



## **Thèse Doctorale en Sciences Economiques et de Gestion**

# **ETUDE DES DETERMINANTS DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DES ASSOCIATIONS SANS BUT LUCRATIF BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS AU BURUNDI: UNE APPROCHE D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE**

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

**Marie Goreth NDUWAYO**

### **Co-promoteurs:**

Professeur Albert CORHAY: Université de Liège (Belgique)

Professeur Didier VAN CAILLIE: Université de Liège (Belgique)

### **Membres du jury:**

Professeure Aline MULLER: Université de Liège (Belgique)

Professeure Ingrid MOLDEREZ: University of Leuven (Belgique)

Professeur Pascal WELE: Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

07 octobre 2016

A mon cher époux Athanase et nos  
trois filles: Michaëlla, Carole et Laura.

## Remerciements

Au terme de la présente thèse, c'est avec beaucoup de gratitude que je saisis cette opportunité pour remercier toutes les personnes physiques et morales qui ont contribué de près ou de loin à son aboutissement.

Ma reconnaissance s'adresse tout d'abord aux Professeurs Albert CORHAY et Didier VAN CAILLIE, co-promoteurs de cette thèse, pour leurs qualités humaines et intellectuelles, leur rigueur méthodologique et leur disponibilité sans limites. Je leur exprime ma profonde reconnaissance et redevabilité pour la confiance et le soutien constant qu'ils ont fait preuve à mon égard. Tout au long de cette thèse, ils se sont réellement impliqués aussi bien en termes d'exigence scientifique que de compréhension à mon égard, chacun à sa manière. Que le Professeur Albert CORHAY, Recteur de l'Université de Liège, qui m'a enseigné à l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin) et qui m'a fait l'honneur d'accepter spontanément de m'encadrer, reçoive mes vifs remerciements. Un grand merci au Professeur Didier VAN CAILLIE, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE), pour son accueil chaleureux. En plus d'être mon coach méthodologique, il a fait tout pour m'intégrer de manière conviviale pendant tous mes séjours de recherche en Belgique.

Mes sincères remerciements vont également au Professeur Aline MULLER pour avoir accepté de faire partie des membres de mon comité de thèse. Ses observations, remarques et commentaires ont été d'un appui déterminant pour améliorer la présente recherche.

Ma gratitude va aussi aux Professeurs Ingrid MOLDEREZ et Pascal WELE pour le temps qu'ils ont consacré à lire et évaluer ce travail. Je leur suis très reconnaissante pour leur intérêt soutenu pour mon travail et leur attention continue dont ils ont fait preuve dans la lecture de ce travail.

Mes remerciements vont ensuite à tous les Professeurs qui m'ont enseigné à l'Université d'Abomey-Calavi: au Bénin. Un merci particulier au Professeur LAMINE Dia, à MBANGALA Mapapa et à tous les autres Professeurs de la 7<sup>ème</sup> promotion à l'Université d'Abomey-Calavi que je n'ai pas cités ici. Que Monsieur Jean Claude NKESHIMANA, mon compatriote de la 7<sup>ème</sup> promotion, décédé au Burundi deux ans après sa formation au Bénin, repose en paix.

Mes sincères remerciements vont également aux Professeurs Jacques DEFOURNY et Marc LABIE dont les conseils prodigués lors de nos rencontres et séminaires organisés par l'un ou l'autre, chacun dans son domaine, ont eu une influence sur l'orientation à donner à ma thèse.

Je serais ingrate si je ne reconnaissais pas l'aide du Professeur Michael SCHYNS, ancien secrétaire du collège doctoral pour avoir facilité mon admission à l'Université de Liège. Son implication auprès du Ministère de l'Education du Burundi lui vaut toute ma reconnaissance.

J'ai également eu la chance d'être entourée de personnes disponibles et accueillantes au sein du CEPE, qui ont su m'écouter et m'ont apporté un soutien sans faille. Un grand merci à Marius KAMTO KENMOGNE, France RIGUELLE et Henri MUNDONGO. Je tiens à remercier également Prudence NDAYISHIMIYE, Thadée NIYUNGEKO, Sofiane BABA et Romain KADJE pour avoir accepté de relire chacun une partie de ma thèse.

Je n'aurais peut-être pas pu réaliser cette thèse si je n'avais pas pu bénéficier des différents soutiens financiers de la part des différents organismes boursiers qui m'ont financé, à savoir le Gouvernement du Burundi et l'Aide financière aux études du Québec. Qu'ils acceptent mes sincères remerciements.

Une pensée particulière va également à tous ceux qui m'ont apporté l'une ou l'autre aide financière durant mon parcours doctoral à l'ULG. Je pense notamment au PACODEL et à l'ARD de l'Université de Liège.

Cette recherche n'aurait pas abouti sans la collaboration des responsables des institutions de microfinance, qui ont répondu au questionnaire et à mes sollicitations concernant les entretiens et les visites chez leurs clients. J'adresse mes sincères remerciements à toutes ces personnes et pense particulièrement à feu NDAYISHIMIYE Cyprien, Secrétaire Exécutif du Réseau des Institutions de Microfinance, assassiné le 7 Novembre 2015. Qu'il repose en paix!

Ma gratitude va également à toutes les personnes que j'ai rencontrées au cours de mes travaux de terrain.

Que Madame Thonnart Aurore, infirmière responsable de l'accueil d'urgence de Droixhe qui m'a toujours réservé une place à la crèche, trouve ici l'expression de ma profonde gratitude, aussi bien que tous les membres de l'équipe de l'accueil d'urgence.

A mes parents et beaux-parents, mes frères et sœur, mes belles-sœurs et beau-frère, mes neveux et nièces. Sans votre soutien tant moral que matériel, cette thèse n'aurait pas été achevée.

Merci à toi, Athanase KANTUNGEKO et à nos filles Michaëlla IGIRANEZA et Carole IRADUKUNDA. Je vous témoigne ma profonde reconnaissance pour avoir longtemps supporté mon absence ainsi que les nombreux sacrifices consentis pour me permettre de réaliser ce travail.

## **Etude des déterminants de l'efficacité organisationnelle des associations sans but lucratif bénéficiaires de microcrédits au Burundi: une approche d'alignement stratégique**

### **Résumé**

Au cours de ces dernières années, les Associations Sans But Lucratif (ASBL) burundaises ont vécu un contexte de changement et d'incertitude consécutif à la crise politico-économique que connaît le Burundi depuis octobre 1993. Cette crise a provoqué l'émergence de nouveaux mécanismes associatifs à l'initiative des citoyens burundais autour d'une même aventure: celle du microcrédit. Loin d'être un phénomène de mode, le microcrédit a été la source unique de revenus des citoyens pauvres ou à très faibles revenus en leur permettant d'exercer des activités génératrices de revenus. Pour bénéficier du microcrédit, les bénéficiaires qui sont pour la plupart sans garantie matérielle doivent non seulement se regrouper en associations, mais ils doivent aussi s'aligner aux contraintes du bailleur.

Etant donné la complexité de la question du changement socio-économique, les chercheurs ont suggéré que la théorie de la contingence pouvait permettre de l'élucider. Selon cette théorie, toute organisation peut accroître sa performance dans la mesure où sa stratégie s'harmonise (alignement ou fit) avec son environnement (Markus et *al.*, 2000). C'est ainsi que divers cadres d'analyse permettant de guider l'ajustement dans une optique de performance stratégique ont été proposés. Dans cette perspective, certaines recherches ont examiné la gestion stratégique d'entreprise (Henderson & Venkatraman, 1993; Stajkovic & Luthans, 1997; Markus et *al.*, 2000 et Zimmerman, 2002) et les structures organisationnelles (Ghobadian & Gallea, 1997; Walley, 2000; Cagliano et *al.*, 2001; Kimberley et Neely, 2003 et Sila, 2007). Cependant, peu de ces études ont tenté d'analyser l'ajustement d'une organisation non lucrative face à son environnement financier.

Or, les changements socio-économiques sont souvent à la base des créations d'associations (Forsé et Galland, 2000). En nous référant aux travaux précédemment cités et en faisant le pont entre organisation et performance, ces changements sont susceptibles d'affecter la performance organisationnelle (Henderson & Venkatraman, 1991) des associations bénéficiaires des microcrédits. Dans cette optique, la question centrale de notre recherche est de démontrer que l'ajustement stratégique des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences des institutions de microfinance influence de façon déterminante leur efficacité organisationnelle.

Ainsi, en nous inscrivant dans la lignée des travaux d'auteurs comme Henderson & Venkatraman (1993) et Jarzabkowski (2004), notre analyse considère sous un angle nouveau la question de l'alignement stratégique. En effet, même si notre modèle d'ajustement stratégique s'inspire du modèle d'alignement stratégique, ce dernier a jusqu'à présent été l'apanage des systèmes de l'information et de la communication.

Le choix du mode d'opérationnalisation de l'ajustement contingent nous permet de proposer un modèle d'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Nous proposons un modèle configurationnel contingent (Gerdin & Greve, 2004) sur un échantillon de 150 associations bénéficiaires de microcrédits établis au Burundi. Nous adoptons une approche d'alignement de type déviation de profil (Gerdin & Greve, 2004) pour valider empiriquement un modèle opérationnel d'alignement stratégique auprès de ces associations. En effet, une perspective d'alignement de type déviation de profil offre un plus grand potentiel d'explication étant donné sa capacité de prendre en compte les profils des modalités de deux ou plusieurs caractères qualitatifs.

Trois principaux résultats émanent de notre analyse. *D'abord*, de l'analyse des microcrédits de groupe, nous trouvons que des petits prêts sont accordés par les institutions de microfinance à des membres des associations pour créer ou développer une activité génératrice de revenus. Malheureusement, les remboursements sont à très court terme et les taux d'intérêts sont élevés ce qui empêche de mener n'importe quelle activité génératrice de revenus. *Ensuite*, en analysant l'ajustement comme révolution plutôt qu'évolution qui semble plus évidente dans les associations bénéficiaires de microcrédits, nous choisissons d'expliquer ce concept comme état et non comme processus. Nous découvrons ainsi que l'ajustement des membres des ASBL enquêtées aux modalités d'octroi de prêts leur permet de bénéficier des microcrédits de groupe. L'accessibilité aux microcrédits leur permet à son tour d'atteindre leur principal objectif (satisfaire les besoins physiologiques) et donc un effet réel sur leur efficacité organisationnelle. *Enfin*, à partir des caractéristiques du système associatif burundais, nous expliquons les caractéristiques spécifiques des ASBL bénéficiaires de microcrédits. L'analyse cluster de ces ASBL nous permet de distinguer deux principales activités génératrices de revenus qui sont: l'agriculture et le commerce. Cependant, la réponse à notre question de recherche n'est pas aussi simple que prévue. En effet, il nous a d'abord fallu démontrer que les ASBL bénéficiaires de microcrédits s'alignent aux contraintes de financement proposés par les institutions de microfinance bailleurs. Par la suite, il fallait démontrer que la façon de s'aligner choisie par les ASBL et leur efficacité organisationnelle sont liées en situant la mesure de l'efficacité organisationnelle dans l'approche centrée sur les buts.

**Mots clés:** - Association sans but lucratif, - Ajustement stratégique, - Efficacité organisationnelle, - Institution de microfinance, - Microcrédit, - Burundi.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Positionnement scientifique .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Mise en contexte général .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Cadre de référence théorique .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Cadre de référence méthodologique .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Structure globale de la recherche .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>9</b>
<b>Section 1: Définition des objets de recherche considérés .....</b>	<b>9</b>
1.1. <i>Institutions de microfinance burundaises .....</i>	10
1.2. <i>Les ASBL burundaises bénéficiaire de microcrédits .....</i>	18
1.3. <i>L'efficacité organisationnelle d'une ASBL .....</i>	23
<b>Section 2: Articulation entre IMF et ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi.....</b>	<b>27</b>
2.1. <i>Le contexte burundais.....</i>	28
2.2. <i>Spécificités d'intervention des IMF burundaises.....</i>	31
2.3. <i>Les spécificités organisationnelles des ASBL.....</i>	36
<b>Section 3: Alignement stratégique et performance organisationnelle.....</b>	<b>47</b>
3.1. <i>Théories de l'alignement stratégique: contours et pertinence.....</i>	48
3.2. <i>Opérationnalisation d'une approche contingente de l'alignement stratégique.....</i>	50
3.3. <i>Ajustement stratégique des ASBL enquêtées: proposition d'un modèle d'ajustement contingent .....</i>	53
<b>CHAPITRE II: MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 58</b>	
<b>Section 1: Processus de collecte des données .....</b>	<b>58</b>
1.1. <i>Caractéristiques du cadre de recherche opérationnel.....</i>	58
1.2. <i>Données collectées.....</i>	60
1.3. <i>Méthodes et outils de collecte de données .....</i>	61
<b>Section 2: Méthodologie de validation empirique .....</b>	<b>65</b>
2.1. <i>Les variables considérées pour opérationnaliser le cadre de référence.....</i>	65
2.2. <i>Questions et hypothèses de recherche .....</i>	75
2.3. <i>Démarche méthodologique et méthodes d'analyse.....</i>	81
<b>Section 3: Analyse des données du modèle .....</b>	<b>86</b>
3.1. <i>Approche contingente: l'alignement stratégique en tant que déviation de profil.....</i>	86
3.2. <i>Vérification de l'existence de la dépendance.....</i>	89

