps, s'immiscer dans la gestion de la FENACOBU, comme le déclare I.3 :

« Mais aussi, il y a d'autres cas où l'administration publique peut intervenir indûment (parce que les textes ne l'autorisent pas), sauf le cas de tutelle de l'Etat, qui fait partie des textes de la réglementation. L'administration peut exiger le départ des organes ou le départ de la direction, l'inverse étant aussi vrai. Elle peut exiger que la direction reste malgré tout, même avec des erreurs de gestion avérées. L'administration peut intervenir pour exiger des organes de gestion de garder la direction générale même lorsqu'elle travaille mal. Et alors vous comprenez qu'à partir de là, il y a des conflits et nous en avons connu ; au sein de la FENACOBU, c'est connu ».

Les résultats étant tous présentés, nous synthétisons, à travers un tableau croisé, les différents effets de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives et leurs références (à partir des interviews ou des documents) afin d'assurer la tangibilité et la crédibilité de nos résultats.

¹⁰⁰ Propos corroborés par I.3

Tableau 16: Tableau croisé des impacts de l'incertitude sur les systèmes de gouvernance des coopératives et leurs références

Organisation	Organe/ Structure/ Processus	Apparition (+) / Disparition (-)	Sources	
			Interviews	Documents
FENACOBU	Bureau Central (sans organes)	(-)	I1 à I4	Statuts, BRB (2008, 2009, 2012), FENACOBU (2006)
	Structure faîtière	(+)	I1 à I4	Statuts, BRB (2008, 2009, 2012), FENACOBU (2006)
	Superviseur	(+) loi sur le secteur de la microfinance	I1 à I13	Décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi
	Création du bicéphalisme à la direction du Bureau central des COOPEC	(+)	I1 à I4	BRB (2006)
	Réunions des AG, CA	Report ou annulation	I1 à I4	AG(1999)
	Participation dans les organes de gestion	(+) réticence et résistance	I3	
	Baisse sensible des sociétaires	(+) épuration des comptes à soldes nuls		Décision de l'AG du 24/7/2004 ; FENACOBU (2007)
	CICM	(-) Retrait dans l'encadrement des COOPEC	I1 à I4	AG (1997, 1999), BRB (2006, 2013)
	Réseau des Institutions de Microfinance	(+) création et adhésion	I1 à I4	FENACOBU (2006, 2007) ; BRB (2006, 2008)
	C A	(+) Violations des règles statutaires par le Président du CA		BRB (2006)
	CA	(+) violation article 6 du statut et art. 40 Décret n°100/203 du 22 juillet 2006 en rapport avec le bénévolat des administrateurs (distribution de prime de fin de mandat, jetons de présence et autres avantages)	I2	AG (2012), BRB (2013), Décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi
	AG	Modification du statut		L'acte notarié n° M/220/2007 ; Acte d'agrément D1/136/2007/BRB
	Direction	(+) détournements déguisés des fonds de la FENACOBU		BRB (2006)

	CA & Direction	(+) conflit interne		BRB (2006)
	CA	(+) administrateurs passifs		BRB (2006)
	CA & Direction	(+) Retrait agrément des administrateurs & limogeage du DG		BRB (2013)
	AG & CA	(+) Mis en place d'un nouveau statut et ROI		BRB (2013)
	Direction	(+) Recrutement d'un DG en respectant le statut et le ROI		BRB (2013)
	CA	(+) Limitation des mandats		FENACOBUR, Statut (2013)
	CA, AG, Direction	(+) confiance et bonnes relations avec plusieurs partenaires		FENACOBUR, AG (2012)
FSTE	Représentativité géographique du CA	(-) disparition de la représentativité géographique	15 à 18	FSTE, AG (1990).
	Superviseur	(+) BRB		Décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi
	Supervision	(+) commissaires aux comptes	15 à 18	AG (2009, 2010)
	Réunions des AG, CA	(+) Report ou annulation	15 à 18	AG (1995), FSTE (2009)
	Relations avec le Ministère des Finances	(+) Tendues	15 à 18	AG (1996, 1998), BRB (2008)
	Relations entre les sociétaires	(+) Méfiance sur base ethnique	15	AG du FSTE (1996)
	Relations envers les banques	(+) Méfiance		Tableau 8 (rubrique crédits octroyés), AG du FSTE (1996)
	CA	(+) Non-respect des quorums dans la prise des décisions	17, 18	
	CA	(+) Dépassement des mandats par les administrateurs	18	FSTE, AG (2011)
	Bureau de l'AG	(-) Disparition	15 à 18	AG (2008)
	AG	(+) Mécontentement des sociétaires suite à l'indisponibilité des situations financières		FSTE, AG (1996)
	CA & Direction	(+) Relations privilégiées entre certains administrateurs et la Direction		2 ^{ème} AG Extraordinaire du 9 avril 1999

FSTS	Gérance	(+)	I9 & I10	Statut (1997)
	Comité de surveillance	(+)		Statut (1997)
	Superviseur	(+)		BRB (2006)
	Supervision	(+) Commissaires aux comptes		BRB (2006)
	Réunions des AG, CA	(+) Report ou annulation	I9 et I10	AG (1998)
	Supervision	(+) loi sur le secteur de la microfinance		Décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi
	Relations avec le Ministère des Finances	(+) Tendues	I9 et I10	AG (1999)
	Relations entre membres	(+) Repris sur soi	I9	
	Relations les banques	(+) Méfiance		FSTS, AG (2000)
	Relations avec le Ministère de la Fonction publique et celui des Finances	(+) Tendues		FSTS, AG (2000)
	Conseil de gestion	(+) Non-respect du quorum pour prendre des décisions	I9	
	AG	(+) renouvellement du Conseil de Gestion sans élection (violation art.17 et 36 du statut)		AG (1999)
	Relations inter-organisations	(+) adhésion au RIM	I9	RIM (2009)
	CG	(+) Relations bonnes avec les partenaires	I9 et I10	
	FSCJ	Gérance	(+)	
Conseil de gestion		(-)		Statut
Conseil d'administration		(+)		Statut
Relations entre sociétaires		(+) Comportement de doute et manque de transmission de l'information	I12	
Conseil de gestion		(+) Distribution de jetons de présence (contraire aux statuts)		BRB (2009)
CA, CG		(+) Remplacement du CG par le CA		BRB (2009)
Conseil de surveillance		(+) Mise en place du conseil de surveillance		BRB (2009)

	CA	(+) Limitation des mandats		BRB (2009)
	CA	(+) Amendement du statut et du ROI	I11 et I12	BRB (2009)
	CA	(+) Recrutement des comptables	I11 et I12	BRB (2009)
	Surveillance	(+) Mise en place des commissaires aux comptes		BRB (2009), Rapports des commissaires aux comptes (2008-2012)

Source : Auteur à partir des interviews et des documents consultés

En résumé, le tableau ci-dessous synthétise les grands changements observés dans la gouvernance de chaque coopérative suite à l'incertitude liée au conflit armé. Le contenu est issu des interviews et/ou des différents documents consultés à la BRB ou au siège de chaque institution. Comme les résultats ci-haut développés le montrent, certains changements sont directement liés au conflit armé alors que d'autres sont les conséquences indirectes de celui-ci. Pour assurer au lecteur une vision plus synthétisée, nous présentons dans le tableau ci-dessous quelques influences majeures du conflit armé sur la gouvernance des coopératives burundaises.

Tableau 17: Quelques influences du conflit armé sur les coopératives

Institution	Avant et pendant le conflit armé de 1993	Modifications suite au conflit armé
FENACOBU	<ul style="list-style-type: none"> - COOPEC étaient comme des « projets de COOPEC » - Bureau Central des COOPEC - Expatriés français à la tête du Bureau Central et des antennes - Absence de transparence dans la gestion du Bureau Central - COOPEC déficitaires - Mandat des administrateurs : 4 ans renouvelables deux fois - Pas de carrière pour le personnel - Mauvais fonctionnement du Bureau de direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence réelle des COOPEC - Naissance de la FENACOBU - Retour chez eux des expatriés suite à la guerre - Bicéphalisme à la tête du Bureau Central - Fermeture d'une quarantaine de COOPEC - Gestion transparente de la Fédération et des antennes par les nationaux - Mise en place du Conseil d'Administration fédéral de 13 membres - Mise en place des commissaires aux comptes - COOPEC non déficitaires - Gestion du personnel au niveau de la Fédération - Mandat des administrateurs : 4 ans renouvelables une seule fois - Gestion de carrière pour le personnel
FSTE	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil de gestion de 15 membres représentant proportionnellement les régions - Mandat du Conseil d'Administration de 3 ans renouvelable sans précision - Bureau de l'Assemblée Générale - Absence du Conseil de Surveillance - Absence des commissaires aux Comptes 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration de 15 membres représentant disproportionnellement les régions - Mandat du Conseil d'Administration de 3 ans renouvelables une seule fois depuis 2006 - Conseil de Surveillance - Suppression du Bureau de l'Assemblée Générale - Commissaires aux Comptes
FSTS	<ul style="list-style-type: none"> - Absence du Conseil d'Administration - Conseil de Gestion - Bureau de l'Assemblée Générale - Absence des commissaires aux comptes - Conseil de surveillance - Mandat du conseil de gestion indéterminé - Pas de comité de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacement du conseil de gestion par le Conseil d'Administration (sous étude) - Suppression du Bureau de l'Assemblée Générale - Commissaires aux comptes - Mandat du conseil de gestion déterminé - Recrutement d'une gérante
FSCJ	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil de Gestion - Absence des commissaires aux comptes - Bureau de l'Assemblée Générale - Absence du conseil de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du Conseil d'Administration - Commissaires aux comptes - Suppression du Bureau de l'Assemblée Générale - Recrutement d'une gérante

Source : Auteur à partir des interviews et de la consultation des différents documents trouvés à la BRB et au siège de chaque coopérative.

VI.6. Conclusion : que faut-il retenir de ce chapitre ?

Ce chapitre est une présentation des résultats issus de l'analyse du contenu d'entretiens et de l'analyse documentaire. Les résultats montrent que les décideurs, en période d'incertitude, éprouvent beaucoup de difficultés dans leur prise de décisions. L'impact de l'incertitude se manifeste plus dans les structures en faïtière que dans les coopératives des fonctionnaires. Un autre constat non négligeable est

le lien qui existe entre l'impact de l'incertitude et le système de gouvernance. En effet, les effets de l'incertitude se sont plus manifestés dans les coopératives où la direction ou la gérance a plus d'autonomie dans la prise de décisions que dans les coopératives où le pouvoir du directeur ou du gérant est limité.

Les résultats montrent aussi que certaines décisions prises pendant la période de l'incertitude sont sources de conflits d'intérêts dans le long terme. Des conflits d'intérêts se sont plus manifestés dans les coopératives où il y a un conseil d'administration que dans les coopératives où il y a un conseil de gestion. Néanmoins, nos résultats révèlent que les coopératives qui avaient un conseil d'administration et une délégation de pouvoirs de gestion se sont adaptées plus rapidement à l'environnement conflictuel que les coopératives où tous les pouvoirs étaient dans les mains du conseil de gestion. Elles ont manifesté une rapidité plus accrue à se conformer aux exigences du superviseur que les coopératives ayant un conseil de gestion. Bien qu'ayant des ressemblances organisationnelles, les coopératives adoptent des stratégies de résiliences différentes face à l'incertitude. L'incertitude a poussé ces institutions de microfinance à la coopération et à la solidarité dans leur diversité. Elle a aussi incité les gestionnaires et les propriétaires à être toujours vigilants et à penser à la réglementation de leur secteur d'activité.

Au regard de tous ces développements, la question que nous nous posons est de savoir en quoi ces résultats nous enseignent par rapport aux théories existantes ? Pourquoi les organisations diffèrent-elles sur certaines propositions que nous avons formulées ? Dans le chapitre suivant, nous répondons à ces interrogations en liant les théories mobilisées aux résultats trouvés afin d'expliquer les effets de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives.

Chapitre VII : Discussion des résultats

Le but de ce chapitre est de comprendre les résultats à partir des théories mobilisées dans cette recherche. Nous revenons à certaines de ces théories pour les lier aux résultats obtenus. Ce chapitre tâche de démontrer en quoi ces théories sont utiles pour les résultats de notre travail et peuvent être enrichies par eux. La discussion est organisée autour de quelques contributions que nous jugeons originales. Elle s'articule autour de deux sections d'analyse. Dans la première section, nous analysons comment l'incertitude est la source de diverses stratégies de résilience, comment elle crée des paradoxes dans les rôles des administrateurs et dans les relations inter-organisationnelles, comment elle joue un rôle dans le processus d'isomorphisme. La deuxième section nous permet de comprendre l'impact de l'incertitude à travers la combinaison de plusieurs approches. Au cours de cette discussion, chaque section sera clôturée par une ou des hypothèse(s) qui serviront des pistes de recherche pouvant orienter de futurs travaux. Une conclusion boucle ce chapitre.

VII.1. Les grandes contributions de cette recherche

Dans cette section, nous mettons en évidence quelques apports de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives. Les résultats montrent que l'incertitude pousse les coopératives à adopter des stratégies de résilience différentes bien qu'elles présentent des similitudes organisationnelles. Ils montrent également que l'incertitude est source de paradoxes dans les rôles des administrateurs et dans les relations avec les autres organisations. L'incertitude est aussi à l'origine du processus d'isomorphisme dans les organisations coopératives.

VII.1.1. Incertitude, genèse de diverses stratégies de résilience

Face à l'incertitude, les organisations usent de tous les moyens pour accéder aux ressources dont elles ont besoin (D'Espallier, Hudon et Szafarz, 2016). Elles adoptent diverses stratégies de résilience. La résilience est définie comme « *la capacité d'une personne ou d'un système à se remettre d'un choc et à demeurer relativement stable malgré un environnement turbulent* » (Therrien, 2010, p.155). Plusieurs auteurs ont également tenté de définir la résilience en l'associant à la notion de résistance qui sert à la mesurer ou à des conditions de non-équilibre où les perturbations risquent de modifier un système vers un autre état (Holling, 1973) ou encore à sa capacité à prévoir et à anticiper la nature changeante du risque et à se défendre contre elle avant l'occurrence des conséquences adverses (Woods, 2005 ; Hollnagel, Woods & Leveson, 2006). Pour Lengnick-Hall et Beck, 2005), la résilience des organisations réside dans un mélange de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles augmentant la capacité d'une organisation à comprendre sa situation actuelle et à formuler des réponses personnalisées qui reflètent cette compréhension.

Les résultats de notre recherche montrent que l'incertitude a perturbé le fonctionnement normal des coopératives. Face aux diverses contraintes d'accès aux ressources liées à l'incertitude, ces organisations ont adopté des stratégies de résilience différenciées pour réduire leur dépendance à l'environnement incertain. Certaines coopératives ont choisi des stratégies proactives alors que d'autres sont restées plus passives. Ces stratégies visent à surmonter l'incertitude et à sécuriser l'accès aux ressources. Dans cette section, nous développons deux grandes stratégies de résilience à savoir le retour à l'informel et l'ajustement à l'environnement incertain.

a. Le retour à l'informel

Face à l'incertitude, une organisation développe sa capacité de résilience. Selon Therrien (2010, p.155), l'organisation interprète les situations incertaines avec plus de créativité (résilience cognitive), ou conçoit des activités familières et non conventionnelles (résilience comportementale) ou tire parti des relations et des ressources (résilience contextuelle).

Une des stratégies choisie par les coopératives est le retour à l'informel, secteur d'où la microfinance a émergé (Aryeetey & Udry, 1995). Le secteur informel est caractérisé par l'absence des normes et des mécanismes que l'on trouve dans le secteur formel ou encore moderne (Lelart, 2006). Les activités du secteur informel ne sont pas recensées, n'exigent aucune contrainte pour entrer sur le marché et ne respectent aucune réglementation. Le secteur informel est aussi caractérisé par des relations de confiance très étroites entre débiteur et créancier. Ces relations sont personnelles dans la mesure où ces partenaires se connaissent et font leurs affaires comme il leur semble (Lelart, 2006). Pendant la période de conflit armé interne, les coopératives ont fonctionné sans respect des règles en vigueur (voir les rapports d'inspection de la BRB 2007, 2009, 2013). Des activités semblables à celles du secteur informel ont été observées, par exemple la fiche de décaissement provisoire, le remboursement de l'épargne sans carnet ni document testable, la prise de décisions sans respect des quorums, etc. Pendant la période d'incertitude, les résultats montrent une confiance accrue des administrateurs envers les dirigeants, comparable à celle observée dans la phase de la création d'une coopérative. Cela témoigne qu'en période d'incertitude, certains mécanismes de gouvernance spontanés spécifiques prônés par Charreaux (1997), comme la confiance dans les dirigeants, sont actifs. Néanmoins, comme la coopérative a déjà atteint un certain niveau d'institutionnalisation qui dépasse le stade informel, le retour à l'informel engendre des comportements contraires à la réglementation en vigueur. Le retour à l'informel a favorisé, dans certaines coopératives, l'immixtion des présidents du conseil d'administration dans les tâches de la direction et des pratiques frauduleuses (cas de la FENACOBU). Il a aussi eu pour conséquences des conflits d'intérêts dans le long terme. Cela témoigne combien certaines décisions stratégiques prises pendant la période d'incertitude sont potentiellement sources de conflits d'intérêts. Toutefois, comme le confirme Le Breton (2012, p.86), « *l'incertitude ne dédouane pas les décideurs des conséquences futures de leurs choix si ceux-ci se sont révélés dangereux* ».

b. Ajustement à l'environnement incertain

Les différentes coopératives se sont ajustées à l'environnement incertain, mais chacune a adopté ses propres stratégies bien que certaines présentent des ressemblances au niveau organisationnel. Certaines organisations retiennent leurs ressources avec pour objectif d'éviter les risques afférents à l'incertitude (Sutcliffe & Vogus, 2003). D'autres formulent des réponses personnalisées (Lengnick-Hall & Beck, 2005) afin de tisser des relations et d'accéder aux ressources dont elles ont besoin. Dans cette première catégorie, nous retrouvons le FSTS qui a préféré travailler au ralenti pour limiter les effets néfastes de l'incertitude causée par le conflit armé interne. Dans la deuxième catégorie, nous plaçons les autres coopératives dans la mesure où elles ont opté pour le recours à d'autres manœuvres d'accès aux ressources dont elles avaient besoin. Pour capter les ressources financières par exemple, certaines coopératives ont ouvert les portes aux citoyens autres que les fonctionnaires, bien que cette main tendue n'ait pas été acceptée (cas du FSTE), ou ont développé la confiance (cas de la FENACOBUC). Le FSTE a aussi ajusté ses structures face à son environnement incertain en organisant autrement la composition du CA où un grand nombre d'administrateurs de la zone Mairie ont été privilégiés. De plus, pour faire face à l'incertitude, les coopératives ont mis en place certains organes tels que le commissariat aux comptes et le conseil de surveillance qui n'existaient pas avant l'éclatement du conflit armé. D'autres ont transformé le conseil de gestion en CA pour répondre aux exigences du superviseur (cas FSCJ). Des statuts et des règlements d'ordre intérieur de ces coopératives ont été adaptés aux exigences de l'environnement incertain.

D'une manière générale, l'environnement incertain pousse les organisations à adopter des stratégies de résilience différentes. Nonobstant la similitude des modes de gouvernance et l'appartenance au même secteur, la vitesse de réaction et d'adoption de ces stratégies n'est pas la même. Nos résultats enrichissent l'approche de la contingence structurelle (Lorsch, 1976) qui montre le rôle de l'environnement dans la structure et la performance d'une organisation. Face aux pressions de l'environnement incertain, les coopératives ajustent leurs structures selon les stratégies qui leur permettent d'accéder, de contrôler ou de sécuriser l'accès aux ressources. Comme le soutient Child (1972), le rôle des gestionnaires est indéniable dans le choix des décisions stratégiques. Leur prise de décisions contribue à l'ajustement de la coopérative à son environnement. Par ailleurs, Mintzberg (1982) considère aussi que la structure d'une organisation est liée à la nature de son environnement. Pour cet auteur, l'ajustement expliquerait le rapport entre l'organisation et son environnement. Dans certaines coopératives, le manque de cohésion¹⁰¹ entre les organes internes pendant la période d'incertitude démontre le rôle de l'incertitude sur leur fonctionnement interne. Ce manque de cohésion s'est davantage manifesté dans la structure en faïtière que dans les coopératives simples et

¹⁰¹ Voir différents rapports de la BRB (2006, 2007, 2009, 2013)

surtout dans les coopératives où la gouvernance est basée sur la théorie de l'agence. Dans ces coopératives, les gestionnaires ont l'autonomie de prise de décision contrairement aux coopératives où la gouvernance est basée sur la théorie de l'intendance.

En conclusion, en période d'incertitude, les coopératives qui ont une direction et un CA ont connu plus d'incohérences au sein de leurs organes internes que les coopératives dont les pouvoirs sont dans les mains d'un comité de gestion. Pour faire face à l'incertitude, les coopératives adoptent des stratégies de résilience différentes bien que présentant des ressemblances organisationnelles. Au regard de ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante:

H1 : Face à l'incertitude, les coopératives adoptent des stratégies de résilience différentes malgré leurs similitudes organisationnelles.

VII.1.2. Incertitude, source de paradoxes dans les rôles des administrateurs

La théorie de l'agence, telle que développée par Jensen et Meckling (1976) a longtemps dominé la gouvernance des entreprises (Ross, 1973 ; Fama & Jensen, 1983b ; Herrman et al., 2011 ; Horn, 2012). Selon cette théorie, les propriétaires ou les actionnaires ne sont pas sûrs que les gestionnaires agissent dans leurs intérêts (Eisenhardt, 1989 ; Gray & Cannella, 1997 ; Keasey et al., 1997 ; Lambert, 2001). Ainsi le conseil d'administration aurait pour rôle de surveiller et de contrôler les gestionnaires. Malgré le caractère diffus des sociétaires des organisations coopératives, certains facteurs tels que la séparation de la propriété et de la gestion, l'analyse des coûts de transaction et l'analyse de la relation de délégation seraient les motivations de l'édification de la gouvernance basée sur la théorie de l'agence dans ces organisations (Labie, 2005a). Cette théorie permet l'appréhension des relations entre le conseil d'administration et la direction. Plusieurs questions apparaissent. En période d'incertitude, les administrateurs sont-ils motivés pour défendre les intérêts de la coopérative ou sont-ils détournés par le conflit armé et défendent-ils leurs intérêts personnels ? La théorie de l'agence trouve-t-elle une place de choix dans la gouvernance des coopératives en période d'incertitude ? Comment explique-t-on les conflits d'intérêts observés durant la période de conflit ou post-conflit ? Les réponses à ces interrogations contribuent à montrer la valeur ajoutée dans la compréhension des relations entre le conseil d'administration et la direction des coopératives en période d'incertitude.

En effet, la théorie de l'agence, permettant de mettre en évidence les relations entre les administrateurs et les gestionnaires (Labie, 2005a), montre que l'incertitude peut créer des paradoxes dans les rôles des administrateurs.

D'une part, l'incertitude a accentué le phénomène d'« *administrateurs passifs* ». Ce phénomène trouve son origine dans le manque de motivation des administrateurs, qui est lié au caractère diffus des sociétaires et au peu d'intérêts à faire valoir dans la coopérative (Périlleux, 2009). En période d'incertitude, « *le passager clandestin* », autre phénomène couramment observé dans les organisations

coopératives, s'accroît à cause de la peur du risque lié à la guerre civile¹⁰². Ce sentiment accentue la passivité des administrateurs. En période d'incertitude, les administrateurs auraient tendance, faute de se réunir, à laisser le président du CA travailler seul avec le DG. Ces administrateurs pensent que le président du CA va se charger des activités dévolues au CA et qu'il va travailler en étroite collaboration avec le DG dans l'intérêt supérieur de la coopérative.

D'autre part, les résultats montrent que pendant la période d'incertitude, les relations entre certains présidents du CA et les DG ont de temps en temps été caractérisées par l'octroi de privilèges que ces derniers offraient aux premiers (BRB, 2006, 2013). Cette entente entre les présidents de ces organes a engendré un comportement privilégiant les intérêts personnels au détriment de ceux de la coopérative. Elle permet aux DG de contourner la relation d'agence et aux présidents du CA de s'immiscer dans la gestion de la coopérative afin d'en tirer des profits personnels¹⁰³. Dans pareilles situations, le rôle des administrateurs qui est soit de surveiller, soit de conseiller, soit de contrôler les mandataires n'est pas exercé avec diligence. L'incertitude développe, chez les dirigeants, le sentiment qu'ils peuvent s'enraciner sur le pouvoir, gérer les fonds de l'organisation selon leurs propres intérêts et entreprendre des investissements garantissant cette stratégie d'enracinement. Ce constat corrobore l'affirmation de Baum et al. (2009, p.3) qui stipule que : « *Comme l'incertitude au sein de laquelle une entreprise travaille augmente, les gestionnaires enracinés sont mieux positionnés pour utiliser les ressources de l'entreprise pour leurs intérêts personnels* »¹⁰⁴. Cette gestion frauduleuse et cette immixtion montrent que, pendant la période d'incertitude, les intérêts personnels prennent parfois le pas sur le coopérativisme et la solidarité. Certains élus développent des comportements opportunistes qui peuvent servir leurs intérêts personnels (ou ceux de certains membres) au lieu de ceux de l'ensemble des coopérateurs (Rock, Otero & Saltzman, 1998). Ces comportements prennent source dans la passivité de certains administrateurs et dans les lacunes des textes réglementaires (BRB, 2006). Elles conduisent plus tard, dans la période post-conflit, à des crises internes¹⁰⁵.

Néanmoins, ces paradoxes ne se sont pas manifestés dans toutes les coopératives. Les résultats nous montrent que les relations entre le CA et la direction ont été, d'une manière générale, harmonieuses dans les Fonds des fonctionnaires, même en période conflictuelle, hormis une petite crise de gouvernance observée en 1999 au FSTE. Au FSTS et au FSCJ, le problème de l'agence ne s'est pas manifesté. En effet, dans les deux Fonds, il n'y avait pas à proprement parler une séparation de

¹⁰² Voir interview de I.3

¹⁰³ Voir genèse du conflit de 2006 à la FENACOBU dans le rapport de la BRB (2007).

¹⁰⁴ Traduction libre de l'auteur de [*As uncertainty within which a firm operates increases, entrenched managers are better positioned to use the resources of the firm for their personal interests*]

¹⁰⁵ Deux grandes crises qui plongent leurs racines dans le conflit armé ont attiré notre attention durant ces périodes de conflit et post-conflit. Nous avons développé, dans notre sixième proposition, les origines, les déroulements et les conséquences de ces crises de gouvernance.

pouvoir entre la gérance et l'organe délégué pour assurer le suivi et le contrôle des intérêts des sociétaires. Le mode de gouvernance de ces deux Fonds relève de la théorie de l'intendance. A quoi faudrait-il alors attribuer cette absence des paradoxes dans les rôles des administrateurs ? Au mode de gouvernance de ces organisations ou au niveau de la formation des administrateurs ? Il est difficile de se prononcer sur cette question qui mérite une étude approfondie. A travers cette section, nous dégageons l'hypothèse suivante :

H2 : En période d'incertitude, la cohésion des organes internes est plus fragile dans les structures en faitière que dans les coopératives simples.

VI.1.3. Incertitude et paradoxe dans les relations inter-organisationnelles

Selon Anderson et Narus (1991) in Lefaix-durand et al. (2006, p.206), une relation inter-organisationnelle peut être définie comme « *un processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel* ». Les organisations étant considérées comme des systèmes ouverts, qui interagissent en créant des relations avec d'autres organisations et leur environnement (Pfeffer, 1972 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Pfeffer & Salancik, 1978), les relations inter-organisationnelles vont au-delà de la simple dyade pour s'étendre à des réseaux vastes (Williamson, 1981). Ces relations prennent source dans la poursuite des intérêts personnels et des perspectives de ce qu'elles peuvent générer¹⁰⁶ (Lambe et al., 2001). En effet, pour accéder aux ressources dont elles ont besoin, les organisations dépendent les unes des autres (Hung, 1998). L'accès aux ressources dépend des acteurs et des relations entretenues avec d'autres organisations (Pfeffer & Salancik, 1978). Selon Labie (2005a), la théorie de la dépendance des ressources aide à la compréhension de la composition des conseils d'administration dans les organisations à vocation non lucrative. Néanmoins, pour les coopératives et les mutuelles, le rôle des acteurs rencontre des limites dans la mesure où ces organisations recourent presque obligatoirement aux membres de la coopérative pour élire leurs administrateurs (Cornforth, 2004). Même si les études ont longtemps considéré qu'une manière de formaliser les relations inter-organisationnelles passe par des conseils d'administrations croisés (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Labie, 2005a ; Forgues, Fréchet & Josserand, 2006), les travaux de Westphal, Boivie et Chng (2006) montrent que les relations informelles jouent un rôle capital. Au travers de cette section, nous essayons de comprendre, à partir de nos résultats, le rôle de l'incertitude dans l'accès aux ressources. Nos résultats suggèrent un paradoxe au niveau de l'interdépendance des organisations. L'incertitude liée au conflit armé présente deux facettes opposées dans les relations que les organisations entretiennent entre elles.

¹⁰⁶ Il s'agit ici des retombées escomptées qui peuvent être économiques ou non économiques.

D'une part, elle affecte négativement les mécanismes de gouvernance inter-organisationnelle. Au départ, les organisations tissent des relations dans le but d'accéder aux ressources auxquelles elles n'ont pas accès. Mais l'une des conséquences est la dépendance, donc un enjeu de pouvoir (Forgues, Fréchet & Josserand, 2006). En effet, selon la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), une organisation détentrice des ressources dont les autres ne disposent pas tire avantage, en termes de pouvoir, de ce besoin des ressources dont elle a le contrôle. Cela signifie qu'une organisation détentrice des ressources peut exercer un pouvoir sur les organisations demandeuses qui en deviennent dépendantes. L'intention d'exercer ce pouvoir et son intensité dépendent des circonstances ou des avantages qu'elle tire en contrepartie. Le rôle de l'environnement est crucial dans l'entretien de ces relations. Un choc exogène provoqué par l'environnement peut mettre en cause les relations inter-organisationnelles, voire même dégénérer en conflit (Forgues, Fréchet & Josserand, 2006). En période d'incertitude, une organisation détentrice des ressources peut les réguler ou les préserver. Pour le cas qui nous concerne, l'incertitude a entraîné la suppression de la coopération entre le Bureau des COOPEC du Burundi et le CICM. Au niveau des Fonds des fonctionnaires, les relations se compliquaient avec les banques qui étaient réticentes dans l'octroi des crédits. De même, les relations entre les Fonds des fonctionnaires et le Ministère des Finances et celui de la Fonction publique étaient parfois tendues. Selon Pfeffer et Salancik (1978), une manière d'atténuer ou de gérer cette dépendance est la diversification, la fusion, le développement de joint-ventures ou la cooptation dans les conseils d'administration croisés.

D'autre part, l'incertitude pousse les organisations à interagir conjointement pour faire face à cet environnement contraignant. En effet, comme le soulignent Forgues, Fréchet et Josserand (2006), nouer des relations avec d'autres organisations présente des avantages : accès privilégié aux ressources rares, réduction de l'incertitude et accroissement de leur légitimité. En ce qui concerne la réduction de l'incertitude, Santoro et McGill (2005), à partir de la théorie des coûts de transaction, démontrent que les liens tissés au sein d'un réseau permettent d'avoir des informations-clés à la conduite des affaires. Ces informations réduisent l'incertitude sur les partenaires et sur les tâches. De plus, Meschi (2006) montre, sur base d'analyse de 371 joint-ventures, que la probabilité de survie augmente si les partenaires sont issus d'un même réseau d'alliance. Quant à la légitimité, une organisation peut chercher à s'associer avec des organisations considérées plus légitimes et plus précieuses dans l'optique d'augmenter sa légitimité (Forgues, Fréchet & Josserand, 2006). Dans cette recherche de la légitimité, la théorie néo-institutionnelle explique les processus et le rôle de l'environnement sur le façonnement des comportements des organisations. Comme le souligne Oliver (1991), la légitimité implique l'acceptation des pressions institutionnelles et la mise en place des stratégies de réponses aux processus institutionnels.

Appartenir à un réseau procure également l'avantage d'apprentissage. Le réseau permet l'échange d'informations, la création de connaissances et la génération des innovations. Selon Lam (2000),

l'échange d'informations et de connaissance au sein d'un réseau permet l'adaptation des membres du réseau aux problèmes complexes et surtout lorsque les compétences individuelles sont fort limitées.

En ce qui concerne notre recherche, les résultats dévoilent qu'avant le conflit armé interne, les coopératives entretenaient peu de relations avec les autres institutions de microfinance du même secteur. Avec l'ampleur du conflit armé et les nombreux abus commis pendant la période d'incertitude, plusieurs institutions de microfinance ont senti le besoin de se mettre ensemble pour développer un cadre de dialogue et de concertation et établir des synergies. Ainsi, ces institutions ont mis en place en 2002, un Réseau des Institutions de Microfinance (RIM). Cela montre que l'incertitude pousse les organisations à se mettre ensemble pour discuter des contraintes de l'environnement conflictuel et trouver ensemble des solutions durables pour leur avenir. L'incertitude semble donc pousser ces organisations à plus de solidarité. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : Plus l'incertitude augmente, plus les organisations développent un sentiment de collaboration et de solidarité.

VII.1.4. Incertitude, accélérateur d'isomorphisme ?

Comme nous l'avons déjà souligné, la théorie néo-institutionnelle explique le rôle des processus de légitimation et comment la recherche de celle-ci façonne le comportement des organisations. Obtenir cette légitimité passe par un processus allant de la conformité passive à la manipulation proactive (Oliver, 1991). Ce long processus nécessite l'acceptation des pressions institutionnelles. Face à ces pressions, les organisations mettent en place des stratégies de réponse aux processus institutionnels (Oliver, 1991). Les pressions proviennent soit des pouvoirs publics qui édictent des lois et des règles à respecter afin de créer l'harmonie dans le secteur, soit des groupes auxquels les organisations appartiennent.

D'une part, l'Etat exerce une influence institutionnelle en encourageant la conformité des comportements par la mise en place des règles et des mécanismes de surveillance (Scott, 1995). En effet, la mise en place du décret n°100/203 du 22 Juillet 2006 et des différentes circulaires l'accompagnant ainsi que d'un service chargé de la supervision des institutions de microfinance, institutions non bancaires et inclusion financière a façonné l'image du secteur de la microfinance du Burundi. Le respect de toutes ces exigences de la BRB par les institutions de microfinance renforce la théorie néo-institutionnelle, en particulier l'isomorphisme des structures par des mécanismes coercitifs comme le développent DiMaggio et Powell (1983). A ce niveau, nous nous demandons quels sont les effets de l'imposition des structures semblables dans les organisations de microfinance. La littérature montre qu'aucun mode de gouvernance des institutions de microfinance n'est meilleur que l'autre, que tout dépend de la nature et des missions de ces organisations et du contexte dans lequel elles évoluent

(Mersland, 2009). L'exigence du superviseur d'adopter des structures similaires dans toutes les organisations de microfinance détruit la riche diversité organisationnelle qui caractérise ces organisations.

D'autre part, d'autres organismes auxquels ces coopératives appartiennent exercent aussi des pressions sur la gouvernance de celles-ci. En effet, appartenir à un réseau suppose l'émergence de nouvelles règles ou de nouvelles pratiques (Lawrence, Hardy & Phillips, 2002). Après un conflit armé, plusieurs programmes de microfinance participent à la reconstruction du pays, y compris le secteur de la microfinance (Magill, 2003). Certains programmes choisissent d'appuyer les institutions de microfinance afin qu'elles rendent des services meilleurs à leurs clients. Ainsi, le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en microfinance (FORCE) est un de ces programmes. Pour bénéficier de ses subventions, il exige certaines procédures à respecter. Les IMF adoptent des démarches similaires dans les pratiques. De plus, l'affiliation au RIM exige le respect de certaines conditions et des méthodes de travail telles que la production et la transmission des rapports, par tous les membres de ce Réseau. Ceci conduit à la professionnalisation des organisations comme le soulignent Larson (1977) et Collins (1979) et explique la tendance isomorphe dans les tâches de ces organisations par les pressions normatives.

D'une manière générale, les coopératives ont subi des pressions en provenance d'autres organisations dont elles dépendent ou auxquelles elles appartiennent et des attentes de la société dans laquelle elles fonctionnent (DiMaggio & Powell, 1983). La réponse à ces pressions induit un changement dans les structures des organisations qui deviennent isomorphes (Touren, 2000). La théorie néo-institutionnelle explique l'incertitude mimétique des organisations. A long terme, les organisations se ressemblent parce qu'elles se copient. Elles imitent même les concurrents considérés comme étant les plus légitimes ou réussissant le mieux (DiMaggio & Powell, 1983).

Néanmoins, nous constatons que dans ce processus d'institutionnalisation, quels que soient les mécanismes employés, il y a des pionniers et des suiveurs. Le rythme de l'adaptation aux nouvelles réglementations diffère entre les coopératives selon l'ampleur de l'impact de l'incertitude sur les organisations. Certaines coopératives mettent en application les exigences du superviseur plus rapidement que d'autres pour se conformer aux attentes de la société. Nous pouvons citer les cas de la FENACOBU et du FSTE qui ont presque tous les organes recommandés par le superviseur alors que le FSTS¹⁰⁷ n'a encore mis en place ni le conseil d'administration ni le conseil de surveillance. Au FSCJ, bien que le conseil d'administration ait été institué conformément à l'article 32 du décret n°100/203 du 22 Juillet 2006, certains rôles de la gérance sont toujours dans les mains soit du président du conseil d'administration soit du président du comité de crédit. L'incertitude joue un rôle

¹⁰⁷ Néanmoins, lors de notre collecte de données, les gestionnaires nous ont confié l'intention de mettre en place tous ces organes pour se conformer à la réglementation vers la fin de l'année 2014.

déterminant dans la vitesse de conformité aux exigences du législateur. Les coopératives qui ont été plus affectées par le conflit armé ont entrepris plus rapidement des actions visant à se conformer aux exigences du législateur. Elles acquièrent rapidement des informations sur l'environnement et modifient leurs comportements et leurs structures (Therrien, 2010).

D'une manière générale, les résultats de notre recherche ont enrichi la théorie néo-institutionnelle en nous permettant de comprendre comment l'incertitude affecte le cadre légal qui, à son tour, se répercute sur la réglementation et la supervision du secteur de la microfinance. Cette législation et cette supervision poussent les institutions de microfinance à adopter des règles similaires, à mettre en place des structures identiques, à se comporter de la même manière ; bref, à être isomorphes bien que la vitesse de se conformer à la législation dépende de l'ampleur de l'impact de celle-ci sur la coopérative. Ainsi, nous dégagons l'hypothèse suivante :

H4 : Plus l'incertitude affecte une organisation, plus celle-ci entreprend rapidement des changements visant la conformité à la législation.

VII.2. Comprendre l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives à travers la combinaison de plusieurs approches théoriques

La gouvernance se présentant comme un facteur important pour la santé d'une organisation (Rock et al., 1998 ; Otero & Chu, 2002 ; Helms, 2006), nous avons voulu savoir comment les coopératives l'adaptent pendant la période incertaine. Pour y parvenir, nous avons mobilisé des théories et des approches théoriques. Cependant, des interrogations subsistent quant au niveau de leur implication dans la compréhension de la gouvernance des coopératives en période d'incertitude. Les résultats issus de notre recherche expliquent-ils à suffisance l'impact de l'incertitude causée par un conflit armé interne sur la gouvernance d'une coopérative ? Y a-t-il des théories que ces résultats enrichissent plus que d'autres ? Dans cette section, nous confrontons ces différentes théories et approches théoriques pour mettre en évidence leur complémentarité dans la compréhension de la gouvernance des coopératives en période d'incertitude.