<b>CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	<b>92</b>
<b>Section 1: Caractéristiques des ASBL enquêtées .....</b>	<b>92</b>
1.1. <i>Spécificités des ASBL qui ressortent de l'échantillon.....</i>	92
1.2. <i>Analyse du profil des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....</i>	101
<b>Section 2: Activités génératrices de revenus.....</b>	<b>110</b>
2.1. <i>Phases du cycle de vie d'une activité génératrice de revenus .....</i>	110
2.2. <i>Types d'activités génératrices de revenus .....</i>	112
2.3. <i>Spécificités locales selon le type d'activités génératrices de revenus.....</i>	116
<b>Section 3: Mode de fonctionnement des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....</b>	<b>118</b>
3.1. <i>Les objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits.....</i>	119
3.2. <i>La fréquence des réunions des membres des ASBL .....</i>	120
3.3. <i>La diversification des activités des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....</i>	124
 <b>CHAPITRE IV: ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	 <b>127</b>
<b>Section 1: Microcrédits de groupe et stratégies des ASBL.....</b>	<b>127</b>
1.1. <i>Caractéristiques du microcrédit de groupe .....</i>	127
1.2. <i>Stratégies des ASBL et des IMF.....</i>	130
<b>Section 2. Exigences des IMF et stratégies des ASBL .....</b>	<b>135</b>
2.1. <i>Exigences financières des IMF burundaises.....</i>	135
2.2. <i>Exigences organisationnelles des IMF burundaises.....</i>	136
2.3. <i>Stratégies d'ajustement des ASBL pour se conformer aux exigences des IMF.....</i>	138
<b>Section 3. Analyse des résultats et vérification des hypothèses .....</b>	<b>141</b>
3.1. <i>Efficacité: une grille d'analyse des stratégies de survie des ASBL .....</i>	141
3.2. <i>Déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL .....</i>	146
3.3. <i>Vérification des hypothèses .....</i>	162
 <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	 <b>174</b>
<b>1. Les réponses apportées à la question de recherche .....</b>	<b>175</b>
<b>2. Les contributions scientifiques.....</b>	<b>177</b>
<b>3. Les contributions managériales .....</b>	<b>178</b>
<b>4. Les limites du travail et avenues de recherche qui en découlent .....</b>	<b>179</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	 <b>181</b>
 <b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	 <b>198</b>
 <b>TABLE DES MATIERES .....</b>	 <b>218</b>

<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>222</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>226</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES .....</b>	<b>228</b>
<b>LISTE DES ENCADRES.....</b>	<b>230</b>

## Liste des acronymes

%	: Pour cent
ACM	: Analyse des Correspondances Multiples
ACP	: Analyse en Composantes principales
AFC	: Analyse Factorielle des Correspondances
AGR	: Activité Génératrice de Revenus
ARD	: Administration Recherche et Développement
ASBL	: Association Sans But Lucratif
BM	: Banque Mondiale
BNDE	: Banque Nationale pour le Développement Economique
BRB	: Banque de la République du Burundi
BTC	: Burundi Tobacco Company
CCI-ODAG	: Caisse Coopérative Indépendante – Organisation de l’Archidiocèse de Gitega
CECAD	: Coopérative d’Epargne et de Crédit pour l’Auto- Développement
CECM	: Caisse Coopérative d’Epargne et de Crédit Mutuel
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poors
COOPEC	: Coopérative d’Epargne et de Crédit
COPEL	: Conseil Pour l’Education et le Développement
COS	: Cosinus
COSPEC	: Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l’Epargne et le Crédit de Cibitoke
CTR	: Contribution
CURDES	: Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social
DAF	: Direction Administrative et Financière
DG	: Directeur Général ou Directeur Gérant
DIFO	: Development Interpeople Finance Operations
DISTO	: Distance d’un point Individus à l’Origine
DPAE	: Direction Provinciale de l’Agriculture et de l’Elevage
Fbu	: Franc burundais
FDMR	: Fonds de Développement du Monde Rural
FENACOBUR	: Fédération Nationale des COOPEC du Burundi

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
HEC	: Haute Ecole Commerciale
HG	: Hypothèse générale
IDH	: Indicateur de Développement Humain
IMF	: Institution de Microfinance
IS	: Impôt sur les Sociétés
ISTEEBU	: Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi
KMO	: Kaiser – Mayer – Olkin
MFPDE	: Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
MISP	: Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique
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
MUTEC	: Mutuelle d'Epargne et de Crédit
NABARD	: National Bank for Agriculture and Rural Development
NPO	: Non Profit Organization
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OTB	: Office du Thé du Burundi
p.	: Page
PACODEL	: Centre pour le Partenariat et la Coopération au Développement
PD	: Projet de Développement
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNB	: Produit National Brut
PNUD	: Programme des Nations-Unies pour le Développement
RECECA-INKINGI	: Réseau Communautaire d'Epargne et de Crédit pour

	: l'Auto développement
RIM	: Réseau des Institutions de Microfinance
SA	: Société Anonyme
SHGs	: Self Help Groups
SOLECS-COOPERS	: Solidarité pour l'Épargne et le Crédit
SRDI	: Société Régionale de développement de l'Imbo
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCODE	: Union pour la Coopération et le Développement
ULg	: Université de Liège
VIH/SIDA	: Virus d'Immuno-déficience Humaine/ Syndrome d'Immuno-déficience Acquise
WISE	: Women's Initiative for Self-Empowerment

## **Introduction générale**

Même si le secteur sans but lucratif ne cesse d'augmenter en taille et en activités partout dans le monde, nous avons constaté que les études en rapport avec leur performance n'ont pas été introduites au même rythme que pour les organisations lucratives. Par contre, l'analyse économique et la gouvernance de ce genre d'organisations présentent un intérêt croissant des chercheurs.

Dans le but d'apporter une lumière sur une ASBL efficace, nous intégrons l'expérience à l'abstrait et faisons par conséquent place au concept et aux critères (de l'efficacité) fondés sur l'expérience. Ainsi, nous mettons en évidence les objectifs des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Ce sont ces objectifs qui constituent le premier élément d'analyse et de focalisation sur la définition de l'efficacité organisationnelle d'une ASBL.

D'une part, l'intérêt du choix des ASBL burundaises réside dans la pauvreté extrême des burundais qui menace leur survie. Or, un besoin physiologique est souvent à l'origine de la réaction d'adaptation à n'importe quel acteur de l'environnement externe pour survivre. En effet, un besoin physiologique est toujours latent contrairement aux autres besoins qui peuvent changer de forme ou d'exigences quand ils ont été satisfaits. Plus précisément, il est la motivation de réaction entre l'individu et le milieu, à l'origine des ajustements comportementaux et physiologiques auxquels procède l'individu pour survivre (Trudel *et al.*, 2001). C'est pour cela que nous proposons de mener une étude des déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits en positionnant leurs stratégies de survie dans leur alignement stratégique aux exigences du bailleur.

D'autre part, les changements socio-économiques ont été les stimuli ou une situation de rupture au Burundi. Comme la littérature en gestion de la performance suggère que les changements sont susceptibles d'affecter la performance d'une organisation (Henderson & Venkatraman, 1991), nous nous intégrons dans l'approche de l'alignement qui nous permet de mieux cerner la problématique de cette étude.

Une revue de la littérature nous permet de mieux cerner la problématique de cette étude que nous situons dans le champ de la théorie de l'alignement. Même si nous situons notre recherche dans la continuité d'autres travaux, nous développons une problématique originale aussi bien dans le domaine de l'alignement stratégique que dans celui de la performance organisationnelle.

Nous nous basons surtout sur le fait que la question de stratégie intervient dans presque toutes les analyses d'une entreprise. Dans notre étude, la stratégie se conçoit dans les comportements que les membres des organisations bénéficiaires de microcrédits adoptent face à leur environnement (Helfer, Kalika et Orsoni, 2004; Priem, 1994). L'organisation bénéficiaire de microcrédits essaie alors de tirer parti de cet environnement lorsqu'elle recèle des opportunités et de s'en protéger lorsqu'il est

menaçant ou perçu comme menaçant. La stratégie est donc un mécanisme de relation à l'environnement qui permet de gérer cette relation au profit de cette organisation.

Dans la gestion de sa relation à l'environnement, l'organisation bénéficiaire de microcrédits doit s'appuyer sur sa performance organisationnelle si elle veut en tirer le meilleur parti possible. C'est ainsi que par la problématique ci-dessous, nous vérifions si l'alignement aux contraintes de l'environnement des ASBL bénéficiaires de microcrédits leur permet d'atteindre leurs objectifs. Ainsi, nous puisons dans la littérature consacrée à l'alignement stratégique, les éléments nécessaires à la compréhension de notre objet de recherche. Ceci nous permet de déceler les contraintes inhérentes à l'objet étudié et de formuler cette problématique: **L'alignement stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences du bailleur influence-t-il leur efficacité organisationnelle?**

Les ASBL bénéficiaires de microcrédits constituent notre objet de recherche. Le Burundi en constitue le contexte. Le but de notre étude est de démontrer que l'alignement stratégique de ces ASBL aux contraintes du bailleur peut avoir une influence déterminante sur leur efficacité organisationnelle. Afin de compléter cet objectif général, les objectifs spécifiques consistent à:

- Analyser les perspectives de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui ont été créées entre 1992 et 2011 (période de crise);
- Analyser l'influence qui existe entre les indicateurs des perspectives retenues et l'efficacité organisationnelle;
- Enquêter sur l'influence des variables liées à l'organisation de l'ASBL sur son efficacité organisationnelle;
- Enquêter sur l'influence des variables de l'ASBL et celles liées au contexte externe de l'ASBL sur son efficacité organisationnelle.

Les aspects théoriques de notre recherche fondée sur cette problématique sont exposés ci-dessous.

## **1. Positionnement scientifique**

Le concept d'ajustement est au cœur des propositions de la théorie de la contingence (Drazin & Van De Ven, 1985). En effet, toutes les recherches portant sur la théorie de la contingence partent du principe selon lequel le contexte et la structure doivent être ajustés. Ainsi, les auteurs ci-haut cités soulignent que l'existence d'un bon ajustement entre les différentes composantes conduirait à un bon fonctionnement de l'organisation. L'absence d'alignement donnerait lieu à un mauvais fonctionnement par contre (Drazin & Van de Ven, 1985).

Dans leur conception de l'ajustement contingent, une distinction est faite entre l'approche cartésienne et l'approche configurationnelle. Cette distinction prend son origine dans le débat traditionnel entre les tenants de la théorie contingente structurelle traditionnelle et leurs détracteurs. Les traditionalistes qui

s'inscrivent dans l'approche cartésienne, affirment que l'ajustement contingent entre le contexte et la structure est un continuum qui toutefois permet de petits et fréquents mouvements d'un état d'ajustement à un autre (Donaldson, 1996). Les études contingentes et congruentes s'inscrivant dans cette approche suggèrent que les organisations peuvent réaliser différents niveaux d'ajustement contingent. En contraste, les analystes privilégient l'approche configurationnelle et affirment qu'il n'existe qu'un petit nombre d'états d'ajustement contingent entre le contexte et la structure (Mintzberg, 1982), et que les entreprises font des sauts quantiques d'un état à l'autre (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). L'approche configurationnelle examine ainsi les interactions systématiques et non linéaires entre un certain nombre de variables (Gerdin & Greve, 2004).

Venkatraman (1989) propose une autre typologie du concept d'ajustement plus large et plus complète. Il identifie six perceptives pour le concept d'ajustement, qui sont l'ajustement comme une modération, comme une médiation, comme un appariement, comme une déviation de profil, comme un gestalts et enfin comme une covariation.

Gerdin et Greve (2004) de leur côté se basent sur la différence que Drazin & Van De Ven, (1985) font entre l'approche congruente et l'approche contingente. Ils fournissent ainsi un cadre d'analyse unique de l'ajustement contingent car les différentes formes d'ajustement présentées par différents auteurs n'avaient jamais été rassemblées dans un seul cadre d'étude cohérent. Pour cette raison, nous nous servons de ce cadre d'analyse pour préciser les différentes méthodes d'ajustement contingent utilisées dans notre recherche.

L'objectif de notre recherche est de comprendre et d'expliquer les déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. La nature de cet objectif nous amène à inscrire notre recherche dans une philosophie configurationnelle. En effet, les études dérivant de cette philosophie analysent la congruence et la contingence des comportements des organisations tout en examinant la façon dont ces comportements affectent la performance organisationnelle (Drazin. et Van de Ven, 1985).

Nous considérons ainsi l'ajustement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits comme une finalité qui repose sur les stratégies internes et externes adoptées par ces ASBL. Ces perspectives se produisent lors de l'adaptation et l'intégration interne de ces ASBL. A la lumière de la théorie de l'alignement d'abord, et de la dépendance aux ressources par la suite, nous analysons l'adaptation pris dans le sens état (ou finalité).

## 2. Mise en contexte général

Beaucoup de chercheurs en contrôle de gestion (parmi lesquels Simons, 2000 et Chenhall, 2003) ont examiné la gestion stratégique d'entreprises et les structures organisationnelles (Mintzberg, 1982; Mintzberg et Waters, 1985). Divers cadres d'analyse permettant de guider l'ajustement dans une optique de performance organisationnelle (Hall, 1980) ont également été proposés. Cependant, les études des stratégies d'adaptation d'une organisation non lucrative face à son environnement financier sont rares. L'originalité de notre recherche est d'explorer ce thème dans un contexte des organisations non lucratives bénéficiaires d'un financement par une institution de microfinance.