Comme le montre Rijpens (2014), la gouvernance dans les entreprises sociales (y compris les coopératives) vise à permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs sociaux dans les meilleures conditions possibles. L'auteure poursuit en affirmant qu'en reliant la dimension interne et la dimension externe, la gouvernance doit garantir la poursuite de la mission sociale tout en s'assurant que l'entreprise sociale est économiquement viable (Rijpens, 2014, p.267). Au cours de notre travail de recherche, nous avons montré que les coopératives rencontrent des difficultés énormes en période d'incertitude et que ces difficultés freinent l'atteinte de cet équilibre prôné par Rijpens (2014). Le travail de D'Espallier, Hudon et Szafarz (2016), bien que s'intéressant à la volatilité de l'aide,

confirme aussi que l'incertitude rend difficile l'atteinte des objectifs. Pour le cas qui nous concerne, le conflit armé interne étant un facteur exogène au fonctionnement des organisations et une application extrême de l'incertitude, étudier son influence sur la gouvernance de celles-ci requiert la combinaison des théories qui font référence aux facteurs environnementaux, mais aussi aux facteurs internes. La compréhension de l'incertitude et de son implication sur la gouvernance des coopératives ne peut pas être atteinte à travers une seule théorie.

D'une part, la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance aux ressources et l'approche de la contingence permettent d'appréhender l'impact de l'incertitude sur les mécanismes de gouvernance intentionnels et spécifiques aux coopératives (organes internes de gestion et de contrôle), sur les rôles, sur les capacités et sur les limites des décideurs dans la prise des décisions stratégiques visant à la survie de leur organisation. Ces théories nous ont montré comment les organisations ajustent leurs organes internes et assurent leur cohérence face à l'incertitude. L'accentuation en période d'incertitude de certains phénomènes tels que la passivité des administrateurs, le passager clandestin et l'immixtion des administrateurs dans la gestion de la coopérative a trouvé ses explications en recourant à ces théories. Elles nous ont également permis de comprendre certains paradoxes qui se manifestent en période d'incertitude notamment dans les rôles des administrateurs.

D'autre part, la combinaison de la théorie de la dépendance aux ressources et de l'approche néo-institutionnelle permet de saisir la manière dont les coopératives font face aux pressions externes et tissent leurs relations avec les autres organisations en vue d'accéder aux ressources dont elles ont besoin en période d'incertitude. Le recours à ces approches théoriques nous permet de comprendre les comportements des coopératives dans leurs relations avec les autres organisations externes dont elles ont besoin pour assurer leur pérennité. Grâce à ces approches théoriques, nous avons pu disséquer comment l'incertitude crée des paradoxes dans les relations inter-organisationnelles et comment les pressions coercitives conduisent à l'isomorphisme dans les structures et dans les pratiques.

Bien que nous ayons traité un phénomène externe à l'organisation, la compréhension de son impact nous a conduit à recourir aux théories en rapport avec l'environnement interne à l'organisation. La complémentarité de ces théories et de ces approches théoriques permet d'appréhender l'impact de l'incertitude sur les relations tant internes qu'externes de la coopérative.

VII.3. Que faut-il retenir de ce chapitre ?

Le présent chapitre discute les résultats de notre travail. Il montre que ces résultats concourent à l'enrichissement des théories existantes en se focalisant sur l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives. Alors que l'incertitude a pris naissance à l'extérieur de la coopérative, comprendre son impact nécessite le recours au fonctionnement des organes internes. Ce qui montre que les phénomènes externes à l'organisation peuvent expliquer son fonctionnement interne. Dans

cette optique, les résultats nous ont montré que l'incertitude crée des paradoxes dans les rôles des administrateurs et est à l'origine des conflits d'intérêt dans le long terme (post-conflit). La compréhension de l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives requiert une combinaison de plusieurs théories dont certaines traitent les relations internes à la coopérative et d'autres son rapport avec son environnement extérieur.

Conclusion générale

Alors que notre travail de recherche touche à sa fin, plusieurs conclusions se dressent à l'horizon. Pour les organiser, nous faisons d'abord un retour en arrière pour voir ce que nous avons fait (section 1). Ensuite, nous nous interrogeons sur la contribution de notre travail (section 2). Dans la dernière section (3), nous présentons les limites de notre travail ainsi que les pistes de recherche pour d'éventuels travaux qui pourraient s'intéresser à ce sujet.

1. Qu'avons-nous fait ?

Notre travail de recherche s'est penché sur l'analyse de l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives dans un pays fragile comme le Burundi. Pour aborder cette question cruciale, nous l'avons subdivisé en trois parties. Nous présentons synthétiquement les apports des différents chapitres composant ces parties.

La première partie présente un cadre théorique. Nous avons, dans **le premier chapitre**, défini le concept de gouvernance. Nous avons appréhendé les différents points de vue des différents auteurs sur la gouvernance des coopératives. Dans cette démarche, différentes approches théoriques ont été utilisées pour comprendre la gouvernance des coopératives. Les approches théoriques en rapport avec l'environnement dans lequel une coopérative opère n'ont pas été suffisamment prises en compte dans les études sur la gouvernance de ces organisations. Cet angle d'analyse nous a intéressé. La grille de Charreaux (1997) a aussi été utilisée pour discerner les mécanismes qui interviendraient en période d'incertitude. Dans le **deuxième chapitre**, nous avons introduit et défini les notions d'incertitude, de conflit armé et de post-conflit. Nous avons constaté que l'incertitude affecte les décideurs ou le fonctionnement normal d'une organisation. Dans ce même chapitre, nous avons exposé les caractéristiques du conflit armé et les spécificités des coopératives par rapport aux autres organisations. Notre question de recherche, des questions y afférentes ainsi que des propositions provisoires ont été présentées dans le **troisième chapitre**.

La deuxième partie comprend les chapitres quatre et cinq qui traitent respectivement de la description du secteur et de la méthodologie. Dans le **quatrième chapitre**, nous avons montré les effets du conflit armé dans le but de saisir son ampleur sur la vie socio-politico-économique du pays. Nous avons mis en évidence, à travers certains indicateurs macroéconomiques, l'impact du conflit armé interne sur la vie du Burundi. Le **cinquième chapitre**, consacré à la méthodologie, décrit notre choix méthodologique par rapport aux autres démarches. A travers ce chapitre, nous avons expliqué comment nous avons procédé pour collecter et analyser les données. Une section est consacrée à la description de notre population.

Enfin, la dernière partie concerne les résultats et leurs interprétations. Dans le **sixième chapitre**, nous avons présenté les résultats obtenus. Comme nous avons adopté une approche abductive, nous avons formulé des propositions. Les résultats sont obtenus en vérifiant celles-ci. Certaines sont confirmées, d'autres nuancées et d'autres contredites. Les résultats montrent que, d'une part, l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives diffère entre les coopératives paysannes et les coopératives des fonctionnaires, d'autre part, que l'incertitude ne produit pas les mêmes effets dans les coopératives présentant des ressemblances organisationnelles. Néanmoins, nous avons aussi trouvé que certains effets de l'incertitude (tels que la prise de décisions sans respect des quorums, le report des réunions des organes de contrôle et de gestion, le non-respect des mandats...) sont identiques, peu importe les différences organisationnelles et les modes de gouvernance. D'autres effets sont identiques pour certaines coopératives présentant des similitudes dans leurs structures organisationnelles (conflits d'intérêts dans les coopératives ayant un C.A). Les résultats montrent que face à l'incertitude, même les coopératives présentant des ressemblances structurelles et ayant des modes de gouvernance identiques adoptent des stratégies de résilience différentes. Quant au **septième chapitre**, il lie les résultats obtenus aux théories mobilisées pour dégager des explications à notre problématique. Nous y avons montré que quelques approches théoriques sont mieux indiquées pour élucider l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives. Certaines expliqueraient mieux l'influence du conflit armé sur les mécanismes internes (théorie de l'agence, théorie de la contingence) alors que d'autres s'avéreraient plus pertinentes pour éclaircir ce phénomène sur les mécanismes externes, dont les relations entre la coopérative et les autres organisations (théorie de la dépendance aux ressources et théorie néo-institutionnelles). Des paradoxes dans les rôles des administrateurs ou dans les relations inter-organisationnelles suite à l'incertitude ont été dégagés à travers la confrontation des résultats et des théories mobilisées. L'incertitude pousse également les coopératives à adopter des structures organisationnelles identiques.

Enfin, dans cette conclusion générale, nous présentons les contributions tant scientifiques que managériales de notre travail. Nous abordons également les limites de notre travail de recherche et suggérons des pistes de recherches futures.

2. Contributions de notre travail de recherche

Au bout de ce long parcours de recherche, nous pouvons présenter synthétiquement la valeur ajoutée de notre travail, qui peut être présentée à deux niveaux : au niveau scientifique et au niveau managérial.

a. Contributions scientifiques

Au niveau scientifique, nous avons mobilisé plusieurs théories et approches théoriques (théorie de l'agence, théorie de la dépendance des ressources, approche de la contingence, approche néo-institutionnelle) afin de comprendre l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives. En d'autres termes, ces différentes théories ont contribué à répondre à notre question de recherche et aux différentes questions sous-jacentes. Notre travail de recherche s'inscrit dans la continuité des recherches menées ces dernières années en matière de gouvernance des institutions de microfinance. Son apport aux travaux existants est l'analyse de la manière dont la gouvernance des coopératives peut évoluer dans un contexte de conflit et de post-conflit. A notre humble connaissance, l'originalité de notre travail est d'être le premier à prendre en compte l'incertitude dans l'analyse de la gouvernance des coopératives. L'analyse de la gouvernance des coopératives en situation d'incertitude permet de voir comment les décideurs y font face pour assurer la pérennité de leurs organisations. Les résultats dévoilent que les décideurs éprouvent beaucoup de difficultés dans leurs prises des décisions et que des conflits d'intérêts peuvent apparaître entre les administrateurs et les gestionnaires. Les résultats montrent également que l'incertitude pousse les coopératives à l'adoption de stratégies de résilience différentes malgré leurs ressemblances organisationnelles. L'incertitude incite aussi les coopératives à retourner à l'informel. Elle peut également créer des paradoxes au niveau des rôles des administrateurs et dans les relations inter-organisationnelles. Notre travail a élargi le champ d'études aux travaux peu nombreux liés à la gouvernance des coopératives. Il montre comment l'environnement incertain façonne les structures et les mécanismes de gouvernance des coopératives. Les coopératives plus affectées par l'incertitude sont les plus résilientes et entreprennent rapidement des stratégies visant à se conformer aux exigences du législateur.

b. Contributions managériales

Au niveau managérial, ce travail de recherche intéresse les acteurs du secteur de la microfinance du Burundi ainsi que les pouvoirs publics. Mais, au-delà de ces derniers, il intéresse aussi d'acteurs du secteur de la microfinance en d'autres lieux. Dans un contexte d'incertitude, notre contribution managériale est de montrer les mécanismes sur lesquels il faut agir davantage afin d'améliorer la gouvernance. Ces mécanismes sont autant internes qu'externes à l'organisation. Ils se focalisent sur certains aspects tels que le contrôle humain et le contrôle organisationnel. D'autres organisations peuvent aussi s'inspirer de notre travail de recherche pour développer des mécanismes qui leur permettraient d'être efficaces en période d'incertitude.

Au niveau du contrôle humain, les relations entre administrateurs et la direction devraient être suivies de près. Bien que la confiance soit primordiale dans les organisations coopératives, en période d'incertitude, les contrôles par les sociétaires via l'AG et par le superviseur devraient être privilégiés.

De plus, bien que le principe démocratique domine les organisations coopératives, à un certain niveau de sa croissance, l'élection des représentants des sociétaires devrait tenir compte de leur niveau de formation dans le but de comprendre certains enjeux et certains phénomènes pouvant affecter la coopérative et prendre des décisions y afférentes. Une formation continue et une sensibilisation sur le sens des biens communs à l'égard des élus limiteraient les lacunes ci-haut soulevées et la passivité observée chez certains administrateurs en période d'incertitude.

Au niveau organisationnel, des manuels de procédures sont à mettre en place pour éviter l'immixtion dans les rôles des uns et des autres. Mais, au-delà de cette mise en place de ces manuels, une sensibilisation et un contrôle seraient nécessaires pour l'accompagner. Des stratégies alternatives ou des plans d'exception devraient aussi être élaborés pour permettre le fonctionnement de la coopérative en période de crise. Ces stratégies peuvent être des dispositions particulières à mettre dans les textes réglementaires et préciseraient comment les différents organes ou des comités de gestion de crise peuvent fonctionner en période d'incertitude. Des manuels de procédure seraient indispensables pour éclairer le fonctionnement de chaque organe interne.

Pour les coopératives regroupées au sein d'une faîtière, la longueur hiérarchique ne facilite pas la prise des décisions dans les meilleurs délais. La technologie étant avancée, l'utilisation de l'outil informatique dans tout le réseau COOPEC allégerait le travail fastidieux observé dans ces COOPEC et faciliterait la communication. La mise en place d'un logiciel permettant de centraliser et d'échanger les données de toutes les coopératives de la fédération en un laps de temps est indispensable. Egalement, pour sécuriser ses données, leur conservation dans une maison extérieure spécialisée épargnerait à la FENACOBU des risques liés à la disparition des données importantes.

Pour toutes les institutions de microfinance, appartenir à un réseau procure plus de légitimité aux membres de celui-ci. L'adhésion des institutions de microfinance aux réseaux nationaux et multinationaux permettrait de partager de l'expérience et de l'information, de travailler en synergie et d'avoir un cadre légal d'expression. Les membres du réseau mettent en place eux-mêmes une discipline à respecter et des canaux de communication. Le respect de cette discipline et l'échange d'informations réduisent l'incertitude. Un réseau est un interlocuteur privilégié avec les pouvoirs publics et sert d'interface dans la transmission des doléances des institutions de microfinance envers le législateur et/ou le superviseur. La collaboration du réseau et des pouvoirs publics permet de réduire les tensions entre certains services publics et certaines institutions de microfinance.

Mis à part les coopératives sous notre étude, ce travail de recherche peut aussi servir de garde-fous aux autres institutions de microfinance afin de ne pas tomber dans les abus observés en période d'incertitude. En adoptant une approche abductive, nous sommes arrivés à la proposition des hypothèses, qui sont des constats issus de l'analyse de nos propositions. Ces hypothèses constituent

des pistes pour d'autres recherches futures qui s'intéresseraient à l'impact de l'incertitude dans d'autres pays et d'autres secteurs. Ces hypothèses sont :

H1 : Face à l'incertitude, les coopératives adoptent des stratégies de résilience différentes malgré leurs similitudes organisationnelles.

H2 : En période d'incertitude, la cohésion des organes internes est plus fragile dans les structures en faïtière que dans les coopératives simples.

H3 : Plus l'incertitude augmente, plus les organisations développent un sentiment de collaboration et de solidarité.

H4 : Plus l'incertitude affecte une organisation, plus celle-ci entreprend rapidement des changements visant la conformité à la législation.

3. Les limites et les pistes de recherche pour les travaux futurs

3.1. Les limites

Notre travail s'est penché sur l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des coopératives burundaises. Nous ne prétendons pas avoir abordé notre sujet dans toute son ampleur à cause de sa complexité. La réticence des personnes à interviewer, vu la sensibilité du sujet, ne nous a pas permis d'avoir plusieurs répondants. Néanmoins, cette lacune a été compensée par l'abondance et la richesse des sources écrites. Le contexte conflictuel n'est pas facile à appréhender et présente un caractère singulier dans la mesure où un conflit ne présente pas les mêmes caractéristiques d'une région à l'autre ou d'un pays à l'autre. Le manque d'autres coopératives remplissant le critère âge et orientées vers le secteur rural n'a pas permis de comparer les effets de l'incertitude sur différentes coopératives de ce secteur. Notre approche abductive, étant située entre la démarche inductive et la démarche déductive, ne permet pas de tester les hypothèses. Elle est donc le pont entre les deux démarches. Ainsi, les résultats obtenus dans notre travail de recherche constituent un point de départ d'un processus de test à l'aide d'un raisonnement déductif (Thiéart et coll., 2003).

3.2. Les pistes pour des recherches futures

Le présent travail constitue une étape dans la compréhension de l'évolution de la gouvernance des coopératives en période d'incertitude. Les hypothèses (ou propositions affinées) formulées à la fin de ce travail constituent déjà un jalon pour les futures recherches. Il suffira aux éventuels chercheurs de les mettre à l'épreuve dans un contexte autre que celui du Burundi pour vérifier leur validité. Pour les chercheurs qui s'intéresseraient à l'impact de l'incertitude sur la gouvernance des organisations, les thématiques suivantes peuvent être abordées:

- a. Les organisations sociales seraient plus résilientes à l'incertitude causée par un conflit armé par rapport aux entreprises commerciales.
- b. Dans le secteur de la microfinance, l'impact de l'incertitude serait moins rude sur les coopératives que sur les autres organisations.
- c. L'incertitude serait un catalyseur du processus d'institutionnalisation dans le secteur de la microfinance.

Nous ne prétendons pas avoir exploré toutes les facettes de notre problématique, mais nous sommes conscient que le pas franchi constitue une base pour des recherches ultérieures. Nous souhaitons la bienvenue aux éventuels travaux de recherche qui prendraient racine dans le nôtre.

Références

- Agbodjan, E. D. (2007). L'usage de la microfinance dans les situations de post-conflit : une revue de la littérature. *Autrepart*, n° 44(4), 227–240.
- Alexandre, H., & Bouaiss, K. (2008). The complementarity of regulatory and internal governance mechanisms in banks. *Banks, Markets and Investors*, pp. 6–15.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C.-G. (2003). Construction de l'objet de la recherche. In *Méthodes de Recherche en Management* (Dunod, Vol. 2ème Ed., p. 537). Paris: Thiétart, R.- A. et Coll.
- Alldén, S. (2009). Microfinance and post-conflict development in Cambodia and Timor-Leste. *Journal of Social Issues in Southeast Asia*, 24(2), 269–284.
- Amocosta, R. L., & Pet-Edwards, J. (1999). Integrative risk and uncertainty analysis for complex public sector operational systems. *Socio-Economic Planning Sciences*, 33(2), 105–130.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite “qualitative”: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5–31.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95–113. <http://doi.org/DOI: 10.2307/41166663>
- Andrés-Alonso, P., Azofra-Palenzuela, V., & Romero-Merino, E. (2009). Determinants of nonprofit Board size and composition. The case of Spanish Foundation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 784–809.
- AO208. (2011). *Approches de l'incertitude et son impact sur la décision* (Cahiers de la Sécurité Industrielle No. 2011-06). Toulouse, France: Fondation pour une culture de Sécurité Industrielle. Retrieved from <http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/>
- Armendáriz, B., & Labie, M. (2011). *The handbook of microfinance* (World Scientific Publishing.co). Singapore.
- Armendáriz, B., & Morduch, J. (2007). *The Economics of Microfinance*. MIT Press.
- Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). *The economics of microfinance* (2nd Ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Armendáriz de Aghion, B., & Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance* (The MIT Press). Massachusetts.
- Aryeetey, E., & Udry, C. (1997). The characteristics of informal financial markets in SubSaharan Africa. *Journal of African Economies*, 6(1), 161–203.
- Atche, B. R. (2008). *Les conflits armés internes en Afrique et le droit international* (Thèse de doctorat, Faculté de Droit). Université de Cergy- Pontoise, France.
- Baaziz, A. (2004). *Réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines en tenant compte de l'exigence qualité* (Mémoire du Diplôme Universitaire 3ème Cycle). Université de Perpignan, France.
- Baaziz, A. (2005, March). Quelles solutions pour une Entreprise étendue ? Les ERP face à la tendance d'intégration. *Inforum '2005*.
- Baaziz, A. (2012). Synergie du triptyque : Knowledge Management, Intelligence Economic & Business Intelligence. In *Management et Performance : quelles spécificités ? Quelles pratiques ?* Tanger-Maroc.
- Baaziz, A., & Quoniam, L. (2013). Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : Cas des entreprises publiques algériennes. Presented at the

- Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach, Oran, Algérie. Retrieved from <http://www.sonatrach.com/p-jst9.html>.<hal-00822969>
- Babbie, E. L. (1985). *The practice of social research* (5th Ed.). Belmont, Wadsworth.
- Baghdadli, I., Harborne, B., & Rajadel, T. (2008). *Breaking the Cycle. A strategy for conflict-sensitive Rural Growth in Burundi*. World Bank, Working Paper n°147.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France: PUF.
- Barr, A., Fafchamps, M., & Owens, T. (2005). The Governance of Non- Governmental Organizations in Uganda. *World Development*, 33(4), 657–679.
- Baumard, P. (1997). L'information stratégique dans la grande organisation. *Systèmes d'Information & Management*, 2(2), 3–25.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données? In *Méthodes de Recherche en Management* (2ème Ed., p. 537). Paris: Dunod.
- Baum, C. F., Chakraborty, A., Han, L., & Liu, B. (2009). *The effects of uncertainty and corporate governance on firms' demand for liquidity*. Retrieved from <http://fmwww.bc.edu/EC-P/wp726.pdf>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Martinez Soledad, M. (2005). *Reaching out: Access to and use of banking services across countries*. World Bank Policy Research, Working Paper n°3754, Washington, DC.
- Bellman, E. (2006). *Invisible hand: Entrepreneur gets big banks to back very smallloans*. Working Paper, Wall Street Journal.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1983). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369–386.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1996). *La construction sociale de la réalité* (2ème Ed.). Méridiens Klincksieck.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, Macmillan.
- Berold, R. (2002). *Introduction to microfinance in conflict-affected communities*. International Labour Organization (ILO) and United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR).
- Beugré, C. D., Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52–62.
- Blaug, M. (1982). *La méthodologie économique*. Paris: Economica.
- Block, S. R. (1998). *Perfect nonprofit boards: myths, paradoxes and paradigms*. Needham Heights: Mass. : Simon and Schuster.
- BRB. (2012a). Enquête Nationale sur l'Inclusion Financière au Burundi.
- BRB. (2009a). Guide méthodologique de supervision des Etablissements de Microfinance. BRB.
- BRB. (2012c). *Rapport d'inspection effectué au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires*. Bujumbura: BRB.
- BRB. (2009b). *Rapport d'inspection effectuée au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires du 26 mai au 2 juin 2009*. Bujumbura: BRB.
- BRB. (2012b). Référentiel comptable des établissements de microfinance (EMF) du Burundi actualisé.
- BRB. (2006). *Rapport d'inspection de la Fédération Nationale des COOPEC «FENACOBU»* (p. 31). Bujumbura: BRB.
- BRB. (2008). Audit organisationnel et fonctionnel de la FENACOBU. Pro Millennium, asbl.
- BRB. (2013). *Rapport de contrôle ponctuel de la FENACOBU effectué par la BRB entre le 28 janvier et le 02 février 2013, suite à une crise observée au sein des organes de gestion*.

- BRB. (2014). Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) 2015-2020. BRB.
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). *The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research*. Presented at the Annual meeting of the International Associations for Business and Society, Sundance, Utah.
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1997). Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*, 58(1), 54–65.
- Brown, M. M. (2000). Gouvernance : l'assise du développement. *Choix*, 9(1).
- Brown, W. (2009). *Murs. Les murs de la séparation et le déclin de la souveraineté étatique*. Paris: Les Prairies Ordinaires.
- Bruns, T. R., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Institute.
- Brun, T. R., & Kaplan, R. S. (1987). *Accounting and management: Field study perspectives*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61–71.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board composition, committees and organizational efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493–520.
- Caprio, G., Laeven, L., & Levine, R. (2007). Governance and Bank Valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584–617.
- Carver, J. (2010). A case for Global Governance Theory: Practitioners avoid it, Academics narrow it, the World needs it. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 149–157.
- Centre for the Study of Financial Innovation. (2008). *Microfinance banana skins- Risk in a booming industry*. New York.
- Chao-Béroff, R., Cao, T. H., Vandenbroucke, J.-P., Musinga, M., Tiaro, E., & Mutesasira, L. (2000). A Comparative Analysis of Member-Based Microfinance Institutions in East and West Africa. MicroSave. Retrieved from http://www.microsave.net/files/pdf/A_Comparative_Analysis_of_Member_Based_Microfinance_Institutions_in_East_and_West_Africa.pdf
- Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. CREGO Working Paper n°9603, 53p.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*. Paris: Economica.
- Charreaux, G. (2003). Le gouvernement des entreprises. In *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris: Economica, 386 p.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2003). *Explorer et tester : deux voies pour la recherche* (2ème Ed.). Paris: Dunod, 537 p.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance* (1st Ed.). Routledge.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research-strategies* (1st

- Ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Coleman, J. (1991). Constructed Organization: First Principles. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(n° Special).
- Collette, C., & Pige, B. (2008). *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle*. Paris: Dunod.
- Collins, R. (1979). *The credential society: An historical sociology of education and stratification*. New York: Academic Press.
- Comte, A. (1995). *Discours sur l'esprit positif* (1er Ed.). Paris.
- Conférence des Ministres de l'Éducation ayant le Français en partage [CONFEMEN]. (2010). *Rapport du Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN (PASEC)*. Burundi.
- Conrath, D. W. (1967). Organizational decision making behavior under varying conditions of uncertainty. *Management Science*, 13(8), 487–500.
- Consultatif Group to Assit Poors [CGAP] & Microfinance Information Exchange [MIX]. (2011). *Afrique Subsaharienne 2010 benchmarking et analyse du secteur de la microfinance*. CGAP& MIX.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Economie et Solidarités*, 35(1-2), 81–99.
- Cornforth, C. (2010). Challenges and future directions for third sector governance research. Presented at the 10th EURAM Conference, Rome, Italy.
- Cornforth, C., & Edwards, C. (1998). *Good governance: developing effective board-management relations in public and voluntary organization*. London: CIMA Publishing.
- Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. Routledge.
- Cousineau, A., & Bastin, E. (1975). Méthodologie de la Recherche. *Enseignement et Gestion*, 12, 37–71.
- Crespi, R., Garcia-Cestona, M., & Salas, V. (2004). Governance mechanisms in Spanish banks. Does Ownership matter? *Journal of Banking and Finance*, 28(10), 2311–2330.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. California: Sage.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Davister, C. (2006). *La gestion des ressources humaines en économie sociale* (Vol. 1). Liège: HEC-Ulg, Centre d'Économie Sociale, Chaire Cera. Retrieved from www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister_C__2006__La_gestion_des_ressources_humaines_en_economie_sociale.pdf
- Davister, C., & Comeau, Y. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale : inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue Internationale de Psychologie*, 14(33), 195–213.
- De Andres, P., & Valedo, E. (2008). Corporate governance in banking: the role of the boards of directors. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2570–2580.
- Dehejia, R., Montgomery, H., & Morduch, J. (2005). *Do interest rates matter? Credit demand in the Dhaka Slums*. ADB Institute Discussion Paper N°37.
- Delattre, P., & Thellier, M. (1979). *Elaboration et justification des modèles*. Paris: Maloine-Douin.

- Demb, A., & Neubauer, F. (1992). *The corporate board: confronting the paradoxes*. Oxford: Oxford University Press.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1–36.
- Denzin, N. K. (1984). *On understanding emotion*. San Francisco: CA, Jossey-Bass.
- D’Espallier, B., Hudon, M., & Szafarz, A. (2016). *Aid Volatility and Social Performance in Microfinance*. CEB Working Paper n°16/015, Solvay Brussels School of Economics and Management.
- Dill, W. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409–443.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369–381.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230–251.
- Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, research and sources of variation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 562–577.
- Doyle, K. (1998). Microfinance in the wake of conflict: challenges and opportunities. The SEEP Network.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
- Drucker, P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Paris: Ed. d’Organisation.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Dyer, W. G. J., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619.
- Editorial, R. I. (1994). Editorial. *Corporate Governance: An International Review*, 2(1), 1–4.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: the case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economics*, 88(2), 288–307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–350.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

- FENACOBUR. (2008). *Rapport définitif de commissariat aux comptes, exercice 2006*. Gitega: FENACOBUR.
- FENACOBUR. (2013). Avis et considérations sur le rapport de contrôle de la BRB. Lettre adressée à Monsieur le Gouverneur de la Banque de la République du Burundi le 11/4/2013.
- Filatotchev, I., & Boyd, B. (2009). Taking stock of corporate governance research while looking to the future. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 257–265.
- Filatotchev, I., & Nakajima, C. (2010). Internal and external corporate governance: An interface between an organization and its environment. *British Journal of Management*, 21(3), 591–606.
- Flyvbjerg, 2011. (1996). Case study. In *The sage handbook of qualitative research* (4ème Ed., pp. 301–316). Thousand Oaks: Sage.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue Française de Gestion*, 5(164), 17–31. <http://doi.org/DOI.10.3166/rfg.164.17-32>
- Fournier, Y., & Ouedraogo, A. (1996). Les coopératives d'épargne et de crédit en Afrique: histoire et évolutions récentes. *Revue Tiers Monde*, 37(145), 67–83.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: MA, Pitman.
- Fulmer, R. H., Gibbs, P. A., & Goldsmith, M. (2000). Developing leaders: how winning companies keep on winning? *Sloan Management Review*, 49–59.
- Gaboury, A., & Quirion, M. (2006). Why we can no longer afford to ignore financial cooperatives in the effort to increase access to financial services? Développement International Desjardins.
- Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Garratt, B. (1996). *The fish rots from the head- the crisis in our Boardrooms: Developing the crucial skills of the competent director*. London: Harper Collins Business. Geletkanycz, M.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème Ed.). France: Pearson.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R., & Slocum, J. W. (1979). Message characteristics and perceptions of Uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458–481.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (1999). An evaluation strategy for coach education programs. *Journal of Sport Behavior*, 22(2), 234–250.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1976). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Grawitz, M. (1997). *Méthodes des sciences sociales* (10ème Ed.). Paris: Dalloz.
- Gray, S. R., & Cannella, A. A. (1997). The role of risk in executive compensation. *Journal of Management*, 23(4), 517–540.
- Guérin, I., & Servet, J. M. (2003). *Exclusions et liens financiers : Rapport du Centre Walras*. Paris: Economica.
- Gupta, P. P., Dirsmith, M. W., & Fogarty, T. J. (1994). Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 264–284.
- Halal, W. E. (1990). The new management: business and social institutions in the information age. *Business in the Contemporary World*, 2(2), 41–54.

- Harbom, L., & Wallensteen, P. (2010). Armed conflicts, 1946-2009. *Journal of Peace Research*, 47(4), 501–509.
- Harris, M. A. (1994). The power of boards in service providing agencies: three models. *Administration in Social Work*, 18(2), 1–15.
- Hartarska, V. (2005). Governance and performance of microfinance institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States. *World Development*, 33(10), 1627–1643.
- Hartarska, V., & Hartarska, D. (2007). Do regulated microfinance institutions achieve better sustainability and outreach? Cross country evidence. *Applied Economics*, 39(10), 1207–1222.
- Hashemi, S., & Rosenberg, R. (2006). Faire accéder les plus pauvres à la microfinance en associant filets de protection sociale et services financiers. CGAP.
- Hatch, M. J. (2000). *Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Heen, S. (2004). The role of Microcredit in conflict and displacement mitigation: a case study in Cameroon. *The Fletcher Journal of International Development*, 19, 31–50.
- Helms, B. (2006). Access for All: Building Inclusive Financial Systems. CGAP.
- Herman, E. S. (1981). *Corporate control, corporate power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herrman, P., Lence, S., & Agarwal, S. (2011). Governance mechanisms, prior international diversification and organizational inertia: A longitudinal test of large United States firms. *International Journal of Management*, 28(4), 106–118.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216–229.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecological Systems*, 4, 1–23.
- Hollingsworth, J. R., Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1994). *Capitalism, sectors, institutions and performance*.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Honohan, P. (2004). Financial sector policy and the poor. World Bank. Retrieved from http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.26350/34072_file_13.pdf
- Horn, L. (2012). Corporate governance in Crisis? The politics of EU corporate governance regulation. *European Law Journal*, 18(1), 83–107.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives* (Trad. Catherine De Backen et Vivian Lamongie, 1991). Bruxelles: Editions du nouveau pédagogique.
- Hudon, M., & Seibel, H. D. (2007). Microfinance in post-disaster and post-conflict situations: turning victims into shareholders. CEB Working Paper N°7/002.
- Hudson, L., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14, 508–521.
- Hugon, P. (2003). Les conflits armés en Afrique : mythes et limites de l'analyse économique. *Tiers-Monde*, 44(176), 829–856.
- Hugon, P. (2006). Conflits armés, insécurité et trappes à pauvreté en Afrique. *Afrique Contemporaine*, 2(218),

- Hung, H. (1998). A typology or theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101–111.
- Huybrechts, B. (2010). *Explaining organizational diversity in fair trade social enterprises* (Ph.D Thesis in Management Sciences. HEC-ULg, Liège.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1460–1482.
- Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi [ISTEEBU]. (2008). *Base de données pour les indicateurs du Développement Humain Durable (2006)*. Bujumbura: ISTEEBU.
- Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi [ISTEEBU]. (2012). *Base de données pour les indicateurs du Développement Humain Durable (2010)*. Bujumbura: ISTEEBU.
- International Labour Organization [ILO]. (1999). *Microfinance in post-conflict countries: Towards a Common Framework for Action*. ILO.
- Itkonen, R. (1996). My views on co-operative corporate governance. *Review of international co-operation*, 89(4), 20–24.
- Jacquand, M. (2004). *When, Where and How: Donor Struggles in Congo's Microfinance Recovery*. In Agbodjan, E.D. (2007). *L'usage de la microfinance dans les situations de post-conflit: une revue de la littérature*. *Autrepart*, 2007/4 n°44, p.227-240. DOI:10.3917/autr.044.0227.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Judge, J. W. Q., & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766–794.
- Karoui, M., Devauchelle, G., & Dudezert, A. (2013). Systèmes d'Information et prise de décision à l'ère du « Big Data »: Le cas d'une entreprise française du bâtiment. Presented at the 18 Conférence Internationale de l'Association Information et Management, Lyon, France. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00833039>
- Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (1997). The corporate governance problem-competing diagnoses and solutions. In *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*. Oxford: Oxford University Press.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. London: Sage.
- Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196–208.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4–17.
- Koopmans, T. C. (1957). *Three Essays on the State of Economic Science*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Krippendorff, K. (2009). *Content analysis: an introduction to its methodology* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Labie, M. (2005a). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bords. *Gestion*, 30(1), 78–86.
- Labie, M. (2005b). Economie sociale, non-profit, tiers secteur: à la recherche d'un cadre de gouvernance

- adéquat. In Depret, M. H., Finet, A., Hamdouch, A., Labie, M., Missonier-Piera, F. & Piot, C. (2005). *Gouvernance d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*. De Boeck Université, Bruxelles, 269p.
- Labie, M. (2001). Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road. *Management Decision*, 39(4), 296–301.
- Labie, M. (2007). Microfinance et gouvernance: réflexions pour une régulation articulée entre secteurs public et privé. *Monde en Développement*, 2007/2(138), 93–102. <http://doi.org/10.3917/med.138.0093>
- Labie, M., & Périlleux, A. (2009). *Le statut, un outil de screening adéquat pour les acteurs de financements en microfinance*. Working paper, Centre de Recherche Warocqué.
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank Governance, Regulation and Risk Taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions : An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487–513.
- Lambe, C. J., Wittman, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1–15. http://doi.org/10.1300/J033v08n03_01
- Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economic*, 32(1), 3–87.
- Langley, A. (1997). Stratégie d'analyse de données processuelles. *Recherche qualitatives*, 17, 206–231.
- Lapenu, C. (2002). La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche. *Revue Tiers Monde*, 43(172), 847–865.
- Lapenu, C. (2007). Performance sociale versus performance financière : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres ? In *La microfinance au carrefour du social et de la finance*. *Horizons Bancaires*, (334), 45–54.
- Larson, M. S. (1997). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). *Organization and environment*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). “Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281–290.
- Le Billon, P. (2008). Corrupting peace? Peacebuilding and post-conflict corruption. *International peacekeeping*, 15(3), 344–361.
- Le Breton, D. (127AD). *Sociologie du risque*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2005). Qualitative data analysis: Ways to improve accountability in qualitative research. Presented at the Annual Conference, Montreal: The American Educational Research Association.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 5(164), 205–227. <http://doi.org/10.3166/rfg.164.205-228>

- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. Bruxelles: De Boeck.
- Lelart, M. (2006). *De la finance informelle à la microfinance*. Paris: Agence Universitaire de la Francophonie et Editions des Archives Contemporaines.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes, coll. Que sais-je ?* Paris: Presses Universitaires de France.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Lessard-Hebert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1997). *La recherche qualitative. Fondements et pratiques*. Bruxelles: De Boeck.
- Levet, J. L. (1999). *Sept leçons d'économie à l'usage du citoyen*. Paris: Ed. du Seuil.
- Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development organizations- An introduction*. Routledge.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.
- Lorsch, J. W., & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mace, M. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Magill, J. (1994). Credit unions: a formal-sector alternative for financing microenterprise development. In *The New World of Microenterprise Finance, building healthy financial institutions for the poor* (pp. 140–155). Kumarian Press of Management for Development.
- Magill, J. (2003). *The first 30 days: A practical guide to managing natural disasters for microfinance institutions*. Bethesda: Development Alternatives, Inc.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 1–23.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Marino, P. (2005). *Beyond economic benefits: the contribution of microfinance to post-conflict recovery in Asia and the Pacific*. Brisbane: The Foundation for Development Cooperation.
- Marsal, C., & Bouaïss, K. (2007). *Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art*. FARGO-LEG, Pôle d'Economie et de Gestion.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1995). *Designing Qualitative Research* (2nd Ed.). Newbury Park: C A: Sage.
- Maruyama, M. (1991). Contracts in cultures. *Human Systems Management*, 10, 33–46.
- McGuire, P. B. (1999). Policy and regulation for sustainable microfinance: country experiences in Asia. *Journal of International Development*, 11(5), 717–729.
- Mello, R. A. (2002). Collocation analysis: A method for conceptualizing and understanding narrative data. *Qualitative Research*, 2(2), 231–243.
- Mendoza, R., & Mendoza, N. (2008). Innovations to make markets more inclusive for the poor. *Development Policy Review*, 26(4), 427–458.
- Mercier, F. (1999). *Rwanda-Rapport de Mission* (p. 10). Genève: Rafad.
- Mersland, R. (2009). The cost of ownership in Microfinance organizations. *World Development*, 37(2), 469–478.