### 2.1. Intérêt scientifique du travail

L'intérêt du secteur non lucratif provient du fait qu'il est en vogue dans les pays en voie de développement comme le nôtre et peu exploré en termes de recherches scientifiques au Burundi. Même en dehors du Burundi, rares sont les études qui ont replacé les ASBL dans le large spectre de l'épargne et du crédit pour la satisfaction des besoins physiologiques. L'intérêt scientifique de cette étude est triple. Premièrement, elle permet d'étudier les stratégies de survie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Deuxièmement, l'étude de la façon de s'aligner de ces ASBL aux contraintes des institutions de microfinance est très intéressante. En effet, il y a absence de consensus dans la littérature en ce qui concerne comment les entreprises doivent s'aligner. En plus, l'alignement stratégique était jusqu'à présent l'apanage des systèmes de l'information et de la communication. Troisièmement et enfin, les travaux existants que ce soit en microfinance, en entrepreneuriat ou en étude de performance des organisations ont rarement eu pour objet d'expliquer l'ajustement de ce genre d'ASBL aux contraintes du bailleur.

En considérant aussi bien le contexte et la nature de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous étudions des entreprises particulières dans un contexte burundais un peu particulier. Dans un tel contexte, les modèles issus de la théorie de l'alignement à caractère *explicatif cognitif* sont indispensables. Encore faut-il que ces modèles s'inscrivent dans une vision des dynamismes à l'origine d'adaptations.

Notre étude se propose ainsi de contribuer à enrichir la littérature scientifique sur les stratégies de survie et sur les déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

### 2.2. Intérêt managérial du travail

Les approches théoriques des organisations non lucratives ont négligé une dimension cruciale de ces organisations. Même la théorie organisationnelle qui est concernée par de nombreux travaux s'est souvent préoccupée d'expliquer la réussite ou l'échec des organisations. Ces travaux ont insisté seulement sur leur performance sans se préoccuper au fond de l'incidence de l'adaptation à

l'environnement sur leur efficacité organisationnelle. Les différentes investigations effectuées pour approfondir nos connaissances sur l'ajustement stratégique nous ont permis de mieux appréhender l'adaptation des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences des institutions de microfinance bailleurs.

Or, la contrainte majeure de ces ASBL est la survie de leurs membres et de leurs familles respectives. De leurs stratégies de survie et de la contrainte de financement à laquelle elles doivent s'adapter, il en résulte donc l'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Cette perspective met l'accent sur les stratégies que doivent adopter ces ASBL pour résoudre cette double contrainte. Les objectifs de cette perspective comprennent la satisfaction des besoins physiologiques et la production des biens primaires qui sont en rétroaction avec leurs activités génératrices de revenus. Ainsi, nous démontrons que parmi les différents déterminants de l'efficacité organisationnelle, *le type d'activité génératrice de revenus* est une composante importante de l'efficacité de ces ASBL.

Cette recherche propose donc des résultats scientifiques qui pourront être utilisés par les différentes parties prenantes pour favoriser la survie des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits à travers le développement socio-économique.

### **3. Cadre de référence théorique**

Une littérature importante a été consacrée au concept d'ajustement en contrôle de gestion. Cette littérature suggère que la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs est fonction de la « cohérence » entre ses différents éléments d'une part et entre ses éléments et les facteurs contextuels d'autre part (Jarzabkowski, 2004). En analysant le concept de cohérence dans son sens global, Bourguignon, A. et *al.* (2003) assimilent ce concept à celui de l'alignement dans le cadre de la théorie de la contingence.

Deux niveaux de cohérence sont traités dans notre étude: l'ajustement inter-organisations et l'alignement stratégique. Le principe général de l'ajustement est de montrer les comportements qui favorisent l'adaptation aux spécificités et/ou exigences de l'autre. L'alignement inter-organisations est donc défini par la mise en relations des deux types d'organisations à l'étude. Le deuxième niveau de cohérence est inspiré des idées de Bourguignon et *al.* (2003). Pour ces auteurs, l'alignement stratégique renvoie à une « union » harmonieuse entre un ensemble d'actions et un ensemble de structures, considérée comme générant un niveau plus élevé de performance organisationnelle.

Parmi les études relevant de cette logique, Drazin & Van De Ven (1985) proposent trois différentes approches conceptuelles de l'ajustement contingent, qui sont la sélection ou la congruence, l'interaction et l'approche systémique. Dans l'approche de la sélection ou de la congruence, les propositions de congruence, associant les variables contextuelles et les variables organisationnelles, sont testées sans examiner si ces relations affectent ou non la performance. Les approches

interactionnistes cherchent à expliquer les variations de la performance opérationnelle comme résultant de l'interaction entre le contexte et les variables organisationnelles. Enfin, les approches systémiques examinent l'effet de l'ajustement entre de multiples facteurs contextuels et de multiples facteurs structurels sur la performance.

Finalement, nous pouvons conclure que toutes les recherches portant sur la théorie de la contingence partent du principe selon lequel le contexte et la structure doivent être « ajustés » (Drazin & Van De Ven, 1985).

Dans la continuité de la théorie de la contingence, deux références théoriques dominent dans la littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous avons jugé indispensable deux théories auxiliaires à la théorie de l'alignement. Il s'agit de la théorie des parties prenantes (des stakeholders) et de la théorie de la dépendance aux ressources. Par rapport à la première théorie, deux variantes découlent des analyses de Freeman (1984) qui a été le premier à développer la *théorie des stakeholders*. La première s'intéresse à l'étude des relations organisations-stakeholders. Elle montre ainsi que la théorie des parties prenantes peut être considérée dans une perspective centrée sur les intérêts de l'organisation. C'est cette première conception que nous privilégions pour appréhender les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. En effet, ces dernières sont considérées comme des systèmes organisés de relations dont chaque membre est en relation avec les parties prenantes. La raison majeure de ce choix est que cette approche sert à décrire et parfois à expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques (Donaldson et Preston, 1995). Pour la deuxième variante, de nature normative, la même idée de relations organisations-stakeholders montre que les dirigeants d'entreprises ont des obligations fiduciaires envers l'ensemble de toutes les parties prenantes. Cette perspective est considérée comme une relation sociale qui implique la responsabilité. Elle spécifie les obligations morales de la théorie des parties prenantes que les managers doivent avoir envers les actionnaires et tous les autres stakeholders. La deuxième théorie qui constitue pour nous un ancrage théorique incontournable est la *théorie de la dépendance aux ressources*. Elle est basée sur l'hypothèse que les organisations sont contrôlées par leur environnement selon Pfeffer et Salancik (1978) qui furent les premiers auteurs à développer et à diffuser leurs idées sur la théorie de la dépendance des ressources.

Pour analyser la dépendance aux ressources, on doit d'abord identifier celles dont une organisation a besoin et de leur provenance. Pour cibler les ressources qui font objet de notre étude, nous nous basons sur l'argument de Pfeffer et Salancik (1978) et de Hatch (1993). Ces auteurs préconisent qu'il n'est pas possible de considérer chaque source de dépendance vis-à-vis de l'environnement. Ainsi, nous nous intéressons aux ressources financières qui sont considérées comme « rares et critiques » par Hatch (1993). Elles requièrent des efforts organisationnels particuliers des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui doivent gérer la dépendance financière à laquelle elles sont confrontées. En effet, ces

ASBL doivent être performantes dans leurs activités génératrices de revenus afin de réaliser des bénéfices. Ces derniers leur permettent de survivre et de rembourser leurs dettes à l'échéance.

#### 4. Cadre de référence méthodologique

Notre approche méthodologique (voir ci-dessous) consiste à expliquer les stratégies adoptées par les ASBL bénéficiaires de microcrédits à moyenne ou longue échéance. Ces stratégies tiennent compte de l'environnement externe (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en interne.

**Tableau n° 1: Approches méthodologiques**

Adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits				
Modalités d'adaptation et techniques utilisées				
Approche stratégique et approche par les ressources			Approche configurationnelle	
Alignement stratégique	Adaptation aux spécificités sectorielles	Business-modèle	Analyse des clusters	Analyse de déviation de profil (= ACP et AFC)

**Source:** Auteur à partir de la théorie en rapport avec ces trois principales approches contingentes

Pour répondre à notre question centrale, nous adoptons une démarche déductive. Notre étude s'appuie sur une méthodologie quantitative sur un échantillon de 150 ASBL bénéficiaires de microcrédits créés de 1992 à 2011.

La méthode d'analyse dépend de la nature des données traitées. Trois méthodes d'analyse sont utilisées dans notre étude. Pour analyser les données qualitatives, nous faisons une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) simples et une Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Alors que la première étudie la liaison (dite encore correspondance) entre deux variables qualitatives, la seconde étudie aussi les tableaux de données d'individus décrits par des variables qualitatives. L'AFC que nous faisons pour traiter les données qualitatives collectées s'applique aux données se présentant sous la forme d'un tableau de contingence (encore appelé tableau de dépendance ou tableau croisé).

Pour analyser les données quantitatives, nous faisons une Analyse en Composantes Principales (ACP) qui est une technique exploratoire partant d'une base de données à n observations et p variables, toutes quantitatives.

Ces méthodes descriptives sont complétées par une classification des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Le but est de faire apparaître des groupes d'individus. Ces méthodes fournissent des représentations graphiques claires permettant un résumé descriptif d'un vaste ensemble de données.

## **5. Structure globale de la recherche**

Les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sont des unités économiques dont les membres sont engagés dans une lutte constante pour survivre et subvenir à leurs besoins physiologiques. Pour apporter une réponse à la question des stratégies de survie de ces ASBL, notre recherche est composée de quatre chapitres:

- Le premier chapitre (conceptuel) repose sur l'intégration des littératures en microfinance et en économie sociale. Ainsi, nous définissons les objets de recherche considérés dans notre étude à la première section. A la deuxième section, nous mettons en évidence les spécificités sectorielles. Nous y montrons ainsi les caractéristiques communes des institutions de microfinance et des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Enfin, nous présentons à la troisième section, la littérature actuelle autour du concept alignement stratégique et montrons le lien qui existe entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle. Nous précisons aussi la façon dont l'ajustement d'une forme d'organisation à une autre sera opérationnalisée et modélisée dans notre recherche.

- Le deuxième chapitre (méthodologique) propose une opérationnalisation des perspectives de l'efficacité organisationnelle. Nous montrons l'importance des deux variantes d'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux contraintes du bailleur. Nous démontrons ainsi les stratégies internes (intégration interne) et externes (adaptation) de ces ASBL.

- Le troisième chapitre (empirique) présente les résultats de notre étude. Même si la littérature sur les ASBL soit abondante, les caractéristiques et les stratégies des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont mal connus. A la deuxième section, nous présentons nos principales observations par rapport aux activités des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Nous expliquons enfin le mode de fonctionnement qui est à la base des principales stratégies de ces ASBL.

- Le dernier chapitre (empirique aussi) présente l'analyse suivie d'une discussion des résultats de notre étude. Pour ce faire, ce chapitre est divisé en trois sections. A la première section, nous analysons des modalités de financement des ASBL bénéficiaires de microcrédits. A la deuxième section, nous abordons les stratégies adoptées par ces ASBL pour s'adapter aux contraintes de leurs bailleurs. A la troisième section, nous analysons les résultats présentés dans le chapitre précédent (chapitre 3). Les analyses faites à la deuxième et troisième section de ce chapitre sont ainsi analysés en fonction des variables indépendantes et de la variable dépendante de notre modèle de recherche. Aussi, nous vérifions nos hypothèses de recherche dans cette même section

## **Chapitre I: Cadre théorique**

L'efficacité organisationnelle a été examinée sous plusieurs angles dans la littérature consacrée à la gestion de la performance. Ainsi, la littérature consultée met en lumière que l'efficacité organisationnelle est un concept multidimensionnel. L'intérêt grandissant accordé à l'efficacité organisationnelle, autant par les chercheurs que par les praticiens, s'explique d'une part, par des raisons intrinsèques (liées à l'organisation et à la structure) et d'autre part, par des raisons extrinsèques (à l'origine de l'adaptation). Conséquemment, plusieurs indicateurs qui varient suivant le domaine d'activités ont été développés et quatre perspectives de l'efficacité organisationnelle ont été présentées. Nous intégrons un élément particulier de l'environnement qui est à l'évidence un élément crucial de l'efficacité organisationnelle des très petites entreprises burundaises. Dans ce sens, nous nous proposons d'ajouter la dimension « survie » dans l'étude des perspectives de l'efficacité organisationnelle des Associations Sans But Lucratif (ASBL) burundaises bénéficiaires des microcrédits.

Pour éclairer le lecteur des cinq dimensions et des indicateurs correspondants retenus dans notre étude, nous définissons les objets de recherche considérés dans notre étude à la première section. A la deuxième section, nous soulignons les défis et avantages organisationnels qui se posent pour l'un ou l'autre objet de recherche en établissant les liens entre les institutions de microfinance et les ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi. Ainsi, nous analysons d'abord le contexte burundais avant d'aborder les spécificités d'intervention des institutions de microfinance burundaises. Aussi, même si la littérature sur les ASBL soit abondante, les spécificités organisationnelles des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont mal connues. Enfin, nous montrons le lien qui existe entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle à la troisième section. Cela nous permet d'opérationnaliser l'approche contingente de l'alignement stratégique et de proposer un modèle d'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

### **Section 1: Définition des objets de recherche considérés**

Dans de nombreux pays, les Institutions de MicroFinance (IMF) ont fait leur apparition comme un mécanisme important pour accorder des petits prêts à des personnes à faible revenus afin de leur permettre de créer des activités génératrices de revenus (Yunus, 2007). Ainsi, des méthodologies de crédit spécifiques adaptées à une population exclue du système bancaire classique ont été mises au point. Pourtant, malgré la vaste littérature sur les institutions de microfinance, on sait encore peu de choses sur *leurs spécificités d'intervention auprès de leurs clients*. En effet, toute l'attention a été portée sur les stratégies de standardisation et de diversification de leurs produits afin d'augmenter le nombre de clients.