- Mersland, R., & Strøm, R. O. (2007a). *Performance and corporate governance in microfinance institutions*. Agder University, Norway. Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888/>
- Mersland, R., & Strøm, R., O. (2007b). *Performance and corporate governance in microfinance institutions*. MPRA Working paper, n°3888, Agder University, Norway. Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888/>
- Mersland, R., & Strøm, R. O. (2008). Performance and trade-offs in microfinance institutions-does ownership matter? *Journal of International Development*, 20(5), 598–612.
- Mersland, R., & Strøm, R., O. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 662–669.
- Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi.pro.
- Meschi, P.-X. (2006). Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances. *Revue Française de Gestion*, 5(164), 33–53. <http://doi.org/10.3166/rfg.164.33-54>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Microfinance Information Exchange [MIX]. (2011). Measuring governance in microfinance: initial finding from a pilot project. Retrieved from <http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/33604>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Analysis qualitative data: A source book for new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Ed.). California: Sage.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521–547.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academic of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction [MPDR]. (2002). *Economie Burundaise 2000* (Rapport Final). Bujumbura.
- Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction [MPDR]. (1996). *Economie Burundaise 1994-1995* (Rapport Final). Bujumbura.
- Ministère de la planification du Développement et de la Reconstruction Nationale. (2005). *Economie Burundaise 2003-2004* (Rapport Final). Bujumbura.
- Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction Nationale. (2006). *Economie Burundaise 2005* (Rapport Final). Bujumbura.
- Ministère de la Santé Publique. (2007). *Programme National de la Santé de la Reproduction. Politique Nationale de Santé de la Reproduction*. Bujumbura.
- Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida. (2010). Schéma de traitement par les ARV au Burundi. Conseil National de Lutte contre le VIH/SIDA. Retrieved from http://www.who.int/hiv/pub/guidelines/burundi_art.pdf
- Ministère de l'Éducation Nationale. (1999). *L'évaluation de l'éducation pour tous-bilan à l'an 2000* (Rapport des pays- Burundi). Bujumbura: EFA 2000, Mid-Decade Assesments.
- Ministère des finances de la République du Burundi. (2011). *Diagnostic du secteur de la microfinance au*

- Burundi* (Rapport du Bureau d'études Pierre Larocque). Bujumbura.
- Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique [MFPDE]. (2011). *Politique et Stratégie du Secteur de la Microfinance de la République du Burundi 2012-2016*. Bujumbura.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Ed. des Organisations.
- MIVUBA, A. (2005). Etude Rétrospective sur l'Education et la Formation.
- Morfaux, L.-M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* (A Colin). Paris.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, Cal: Sage Publications.
- Morgan, G. (1990). *Images of organization. Trad. fr. : Images de l'organisation*. Québec: Presses de l'Université de Laval.
- Mucchielli, A. (2006). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. Presented at the « recherche qualitative : Bilan et prospective », Béziers.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3ème Ed.). Armand Colin.
- Muth, M. M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5–28.
- Nagarajan, G. (1997). *Developing financial institutions in conflict affected countries: Emerging Issues, first lessons learnt and challenges ahead*. ILO/UNHCR, Geneva.
- Nagarajan, G. (1999). *Microfinance in post-conflict situation: Towards Guiding Principles for Action*. ILO/UNHCR, Geneva.
- Nations Unies. (2006). *Construire des secteurs financiers accessibles à tous*. New York. Mai. Rapport. New York: Nations Unies. Retrieved from http://www.uncdf.org/sites/default/files/Download/bluebook_fr_0.pdf
- Nations Unies. (2010). *Septième rapport du Secrétaire général des Nations Unies sur le BINUB*. New York. Retrieved from <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N10/654/02/PDF/N1065402.pdf?OpenElement>
- Niyongabo, E. (2011). *Articulation entre la microfinance et les politiques publiques dans le financement du développement agricole et rural en Afrique Subsaharienne. Cas du Burundi*. Thèse de doctorat, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion. Université de Mons, Belgique.
- Niyonzima, S. (2001). *Le micro-crédit en vue de la lutte contre la pauvreté : proposition d'une stratégie et d'une politique appropriées au Burundi*. Bujumbura.
- Nizet, J., & Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris: Gaëtan Morin.
- Nkeshimana, J. C. (2003). La promotion des micro-crédits comme stratégie alternative pour la réduction de la pauvreté au Burundi. Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social.
- Nsanzabaganwa, M. (2006). Politique Nationale de Microfinance du Rwanda. Gouvernement du Rwanda. Retrieved from <http://www.microfinancegateway.org/fr/library/politique-nationale-de-microfinance-du-rwanda>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oman, C., Fries, S., & Buiters, W. (2003). La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes. Centre de Développement de l'OCDE. Cahier de politique

économique n°23.

- O'Regan, K., & Oster, S. M. (2002). Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(3), 359–379.
- O'Regan, K., & Oster, S. M. (2005). Does the structure and composition of the Board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of Law, Economics and Organization*, 21(1), 205–227.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique [OCDE]. (2011). *Rapport 2011 sur l'engagement international dans les Etats fragiles : République du Burundi*. OCDE.
- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (1997). *Conflict, peace and development co-operation on the threshold of the 21st century*. Paris, 5-6, May: OECD.
- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications.
- O'Sullivan, N., & Diacon, S. R. (2003). Board composition and performance in life insurance companies. *British Journal of Management*, 14, 115–129.
- Otero, M., & Chu, M. (2002). *Governance and ownership of microfinance institutions*. In D. Drake and E. Rhyne (Eds.), *The Commercialization of Microfinance*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Passeron, J.-C. (1991). *Le raisonnement sociologique: l'espace non poppérien du raisonnement naturel*. Paris: Nathan.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Pennings, J. M. (1981). Strategically interdependent organizations. In *Handbook of organizational design* (Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), Vol. 1, pp. 433–455). New York: Oxford University Press.
- Pennings, J. M., & Tripathi, R. C. (1978). The organization-environment relationship: Dimensional versus typological viewpoints. In *Organization and environment* (Ed., pp. 171–195). Beverly Hills, Cal: CA: Sage.
- Pentland, T. B. (1995). Grammatical models of organizational processes, 6(5), 541–555.
- Périlleux, A. (2008). *Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance*. CEB Working paper n°8/007, Centre Emile Bernheim, Solvay Business School. Université Libre de Bruxelles.
- Périlleux, A. (2009). La gouvernance des coopératives de crédits et d'épargne en microfinance : un enjeu de taille. *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 2009/3(XLVIII), 51–60. <http://doi.org/DOI:10.3917/rpve.483.0051>
- Perret, V., & Girod-Séville, M. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. In *In Mourgues et al. (dir.). Questions de méthodes en Sciences de Gestion* (pp. 319–337).
- Pfeffer, 1997. (1997). *New directions for organization theory: problems and prospects*.
- Pfeffer, J. (1972). Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal*, 15(3), 317–330.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pharoah, C., & Tanner, S. (1998). Trends in charitable giving. *Fiscal Studies*, 18(4), 427–443.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of

- institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23–43.
- Pierret, D., & Dolegez, F. (2005). *La gouvernance, noeud gordien de la microfinance ?* ADA DIALOGUE n°35, IRAM.
- Pinfield, L. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 365–388.
- Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). *Trust in large organizations*. National Bureau of Economic Research Working Paper N°5864, Cambridge, Mass.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1998). *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège-Bruxelles: Pierre Mardaga.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (1991). Introduction. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Power in and around organizations*. (1983). Englewoods: Prentice-Hall College Div.
- Prahaled, C. K. (n.d.). Corporate governance or corporate value added?: rethinking the primacy of shareholder value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(4), 40–50.
- Programme des Nations Unies pour le Développement [PNUD]. (1999). *La pauvreté au Burundi : Rapport sur le développement humain du Burundi* (p. 154). PNUD.
- Reychler, L. (1997). Religion and conflict. *International Journal of Peace Studies*, 2(1), 19–38.
- Rijpens, J. (2012). *Volontaire de gestion... Et pourquoi pas? Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle*. Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Robert, A.-D., & Bouillaget, A. (1997). *L'analyse de contenu*. France: Presses Universitaires de France.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (2nd Ed.). Oxford: Blackwell.
- Rock, R., Otero, M., & Saltzman, S. (1998). *Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance. Microentreprise Best Practices, Traduction française (2001) GRET*. USAID, ACCION International.
- Rohwer, A. (2009). *Measuring corruption: a comparison between the Transparency International's Corruption Perceptions Index and the World Bank's worldwide governance indicators* (Report 3/2009). CESifo DICE.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63(3), 134–139.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Roussel, J. (2008). Incertitude et coûts de transaction : une relecture du modèle de Williamson. Presented at the XVII ème Conference de l'AIMS, France.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd Ed.). Sage Publications Ltd.
- Santoro, M. D., & McGill, J. P. (2005). The Effect of Uncertainty and Asset Co-Specialization on Governance in Biotechnology Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1261–1269.
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99–123.
- Scherer, A. (1998). Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: a problem in search of a solution. *Organization*, 5(2), 147–168.

- Schmidt, S. M., & Cummings, L. L. (1976). Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 7(3), 447–467.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. Los Angeles: Sage Publications.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage.
- Selznick, P. (1957). *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Shannon, C. E. (1949). Communications theory of secrecy systems. *Bell System Technical Journal*, 28(4), 656–715.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: the case of manager specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123–139.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Simons, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: today and tomorrow. *Mind and Society*, 1(1), 25–39.
- Siwale, J. N., & Ritchie, J. (2011). Disclosing the loan officer’s role in microfinance development. *International Small Business Journal*, 20(10), 1–19.
- Slangen, A. H. L., & Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276–291.
- Slater, G., & Spencer, D. (2000). The Uncertainty Foundations of Transaction Costs Economic. *Journal of Economic Issues*, 34(1), 61–87.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member based organizations. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1), 33–59.
- Steane, P. D., & Christie, M. (2001). Nonprofit boards in Australia: A distinctive governance approach. *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), 48–58.
- Stiglitz, J. E., & Edlin, A. S. (1992). *Discouraging rivals: managerial rent seeking and economic insufficiencies*. NBER Working paper series, n°4145.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: an overview. In *Handbook of qualitative research* (Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (ed.), pp. 274–285). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (dir). In *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 9(1), 1–23.
- Tan, X., & Ding, Z. (2015). Uncertainty, corporate governance and investor protection. *International Journal of Smart Home*, 9(4), 47–56.
- Taylor, R. N. (1984). *Behavioral decision making*. Glenview, IL: Scott: Foresman.
- Tchakoute-Tchuigoua, H. (2010). Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions? *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 50(4), 436–442.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.

- Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope*, 16(2), 154–171.
- Thiéart, R. A. et C. (2003). *Méthodes de Recherche en Management* (2ème Ed.). Paris: Dunod.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246.
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511–521.
- Thompson, J. D. (1976). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
- Touron, P. (2000). Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations. Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France. Presented at the 21ème Congrès de l'AFC, France. Retrieved from <https://halshs.archivesouvertes.fr/file/index/docid/587516/filename/TOURON.pdf>
- Touron, P. (2002). *Théorie institutionnelle et adoption de normes comptables internationalement reconnues : étude de trois cas français sur la période 1989-1993. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584540/document>
- Tricker, B. (2000). Editorial-Corporate governance: the subject whose time has come. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 289–296.
- Tsoukas, H. (1989). The validity of ideograph research explanations. *Academy of Management Review*, 14(4), 551–561.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566–585.
- Turnbull, S. (1997a). Corporate governance: its scope, concerns and theories. *Corporate Governance*, 5(4), 180–205.
- Turnbull, S. (1997b). Making self-regulation work. Presented at the Finance and International Competitiveness Seminar Series, Brisbane: School of Economics and Finance. Queensland University of Technology.
- Turnbull, S. (1997c). Stakeholder cooperation. *Journal of Cooperative Studies*, 29(3), 18–52.
- Turnbull, S. (1997d). Stakeholder governance: a cybernetic and property rights analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 11–23.
- Turnbull, S. (1993). Flaws and remedies in corporatization and privatization. *Human Systems Management*, 12(3), 227–252.
- United Nations Population Fund [UNFPA]. (2004). Situation démographique et sociale du Burundi: Résultats de l'enquête socio-démographique et de santé de la reproduction ESDR Burundi 2002. UNFPA-Burundi.
- Verri, P. (1992). *Dictionnaire du droit international des conflits armés*. Genève: CICR.
- Verwimp, P., & Van Bavel, J. (2013). *Schooling, Violent conflict, and Gender in Burundi*. The World Bank. Research Working Paper, 6418, April.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. ., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143.

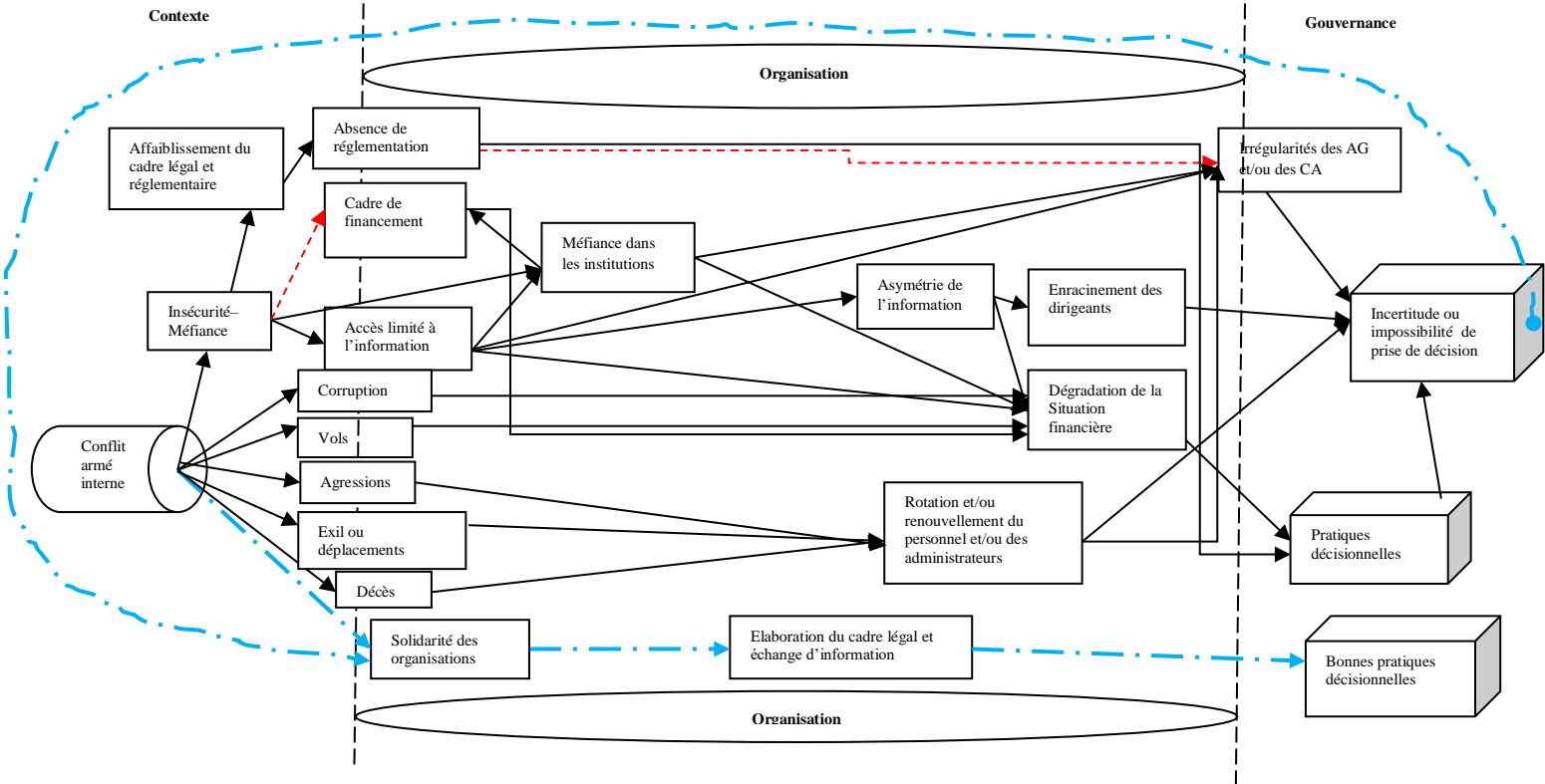
- Wampfler, B., & Mercoiret, M. R. (2002). Microfinance, organisations paysannes : quel partage des rôles, quels partenariats dans un contexte de libéralisation ? ATP, Cirad, Cérise.
- Wang, J., & Dewhirst, H. D. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 115–123.
- Wélé, P. (2009). La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l’UEMOA : construction d’un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Bénin. *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 2009/3(Tome XLVIII), 73–83. <http://doi.org/10.3917/rpve.483.0073>
- Westphal, J. D., Boivie, S., & Chng, D. H. M. (2006). The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties. *Strategic Management Journal*, 27(5), 425–445.
- Williamson, O. E. (1979a). *Markets and Hierarchies: analysis and ant-trust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979b). Transaction costs economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Wilson, T. (2002). Microfinance during and after armed conflict: lessons from Angola, Cambodia, Mozambique and Rwanda. Durham, Concern Worldwide and Springfield Centre.
- Wood, M. M. (1996). Introduction: governance and leadership in theory and practice. In *Non-profit Boards and leadership: cases on governance, change and board-staff dynamics*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7), 493–508.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Woodworth, W. (2006). Microcredit in post-conflict, conflict, nature disaster, and others difficult settings. Retrieved from http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Microcredit_15.pdf
- World Bank. (2005). *Interim Strategy note for the Republic of Burundi* (Rapport No. 32018-BI).
- World Bank. (2006). *Anticorruption in transition 3: Who is succeeding...and why?* (Report).
- World Bank. (2009). *Financial Sector Assessment*. Burundi.
- Xu, X., & Qiu, W. H. (1984). Study on impact of uncertain state of world to optimal contract in principal-agent theory. *Chinese Journal of Management Science*, 2, 62–64.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and Methods*. London: Sage.
- Yin, R. K. (1990). *Case Study Research: Design and Methods (revised edition)*. London United Kingdom: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zald, M. N. (1969). The power and functions of the board of directors: a theoretical synthesis. *American Journal of Sociology*, 75(1), 97–111.
- Zimmermann, H. J. (2000). An application-oriented view of modeling uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 122(2), 190–198.
- Zio, E., & Pedroni, N. (2012). *Uncertainty characterization in risk analysis for decision-making practice*. Cahiers de la Sécurité Industrielle N° 2012-07. Fondation pour une culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France. Retrieved from <http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/>

Liste des annexes

Annexe 1 : Influence de l'incertitude sur la gouvernance d'une coopérative : application d'un conflit armé.....	176
Annexe 2: Tableaux des indicateurs macroéconomiques.....	178
Annexe 3 : Tableaux des indicateurs sociaux.....	182
Annexe 4 : Liste des établissements de microfinance agréés jusqu'au 31 décembre 2013.....	184
Annexe 5 : Guide d'entretien.....	188
Annexe 6 : Liste des documents consultés et leurs codes de référence.....	191
Annexe 7 : Tableaux synthétiques des éléments de réponses aux propositions.....	193
Annexe 8 : Distribution des codes et des catégories par institution.....	200
Annexe 9 : Les catégories retenues.....	204


Annexes


Annexe 1 : Influence de l'incertitude sur la gouvernance d'une coopérative : application d'un conflit armé

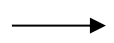


Source : Auteur

Légende des flèches :

 : Implication avec externalités positives

 : Influence indirecte

 : Influence directe

Annexe 2 : Tableaux des indicateurs macroéconomiques

Tableau A : Evolution du PIB, du PNB et du taux de croissance de 1992 à 2010.

Année	PIB à prix courant (au prix du marché en millions de FBU)	PNB total (en milliards de FBU)	PNB Total (en milliards \$ ajusté)	Taux annuel de croissance du PIB en \$	PIB à prix constants ¹⁰⁸ (aux prix 1996)	Taux de croissance du PIB
1992	225,9	224,0	7,17	21,96	135	-
1993	264,6	225,4	6,76	-5,66	128	-
1994	251,8	230,5	6,22	-7,96	123	-
1995	249,9	247,3	6,68	7,29	114	-
1996	272,6	280,0	7,56	13,22	105	9,1
1997	337,3	359,1	9,70	28,25	106	23,8
1998	396,4	409,0	11,04	13,90	111	17,5
1999	451,6	474,6	12,81	16,04	110	13,9
2000	511,0	520,0	14,04	9,57	109	13,2
2001	550,0	571,7	15,44	9,94	111	7,6
2002	584,6	613,8	15,68	7,36	116	6,3
2003	651,6	684,1	17,37	10,83	122	11,5
2004	748,3	785,7	19,22	10,64	129	14,8
2005	860,9	828,7	22,96	19,45	138	15,0
2006	934,7	896,5	21,53	-6,26	153	8,6
2007	1012,9	1066,5	28,80	33,76	328	8,4
2008	1378,1	1391,3	37,57	30,45	344	8,4
2009	1540,4	1658,0	44,77	19,17	356	8,4
2010	1843,6	1857,3	50,15	12,02	370	8,4

Source : Tableau construit par l'auteur à partir des données de l'ISTEEBU (2008 et 2012): Base de données pour les indicateurs du DHD (2006 et 2010).

¹⁰⁸ PIB aux prix constants : le PIB en prix constants est indiqué aux prix constants d'une année de référence donnée et aux taux de change.

Tableau B : Indice des prix à la consommation des ménages de Bujumbura avant la crise de 1993.