Les associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits constituent notre objet de recherche principal. Dans notre étude, nous montrons que les membres de ces ASBL font face à leurs besoins primaires. Pour satisfaire ces besoins, les membres de ces ASBL contractent des microcrédits dans le but d'aller de l'avant dans leurs activités génératrices de revenus. *Ces ASBL sont ainsi des coquilles financières* destinées à rassembler des ressources financières et à les mettre à la disposition des membres. Ce sont des organisations très organisées qui suivent une logique propre dans le but d'atteindre un objectif précis (celui de générer des revenus). En effet, les membres de ces ASBL ont des objectifs personnels qui s'inscrivent dans le champ des activités économiques variées.

Nous expliquons ci-dessous les spécificités des institutions de microfinance et des ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi. Ces spécificités nous permettent de donner une définition claire de nos objets de recherche.

### *1.1. Institutions de microfinance burundaises*

#### *1.1.1. Contexte sectoriel de la microfinance au Burundi*

La microfinance est exercée au Burundi par des personnes morales qui pratiquent des opérations de crédit et/ou de collecte de l'épargne. Les premières interventions en microcrédit ont été initiées par la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) créée en 1966 et régie par la loi bancaire depuis 1967. Elle a depuis sa création considéré que la gestion de petits crédits en milieu rural coûte cher et n'a donc pas d'agences à l'intérieur du pays. C'est ainsi qu'elle octroie des lignes de crédit aux sociétés et autres organismes d'Etat qui les redistribuent à leur tour en milieu rural. C'est le cas de la Burundi Tobacco Company (BTC), de l'Office du Thé du Burundi (OTB) et de la Société Régionale de Développement de l'Imbo (SRDI). Elle octroie aussi des microcrédits aux fonctionnaires d'Etat, aux associations et aux individus bénéficiant d'un encadrement d'une organisation ou d'un service technique œuvrant en milieu rural.

D'autres institutions de microcrédit ont été créées à la suite des réformes des politiques économiques initiées par le Gouvernement en collaboration avec les institutions de Breton Woods au début des années 80. L'objectif était d'aider les populations exclues du système bancaire à réaliser de petits projets générateurs de revenus. A l'exception de la BNDE qui a toujours intégré le microcrédit dans ses activités, la microfinance burundaise a véritablement commencé avec la naissance des premières coopératives d'épargne et crédit (COOPEC) en 1985.

Le secteur de la microfinance burundais s'est développé considérablement après la crise politico-économique d'octobre 1993 comme c'est mentionné dans le tableau ci-dessous (tableau n° 2).

**Tableau n° 2: Les institutions de microfinance opérationnelles au Burundi au 31 décembre 2011**

Nom de l'IMF	Catégorie	Date de création	Siège social	Guichets /IMF
1. FSTE	Coopérative d'Epargne et de Crédit	1985	Bujumbura	1
2. FENACOBU	Coopérative d'Epargne et de Crédit	1985	Gitega	96
3. FSCJ	Coopérative d'Epargne et de Crédit	1987	Bujumbura	1
4. FSTS	Coopérative d'Epargne et de Crédit	1988	Bujumbura	1
5. CECM	Coopérative d'Epargne et de Crédit	1995	Bujumbura	5
6. TWITEZIMBERE	Programme de microcrédit	1996	Bujumbura	5
7. COSPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit	2001	Cibitoke	7
8. UCODE	Coopérative d'Epargne et de Crédit	2002	Ngozi	30
9. COPED ISHAKA	Programme de microcrédit	2002	Rumonge	2
10. MUTEC S.A.	Entreprise de microfinance	2004	Bujumbura	7
11. HOPE FUND	Entreprise de microfinance	2004	Bujumbura	2
12. KAZOZA	Programme de microcrédit	2004	Bujumbura	4
13. TURAME	Entreprise de microfinance	2005	Bujumbura	9
14. CCI-ODAG	Coopérative d'Epargne et de Crédit	2005	Gitega	7
15. RECECA-INKINGI	Entreprise de microfinance	2006	Bujumbura	1
16. SOLECS COOPERS	Entreprise de microfinance	2006	Bujumbura	2
17. CECAD	Coopérative d'Epargne et de Crédit	2007	Bujumbura	5
18. WISE	Entreprise de microfinance	2007	Bujumbura	1
19. DIFO	Entreprise de microfinance	2010	Bujumbura	2
20. DUKUZE	Programme de microcrédit	2010	Bujumbura	1
21. CORRILAC	Entreprise de microfinance	2010	Bujumbura	1
<b>Total</b>				<b>190</b>

Source: Auteur à partir des données des interviews

Avant 1988, il n'y avait que trois institutions de microfinance. Entre 1988 et 2003 (en pleine période de crise), il y a eu naissance de six institutions de microfinance. Avec l'intensification de la crise, il y a eu création de cinq institutions de microfinance en deux ans seulement (entre 2004 et 2005). La confirmation de la crise se remarque nettement après l'année 2007 avec la création de quatre institutions de microfinance en une année (en 2010).

Selon le Microfinance Information Exchange (MIX), une institution de microfinance est considérée comme « mature » lorsqu'elle a plus de 8 ans, « jeune » si elle a entre 5 et 8 ans et « naissant » si elle a moins de 5 ans. Par rapport au critère ancienneté, le secteur de la microfinance burundais est composé de 16 institutions de microfinance matures, 2 jeunes et 3 naissantes.

## *1.1.2. Formes institutionnelles et domaines d'intervention des IMF burundaises*

### *1.1.2.1. Formes institutionnelles des IMF burundaises*

Dans le champ de la microfinance, plusieurs formes institutionnelles coexistent dans chaque pays avec un modèle dominant (Servet, 2006). Cette domination s'explique par l'histoire des institutions financières du pays, les opportunités que les clientèles peuvent offrir et les dispositions légales et réglementaires qui favorisent ou freinent l'essor de telle ou telle forme selon le même auteur.

Au Burundi, les institutions de microfinance sont regroupées en trois grandes catégories (décret-loi n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi):

- sont classées en première catégorie, les coopératives d'épargne et de crédit, ou mutuelles d'épargne et de crédit. Ce sont des groupements de personnes, sans but lucratif, fondés sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. Ces coopératives ont principalement pour objet de collecter l'épargne de leurs membres et de leur consentir du crédit;
- sont classées en deuxième catégorie, les entreprises de microfinance qui sont des sociétés anonymes offrant des services financiers au grand public. Elles n'ont pas le statut de banque ou d'établissement financier tel que défini par la loi bancaire;
- sont classés en troisième catégorie, les programmes de microcrédit qui sont des organisations non gouvernementales, les associations sans but lucratif, les projets et les autres programmes accordant des crédits à leur clientèle. Les IMF qui relèvent de cette catégorie n'ont pas le droit de collecter l'épargne.

Parmi les 21 institutions de microfinance fonctionnelles au 31 mars 2012, neuf d'entre elles sont de type coopératif. Quatre autres ont le statut de programme de microcrédit mais deux ont déjà fait une demande de faire partie de la deuxième catégorie qui est composée des entreprises de microfinance (SA). Huit institutions de microfinance restant sont des sociétés anonymes. Le nombre d'organisations non coopératives est supérieur à celui des organisations coopératives si on considère la Confédération Nationale des Coopératives du Burundi (FENACOBUR) comme une seule entité malgré sa centaine de COOPEC. Nous montrons ci-dessous que les institutions coopératives sont moins nombreuses mais beaucoup plus importantes.

Pour classer les institutions de microfinance par ordre d'importance, nous nous servons du total de leurs bilans. En effet, le total du bilan tient compte des éléments essentiels à savoir les dépôts, les encours de crédits et les emprunts. A partir de ce critère, nous mettons en évidence huit institutions de microfinance plus importantes du Burundi qui sont: FENACOBUR, CECAD, FSTE, CECM, MUTEK, UCODE, TURAME et TWITEZIMBERE. Elles totalisent 94,3% des dépôts; 91,5% des crédits et 93,3% des utilisateurs. Aussi, elles accaparent plus de 90% du marché de la microfinance au Burundi. Deux d'entre elles, de type coopératif (FENACOBUR et CECAD) représentent plus de 50% des

activités en microfinance. Il faut ajouter que cinq des huit plus importantes IMF sont de type coopératif (FENACOBU, CECAD, FSTE, CECM et UCODE).

Certaines catégories d'IMF dont les organisations coopératives en grande partie sont beaucoup plus présentes en milieu rural. Elles constituent un instrument d'encadrement des zones rurales. Un programme de microfinance lui aussi se concentre sur son succès opérationnel sur le terrain. Le tableau suivant montre que les coopératives d'épargne et de crédit et les programmes de microcrédits desservent plus le milieu rural (2\*) que le milieu urbain (1\*).

**Tableau n° 3: Répartition des institutions de microfinance selon le milieu de résidence des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits**

		Milieu		Total
		1*	2*	
Type d'institution de microfinance	1= Coopérative d'épargne et de crédit	31,9%	68,1%	100,0%
	2= Programme de microcrédit	35,5%	64,5%	100,0%
	3= Entreprise de microfinance	51,1%	48,9%	100,0%
<b>Total</b>		38,7%	61,3%	100,0%

Source: Auteur à partir des données de l'enquête

Les entreprises de microfinance quant à elles sont beaucoup plus installées en milieu urbain (cinq entreprises de microfinance). Seulement trois entreprises de microfinance ont des activités en milieu rural (2\*) et en milieu urbain (1\*). Tout cela montre que le Statut de société anonyme entraîne le risque d'une dérive menant les institutions de microfinance qui relèvent de cette catégorie à oublier leur objectif social. En effet, elles cherchent beaucoup plus à maximiser leurs profits au bénéfice des actionnaires. Ceci se traduit notamment par le fait que la majorité de leurs clients se trouve dans des zones géographiques peu risquées.

#### *1.1.2.2. Domaines d'intervention des IMF burundaises*

Pour mettre en évidence les domaines d'intervention des différentes catégories d'IMF auprès de leurs clients, nous continuons à montrer que le milieu rural est moins bien desservi. En effet, aucune IMF travaillant exclusivement en milieu urbain ne fait partie des huit plus importantes IMF. Ainsi, la province de Bujumbura Mairie (la capitale du Burundi) est mieux desservie par rapport aux autres provinces du pays. Il en est de même des villes de la région du nord du Burundi comme le montre le tableau suivant (tableau n° 4):

**Tableau n° 4: Nombre de points de services des différentes institutions de microfinance par région au 31 décembre 2011**

Région	Nombre de points de services des IMF par région	% total
<b><i>Nord:</i></b>	<b>64</b>	<b>33,7</b>
Muyinga	16	8,4
Kirundo	13	6,8
Kayanza	17	8,9
Ngozi	18	9,5
<b><i>Ouest:</i></b>	<b>54</b>	<b>28,4</b>
Cibitoke	10	5,3
Bubanza	4	2,1
Bujumbura Rural	1	0,5
Bujumbura Mairie	39	20,5
<b><i>Est:</i></b>	<b>18</b>	<b>9,5</b>
Cankuzo	7	3,7
Ruyigi	5	2,6
Rutana	6	3,2
<b><i>Centre:</i></b>	<b>39</b>	<b>20,5</b>
Karuzi	8	4,2
Muramvya	5	2,6
Gitega	18	9,5
Mwaro	8	4,2
<b><i>Sud:</i></b>	<b>15</b>	<b>7,9</b>
Bururi	8	4,2
Makamba	7	3,7

Source: A partir des données des interviews

Toutes les provinces disposent de points de services de microfinance, la moyenne étant de 11 points de services par province. Les coopératives d'épargne et de crédit sont présentes dans toutes les provinces. Cependant, deux provinces de l'ouest ont moins de cinq points de services. Deux provinces du centre et de l'est du Burundi ont cinq points de services. Six autres provinces ont moins de 10 points de services comme le montre le tableau ci-haut.

Il faut noter que seulement cinq institutions de microfinance opèrent exclusivement en milieu rural (FENACOBU, UCODE, COSPEC, COPED, et CCI ODAG). La FENACOBU et l'UCODE sont les deux seules à être réellement implantées en milieu rural. Les huit autres opèrent en milieu urbain (KAZOZA, FSCJ, FSTS, WISE, RECECA INKINGI, SOLECS COOPERS, DIFO et CORILAC).

Huit institutions de microfinance ont des activités en milieu rural et urbain (MUTEC, DUKUZE, TWITEZIMBERE, TURAME, CECM, HOPE FUND, CECAD et FSTE). Bref, certaines institutions de microfinance ont une base régionale limitée à quelques provinces. D'autres sont limitées à une seule province voir même à une seule commune.

En termes de diversité de la couverture, les points de services de la région centrale et de ceux de la région de l'est sont fortement constitués par des COOPEC affiliées au réseau FENACOBU, respectivement de 91% et de 85%. Bref, malgré une accessibilité comparable en termes de nombre de points de services, la diversité des IMF est beaucoup moins grande dans ces régions. Ainsi par exemple, les provinces de Rutana (Est), de Ruyigi (Est) et de Muramvya (Centre) ne sont desservies que par des COOPEC affiliées à la FENACOBU. Malgré ces disparités, la concentration des IMF du Réseau des Institutions de Microfinance (RIM) est de 56% au niveau national.

Globalement, les institutions de microfinance du Burundi totalisaient au 31 décembre 2011, 190 guichets à travers tout le pays et concentrés en milieu urbain. Autrement dit, il y avait un guichet pour 42.105 habitants (sous l'hypothèse que 100% des habitants utilisent les services financiers des IMF) et pour 146,5 km<sup>2</sup>. Le déséquilibre ne se limite pas là seulement car les résultats montrent aussi que le secteur rural est moins bien desservi que le secteur urbain même en terme de crédit. Or, 75% des guichets sont situés en milieu rural et l'ensemble des dépôts sont concentrés dans les cinq IMF rurales.

La clientèle féminine est concentrée dans six IMF (CECM, WISE, TURAME, COSPEC, FSTE et KAZOZA VISON). Elle représente 71% de la clientèle pour ces six IMF qui s'accaparent à elles seules 54,6% du total des femmes. Il faut aussi noter qu'environ 45% des clients des IMF sont de sexe féminin

Quatre institutions de microfinance ont principalement comme membres des fonctionnaires dans les domaines suivants: armée, enseignement, justice et santé. Elles n'octroient donc que des crédits individuels. Ces quatre IMF sont toutes des coopératives d'épargne et de crédit ce qui veut dire que seulement cinq d'entre elles (FENACOBU, COSPEC, CECM, UCODE et CCI ODAG) octroient des crédits aux associations. Contrairement aux autres institutions de microfinance, la FENACOBU a des particularités dans l'octroi des microcrédits aux associations. Elle est en effet la seule à exiger un fond de garantie constitué sur base de la mobilisation des fonds intérieurs.

### *1.1.3. Définition des IMF burundaises*

La microfinance est considérée comme un outil essentiel d'accès à des services financiers (Wampfler et Mercoiret, 2002; Helms, 2006; Hashemi et Rosenberg, 2006). Pour Boyé, Hajdenberg et Poursat (2006) par exemple, la microfinance est défini comme l'ensemble des services qui sont proposés à des individus qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques. La microfinance est selon Allemand (2007), un terme générique qui désigne toutes sortes de services visant à répondre aux

besoins financiers et bancaires des populations à faible revenu et/ou exclues du système bancaire. Servet (2006) donne une définition de la microfinance qui coiffe toutes celles qui précèdent. Il souligne en effet que c'est grâce à la microfinance qu'on peut concevoir des services financiers de proximité adaptés à des populations exclues du système financier formel. En plus de l'exclusion financière qui est soulignée par tous ces auteurs, Labie (1999) donne une définition plus explicite de la microfinance en précisant les produits offerts et les activités des bénéficiaires. Selon lui, on appelle microfinance l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne) à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat ou du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique.

En plus de ces ouvrages, tous les autres travaux des grands auteurs en microfinance (que nous ne pouvons pas tous citer) s'accordent sur la définition de la population cible composée des exclus de la finance formelle et des pauvres. D'où il est indispensable de définir le terme pauvreté. La pauvreté comprend différents aspects du statut économique et social des ménages. Elle peut intégrer des données telles que les besoins de la nourriture et d'habillement, la disponibilité d'un logement, le niveau d'instruction, les soins de santé, l'émancipation des femmes et le degré d'intégration dans le milieu social. Elle est définie quantitativement comme étant un certain revenu par personne par jour ou par an. Elle est aussi définie qualitativement et tient compte dans ce cas des conditions de vie (Lelart, 2006).

Le Groupe d'Assistance et de Conseils aux Pauvres (CGAP) définit le seuil national de pauvreté à l'aide d'un ratio: le solde moyen des crédits / PNB par habitant. Si ce ratio est inférieur à 20%, alors il s'agit d'une population très pauvre (Tchouassi et Tekam Oumbe, 2003). Pour la Banque Mondiale (BM), les pauvres sont ceux dont le niveau de consommation est de moins de 2 dollars par jour et les plus pauvres sont ceux dont le niveau de consommation est de moins d'un dollar par jour.

Dans les pays développés, la pauvreté est mesurée à l'aide d'une mesure relative. En effet dans ces pays, on est pauvre par rapport au niveau de vie des autres habitants du pays dans lequel on habite. En Belgique par exemple, le principal indicateur retenu afin d'étudier la pauvreté est appelé taux de risque de pauvreté. Ce taux donne le pourcentage de la population (c'est à dire les personnes) vivant dans un ménage qui ne dispose pas d'un revenu au moins égal à 60% du revenu médian équivalent national (ou seuil de pauvreté). Dans ce même pays, ce seuil équivalait en 2015 à un revenu annuel de 12.993 euros pour un isolé (= 1.083 euros par mois). On peut le convertir pour différents types de ménages, selon le nombre d'adultes et d'enfants dont il est composé.

La réalité en Afrique en général et au Burundi en particulier est toute autre. Pour analyser la pauvreté au Burundi, nous nous basons sur les études qui ont été menées par la Banque Mondiale en 2006 et par le PNUD en 2009. Selon ces deux études, le seuil de pauvreté monétaire annuel est de 247.123 FBu (114,41 euros) par tête en milieu urbain et de 191.348 FBu (88,59 euros) en milieu rural. Sur le plan

national, 67,6% de la population burundaise vivent en dessous du seuil de pauvreté monétaire et 54,4% vivent dans de mauvaises conditions de vie. Dans l'ensemble, plus de 70% de la population totale vivent en dessous du seuil de pauvreté. La pauvreté monétaire est ainsi plus prépondérante que la pauvreté non monétaire.

Avec de tels seuils, le niveau de pauvreté des burundais est si abject qu'il menace leur capacité de survie. Avec des personnes qui vivent avec moins d'un dollar par jour, c'est difficile aux burundais d'accéder à un minimum de consommation. Ainsi par exemple, il y a beaucoup de gens surtout en milieu rural qui doivent vendre ce qu'ils cultivent ou leur bétail pour avoir de l'argent. Dans ces conditions, leurs enfants ne peuvent pas aller à l'école à moins qu'ils aient des grands frères ou grandes sœurs pour les supporter. La majorité de la population urbaine quant à elle se trouve dans l'obligation de contracter continuellement des dettes ou des découverts pour accéder à un minimum de consommation. Heureusement que les ressources clé fournies par les institutions de microfinance tant à la population rurale qu'urbaine permettent aux personnes pauvres de survivre.

L'objectif global des institutions de microfinance burundaises est de promouvoir le développement socio-économique des citoyens à faibles revenus. Les objectifs spécifiques sont: mobiliser et sensibiliser la population sur le développement socio-économique, favoriser la synergie par l'octroi des microcrédits de groupes et enfin étudier les dossiers des projets des associations. De ce point de vue, les institutions de microfinance nous intéressent car elles touchent le plus grand nombre des bénéficiaires à très faibles revenus et favorisent le recyclage des financements.

La mission des institutions de microfinance burundaises consiste entre autres à sensibiliser et à former leurs clients en vue de renforcer leurs capacités endogènes d'innovation et approfondir leur volonté et leur capacité de changement. En effet, elles souhaitent voir leurs clients émerger, dynamiques, imaginatifs et prêts à transformer les défis actuels en véritables opportunités de développement. C'est pour cela que ces IMF assistent les associations à la base à formuler leurs besoins par des animations intenses autour des activités pouvant relever le niveau de vie des membres. Ces activités aident ces IMF à formuler à leur tour leurs objectifs spécifiques, qui à leur tour aboutissent à un objectif global qui est le développement de certaines zones.

Bref, les institutions de microfinance burundaises sont des organismes spécialisés dans l'octroi de microcrédits. Elles se refinancent auprès des organismes qui financent normalement le milieu rural. Le financement des activités liées à l'agriculture est donc assuré en grande partie par les institutions de microfinance. Le secteur de la microfinance du Burundi combine ainsi non seulement ce qui relève de ses attributions mais est obligé d'assurer également le financement rural et agricole. Ce sont ces éléments qui nous permettent de définir ce que c'est une institution de microfinance burundaise.

**Encadre n° 1: Définition d'une institution de microfinance burundaise:**

Une institution de microfinance burundaise offre des ressources financières (ou financements) et des services non financiers à ses clients pour renforcer leur capacité à tirer profit des services financiers (services d'appui au développement de leurs activités) ou services sociaux (satisfaction des besoins primaires).

*I.2. Les ASBL burundaises bénéficiaire de microcrédits**I.2.1. Raisons d'être des ABL burundaises*

Pour comprendre l'émergence et les raisons d'être des associations sans but lucratif burundaises, nous expliquons les facteurs ayant été à l'origine de leur création. *La première raison s'explique par la tradition burundaise d'entraide mutuelle.* Nous nous appuyons sur les études sur les inégalités économiques et les solidarités sociales dans les pays africains. Ces études montrent toute la prééminence de la solidarité traditionnelle dans la société africaine en mutation. Elles soulignent que la solidarité lors de la maladie, la mort et d'autres événements malheureux (comme le vol ou foudroiement des vaches) est l'une des manifestations les plus tangibles de l'influence du concept d'assistance mutuelle dans l'Afrique moderne. Les moments heureux de la vie (naissance, mariage) ont toujours été des moments où s'expriment également la solidarité. Le lien social dans les pays africains en général et au Burundi en particulier découle du lien familial fort.

Parallèlement et en conséquence, l'objectif des associations a toujours été d'une part de partager ou de mettre en commun les risques encourus par leurs membres dans des domaines variés. D'autre part, leur objectif est d'aider le membre en cas d'événements sociaux pouvant occasionner des frais importants. Ces organisations apportent des réponses solidaires et organisées face à des situations nouvelles.

*La deuxième raison est liée à l'histoire du Burundi.* Le Burundi a été colonisé successivement par les allemands et puis par les belges de 1903 à 1962 année où il a accédé à l'indépendance. Jusqu'à la fin des années 1950, il n'y avait au Burundi que les seules associations d'inspiration religieuse qui recrutaient leurs membres parmi les catholiques principalement. De 1959-1960, deux principales organisations des jeunes (étudiants) qui revendiquaient l'indépendance et qui participaient aux débats politiques du début des années 1960 sont nées. Malheureusement, le mouvement étudiant qui avait conservé une solidarité plus longtemps que tout autre groupe a finalement connu des divisions ethniques. Ces dernières ont conduit le Burundi à la crise de 1972 d'abord et à celle de 1993 ensuite. Ces crises sont productrices des mémoires hutu et tutsi dans la société burundaise. En effet, c'est à partir de 1972 que des associations ou groupes d'individus chargés de défendre les intérêts des hutu ont commencé à voir le jour. La création d'une mémoire tutsi quant à elle s'est basée sur les tueries que les deux principales composantes de la société burundaise se sont livrées. Ainsi, des plans

d'attaques ou des appels à des tueries ne manquaient pas de faire peur aux tutsi et susciter une menace pour leur survie. Cette peur est allée en s'accroissant que ce soit avec la tragédie de 1965 ou avec celle de 1993 où des paysans hutu n'hésitaient pas à tuer leurs voisins tutsi. Depuis que le génocide des tutsi a été commis, des associations furent mises sur pied soit pour prévenir le déclenchement d'un tel crime soit pour la protection des minorités tutsi.

*La troisième raison provient du fait que parmi les associations qui ont été créées au Burundi depuis 1992, les plus nombreuses sont celles qui se sont constituées en affichant un objectif clair de développement socio-économique.* En effet, les associations burundaises sont demeurées le moteur du développement socio-économique. Elles constituent aussi le moteur du développement culturel burundais. Au départ principalement urbain, le phénomène associatif s'est étendu de plus en plus au monde rural. La raison est que le milieu urbain connaît plus ou moins la sécurité. Aussi, il est habité par des citoyens plus ou moins formés comparativement au milieu rural. Par la suite, la priorité du développement rural a fait l'objet de campagnes et de stratégies des ministères concernés, des institutions internationales, des organismes de coopération bilatérale et des institutions de microfinance.

Bref, la crise sociopolitique qu'a traversée le Burundi depuis 1993 jusqu'en 2005 et qui perdure même actuellement a entraîné de lourdes conséquences sur tous les plans. En effet, la stabilité socioéconomique est loin d'être effective au Burundi. Sous l'effet des troubles qui remontent à la fin 1993, il y a une récession de plus en plus croissante, une augmentation de la criminalité et surtout une quasi absence des services sociaux. C'est ainsi que dans la recherche quotidienne de survie, les burundais pauvres pour la plupart mettent en œuvre des pratiques associatives. Ils développent des stratégies destinées à satisfaire leurs besoins physiologiques.

### *1.2.2. Définition d'une ASL bénéficiaire d'un microcrédit*

Le fait associatif a été d'abord assez bien étudié par les sociologues dans les années 60 et 70 (Desroche, 1991; Salamon et Anheier, 1997). Il a été ensuite étudié par les historiens et juristes dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle selon ces mêmes auteurs. Cependant, le champ est resté inexploré par les économistes jusque dans les années 70 suite au manque de statistiques et partant suite au manque d'intérêt par ces économistes (Anheier et Salamon, 1998). L'économie était tout simplement représentée de façon bipolaire par les économistes qui distinguaient le secteur privé ou capitaliste du secteur public.