Année	Alimentation	Habillement	Habitation et Ménage	Transport culture et Loisirs	Services médicaux et Divers	Indice Général ¹⁰⁹	Taux d'Inflation Annuelle
1980	98,4	110,7	101,1	100,1	112,0	101,2	
1981	108,3	120,8	122,5	111,7	126,7	113,3	12,0
1982	116,0	125,1	132,5	113,5	123,4	119,9	5,8
1983	125,4	128,3	131,6	153,9	126,5	129,8	8,3
1984	142,6	137,4	146,3	200,7	137,0	148,5	14,4
1985	153,7	127,4	149,0	200,7	145,7	154,0	3,7
1986	142,7	140,8	144,1	270,3	150,4	156,8	1,8
1987	141,6	166,1	149,4	337,3	157,7	167,9	7,1
1988	152,2	168,4	156,4	336,7	163,2	175,6	4,6
1989	180,5	182,0	171,3	336,7	177,5	195,9	11,6
1990	193,9	198,0	181,6	354,7	190,5	209,7	7,0
1991	206,5	220,5	193,6	429,9	209,7	228,0	8,7

Source : ISTEERU

NB : Les utilisateurs qui désireraient obtenir les valeurs selon l'ancienne base Janvier 1980=100 peuvent estimer ces valeurs en multipliant les nouveaux Indices par leurs coefficients de raccordements :

- alimentation : 2,070
- habillement : 2,216
- habitation et ménages : 1,937
- transport culture loisirs : 4,074
- soins santé divers : 2,101
- indice général : 2,281

¹⁰⁹ Indice à la consommation des ménage de Bujumbura, Base=100, Janvier 1980.

Tableau C : Indicateur des prix à la consommation des ménages de Bujumbura

(Base 1991=100)

ANNEE	Alimentation	Habillement	Logement et chauffage	Article de ménage	Services médicaux	Transports et Communication	Enseignement Culture et Loisirs	Autres Biens et Services	Indice général	Taux d'Inflation Annuelle
1992	97,9	109,5	105,2	109,8	100,5	100,0	115,7	112,3	101,8	
1993	113,5	135,3	105,1	111,8	106,2	100,4	120,0	116,2	111,7	9,7
1994	133,6	136,0	118,8	140,4	137,4	101,5	123,7	127,5	128,2	14,8
1995	160,4	157,0	148,0	153,7	166,7	102,1	134,2	153,8	153,0	19,3
1996	199,0	198,5	192,1	170,3	206,1	176,5	155,5	172,7	193,4	26,4
1997	268,6	308,7	235,4	201,6	241,0	228,9	200,9	210,1	253,5	31,1
1998	302,4	342,9	276,0	227,6	230,6	217,1	223,1	244,0	285,3	12,5
1999	305,4	403,7	282,3	251,5	264,5	210,1	254,4	309,4	295,0	3,4
2000	388,0	469,9	327,5	298,1	322,7	343,9	312,6	390,4	366,6	24,3
2001	398,0	407,9	433,7	319,9	305,6	366,9	325,7	460,0	400,6	9,3
2002	377,8	426,6	448,4	317,2	328,5	371,9	316,6	448,7	395,3	-1,3
2003	427,0	494,5	465,9	331,1	374,1	482,1	323,7	480,8	437,3	10,6
2004	470,9	553,7	487,0	354,1	406,1	520,9	342,4	528,4	474,1	8,4
2005	551,3	595,3	534,4	376,5	423,1	565,9	359,1	585,0	536,5	13,2
2006	551,9	591,8	578,4	380,2	451,6	607,2	365,3	586,8	550,8	2,7
2007	599,9	559,8	640,4	402,8	498,7	678,5	386,0	613,3	596,8	8,4
2008	797,2	583,6	741,4	454,2	554,7	854,0	384,1	724,7	742,8	24,5
2009	877,9	637,8	829,3	564,0	614,6	779,9	411,6	833,1	821,0	10,5
2010	938,4	642,8	911,4	613,2	615,6	799,9	430,3	849,8	874,6	6,5
2011	1028,4	750,3	968,1	651,6	805,0	958,0	452,9	948,3	958,5	9,6
2012	1173,1	933,8	1274,8	679,6	835,6	987,5	454,4	1115,7	1.132,6	18,2
2013	1282,8	933,8	1356,0	783,6	860,0	1068,4	462,3	1183,1	1.222,7	8,0

Source: ISTEERU

Tableau D : Evolution de l'aide au développement de 1990 à 2010.

Années	Aide totale au développement reçue (millions de \$ USA)	Aide totale au développement reçue en % du PIB	Aide totale au développement reçue par habitant en \$ USA
1990	253,0	4,72	47,81
1991	270,9	4,72	49,76
1992	318,6	4,44	56,91
1993	227,0	3,36	39,35
1994	353,2	5,67	60,11
1995	194,5	2,91	32,52
1996	146,7	1,94	24,10
1997	115,4	1,19	18,63
1998	104,1	0,94	16,52
1999	86,2	0,67	13,30
2000	159,1	1,13	23,87
2001	139,1	0,90	20,32
2002	175,0	1,06	24,90
2003	253,3	1,37	35,06
2004	331,9	1,73	44,68
2005	476,2	2,07	62,36
2006	476,0	2,21	60,64
2007	384,5	1,34	47,79
2008	384,5	1,02	47,74
2009	384,5	0,86	46,62
2010	384,5	0,77	45,48

Source : ISTEEBU (2008 et 2012): Base de données pour les indicateurs du DHD (2006 et 2010).

Annexe 3 : Tableaux des indicateurs sociaux

Tableau A : Evolution de l'Indice de Développement Humain de 1990 à 2010.

Années	Espérance de vie à la naissance (en années)	Taux d'alphabétisation des adultes	Indice de l'espérance de vie ¹¹⁰	Indice du niveau d'éducation	Indice du PIB	Indice de développement humain
1990	51,30	37,08	43,83	35,68	31,92	37,15
1991	51,70	37,85	44,50	36,42	32,32	37,74
1992	51,80	38,63	44,67	36,62	34,15	38,48
1993	51,10	39,00	43,50	36,85	31,58	37,31
1994	50,60	39,67	42,67	33,80	28,87	35,11
1995	49,80	40,32	41,33	35,50	27,31	34,72
1996	49,20	40,94	40,33	34,40	25,69	33,47
1997	48,80	41,53	39,67	35,05	25,47	33,39
1998	48,50	42,10	39,17	36,84	25,97	33,99
1999	48,20	42,04	38,67	38,22	25,33	34,07
2000	48,00	41,99	38,33	38,60	24,71	33,88
2001	47,80	41,94	38,00	38,80	24,63	33,81
2002	47,80	41,94	38,00	38,80	24,63	33,81
2003	46,30	42,14	35,50	40,03	25,33	33,62
2004	46,10	42,16	35,17	40,85	25,80	33,94
2005	44,80	42,25	33,00	41,66	26,50	33,72
2006	44,60	42,27	32,67	44,73	27,74	35,05
2007	46,50	44,72	35,83	47,83	40,04	41,23
2008	48,90	40,64	39,83	45,74	40,82	42,13
2009	49,40	40,64	40,67	47,04	40,98	42,90
2010	49,80	39,64	41,33	46,76	41,22	43,10

Source : ISTEEBU (2008, 2012). Base de données pour les indicateurs du DHD (2006 et 2010).

¹¹⁰ L'indice de l'espérance de vie mesure le niveau atteint par le pays considéré en termes d'espérance de vie à la naissance.

Tableau B : Evolution de l'Indicateur de la Pauvreté Humaine de 1990 à 2010.

Année	Population n'ayant pas accès à l'eau potable (%)	Population n'ayant pas accès aux services de santé (%)	Enfants de -5 ans souffrant d'insuffisance pondérale (%)	Probabilité, à la naissance de décéder avant 40 ans	Taux d' analphabétisme des adultes	IPH
1990	48,11	-	15,00	31,41	62,92	47,00
1991	45,13	-	16,00	31,41	62,05	46,34
1992	42,17	19,6	18,00	33,35	61,21	45,64
1993	46,14	16,7	18,00	32,81	61,00	45,46
1994	44,41	22,3	20,00	35,59	60,33	45,83
1995	44,81	20,4	22,00	36,94	59,68	45,76
1996	44,79	18,5	24,00	37,75	59,08	45,60
1997	47,46	20,3	25,00	37,75	58,47	45,54
1998	49,12	20,2	24,00	37,75	57,90	45,26
1999	52,68	19,3	25,44	37,90	57,96	45,54
2000	52,56	18,3	25,80	38,00	58,01	45,55
2001	52,44	18,2	26,30	38,00	58,06	45,60
2002	52,33	18,2	26,80	38,00	57,34	45,23
2003	46,76	18,2	-	38,00	57,25	45,18
2004	46,65	18,1	-	38,00	57,23	45,16
2005	46,53	18,1	-	38,00	57,15	45,10
2006	46,41	18,0	-	38,00	57,12	45,07
2007	46,28	17,9	-	38,00	54,60	43,72
2008	46,36	18,0	-	38,00	57,95	45,51
2009	46,36	18,0	-	38,00	57,95	45,51
2010	45,71	17,7	-	38,00	60,38	46,76

Source : ISTEEBU (2008, 2012), Base de données pour les indicateurs du DHD (2006 et 2010).

Tableau C : Evolution du taux de scolarisation de 1990 à 2010.

Année	Taux d'inscription dans le primaire	Taux de scolarisation brut dans le primaire	Taux d'abandon dans le primaire	Taux de scolarisation brut dans le secondaire	Taux d'abandon dans le secondaire	Nombre d'enseignants étrangers dans le primaire	Nombre d'enseignants étrangers dans le secondaire
1990	61,62	68,44	12,06	5,14	10,37	1580	598
1991	64,80	70,05	11,03	5,58	18,71	1618	627
1992	56,79	67,81	7,69	6,35	26,04	1604	643
1993	60,02	67,96	11,26	6,62	24,54	1899	816
1994	39,09	44,72	11,00	5,96	18,78	1811	780
1995	44,92	41,95	23,08	6,34	21,16	426	321
1996	47,73	53,15	4,16	7,38	28,66	275	204
1997	45,00	43,79	5,93	7,47	13,37	333	271
1998	72,83	52,66	14,38	8,55	21,18	414	295
1999	85,59	62,49	14,09	8,72	18,46	386	330
2000	70,23	64,94	10,08	9,49	17,59	317	519
2001	78,79	66,75	8,34	9,96	16,10	426	571
2002	75,15	71,11	10,45	10,35	18,48	327	366
2003	76,72	75,52	6,02	9,71	5,87	266	312
2004	85,16	79,54	19,50	11,14	3,51	279	295
2005	82,92	83,01	6,34	13,46	1,09	272	286
2006	158,01	103,41	0,00	14,58	0,05	435	474
2007	133,57	113,77	0,00	15,85	0,00	295	320
2008	130,35	128,18	7,79	16,16	3,30	259	103
2009	130,69	135,81	6,46	18,57	16,57	188	90
2010	131,24	136,20	-	18,68	-	334	170

Source : ISTEEDU (2008, 2012) : Base de données pour les indicateurs du DHD (2006 et 2010).

Annexe 4 : LISTE DES ETABLISSEMENTS DE MICROFINANCE AGREES JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2013					
	Nom de l'Etablissement	Forme juridique	Adresse du siège	Date de création	Date d'agrément par la BRB
1.	Fédération Nationale des Coopératives du Burundi "FENACOBU"	Structure faîtière (122 coopératives en réseau)	Gitega Tél: 22403671 /22 40 2323/22 40 2619/79996032 B.P.67 GITEGA	14/05/1985 Première Coopecs (Mungwa)	1/03/2007
2.	Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement "FSTE"	Coopérative	Bujumbura, Av KANZIGIRI Tél: 22 25 98 31 / 22 25 09 00 B.P. 3001 BUJUMBURA	22/09/1986	19/01/2007
3.	Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires "FSCJ"	Coopérative	Bujumbura, Blvd P. LUMUMBA Tél: 22 22 4595 / 22 24 3090 78826665 CAC B.P. 1856 BUJUMBURA	3/12/1987	19/01/2007
4.	Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé "FSTS"	Coopérative	Bujumbura, Minisanté, Av Pierre NGENDANDUMWE, Tél: 22 21 9724 B.P. 1856 BUJUMBURA	1/09/1988	8/01/2007
5.	Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel "CECM"	Coopérative	Bujumbura, Av RDC, Tél: 22 249527 / 22213375 / 78829620 B.P. 6665 BUJUMBURA	1/10/1995	29/12/2006
6.	Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit "COSPEC"	Coopérative	Cibitoke, Tél: 22 26 22 54 B.P. 5671 KININDO	12/01/2001	29/12/2006
7.	Union pour la Coopération et le Développement "UCODE"	Coopérative	Ngozi, Tél: 22 30 2417 / 22 25 2080 B.P. 134 NGOZI	6/10/2006	22/01/2007
8.	Caisse Coopérative Indépendante-Organisation pour le Développement de l'Archidiocèse de Gitega "CCI-ODAG"	Coopérative	Gitega, Mushasha, Tél: 22 40 2176/22402240 / 77803194 / 22404505 B.P. 118 GITEGA	7/12/2006	20/02/2007
9.	Solidarité des enseignants de KIRUNDO "SOLIDEK"	Coopérative	Kirundo, Tél 22304720 / 29552323 / 79944862 / 77870707 B.P. 2 Kirundo	1/12/2001	20/09/2010
10.	Coopérative des Fonctionnaires Cadres Moyens "FCAM-DUSHIGIKIRANE"	Coopérative	kirundo,	14/10/2000	26/10/2011
11.	Coopérative d'Epargne et de Crédit pour l'Auto-Développement "CECAD"	Coopérative	Bujumbura, Blvd 28 novembre Tél: 78120132 / 22257184 B.P. 3461 BUJUMBURA	7/05/2007	24/10/2007
12.	Caisse Coopérative pour l'auto Développement Communautaire "CADEC-MF"	Coopérative	B.P 06 MURAMVYA	16/11/2012	23/08/2013

13	Solidarité Citoyenne pour l'Auto-Développement "SOCADE"	Coopérative	B,P 2754 Bujumbura	7/02/2013	6/11/2013
14	MUTEC S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av de la CROIX ROUGE, Tél: 22 24 5088/22245089 / 79986138 B.P. 2932 BUJUMBURA	1/05/2004	29/12/2006
15	Solidarité pour l'Epargne et le Crédit "SOLECS-COOPERS" S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av des Etats-Unis Tél: 22 27 46 76 / 76660655 / 79916519 B.P. 786 BUJUMBURA	7/09/2005	24/05/2007
16	Hope Fund Burundi "HFB" S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av de l'INDUSTRIE Tél: 22 25 1871 / 22 25 8755 / 79562570 B.P. 6979 BUJUMBURA	30/10/2006	24/01/2007
17	TURAME COMMUNITY FINANCE S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av de la CROIX ROUGE, Tél: 22 25 6735 / 22256736 B.P. 7537 BUJUMBURA	31/10/2006	30/01/2007
18	Women's Initiative for Self-Empowerment "WISE" S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av du PROGRES Tél: 22257177/22 25 71 78/ 78823103 B.P. 1610 BUJUMBURA	30/01/2007	17/08/2007
19	Development Interpeople Finance Operations "DIFOs.a"	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Avenue des pêcheurs n° 3, Tél. 22275859 / 78733722 B.P. 6825 BUJUMBURA	17/04/2009	10/05/2010
20	Réseau Communautaire d'Epargne et de Crédit pour l'Auto développement "RECECA-INKINGI" S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av des PALMIERS Tél: 22 25 3833/22254327 B.P. 6710 BUJUMBURA	5/08/2004	10/01/2008
21	CORILAC Microfinance S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, quartier industriel, route aéroport tél 22219481 /22277160/ 79409852 B.P. 267 Bujumbura	25/04/2008	24/08/2010
22	ISHAKA-Microfinance	Entreprise de microfinance	Rumonge tél: 22504145 B.P. 105 Rumonge	13/08/2010	16/03/2011
23	KAZOZA VISION FINANCE S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Blvd de l'UPRONA Tél: 22246914 79952511 B.P. 7345 BUJUMBURA	23/04/2012	30/05/2012
24	Solidarité Féminine d'Epargne et de Crédit "SOFEPAC" S.A	Entreprise de microfinance	Bujumbura, 20, Blvd de l'UPRONA B.P. 6690 BUJUMBURA TEL 7884427071866866	2/12/2012	19/08/2013

25	TWITEZIMBERE S.A ¹¹¹	Entreprise de microfinance	Bujumbura, Av TANZANIE Tél: 22245464/ 22 22 1804/ 77771990/B.P. 2415 BUJUMBURA	25/02/1993	30/01/2007 16/07/2013
26	DUKUZE IBIBONDO microfinance	Programme de microcrédit	Bujumbura, Av. Rutana Tél. 22214621 / 76749322 B.P. 1797 BUJUMBURA	9/11/2009	7/04/2010
27	Caisse de Développement Economique et Social-Marshall "CADES-M"	Programme de microcrédit	Bujumbura, Tél: 79424341 B.P. 6843 BUJUMBURA	10/07/2007	30/12/2011
28	ITEKA-MF	Programme de microcrédit	Ruyigi, Tél 22 40 61 07,77740575, 76740575, BP 2533 BUJUMBURA	22/03/2012	12/06/2012

Source : BRB (dossier de demande d'agrément de chaque institution) et Site de la BRB : <http://brb.bi/fr/content/emf-en-activité>

¹¹¹ Pour TWITEZIMBERE SA, elle a connu plusieurs transformations institutionnelles. Au départ, c'était une ASBL créée le 25/02/1993. Celle-ci a intégré dans ses activités un programme de microcrédit depuis 1996. Ce projet de programme de microcrédit a obtenu l'agrément de la BRB conformément au décret de 2006 le 31/01/2007. Le projet de transformation du Programme en une autre forme d'institution de microfinance est un processus qui a démarré en 2004 avec les réflexions organisées au niveau interne au sein de l'ASBL TWITEZIMBERE. Après trois années d'activités, les dirigeants ont constaté que la catégorie choisie ne permet plus à l'institution d'être suffisamment opérationnelle et compétitive vis-à-vis d'une concurrence devenue alors davantage rude. Le programme s'est donc transformé en une institution de microfinance de deuxième catégorie, dans le respect des règles et procédures usuelles en date du 16/07/2013.

Annexe 5 : Guide d'entretien

Dans le cadre de mon projet de recherche sur la Gouvernance des institutions de microfinance en situation de conflit et post-conflit, le présent guide d'entretien qui fera l'objet d'une interview est destiné aux dirigeants et/ou membres des conseils d'administration de ces institutions de microfinance. Il vise à analyser l'influence des facteurs contextuels, en l'occurrence un conflit armé sur la gouvernance de celles-ci. Il s'agit une interview face à face et si possible, avec enregistrement. Les réponses des interviewés ne sont utilisées qu'uniquement dans le cadre académique.

I. Identification

- Nom de l'interviewé :
- Fonction :
- Catégorie de l'institution :

II. Guide d'entretien

01. Depuis quand votre institution de microfinance exerce-t-elle les activités ? Pouvez-vous me parler en un peu de mots de l'historique de votre institution ?

- Qui sont les fondateurs ?
- Quelles activités exerce-t-elle ?
- Quelles sont ses missions ?
- Y a-t-il des relations particulières avec certains acteurs (politiques, publics, privés, etc.) ?

02. Avez-vous un conseil d'administration ?

- Quel est son profil ?
- Quelle est sa composition ?
- Selon vous, cette composition est-elle idéale ?
- Comment les administrateurs sont-ils choisis ?
- Quelle est la durée de leur mandat ? Renouvelable combien de fois ?
- Est-il facile de trouver et de renouveler les administrateurs ?

03. Quels sont les rôles de votre conseil d'administration ?

- Y a-t-il des rôles qu'il devrait assumer mais qui ne sont pas assumés ?
- Y a-t-il des rôles qu'il assume mais qu'il ne devrait pas assumer ?
- Par rapport à la direction, quel rôle exerce le CA (*soutien, contrôle, peu actif, ...*) ? Expliquer.
- Y a-t-il d'autres organes qui assurent le contrôle de l'entreprise ?
- Avez-vous d'autres mécanismes de gouvernance ? Lesquels ?

04. Comment fonctionne votre CA ?

- Quelle est sa fréquence de réunion ?
- Qui convoque le CA ?
- Qui prépare l'ordre du jour ?
- Qui prépare les documents ?
- Comment se prennent les décisions (*vote, consensus*) ?
- Observez-vous des tensions au sein des réunions du CA ? Entre quels types d'acteurs ?
- Les administrateurs sont-ils forts impliqués ou plutôt sont des ratificateurs ?