Ce n'est qu'à partir des années 70 que des auteurs anglophones se sont intéressés soit aux non profit organizations soit aux voluntary organizations. Actuellement, les appellations des associations sont extrêmement diversifiées: associations ou organisations sans but lucratif, non-profit organizations, voluntary organizations, organisations non gouvernementales, etc. (Rey, 2006; Mertens, 2007).

Defourny et Nyssens (2008) soulignent qu'on rattache souvent à la composante associative les fondations et certaines organisations plus spécifiques à certains pays, comme par exemple les charities anglaises.

Le concept non profit organization a émergé aux Etats dans les années 60. Il désignait toute organisation privée qui ne cherchait pas à distribuer des profits à ceux qui la contrôlent et la dirigent. Ce fait de ne pas distribuer des revenus faisait et fait encore que les NPOs soient exemptées de la taxe sur le revenu. C'est pour cela d'ailleurs qu'on assistait durant les années 60, à une grande évolution des fondations et des institutions privées. Ces organisations étaient présentes dans le secteur de la santé, dans les universités, dans les domaines de la culture et plus spécifiquement dans les musées ou dans le domaine de l'action sociale.

Les associations sont définies de manière globale comme des unions durables et officiellement reconnues (Rey-Debove et Rey, 2013). Elles disposent de statuts et d'un règlement intérieur écrits qui régissent la vie associative. Une association est définie par Defourny et Nyssens (2008) comme un groupe non lucratif à dynamisme typique des mouvements sociaux. Pour Hasmath et *al.* (2014), une association est une organisation qui désigne l'ensemble des responsabilités, des pouvoirs et des relations entre les personnes permettant à un organisme d'atteindre ses objectifs.

Hasmath et *al.* (2014) spécifient qu'une association sans but lucratif est une forme d'association. Ils trouvent en effet que c'est une organisation créée par ses fondateurs qui s'associent pour produire des biens et des services destinés à ceux qui en deviendront membres ou à la collectivité. Au sens sociologique, une association sans but lucratif est un groupement volontaire et permanent formé par plusieurs personnes réunies dans un dessein commun (celui de ne pas viser au profit). Pour expliciter le concept ASBL, Piganeau (2010) mentionne quant à lui que le but principal d'une association sans but lucratif n'est certainement pas de réaliser des profits. Mais par contre son activité est lucrative car selon ce dernier, une ASBL peut développer des activités commerciales pour servir son objet social. Les bénéfices qui en découlent restent au sein de l'association pour rémunérer les salariés et pour lui permettre de poursuivre son action.

En partant de cette logique, nous analysons les associations et coiffons par ce terme tous les groupements facultatifs formés des membres, fondés sur l'initiative privée, indépendamment de leur taille.

A partir des caractéristiques générales d'une association, nous dégageons cinq caractéristiques structurelles et opérationnelles (Malo, 2001) des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Ces caractéristiques nous permettent de définir ces ASBL comme un ensemble d'entités qui sont:

- *organisées*, c'est-à-dire qui fonctionnent selon une certaine structure et une certaine régularité, reflétées par des réunions régulières, une adhésion réglementée et une certaine méthode de prise de

décision jugée légitime par les personnes concernées. Toutes les tâches de l'ASBL sont accomplies par les membres eux-mêmes;

- *privées*, c'est-à-dire qu'elles sont séparées du gouvernement au plan institutionnel même si leur financement peut provenir de sources gouvernementales;

- *sans but lucratif*, c'est-à-dire que leurs objectifs ne sont pas principalement commerciaux et elles ne redistribuent pas leur profit. Les activités de ces ASBL peuvent dégager des profits mais le profit dégagé sert principalement à la satisfaction des besoins physiologiques. Des fois, il peut servir aussi lors d'un événement heureux ou malheureux d'un des membres ou peut servir d'emprunt mutuel entre les membres d'une association. Il faut noter que cette non-lucrativité ne restreint pas le type d'activités que ces ASBL peuvent mener pour réaliser leur finalité;

- *non autonomes*, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas leurs propres mécanismes internes de gouvernance et qu'elles ne peuvent pas cesser leur exploitation de leur propre autorité. Elles ne sont surtout pas autonomes financièrement;

- *bénévoles*, c'est-à-dire que l'adhésion ou la participation à ces ASBL ne sont ni obligatoires ni contraintes.

Concernant les objectifs des ASBL notamment, Desroche (1991) a analysé les pratiques associatives et a distingué quinze buts sociaux (ou pratiques sociales). Il les a réduits en quatre agrégats ou sous-systèmes dans le système d'économie sociale:

- L'économie du travail dont les buts sont: l'augmentation des salaires, loisirs, justice dans les rapports entre le travail et le capital;
- L'économie des services avec cinq buts: alimentation, logement, santé, récréation et éducation. Ces buts ont une même fin qui est la réalisation du confort et du bien-être.
- L'économie de prévoyance dont les buts sont: assurance, placement, assistance et épargne avec comme finalité la sécurité du lendemain.
- L'économie d'indépendance avec les trois derniers buts suivants: crédit, défense de la petite entreprise et abolition du salariat.

Les buts qui sont en rapport avec ce dernier agrégat nous intéressent plus particulièrement.

Servet (1996) de son côté parle de mobiles (ou besoins) subjectifs. Dans sa distinction qu'il a faite de ces mobiles. Ce dernier est plus spécifique car les mobiles dont il explique ne concernent qu'une seule catégorie d'agents économiques. Ainsi, l'auteur trouve que les mobiles qui animent les épargnants et les prêteurs dans les pays sous-développés sont: rendement et spéculation, précaution et sécurité, maintien de solidarités sociales et volonté de réaliser un projet. Servet (1996.) appuie ses idées en parlant de cinq raisons d'utiliser le crédit: lisser la consommation, gérer les urgences, démarrer une micro entreprise, stimuler la croissance d'une activité et profiter d'une opportunité.

Polanyi (1983) lui s'intéresse au côté aval de tout agent économique. Il distingue trois types de transactions des organisations non lucratives et donc trois types de ressources. Ces transactions sont: les transactions commerciales, les transactions fondées sur un droit de créance ainsi que les transactions réciprocaires. Chaque type de transaction correspond à un type de ressources pour les organisations non lucratives Polanyi (1983). L'auteur distingue successivement les types de ressources suivantes correspondant à ces trois types de transactions: les revenus de la vente de biens et services, les financements publics ainsi que les dons et le bénévolat.

Nous traitons des activités génératrices de revenus des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Une activité génératrice de revenus est une activité qui consiste à produire des biens ou des services et/ou à transformer des produits en vue de les vendre. Dans ce cas, les activités génératrices de revenus sont en rapport avec ce premier type de transaction En nous référant aux principales théories économiques, nous expliquons dans notre étude pourquoi les organisations non lucratives produisent des biens et services comme le stipulent Hoque et James, (2000).

Cependant, ce n'est pas une seule orientation ou action, mais plutôt la complémentarité entre les différentes finalités qui est susceptible de conduire à une amélioration de l'efficacité organisationnelle (Walker, 2004). En effet, les auteurs défendant cette thèse dont Stajkovic et Luthans (1997) et Walker (2004) affirment que les travaux cherchant à isoler l'effet d'un élément organisationnel sur l'efficacité organisationnelle peuvent conduire à des résultats faussés. Ce qui semble important pour ces auteurs, c'est la complémentarité et l'interaction entre les différents éléments organisationnels. Selon la perspective de la complémentarité, l'efficacité organisationnelle dépend donc de différents types d'ajustements multilatéraux entre différentes variables organisationnelles clés.

Les cinq caractéristiques développées ci-dessus et ces mobiles sociaux sont les éléments clés pour définir une association sans but lucratif quelconque bénéficiaire d'un microcrédit. A partir de ces caractéristiques et des ces mobiles, nous définissons une association sans but lucratif bénéficiaire d'un financement par une institution de microfinance comme suit (Encadré n° 2).

**Encadré n° 2: Définition d'une association sans but lucratif bénéficiaire d'un financement par une institution de microfinance:**

Une association sans but lucratif bénéficiaire d'un financement par une institution de microfinance est un ensemble structuré de personnes (facteur travail) et de moyens techniques (facteur finances) coordonnés pour atteindre des objectifs économiques et sociaux.

### *1.3. L'efficacité organisationnelle d'une ASBL*

#### *1.3.1. Typologies des différents courants de l'efficacité organisationnelle*

Durant les années 1930 à 1980, la performance était majoritairement orientée vers la performance financière. Elle était basée sur des chiffres historiques et s'intéressait principalement à l'efficacité en fonction des intérêts des actionnaires. Par contre, depuis les années 1980 et 1990, le contexte dans lequel les organisations gravitaient a changé. Actuellement, on vit dans un environnement plus turbulent, où il y a montée de la compétitivité et des stratégies corporatives variées. Face à cette nouvelle réalité, on ne se limite plus à la seule dimension financière pour rendre compte de la performance (Morin, Guindon et Boulianne, 1996) ni à un seul groupe d'intérêt, les actionnaires (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). C'est en s'intéressant aussi à des dimensions non financières, internes et externes (satisfaction des clients, intérêts des employés), qu'une vision plus équilibrée de la performance s'est installée. Ainsi, on parle de plus en plus de performance organisationnelle.

Le concept performance organisationnelle a suscité selon les auteurs divers types d'approches (Arcand et al., 2004). Morin, Savoie et Beaudin (1994) par exemple recensent quatre grandes approches théoriques de la performance organisationnelle « ou efficacité organisationnelle »: une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Alors que l'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, l'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Cette approche suggère qu'une organisation efficace est celle qui parvient à fonctionner sans importantes tensions internes. Le Moigne (1996) et Alcouffe et al. (2000) ajoutent que cette approche ne néglige pas l'approche précédente mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. L'approche systémique a été développée par opposition aux approches précédentes qui préconisent que l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont cruciaux. La dernière approche qualifiée de politique par Morin et al. (1994) repose sur du relativisme absolu et sur une critique des précédentes notamment par Eccles (1999) et Agle et Kelly (2001). Ces auteurs restent convaincus que tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Différentes autres dimensions de la performance sont distinguées par Cameron et Whetten (1983); Herman et Renz (2004); Chenhall et Langfield-Smith (2007) notamment. Gauzente, C. (2000) distingue quatre dimensions de la performance qui sont: l'atteinte des buts, l'adaptation à l'environnement, l'intégration des processus internes de production et le maintien des valeurs et normes. Hall (1980) lui aussi va dans le même sens. Il suggère en effet qu'il y a deux voies majeures pour concevoir la performance: l'approche par les buts et l'approche par les ressources. Un troisième modèle de cet auteur est évoqué (satisfaction des parties prenantes) mais il est considéré comme marginal.

De tout ce qui précède, il faut noter que tous les auteurs insistent sur la notion « atteinte des objectifs » car des approches précédemment mentionnées, chacune d'elles assigne certaines fonctions et certains buts à atteindre. Ces approches varient sur un certain nombre de dimensions. Certains couvrent tous les aspects de gestion et les opérations de l'organisation tandis que d'autres visent un seul aspect des opérations de l'organisation.

L'efficacité organisationnelle est donc définie comme étant un concept multidimensionnel, (Sicotte, Champagne et Contandriopoulos, 1999). En effet, elle tient compte des nombreuses dimensions de l'organisation et peut donc être mesurée selon différents critères. Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont ainsi identifié quatre dimensions et treize critères relatifs à l'efficacité organisationnelle. Ces critères représentent les produits, les effets ou les résultats de l'organisation.

Ces dimensions et critères sont présentés sous forme de ce tableau-synthèse que nous établissons à partir des approches de ces auteurs:

**Tableau n° 5: Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle**

Dimensions	Critères
Valeur des ressources humaines	Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel
Efficienc e économique	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation	Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté
Pérennité de l'organisation	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

**Source:** Morin, Guindon et Boulianne (1996): p.82

La dimension valeur des ressources humaines par exemple englobe des critères qui concernent la qualité de vie au travail. Les critères mobilisation, moral, rendement et développement du personnel permettent de vérifier le degré de satisfaction du personnel par rapport à leur attente en regard de leurs tâches, leurs relations avec les collègues, patrons ou représentants syndicaux, leur rendement et leur développement. Dans ce sens, pour être performante, une organisation doit s'adapter à son

environnement, acquérir des ressources (humaines, technologiques, matérielles, etc.) et croître. Les autres dimensions ont aussi leurs propres critères de mesure de l'efficacité organisationnelle. Ce modèle a servi de cadre de référence aux auteurs Morin, Guindon et Boulianne (1996) pour définir les indicateurs en lien avec les critères de l'efficacité organisationnelle.

Dans notre étude, toutes les dimensions, critères et indicateurs qui ont été identifiés par ces auteurs en collaboration avec des cadres de cinq entreprises de différentes tailles et en provenance de différents secteurs d'activités ont été adaptés à notre objet de recherche. Aux quatre dimensions ci-dessus, nous ajoutons une cinquième: la dimension survie. Néanmoins, la dimension efficience économique est remplacée par efficacité comme nous le montrons au deuxième chapitre.

### *1.3.2. Définition de l'efficacité organisationnelle d'une ASBL*

L'efficacité organisationnelle est un concept qui débouche sur des divergences selon les auteurs et les chercheurs qui l'ont traité (dont Morin, Savoie et Beaudin, 1994 surtout). C'est un mot qui appartient à la famille des termes polysémiques (Ailani-Soltan, Bayad et Arcand, 2004). Malo (2001) souligne, à ce niveau, que dans sa polysémie naturelle, l'efficacité organisationnelle s'appuie sur de multiples repères: économique (rentabilité, compétitivité), juridique (conformité légale, solvabilité), organisationnel (compétence, efficience) ou sociaux (implication, satisfaction des salariés). Il ajoute que l'efficacité organisationnelle dépend d'un environnement relativisé par des critères comparatifs ou des options stratégiques.

L'efficacité organisationnelle est aussi jugée de paradoxale puisqu'elle est définie en fonction des intérêts divergents des parties prenantes (clients, employés, actionnaires, fournisseurs, gouvernements) qui établissent une relation avec l'organisation (Sicotte, Champagne et Contandriopoulos, 1999.). En ce sens, Morin, Guindon et Boulianne (1996) précisent qu'elle est un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs (Morin, Guindon et Boulianne, 1996). Pour Beaudin et Savoie (1995), la définition que l'on attribue à l'efficacité organisationnelle découle de l'image qu'on se fait de l'organisation. Ayant déjà défini une ASBL bénéficiaire d'un financement par une institution de microfinance, nous abordons ci-dessous l'efficacité organisationnelle d'une telle ASBL.

Dans le but d'apporter la lumière sur une ASBL efficace, nous intégrons l'expérience à l'abstrait et faisons par conséquent place au concept et aux critères (de l'efficacité) fondés sur l'expérience. Ainsi, nous mettons en évidence les objectifs de deux types de modèles associatifs: les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits et les Self Help Groups (SHGs) indiens. Ce sont ces objectifs qui constituent le premier élément d'analyse et de focalisation sur la définition de l'efficacité organisationnelle d'une ASBL bénéficiaire de microcrédits.

Pour analyser les objectifs des SHGs indiens, nous expliquons d'abord leur origine. Ils ont été initiés dans les années 1980 dans le sud de l'Inde et le gouvernement indien a fortement promu cette approche. Ils rassemblent entre 10 et 20 femmes pauvres, souhaitant accéder à des services financiers. Fin 2007, 41 millions de femmes pauvres étaient regroupées en 3 millions de SHGs, eux-mêmes structurés en 70.000 fédérations. Le nombre de SHGs croît de 10% par an et les montants prêtés par les banques croissent de 50% par an<sup>1</sup>. Des financements sont consentis aux SHG par plus de 600 banques depuis 1992.

Le succès indien des SHGs est dû à une politique gouvernementale très volontariste. En effet, le programme de promotion des SHGs (lancé en 1992) par la banque publique NABARD (National Bank for Agriculture and Rural Development) a fixé des objectifs chiffrés. Ainsi, les nombreuses banques publiques indiennes doivent accorder 40 % de leurs crédits aux secteurs économiques prioritaires, notamment par le biais des SHG.

Dans certaines régions de l'Inde, les SHGs semblent toucher les plus vulnérables dans des zones enclavées et jouer un véritable rôle d'autonomisation des populations (empowerment). Dans le contexte indien en effet, la structure des SHGs permet de toucher avec un certain succès un grand nombre de personnes pour un coût limité.

Cependant, le modèle indien des SHGs est original mais n'est forcément pas répliquable. En effet, il se fonde sur une structure sociale particulière et surtout un contexte politique propre: la volonté d'une banque publique de rentabiliser son réseau rural par le financement de groupes. Les tentatives de réplification dans un autre contexte (Burundi par exemple) sont de ce fait peu concluantes.

Que ce soit une organisation associative ayant pris forme dans le contexte d'autonomie ou d'activités génératrices de revenus, nous pouvons conclure que chaque organisation associative est considérée comme une entité au sein de laquelle il existe des parties prenantes ayant des objectifs variés comme le précise Gond, J.P. (2003). Or, dans sa théorie instrumentale des parties prenantes, l'auteur souligne que les entreprises qui pratiquent le management des stakeholders sont, toute chose égale par ailleurs, plus performantes. Ce management des stakeholders peut donc être relié à l'efficacité organisationnelle d'autant plus que l'approche instrumentale se fonde sur des principes découlant de la morale.

Ces deux modèles associatifs se forment soit parce que les membres veulent se donner des moyens propres pour répondre aux besoins physiologiques ou pour relever le défi du développement en répondant à un appel du gouvernement.

---

<sup>1</sup> Source: Microfinance in India, a state of the sector report, 2007, 2014

Concernant la définition proprement dite, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont circonscrit le concept d'efficacité organisationnelle et l'ont défini comme suit: « L'efficacité organisationnelle est un jugement prononcée par les parties prenantes sur les activités, les produits, les résultats ou les effets d'une organisation ». Autrement dit, « l'efficacité organisationnelle est un construit social et son évaluation peut être faite à partir des données dont le choix et l'interprétation diffèrent selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation vis-à-vis de l'organisation ». Morin, Savoie et Beaudin (1994) donnent plus de détails très concrets sur cette définition. Pour un dirigeant par exemple, l'efficacité organisationnelle est la rentabilité et la compétitivité de son entreprise selon ces auteurs. Ils poursuivent que pour un employé, l'efficacité organisationnelle est la qualité des décisions et le climat de travail. Pour un consommateur enfin, l'efficacité organisationnelle est la qualité du produit et du service à la clientèle selon ces auteurs.

Nous considérons l'efficacité organisationnelle dans une logique de stratégie de survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Nous la définissons comme « *résultant de la formalisation du mode de fonctionnement des entités considérées pour générer des revenus qui sont à la base de la survie des familles impliquées et du respect de conformité à l'égard du bailleur* ». Cette définition permet de tenir compte à la fois de l'objectif de survie des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits et de l'objectif de conformité aux exigences du bailleur.

A la section 2 ci-dessous, nous partons du contexte burundais et montrons les caractéristiques communes des institutions de microfinance et des associations sans but lucratif bénéficiaires de microcrédits.

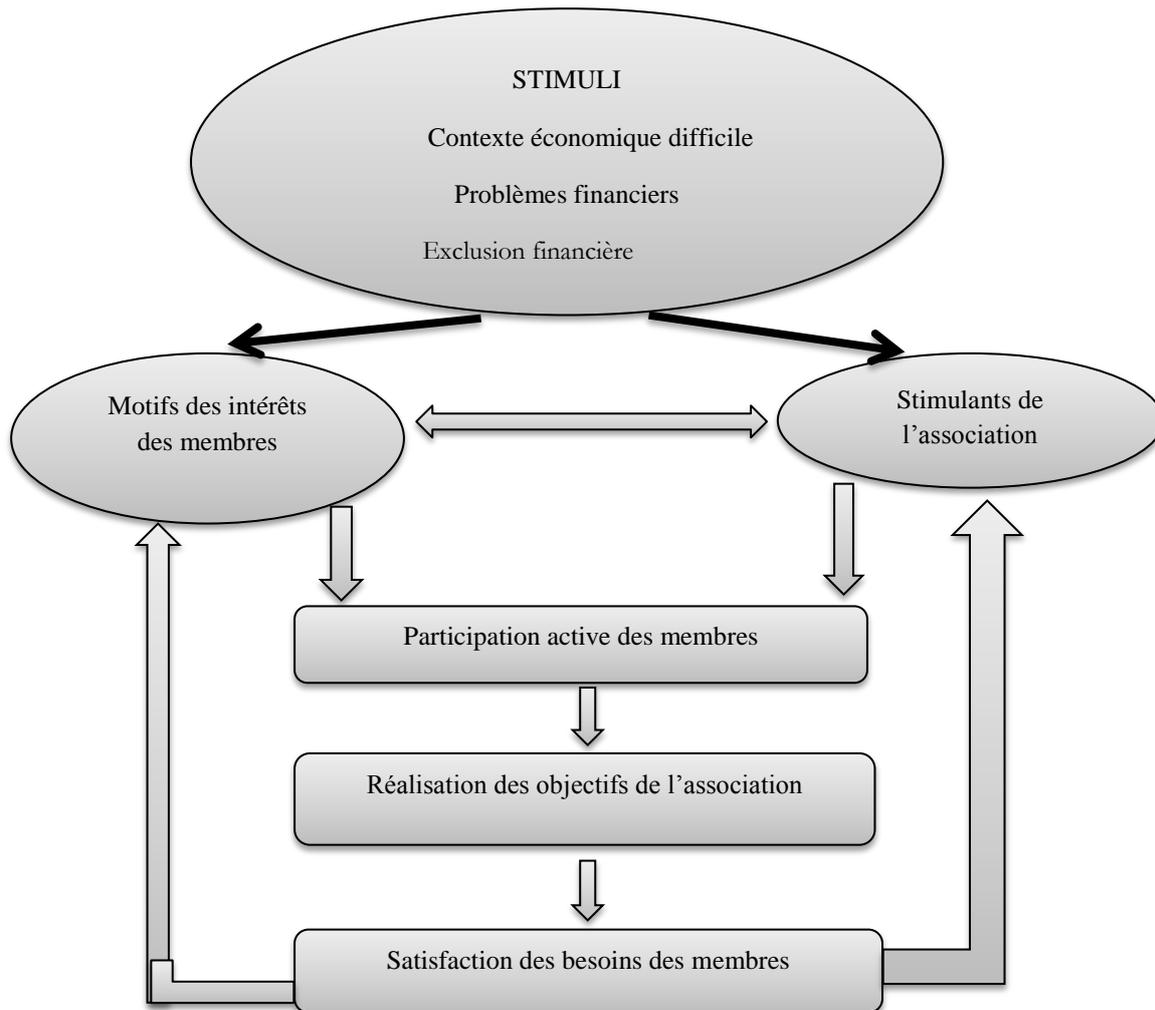
## **Section 2: Articulation entre IMF et ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi**

La reconnaissance de l'importance des ressources pour le développement des ASBL rend la question d'articulation entre institutions de microfinance et ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits plus que jamais pertinente. Le premier point est alors consacré à une analyse du contexte burundais. Cette étape permet de souligner les spécificités des institutions de microfinance et des ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi en montrant leurs caractéristiques communes. *Trois caractéristiques communes* des institutions de microfinance et des associations bénéficiaires de microcrédits au Burundi sont mises en évidence. D'une part, ces deux catégories de firme ont un *système visant à un objectif déterminé*. Ainsi, leurs activités et leur organisation sont conçues en fonction des objectifs déterminés. D'autre part, ces deux catégories de firme ont un *système productif* dans le sens où elles rassemblent et gèrent les facteurs de production (finances et travail) et offrent des prestations aux membres et/ou intéressés. Enfin, elles ont un *système social* où le principal facteur est la coopération sur le plan humain. En effet, leur motivation est de coopérer et d'agir et l'accent est mis sur le dynamisme du groupe et/ou le service aux bénéficiaires.

## 2.1. Le contexte burundais

Le Burundi connaît une situation économique très difficile depuis la crise d'octobre 1993 et les conditions de vie des populations restent fortement précaires. Pour montrer à quel point le Burundi connaît une situation socio-économique difficile, nous montrons ci-dessous trois principaux incitatifs à la formule associative (figure n° 1).

**Figure n° 1: Les incitatifs à la formule associative au Burundi**



**Source:** Auteur à partir des données secondaires et primaires

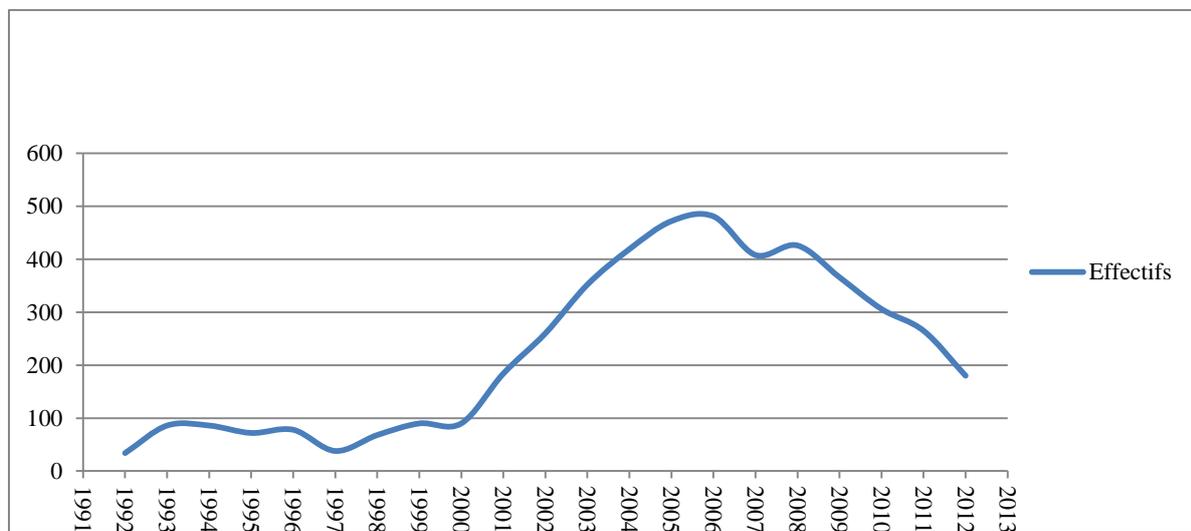
Le premier incitatif est lié aux *conditions socio-économiques précaires du Burundi*. En effet, le Burundi est classé parmi les pays les plus pauvres du monde selon le Rapport Mondial de Développement Humain 2011. Cette extrême pauvreté est due à des causes structurelles<sup>2</sup> et à des

<sup>2</sup> Une croissance insuffisante de la production archaïque couplée à une population galopante, un secteur secondaire handicapé par la faiblesse du marché intérieur et l'enclavement ainsi que l'insuffisance des infrastructures sociales

causes conjoncturelles<sup>3</sup>. Le taux de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté est passé de 30% en 1992 à 70% en 2011. Ce taux représente à peu près 7 millions de personnes (pour une population totale de 10.557.259 habitants) dont les besoins essentiels ne sont pas correctement couverts. L'économie burundaise est aussi marquée par une forte inflation et un niveau de revenu par habitant très faible. Par conséquent, le coût de la vie est très cher et se détériore au fil des ans.