05. Quel est le rôle de l'Assemblée Générale ?

06. Quelles relations existent-elles entre la direction et le CA ?

- Comment le directeur est-il choisi ? Comment est-il évalué ?
- Quelle marge de manœuvre le directeur dispose-t-il dans la prise de décision ?
- Comment décrivez-vous les relations entre la direction et le CA ? (*confiance, écoute, méfiance, cordialité, partenariat, ...*)
- Existe-t-il de relations privilégiées entre le président et le directeur ?

07. Comment votre institution était-elle organisée avant la crise de 1993 ?

08. Votre institution a-t-elle fonctionné durant le conflit armé qui a secoué notre pays ?

- Comment le conflit armé a-t-il influencé votre institution ?
- Sur la gouvernance de votre institution ? (*irrégularité des CA ? AG ? mort, exil des administrateurs ?*)
- Comment obtenez-vous des informations fiables durant cette période? Comment les partagez-vous avec le CA ?
- Pouvez-vous énumérer quelques éléments qui prouvent l'impact du conflit sur votre institution en général et sur sa gouvernance en particulier ?
- Comment vous êtes-vous positionnés pour le surmonter ?
- Quelles décisions stratégiques avez-vous prises ? (*du point de vue organisationnel, financement, remboursement des crédits, gestion du personnel, gouvernance, prise de décisions stratégiques, ...*) ?

09. Comment interagissez-vous avec les autres organisations de microfinance durant la période conflictuelle ?

- Le conflit vous a-t-il permis de tisser des liens de solidarité avec les autres organisations de microfinance ?
- Comment ?
- Dans quel cadre ?

10. Comment appréciez-vous le contexte de post-conflit par rapport au management de votre institution ?

- Constitue-t-il une opportunité pour panser les défaillances observées durant période de conflit ?
- Dans quelles mesures ?

11. Pensez-vous que le conflit a plus affecté votre institution de microfinance que les autres institutions du secteur ? Pourquoi ?

12. Quelle(s) leçon(s) le conflit vous a-t-il légué ?

Je vous remercie

Annexe 6 : Liste des documents consultés et leurs codes de référence

Institution	Document	Code de référence ¹¹²
FENACOBUR	Assemblée Générale Extraordinaire du 6/11/1997	AGE, 1997
	Conseil d'Administration du 5/4/1998	CA, 1998
	Assemblée Générale du 10/12/1998	AG, 1998
	Assemblée Générale du 29/4/1999	AG, 1999
	Assemblée Générale du 16/11/2000	AG, 2000
	Assemblée Générale du 7/12/2001	AG, 2001
	Assemblée Générale du 24/7/2004	AG, 2004
	Assemblée Générale du 18/12/2004	AG, 2005
	Assemblée Générale du 9/12/2006	AG, 2006
	Assemblée Générale Extraordinaire du 31/3/2007	AGE, 2007
	Assemblée Générale du 28/6/2008	AG, 2008
	Assemblée Générale Extraordinaire du 10/1/2009	AGE, 2009
	Assemblée Générale du 18/12/2010	AG, 2010
	Assemblée Générale du 17/12/2011	AG, 2011
	Assemblée Générale du 22/12/2012	AG, 2012
	Conseil d'Administration du 15/12/2012	CA, 2012
	Statuts	Statut
	Règlements d'Ordre Intérieur	ROI
	Organigramme	
	Convention de Financement n°283/C/DPL/83/BUR du 20 Mars 1984 entre la République du Burundi et la République Française	Conv.Fin., 1984
Convention de Financement n°319/C/DPL/83/BUR du 13 Juillet 1984 entre la République du Burundi et la République Française.	Conv.Fin., 1987	
Décision de rétrocession de la subvention consentie à la République du Burundi par la Caisse Centrale de Coopération Economique, au bénéficiaire « la Fédération des COOPEC » représentée, en attendant sa création, par le Bureau Central des COOPEC.	DRS, 1992	
Rapports des commissaires aux comptes de 2007-2012	RCC +année	
STE	Statuts	Statut
	Règlement d'ordre intérieur	ROI
	Manuelle de Procédure	
	Rapports des commissaires aux comptes de 2007-2012.	RCC + année
	Note de présentation du FSTE 2009	(FSTE, 2009)
	Rapports des Assemblées Générales ordinaires : de la 1 ^{ère} à la 15 ^{ème}	AG + année
	16 ^{ème} Assemblée Générale (2004)	AG, 2004
	17 ^{ème} Assemblée Générale (2005-2006)	AG, 2005-2006
	18 ^{ème} Assemblée Générale (2007)	AG, 2007
	19 ^{ème} Assemblée Générale (2008)	AG, 2008
	20 ^{ème} Assemblée Générale (2009)	AG, 2009
	21 ^{ème} Assemblée Générale (2010)	AG, 2010
	22 ^{ème} Assemblée Générale (2011)	AG, 2011
23 ^{ème} Assemblée Générale (2012)	AG, 2012	

¹¹² Pour ces codes de référence, l'institution concernée sera mentionnée à côté du code ou dans le titre de la section qui contient le code.

	1 ^{ère} Assemblée Générale Extraordinaire (1997)	AGE, 1997
	2 ^{ème} Assemblée Générale Extraordinaire (1999)	AGE, 1999
	3 ^{ème} Assemblée Générale Extraordinaire (2006).	AGE, 2006
FSTS	Rapports des Assemblées Générales de 1990 à 2012,	AG + année
	Rapports du commissaire aux comptes de 2007-2012,	RCC +année
	Statut	Statut
	Règlement d'ordre intérieur.	ROI
FSCJ	Rapports des Assemblées Générales de 1990 à 2012	AG+ année
	Assemblée Générale du 13/4/2013	AG, 2013
	Statut	Statut
	Règlement d'ordre intérieur	ROI
	Organigramme	
	Rapports des commissaires aux comptes de 2008-2012	RCC +année
BRB	Rapport d'inspection de la Fédération Nationale des COOPEC « FENACOBU », Novembre, 2006.	BRB (2006).
	Audit organisationnel et fonctionnel de la FENACOBU. Pro Millennium, Asbl, Mai, 2008.	BRB (2008)
	Guide méthodologique de supervision des Etablissements de Microfinance. Septembre, 2009.	BRB (2009a).
	Rapport d'inspection effectuée au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires du 26 mai au 2 juin 2009.	BRB (2009b).
	Enquête Nationale sur l'Inclusion Financière au Burundi, Août, 2012.	BRB (2012a).
	Référentiel comptable des établissements de microfinance (EMF) du Burundi actualisé, Mai, 2012.	BRB (2012b).
	Rapport d'inspection de la BRB effectué au Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires, Mars-Avril, 2012	BRB (2012c)
	Rapport de contrôle ponctuel de la FENACOBU effectué par la BRB entre le 28 janvier et le 02 février 2013, suite à une crise observée au sein des organes de gestion	BRB (2013).
	Circulaire n°01/M/10 relative à l'agrément des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance	Circ. 01
	Circulaire n°02/M/10 relative au contrôle interne édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance	Circ. 02
	Circulaire n°03/M/10 relative au crédit des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance	Circ. 03
	Circulaire n°04/M/10 relative à l'agrément des Commissaires aux comptes des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance	Circ. 04
	Circulaire n°5/M/10 relative aux normes prudentielles des établissements de microfinance édictée en vertu du décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance	Circ. 05
	Décret- loi n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi.	Décret- loi n°100/203

Source : Auteur

Annexe 7 : Tableaux synthétiques des éléments de réponses aux propositions

	<i>Proposition 1 : En période conflictuelle, la prise des décisions stratégiques est entravée par l'accès plus difficile à l'information</i>
FENACOBU	D'abord, au début il y avait de réunions de sécurité pour voir comment les COOPEC pouvaient fonctionner normalement (I1). Il y avait certains qui avaient vraiment perdu leurs carnets de sociétaire et il était vraiment difficile de connaître la réalité(I1).
	C'était difficile, et c'était même difficile de remettre de l'argent aux propriétaires sans registre, sans documents de référence, c'était l'ambiguïté mais comme c'était la crise, on devrait le faire pour garder la fiabilité (I.2)
	L'information fiable venait de la base. Les animateurs de base informent le conseil d'administration et les animateurs de base travaillent avec les membres de l'assemblée générale. Malheureusement, la plupart de ces animateurs de base sont morts (I.3). Mais, tant bien que mal quand même, on partageait l'information pendant la crise. L'information parvenait tout doucement aux ayants droit(I.3). Les agents de la Fédération allaient partout dans les COOPEC. Mais, je vous apprends que les agents de la Fédération des COOPEC ont été agressés, ont été attaqués, ont été battus, ont été tués et d'autres, peut-être, par peur se sont transformés en pillards, avant de fuir(I.3).
	Mais je vous jure que c'était franchement difficile d'avoir des informations fiables pendant la crise (I.4).
FSTE	Je vous disais que c'était franchement difficile d'autant plus qu'il y avait plusieurs représentants qui venaient de l'intérieur qui devaient nous apporter des informations de l'existence ou pas de tel ou tel autre membre. C'est-à-dire qu'on n'avait plus l'information si tel ou tel autre a quitté le pays, s'il est en rébellion, on ne devait pas avoir des informations sur des membres qui n'étaient pas réguliers (I.5) Il n'y avait pas d'autres moyens car on ne pouvait pas monter à l'intérieur pour se rendre compte de la situation. Même le moyen téléphonique n'était pas encore développé. C'est-à-dire qu'on se contentait des informations qu'on avait sur les voix des ondes (I.5) C'était une réponse à une situation catastrophique, d'une insécurité généralisée et comme on ne pouvait pas se réunir, il ne fallait pas croiser les bras (I.5) Donc, il faut cultiver cet esprit d'échange d'information (I.5) la leçon qu'il nous a laissée est d'avoir l'information à la seconde près ; et pour avoir l'information à la seconde, il faut savoir communiquer avec la clientèle (I.5).
	Et les informations ont été obtenues comme d'habitude par courriers, par téléphones. La poste a continué à fonctionner. Même les administrateurs, c'était par téléphone ou par courrier et par les réunions qu'on faisait régulièrement (contradiction) (I.6)
	des informations, on les obtenait mais c'était vraiment très difficile. A ce moment-là, on ne parvenait pas à entrer en contact avec nos membres de l'intérieur, on le parvenait d'une manière ou d'une autre mais c'était vraiment très difficile. il était difficile de connaître réellement les fonctionnaires réguliers au service (I.7)
	On obtenait les informations surtout de l'intérieur par radio et nous les partageons par communiqué à la radio (I.8). C'est la leçon de renforcement de vigilance et de l'information à temps pour prévenir avant de prendre une décision (I.8)
FSTS	, et on a du mal à repérer les endroits où ils étaient (I.9) Comme il n'y avait pas de téléphone mobile, on attendait des descentes possibles pour obtenir des informations de l'intérieur du pays. C'était comme la vie du pays...(I.9)
	Très difficilement. A cette époque, on n'avait pas de téléphones mobiles, mais on téléphonait quand même. On parvenait à savoir ce qui se passe dans le pays. C'est ainsi qu'il n'y a pas eu tellement de drames au ministère de la santé (I.10).
FSCJ	Par téléphones fixes ou bien par courriers, mais c'était très difficile d'avoir toutes les informations voulues (mitigé) (I.11).
	On n'avait pas assez d'information durant la crise parce que les gens ne s'entendaient pas comme il le faut, ils avaient des doutes sur chacun et les gens avaient peur (I.12).
	Il était difficile d'obtenir toutes les informations nécessaires, mais comme il y avait des téléphones fixes dans chaque province, on se fiait des informations provinciales (I.13)

	Proposition 2 : L'incertitude causée par le conflit armé développe la méfiance entre les sociétaires et perturbe le fonctionnement de la coopérative.
FENACOBU	« ...vous convoquez une réunion autour de la COOPEC, les gens ne viendront pas parce qu'ils ont peur de venir, ils ont peur d'une région troublée, les gens abandonnent de venir et les gens ont abandonné ! Vous les amenez à se faire élire pour les organes de gestion d'une COOPEC les gens vont venir ? Ah, c'est-à-dire demain, un malfrat viendra mettre la main sur la COOPEC, alors, c'est moi qui vais payer cher ! Ils ne veulent pas se faire élire. Il y a réticence, il y a même résistance intérieure et même sociale. Il y a une autre chose, à un moment donné, les gens avaient peur et je les comprends. Tout le monde a eu peur, il faut comprendre ». (I.3)
FSTE	« D'abord la crise vient comme un mal, elle emporte des vies humaines, détruit des biens, bloque le développement humain et économique, ça ce sont les souvenirs qu'on a eu, où les frères s'entretuaient. C'est ainsi que l'idée de s'associer en tant que coopératives, et cet esprit- là a souffert ; l'esprit de solidarité a été endommagé sauf dans certaines localités où ils se sont soudés mutuellement, les hutus et les tutsis sont soutenus ». (I.5)
FSTS	« Donc, pendant la crise, on a quand même connu des petits problèmes parce qu'il y a eu des fois des départs qui n'étaient pas faciles à remarquer, des départs qui vont sur une sorte de repli sur eux-mêmes au niveau national, jusqu'à des départs vers l'extérieur ». (I.9)
FSCJ	« Durant la crise, on n'avait pas assez d'information durant la crise parce que les gens ne s'entendaient pas comme il le faut, ils avaient des doutes sur chacun et les gens avaient peur. [...]. Les crédits accordés ont aussi diminué parce que c'était la crise et il y avait peur qu'ils prennent les crédits et partir sans rembourser. Et il y a des gens qui ont pris des crédits et sont partis à l'étranger sans rembourser, il y a ceux qui sont morts sans terminer le remboursement du crédit leur octroyé, ça aussi a affecté notre institution ». (I.12)

	Proposition 3 : En période d'incertitude, les gestionnaires contournent davantage les textes réglementaires et légitimement les décisions illégales sous prétexte d'assurer la survie de leurs organisations.
FENACOBU	Je vous ai dit que pendant la crise, nous avons adopté certaines stratégies pour survivre, pour assurer la croissance, tant que faire se peut. Pendant la crise, on a beaucoup plus travaillé sur le secteur informel (I.1).
	Quand le conseil d'administration présentait le rapport à la fin de l'année, quand l'assemblée générale était satisfaite, elle pouvait fixer une petite somme forfaitaire en guise de remerciement (I.2).
	Avant, je dois avouer que les textes n'étaient pas clairs. On disait que le directeur général doit être recruté sur base des critères objectifs ; les critères objectivement élaborés, les termes de référence bien précis, par le test de présélection et de sélection, l'analyse de tous les dossiers présentés par tous les candidats, nationaux et étrangers. Donc, les termes de référence devaient être là. C'était toujours comme ça et les textes le disaient. Mais, finalement, à un moment donné, on a découvert que, un président du conseil d'administration ayant les capacités de convaincre le conseil d'administration, il procédait généralement par la nomination du directeur général. Mais, c'était des abus parce que c'était contraire à la teneur des textes régissant la fédération ; jusqu'à ce que, dernièrement, le dernier mandat du directeur sortant a été le déclencheur du retour véritable aux termes de référence précis pour le recrutement du Directeur Général. Et l'actuel Directeur Général qui vient d'être mis en place est le produit d'un recrutement qui a observé les conditions de recrutement dans l'objectivité. Nous espérons que la Fédération va rester sur la piste de recrutement à base des termes de référence objectifs. (I.3)
	on a découvert que, un président du conseil d'administration ayant le droit de convaincre le conseil d'administration, il procédait généralement par la nomination du directeur général. Mais, c'était des abus parce que c'était contraire à la teneur des textes régissant la fédération (I.3)
FSTE	C'est-à-dire qu'on pouvait produire les rapports et les faire analyser par les membres du CA quoi que étant de Bujumbura, ils analysaient les rapports et ils prenaient des mesures adéquates face à des situations qui se présentaient (I.5).
	C'est grâce à ce courage de pouvoir nous adapter pour le moment. Le CA qui était à majorité constitué des membres de Bujumbura s'est toujours réuni pour voir s'il peut débloquer la situation (I.5).
	Opérationnellement, cette composition est idéale. Elle est opérationnelle mais pas idéale, car la représentation devrait être régionale ou provinciale (I.6)
	Avec les autres administrateurs et la direction, nous avons pu travailler pendant cette crise, parfois, en nous contentant du nombre d'administrateurs qui étaient-là, et en prenant les décisions pas seulement en nous contentant des quorums, on ne respectait pas nécessairement les quorums, parce que si on respectait les quorums, il se pouvait passer des mois et des mois, même des années sans qu'on puisse prendre des décisions, [...]. C'était difficile de respecter les statuts. On prenait toutes les dispositions nécessaires pour que le Fonds continue à fonctionner (I.7).
FSTS	Bon, d'abord pendant cette crise, les membres de l'intérieur se déplaçaient difficilement et les membres du conseil d'administration de Bujumbura pouvaient se réunir en urgence si le besoin se faisait sentir. Même si le quorum n'était pas atteint, on devait travailler comme si c'est autorisé. Pendant la crise, c'était autorisé et on devait travailler comme ça, sans prise de décision et quand la situation nous permettait de nous réunir, on devait donner rapport aux autres. Mais des mesures préventives pouvaient être prises (I.8).
	A un certain moment, il y a eu renouvellement du mandat du conseil de gestion sans élection car il y avait une petite crise, dont les membres sortant devaient suivre, l'Etat devait au Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé Publique beaucoup d'argent qui était retenu sur les salaires des membres mais qui était bloqué au niveau du ministère des finances. Vous savez, ça va avec le problème d'ordre général que connaît le pays, à un certain moment, lorsqu'il voit qu'il y a des retenues qui se trouvent quelque part, il s'en sert comme cible comme si ce n'était pas une partie du salaire d'un individu. Comme c'était les mêmes membres qui avaient les dossiers en mains, et qui demandaient d'être remplacés, l'assemblée générale a décidé que ces gens restent pour que ce dossier soit clôturé. [...] oui, on peut prolonger le mandat quand il y a problème. Et des fois ce n'est pas agréable parce qu'il y a beaucoup de travail (I.9).
FSC J	il faut réunir tous les membres qui sont dans toutes les provinces, ce n'était pas pratique (I.12)

	Nous n'avons pas eu des administrateurs morts mais des sociétaires (I.13)
--	---

	Proposition 4 : En période de conflit armé, la tenue irrégulière des réunions des AG et des CA empêche la prise des décisions stratégiques dans les meilleurs délais.
FENACOBU	
	Ces organes fonctionnaient tant bien que mal, quand il y avait tension ils ne fonctionnaient pas (I.2) comme ça la réunion était reportée et on organisait la prochaine fois la réunion (I.2).
	vous convoquait une réunion autour de la COOPEC, les gens ne viendront pas parce qu'ils ont peur de venir, ils ont peur d'une région troublée, les gens abandonnent de venir et les gens ont abandonné (I.3).
	Ils ne veulent pas se faire élire. Il y a réticence, il y a même résistance intérieure et même sociale, mais dans des conditions extrêmement difficiles. Il y a des gens qui se sont absentés pour des raisons de crise. Il y a des gens qui ne se sont pas déplacés pour les réunions fédérales parce que les pistes ne passaient pas. Il y a des réunions qui ont été reportées parce qu'on a trouvé que dans les environs, il n'y avait pas moyens de loger là-bas ou de tenir une réunion là-bas. Il y a des réunions qui ont été transférées à Bujumbura parce qu'à Gitega c'était difficile d'y accéder mais aussi c'était difficile d'y loger. À un moment donné, on tenait des réunions ailleurs (I.4). C'était pour vous dire que pendant la crise, il y a eu des problèmes de blocage (I.4),
FSSTE	certaines réunions pouvaient être reportées parce que certains membres du conseil n'avaient pas où passer et lorsque le quorum n'est pas atteint, on était obligé de reporter la réunion (I.5). Mais pendant la crise, les quorums n'étaient pas facilement atteints. Il était difficile d'atteindre les quorums (I.5), qui est la capitale reçoit un nombre d'administrateurs plus élevés pour que les décisions soient prises. Je viens de parler de comment la crise a affecté le déroulement des réunions parce que certains membres du CA, du CS venant de l'intérieur, il leur était difficile de se réunir étant donné qu'il y avait insécurité sur les routes menant vers la capitale (I.5)
	Avec les autres administrateurs et la direction, nous avons pu travailler pendant cette crise, parfois, en nous contentant du nombre d'administrateurs qui étaient-là, et en prenant les décisions pas seulement en nous contentant des quorums, on ne respectait pas nécessairement les quorums, parce que si on respectait les quorums, il se pouvait passer des mois et des mois, même des années sans qu'on puisse prendre des décisions, [...]. C'était difficile de respecter les statuts. On prenait toutes les dispositions nécessaires pour que le Fonds continue à fonctionner Pendant la crise, ils se réunissaient difficilement parce qu'il y avait des problèmes de déplacement pendant la crise (I.8).
FSSTS	On gérait la crise comme toutes les autres institutions, c'était très très compliqué (I.9).
	Je vous assure que c'était terrible (I.10) ...que même les administrateurs n'avaient pas du temps pour travailler vraiment. Moi-même, président du conseil de gestion j'étais dans ce même cas. Nous n'avions pas moyen de faire réunions, nous n'avons pas exercé beaucoup d'activités et on était empêché (I.10) Il y a eu irrégularité des réunions à cause de ça (I.10)
FSCJ	Il y a eu des morts, des exils et des irrégularités des réunions du conseil de gestion (I.11) Il y a eu aussi les irrégularités des réunions du conseil de gestion (I.11)
	Pendant la crise, je ne pense pas que le conseil d'administration se réunissait comme ça se fait aujourd'hui (I.12). il était difficile que les membres se déplacent pour venir ici à Bujumbura pour faire des réunions, c'est pourquoi je suis sûr que pendant ce temps-là, ils ne se réunissaient pas comme il le faut (I.12).
	Durant la crise, peu de réunions ont été tenues et il était pratiquement impossible de tenir une assemblée générale car les membres de l'intérieur ne parvenaient pas à descendre à Bujumbura. Seul le comité de gestion travaillait bien car basé à Bujumbura (I.13)

	Proposition 5 : Pendant la période d'incertitude, les organisations ont tendance à travailler de manière plus isolée qu'en période normale.
FENACOBU	on était vraiment seul dans le monde rural de la microfinance (I.1). L'interaction n'était pas manifeste, chaque organisation travaillait isolement (I.1) Donc, on travaillait vraiment isolement. Chacun y allait de sa façon et de ses programmes et je pense que le RIM est venu corriger cet isolement (I.1) Plus le niveau de confiance est élevé, plus la microfinance a plus des chances de survie et peut surmonter n'importe quelle crise parce que la microfinance en elle-même ce sont des gens qui s'associent ensemble pour promouvoir les intérêts communs (I.1)
	Il y a réticence, il y a même résistance intérieur et même sociale. Il y a une autre chose, à un moment donné, les gens avaient peur et je les comprends. Tout le monde a eu peur, il faut comprendre (I.3)
	Pour que le travail continue à marcher comme il faut, on y mettait des gens capables de se déplacer pendant la crise parce qu'il y a de gens qui ont plus peurs que les autres (I.4) il y avait une question de confiance entre les agents de sécurité et les agents des COOPEC. Si tel passait dans telle contrée, dans telle région, il pouvait passer paisiblement ou avec difficulté. Alors, il fallait savoir qui est mieux indiqué pour travailler dans ce secteur, qui aura plus de difficultés ou plus de facilités pour passer dans tel ou tel secteur (I.4).
	que les institutions agissaient de façon isolées, il fallait que les institutions aient un cadre d'expression, d'échange pour que s'il y a des intérêts communs (I.5) et cet esprit- là a souffert ; l'esprit de solidarité a été endommagé sauf dans certaines localités où ils se sont soudés mutuellement(I.5) C'est-à-dire que le conseil d'administration a cru à la chose et a compris que les enseignants peuvent s'entraider eux-mêmes. Et que pour pouvoir s'enrichir ensemble, il faut savoir s'interdire ensemble et cotiser (I.6) nous avons essayé de nous ouvrir aux autres (I.6). La crise nous permis de comprendre que nous devons nous soutenir (I.6). Il faut être absolument indépendants et de nous soutenir mutuellement (I.6).
FSTE	
FSTS	On gérait la crise comme toutes les autres institutions, c'était très très compliqué [...]. L'institution à un certain moment avait peur, mais comme il n'y avait pas beaucoup d'opérations, surtout au niveau du crédit à accorder aux gens, le travail était pratiquement au ralenti, il n'y avait pas de perte et il n'y avait pas de gain, sauf ce cas de chèque volé. A cette époque, comme il n'y avait pratiquement que le conseil de gestion, il y avait 3 ou 4 personnes qui se réunissaient régulièrement pour analyser les problèmes, mais ce genre d'institution n'avait pas de base réelle (I.9).
FSCJ	Chaque institution de microfinance travaillait isolement. Il n'y avait pas d'interaction (I.11)
	durant la crise parce que les gens ne s'entendaient pas comme il le faut, ils avaient des doutes sur chacun et les gens avaient peur (I.12) ceux qui étaient partis ont été remplacés par des gens qui inspiraient confiance (I.12),
	Durant la crise, chaque institution travaillait isolement. Il n'y avait pas de cadre de dialogue ou de concertation. Chacun se battait de son côté (I.13).

Proposition 6 : certaines décisions prises en période d'incertitude causée par le conflit armé sont sources d'instabilité en période post-conflit. (Source de vérification : documents ; voir dans le corpus)

	Proposition 7: La période post-conflit constitue une opportunité pour mieux régler le secteur de la microfinance et développer la solidarité.
F E	Euuuh, oui, le post conflit est une opportunité pour mieux penser, pour mieux affiner, pour mieux orienter nos décisions

	<p>stratégiques (I.1)</p> <p>Au niveau de la gouvernance, je dirai aussi que la crise nous a amené à mieux affiner certaines fonctions telles que la direction de gestion consensuelle, collégiale. La dotation même du bureau central d'un directeur général est aussi le fruit de cette crise. (I.1)</p> <p>Il y a des statuts qui ont été élaborés, des propositions de statuts à modifier parce que ça devient archaïque, je pense qu'il faut harmoniser ces statuts pour s'adapter et répondre d'avantages aux statuts(I.1)</p> <p>Il y a aussi une bonne législation car la législation de la microfinance au Burundi a évolué dans le temps (I.1)</p>
	<p>Disons que ça nous a servi d'expériences pour l'organisation ultérieure (I.2).</p>
	<p>La période post-conflit que nous vivons actuellement, a énormément profité à la COOPEC puisque je vous avais dit que la COOPEC, au rythme du pays, a vécu la crise et a survécu la crise et aujourd'hui, on a réouvert beaucoup de COOPEC qui étaient fermées à la suite des actions de nuisances de malfrats ; des COOPEC qui avaient été spoliées, pillées, incendiées, détruites, etc. (I.3)</p> <p>A quelque chose malheur est bon. de mettre en place une réglementation propre à la FENACOBU (I.3)</p> <p>Pour dire que, la crise nous a appris, par manque, par malheur ; la crise a révélé notre génie (I.3).</p>
	<p>Oui la crise a influencé la gouvernance ; c'est un adage qui dit qu' « à toute chose malheur est bon ». S'il n'y avait pas cette crise, cette loi aurait tardé, longtemps tardé à sa mise en application. Mais, ça c'est du côté bénéfique (I.4).</p>
FSTE	<p>Aujourd'hui c'est plus amélioré, nous avons une association des professionnels, nous avons une réglementation qui est là, il y a moyen de réagir ensemble, mais dans le temps il n'y avait pas cette association (I.5)</p> <p>Dans le temps, chaque institution agissait de sa façon(I.5)</p> <p>c'est vrai, mais d'une autre part, c'est aussi l'évolution d'avoir un cadre légal, c'est-à-dire qu'avant chaque institution opérait isolement (I.5).</p> <p>Il y avait des institutions qui ont fermé suite à la mauvaise gestion, suite à la crise, et il fallait revisiter les textes qui nous régissaient(I.5)</p> <p>Ça nous a aussi enseigné à nous mettre ensemble parce que dans la crise chacun agissait isolement, chacun dans son coin. Aujourd'hui, comme vous l'avez vu, nous sommes en association. Dans le temps, il n'y avait pas de loi spécifique ou de décret spécifique pour protéger les institutions, mais aujourd'hui, il y a un cadre légal qui est là, il y a la supervision qui est là pour amortir le choc, pour que l'épargne du peuple ne puisse pas disparaître. Donc, le conflit c'est vrai il est mauvais mais il nous a enseigné (I.5).</p> <p>Oui, oui, c'est notre avis parce que le RIM (Réseau des Institutions de Microfinance) a été créé en 2002 par un certain nombre d'institutions (I.5),</p> <p>Mais, avec l'autorité de supervision, ces institutions se sont mis ensemble et ont demandé à l'autorité (le ministère de finance, le gouvernement) de mettre un place une loi spécifique (I.5).</p> <p>Nous n'avons pas obligé le gouvernement de le faire, mais nous avons conseillé le gouvernement et il a en pris sien ces conseils (I.5).</p> <p>La crise nous a frappé mais nous a enrichis aussi parce que dans le temps, on ne pouvait pas s'imaginer que quelqu'un pouvait avoir un crédit et d'un coup disparaître sans qu'il ait remboursement de ce crédit (I.5).</p>
	<p>Le conflit nous a permis d'ouvrir les yeux (I.6),</p> <p>Je dirais globalement non. Sauf que l'insécurité nous a poussés à organiser je l'ai déjà dit le conseil d'administration autrement, en privilégiant la mairie de Bujumbura qui est le siège du Fonds. Et ça c'était une mesure prudentielle du conseil de gestion (I.6).</p>
	<p>Oui, c'est une opportunité pour panser les défaillances observées durant le conflit, dans la mesure où nous avons repensé la manière d'organiser la tenue régulière des réunions de tous les organes, nous avons organisé la façon de recouvrer les arriérés, nous avons organisé le recensement de tous nos membres qui sont actifs et ceux qui ne le sont plus. Nous avons pensé à réorganiser autrement le Fonds pour qu'il puisse continuer à fonctionner et à progresser (I.7).</p>
	<p>Bon, disons que oui, on apprend du passé pour construire l'avenir, dans la mesure où la composition du conseil d'administration, constituée des différents membres des zones géographiques, mais avec la prédominance des membres de la zone de Bujumbura Mairie, qui pouvaient se réunir même s'il y a empêchement des autres (I.8).</p>
FSTS	<p>ça nous a appris à surveiller régulièrement nos membres et à renforcer la collaboration avec l'administration. Nous avons essayé de renforcer les actions au niveau des sections pour leur demander de surveiller régulièrement le mouvement de leurs membres. Autrement dit, la crise nous a permis à avoir un œil plus vigilant qu'avant. Voilà (I.9).</p>

	<p>D'abord, nous avons insisté pour que les crédits accordés soient assurés (I.10)</p> <p>la leçon qu'elle nous a laissé est de faire attention. La crise nous a ouvert vraiment les yeux (I.10).</p>
FSCJ	<p>Oui, car maintenant nous sommes membres du RIM et nous avons un cadre d'expression avec les autres institutions de microfinance affiliées au RIM (I.11).</p> <p>La crise nous a ouvert les yeux pour être prudent dans les opérations que nous faisons maintenant (I.11).</p>
	<p>je pense que la crise nous a aidé d'ouvrir les yeux, de savoir comment s'y prendre après le conflit, je vous ai dit que pendant la crise nous avons eu des problèmes des gens qui sont partis ou sont morts sans rembourser les crédits, et après nous avons compris qu'ils faut arrêter des stratégies permettant que notre Fonds ne soit plus affecté par ce genre de chose et nous avons assuré les crédits octroyés (I.12).</p> <p>Les leçons à apprendre de cette crise, c'est que les dirigeants des organisations doivent être prudents (I.12),</p>
	<p>On a renouvelé les comités et on a augmenté les crédits ce qui a attiré plus de membres (I.13).</p> <p>Avec la loi de 2006, on a adapté les statuts au décret, les réunions ont été régulières (I.13).</p>

Annexe 8 : Distribution des codes et des catégories par institution

I. Codes et catégories communs aux quatre coopératives

	Codes	Catégories
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Travail isolé - Mandat illimité des administrateurs des coopec ou des membres du Conseil de Gestion des Fonds de Solidarité - Absence de certains organes (conseil de surveillance) - Appui des pouvoirs publics dans le lancement 	<ul style="list-style-type: none"> Travail isolé Lacunes dans les textes réglementaires Dépendance aux pouvoirs publics
Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Mandat illimité des administrateurs des coopec ou des membres du conseil de gestion - Mauvaise perception du bénévolat par les administrateurs - Réunions irrégulières - Prise de décisions sans tenir compte des Quorums - Report des réunions - Obtention difficile des informations fiables - Mort, Exil des sociétaires avec ou non des crédits non remboursés - Difficultés de participer dans les réunions pour les administrateurs de l'intérieur - Déplacement difficile des sociétaires pendant la crise - Baisse de la capacité de remboursement des crédits - Adaptation au contexte de conflit (communication par radio, Renfort de la représentativité de Bujumbura, Communication selon la situation de crise) 	<ul style="list-style-type: none"> Lacunes dans les textes réglementaires Non-respect de la réglementation Entraves au fonctionnement (suite à la Crise) Stratégies d'adaptation à la crise
Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des différents organes de contrôle - Mandat limité des administrateurs ou des membres du conseil de gestion - Mandat limité de l'AG - Tenue régulière des réunions - Prise de décision par consensus - Augmentation de la sécurité - Augmentation des moyens de communication - Recouvrement des crédits - Adhésion au réseau des IMFs - La crise a créé l'esprit de solidarité - Relations avec d'autres partenaires - Collaboration suite à la crise - Solidarité des sociétaires suite à la crise - Supervision par la Banque de la République - Loi sur la microfinance à cause de la crise - Bénévole mal perçu - Pas d'administrateurs externes (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles Réglementations internes Évolutions du Fonds Développement d'esprit de Solidarité et collaboration avec d'autres IMFs Évolution du cadre réglementaire Persistance des lacunes dans la réglementation

II. Codes communs aux Fonds de solidarité des cadres judiciaires et Travailleurs de la santé

	Codes	Catégories
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les activités dans les mains d'un Conseil de Gestion - Pas de conseil d'administration avant la crise, ni conseil de surveillance, ni le commissaire aux comptes 	<ul style="list-style-type: none"> Monopole de pouvoirs par un seul organe Absence de certains organes
Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de conseil d'administration - Conseil de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de certains Organes
Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Relation d'employeur-employé entre conseil de gestion et gérante - Contrat illimité pour la gérante - Prise de décision limitée pour la gérante - Rôles de la gérance assurés par le conseil de gestion ou conseil d'administration - Désignation de la gérante - Évaluations de la gérance par notation 	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir limité de la gérance

III. Codes individuels

a. FENACOBU

	Codes	
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération internationale dans le lancement du « mouvement coopec » - Bureau central des coopecs dirigé par les Français - Gestion opaque par les Français - Travail désorganisé - Pas d'organes fédéraux - Coopecs déficitaires 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion au sommet par expatriés Gestion opaque
Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Exil des français du Bureau Central - Bicéphalisme dans la direction du bureau central - Création de la Fédération des coopecs - Remboursement des dépôts malgré pillage de la coopec - Réorientation du crédit vers l'informel - Stratégie de sauvegarder les documents importants au bureau central - Promotion interne dans le choix du directeur général - Réadaptation des coopecs pendant la crise - Fermeture d'une quarantaine de coopecs suite à la crise - Détournement des coopecs par les gérants pendant la crise - Destruction des garanties des crédits - Arrêt de la coopération internationale - Disfonctionnements et conflits d'intérêts suite à l'immixtion des administrateurs aux tâches du personnel et de la direction - Immixtion de l'Etat dans la gestion de la Fédération - Confusion des rôles du conseil d'administration et de la direction - Insuffisance de la réglementation dans la désignation du DG - Interprétation différente des différentes lois 	<ul style="list-style-type: none"> Crise de direction Adoption des stratégies de résilience à la crise Entrave de fonctionnement des coopecs suite à la crise Immixtion dans les rôles des uns et des autres Insuffisances règlementaires
Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la réglementation - Renouvellement des statuts - Mandat limité des administrateurs et du Directeur Général - Conseil d'administration fort et diversifié - Centralisation de la gestion du personnel - Promotion de la culture de la gestion collégiale - Pilier de la microfinance : confiance sociétariat - Relations privilégiées avec plusieurs partenaires - Opportunité pour panser les effets de la crise - Retour sur le développement rural - Inclusion financière après la crise - Reconstruction des coopecs après la crise - Fidélisation du personnel - Résultats positifs de la réorganisation - Insuffisance de la représentativité des coopecs dans le CA - Seuls les présidents des CA des coopec peuvent être administrateurs fédéraux - Au niveau coopec : mandat illimité des administrateurs - Crises liées aux ingérences et conflit d'intérêts - Manque de formations des administrateurs - Influence de la direction par des ambitions personnelles de certains administrateurs - Intervention de l'Etat dans la résolution des conflits graves 	<ul style="list-style-type: none"> Adoption de textes règlementaires Evolution des COOPEC après la crise Pansements des plaies de la crise Persistance des lacunes de gouvernance Conflits d'intérêts

b. FSTE

	Codes	Catégories
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Coopérative des membres - Représentativité géographique au CA - Existence des relations subjectives entre certains membres du conseil d'administration et gérance 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation idéale Existence des sources de conflit
Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Immixtion dans les rôles des autres engendre le conflit - Immixtion de l'Etat dans la gestion de l'organisation - Représentativité exagérée durant la crise - Départ des étrangers à cause de la crise - Enrôlement de certains sociétaires dans les mouvements armées 	<ul style="list-style-type: none"> Conflits d'intérêts Effets néfastes de la crise
Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Plus d'administrateurs près du siège (à Bujumbura) - Pas de représentativité géographique - Absence de représentativité du genre dans le CA - Augmentation des assurances - Mise en place des réglementations - Privilège de l'information - Respect des mandats - Renouvellement facile des administrateurs - Conflit de relations subjectives 	<ul style="list-style-type: none"> Réorganisation du CA suite à la crise Pansements des plaies de la crise

c. FSTS

	Codes	Catégories
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Octroi de certains avantages aux administrateurs - Mauvais fonctionnement des organes avant la crise 	Lacunes dans organes
Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Immixtion de l'Etat - Possibilité de prolongation des mandats - Octroi de certains avantages aux administrateurs 	Non-respect des règles
Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil de gestion - Absence de conseil d'administration - Reforme envisagé par les nouveaux statuts - Bureau du conseil de gestion joue le rôle du conseil d'administration - Composition non idéale - Difficulté de renouveler les administrateurs - Pas de comité de crédit - Pas de programmes de réunions - pouvoir total du conseil de gestion dans les rôles de la gérance - Administrateurs moins impliqués - Augmentation de la surveillance des membres suite à la crise - Représentativité par section, toutes les régions médicales représentées mais Bujumbura plus que les autres - Prise de décisions par trois bureaux - Assurance des crédits suite à la crise - Renforcement d'échange d'information - Demande de l'intervention du ministère de la santé pour l'attestation de non redevabilité avant la mise en disponibilité de tout personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Persistances des lacunes dans les organes dirigeants Pouvoirs limités de la gérance Adoption de stratégies pour parier à la crise

d. FSCJ

	Codes	Catégories
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de conflits d'intérêts - Réunions régulières avant la crise 	Fonctionnement normal du Fonds
Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Immixtion de l'Etat 	Immixtion de l'Etat
Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques avantages des administrations : motivation et implication - Certains rôles de la gérance assurés par le conseil d'administration - Mise en place d'un CA avec une composition idéale - Mise en place de nouveaux organes inspirant la confiance - Soutien du ministère - Assurance des crédits - Administrateurs forts impliqués - Relation de confiance entre la gérante et le conseil d'administration - Représentativité géographique 	<p>Persistances des lacunes dans les organes de gestion</p> <p>Stratégies de résilience</p>

Annexe 9 : Quelques catégories retenues

- Méfiance
- Accès limité à toutes les ressources
- Non-respect des textes réglementaires existants
- Lacunes dans les textes réglementaires
- Stratégies de résiliences
- Développement de la solidarité
- Opportunité de réadaptation des règles et des lois