Comme c'est mentionné ci-dessous (Graphique n° 1), c'est avec la crise qu'il y a eu émergence de nouveaux mécanismes associatifs à l'initiative des citoyens burundais pour survivre.

**Graphique n° 1: Evolution de l'effectif des ASBL burundaises agréées annuellement depuis 1992**



**Source:** Auteur à partir de la base de données du Ministère de l'Intérieur burundais (1992-2011)

La situation socio-économique du Burundi s'est détériorée de 1992 à 2000 engendrant ainsi un début d'associationnisme en vue de résoudre des problèmes socio-économiques du pays. En effet, des mouvements sociaux librement formés ont été créés à partir de 1993 pour se soutenir mutuellement ou pour faire face à l'ennemi. Il y a lieu de citer les associations sportives, les associations culturelles et les associations par affinité. L'apparition des initiatives associatives s'est intensifiée à partir de 2000. Cela s'explique par le fait que les associations burundaises ont des objectifs variés. Il s'agit, en plus des objectifs précédemment cités, de constituer une force face au pouvoir en place ou de constituer une force contre certains abus. C'est le cas des associations pour la promotion de la personne humaine. Les associations qui font l'objet de cette étude ne rentrent pas dans ce cadre mais visent la satisfaction des besoins physiologiques individuels et cela en recourant aux prêteurs.

La majorité de la population vit encore dans les campagnes et subsiste grâce à l'agriculture vivrière, parfois couplée aux cultures de rente (le café et le thé essentiellement). La majorité ne dispose que

<sup>3</sup> La crise sociopolitique, l'expansion du paludisme et la forte prévalence du VIH/SIDA

d'un patrimoine très limité et de revenus trop faibles provenant de leur exploitation agricole ou d'activité informelle. Seule une minorité de la population est salariée.

Les pauvres sont devenus de plus en plus nombreux avec la crise et ont besoin d'un large éventail de services financiers qui soient flexibles et à prix raisonnable. La pauvreté de ce pays couplée à sa surpopulation fait donc qu'il y ait une demande importante de la population envers les structures décentralisées d'épargne et/ou de crédit. Cette population est composée de femmes chefs de ménages, des jeunes sans emplois, des déplacés intérieurs, des anciens combattants pour qui, la réinsertion socio professionnelle est incontournable, de petits fournisseurs de services œuvrant dans le secteur informel sans oublier les rapatriés.

Or, l'immense majorité de la population burundaise est exclue du secteur financier classique. D'une part, les banques commerciales burundaises financent les importations, le commerce de gros, la construction, mais ne financent pas les petites entreprises. Or, les microentreprises manquent souvent de capitaux pour développer des activités qui sont pourtant génératrices de revenus. D'autre part, la plupart des burundais ne disposent pas des conditions exigées par les banques. C'est ainsi que le secteur de la microfinance est obligé d'être partout pour offrir des microcrédits aux personnes pauvres et à très faible revenu. *Les problèmes financiers* des citoyens burundais et *l'intervention des institutions de microfinance* constituent respectivement le deuxième et troisième incitatif à la formule associative. La question qui se pose à ce niveau est alors de savoir comment ces citoyens burundais s'organisent pour accéder au financement des IMF.

Pour répondre à cette question, il faut d'abord mentionner que les études menées à des années d'écart et sur différents continents ont montré l'impact de la microfinance sur la situation économique et sociale des clients. L'impact économique s'observe notamment à travers la création d'entreprises, la croissance et la diversification d'entreprises existantes. D'un point de vue social, l'impact de la microfinance se concrétise par la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité, le renforcement de la position sociale de la femme ou des groupes de populations défavorisées.

Dans ce sens, tous les cas de réussite des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont rendus possibles par les institutions de microfinance burundaises. Les bénéficiaires parviennent à améliorer leur quotidien grâce à l'accès à des services financiers. Du côté amont, la vie associative est tellement encouragée par les services des institutions de microfinance burundaises. Ces dernières octroient en effet des petits prêts collectifs à court terme aux associations qui créent des entreprises de petite taille.

Les besoins des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits renvoient à leurs conditions de vie précaires dans un contexte socio-économique qui ne leur procure pas les ressources nécessaires. Dans ce sens, un des stimulants importants de ces ASBL est lié à la *satisfaction des besoins individuels des membres* et la dynamique participative qui s'en suit. En effet, chaque membre

de l'ASBL a des responsabilités vis-à-vis de ses enfants, de lui-même et de sa famille d'origine comme d'alliance. Or, les ressources pour assumer toutes ces responsabilités manquent le plus souvent.

Barsch et *al.* (2008) trouve que l'approche participative est en effet devenue un des nouveaux concepts du développement économique. Sa première composante est le désengagement du secteur public. Au Burundi, le vide du secteur public est compensé soit par la responsabilisation des opérateurs privés soit par la responsabilisation des collectivités de base dont les associations de producteurs et les associations de commerçants. En second lieu, l'approche participative exige une détermination par les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits en collaboration avec les IMF bailleurs des échéanciers de paiement. *La dynamique participative* est par conséquent un autre stimulant des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

Ce dernier stimulant est un des déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Mais il n'est pas le seul comme nous le démontrons au dernier chapitre de notre travail.

## 2.2. *Spécificités d'intervention des IMF burundaises*

Pour comprendre les modalités de financement des IMF burundaises auprès de la population cible (c'est-à-dire les exclus de la finance formelle et les pauvres), nous analysons d'abord leurs spécificités d'intervention pour dégager les grandes tendances. En nous appuyant sur les données primaires recueillies et sur les nombreuses recherches menées en microfinance<sup>4</sup>, nous synthétisons ci-dessous *six spécificités d'intervention* des IMF burundaises auprès de sa population cible auxquelles s'ajoute le *suivi* des bénéficiaires de microcrédits.

### 2.2.1. *Spécificités relatives aux modalités de financement*

Au-delà des aspects très positifs mentionnés à la première section, les *montants des crédits octroyés* par les institutions de microfinance sont généralement faibles. De façon générale, ils sont en dessous du PIB du pays (Boyé, Hajdenberg et Poursat, 2006). Or, il y a de forts écarts selon les pays<sup>5</sup>. Cela sous-entend que dans les pays où le PIB est faible, les crédits octroyés sont très minimes.

Ainsi, malgré la forte contribution du secteur de la microfinance burundais dans le développement du milieu rural en général et de l'agriculture en particulier, ce secteur connaît deux importantes limites. L'une des principales limites concerne l'offre très restreinte des IMF burundaises qui se remarque par une gamme de produits de crédits très restreinte. En effet, le savoir-faire des institutions de

---

<sup>4</sup> Notamment par Wampfler et Mercoiret (2002); Hashemi et Rosenberg (2006); Helms (2006); Servet (2006); Ashta (2009); Ashta et *al.* (2013)

<sup>5</sup> PNUD, Rapport Mondial sur le Développement Humain 2014:chiffres de 2011

microfinance burundaises est resté focalisé sur des produits faciles à gérer, en particulier le crédit solidaire (Boyé, Hajdenberg et Poursat, 2006).

En plus de leur offre très restreinte, les IMF burundaises octroient de petits crédits aux bénéficiaires. Ainsi, au sein des groupes solidaires burundais, le montant du premier crédit est fixé à 50.000 Fbu (23,15 €) par personne. Il peut évoluer selon les besoins des membres du groupe mais reste plafonné à 150.000 Fbu (69,45 €). Il faut remarquer à partir de ces exemples, que les institutions de microfinance burundaises accordent des crédits de groupe de petits montants. Ils sont généralement de moins d'un million de francs burundais (environ 460 euros). Quant aux crédits individuels, ils dépendent de la valeur de la garantie que le demandeur peut proposer.

Une deuxième limite est la focalisation sur les besoins à court terme car la majorité des prêts octroyés par des institutions de microfinance sont des *prêts à court terme*. L'accès à des prêts à long terme reste extrêmement rare ou inexistant (Hollinger, 2012). Comme Boyé, Hajdenberg et Poursat (2006) le soulignent, partout où les institutions de microfinance fonctionnent, elles créent des produits simples et assez standards d'épargne et de crédit. Le microcrédit à court terme est non seulement facile à gérer, il permet aussi de diminuer les risques d'insolvabilité et une croissance rapide selon ces derniers.

Les résultats obtenus à partir des interviews menées auprès des responsables des IMF burundaises montrent que plus de 90% des crédits octroyés sont des crédits à court terme. En effet, la durée des crédits est généralement limitée à six mois. Cela est dû au fait que les institutions de microfinance du Burundi ont des capacités limitées pour répondre aux besoins à long terme. Par ailleurs, comme Servet et Guérin (2002) le soulignent, cette durée est souvent adaptée à des prêts de faibles montants. Heureusement, les *délais de traitement des demandes de crédit* n'excèdent généralement pas 15 jours sauf s'il s'agit d'un gros montant. Dans ces cas de figure, la demande peut trainer plusieurs mois.

Jusqu'ici, nous retenons donc que le crédit octroyé par les IMF est standardisé en termes de durée et de montant. Mais il est malheureusement accordé à un *taux d'intérêt plus élevé* pour financer la création ou le développement d'une micro activité. A titre indicatif, le tableau suivant (tableau n° 6) montre que les IMF pratiquent des taux d'intérêts débiteurs très élevés comparativement à ceux des banques commerciales:

**Tableau n° 6: Plage des taux d'intérêts débiteurs des institutions de microfinance**

Pays	Banques commerciales	Institutions de microfinance	Prêteurs informels
Indonésie	18%	26 - 63%	120 - 720%
Cambodge	18%	45%	120 - 180%
Népal	11,5% (secteurs prioritaires) 15-18% (autres)	18 - 24%	60 - 120%
Inde	12-15% (PME)	20 - 40%	24 - 120% (dépend des districts)
Philippines	24-29%	60 - 80%	120% et plus
Bangladesh	10-13%	20 - 35%	180-240%

**Source:** Annals of public and cooperative economics, Mars 2008, (79): 165

La crise financière des subprimes a accéléré la prise de conscience du changement d'objectif des entreprises bancaires en particulier. Depuis 2008, leur but est de réaliser un bénéfice important le plus rapidement possible pour satisfaire les actionnaires, ce qui a entraîné des dérives graves. Or, la crise financière et bancaire engendre un effondrement de la monnaie nationale et donc des banques commerciales. Cette crise économique mondiale survenue en 2007 a donc accru la vulnérabilité des micro-entrepreneurs et a par ailleurs tari les sources de fonds pour les IMF. Ainsi, le tableau ci-dessus montre que le taux d'intérêt pratiqué dès 2008 par les institutions de microfinance se positionne souvent entre le taux du système bancaire et le taux sur le marché informel selon Acclasto (2008).

Au Burundi, les taux d'intérêts créditeurs atteignent plus de 16% par an ce qui entraîne naturellement des taux débiteurs assez élevés. Le taux d'intérêt débiteur est particulièrement élevé car les institutions de microfinance burundaises utilisent les ressources obtenues sur le marché financier en les prêtant à leurs clients à un taux d'intérêt plus élevé. Les taux d'intérêt annualisés varient entre 18% et 36% et ne sont pas dégressifs. Ils sont malheureusement élevés pour mener certaines activités génératrices de revenus.

Il faut aussi noter qu'il n'y a pas une grande compétition en milieu rural burundais. D'où certaines institutions de microfinance peuvent demander des intérêts élevés. Tout cela pénalise l'ensemble des emprunteurs dont les ASBL bénéficiaires de microcrédits du milieu rural en particulier. De plus, la dévaluation du franc burundais stimule l'inflation et risque d'entraîner graduellement une hausse des taux d'intérêt.

La cinquième spécificité provient du fait que les institutions de microfinance burundaises n'offrent pas que les services financiers. Parmi les *services non financiers*, le secteur de la microfinance burundais offre la formation et l'encadrement aux bénéficiaires de microcrédits. Par rapport à la formation, les

IMF insistent généralement sur la gestion et le suivi des caisses ainsi que l'organisation de façon générale. Malheureusement, la durée des formations offertes est très limitée (en moyenne une journée) compte tenu du coût élevé de cette activité. La formation est assurée soit par les agents de l'IMF soit à travers un système de formation par pairs entre anciens et nouveaux bénéficiaires des services offerts par les IMF. D'autres services non financiers offerts portent sur l'encadrement technique et commercial. Cet encadrement est initié dans le souci de maximiser la réussite des projets financés et des programmes initiés par les IMF. L'encadrement technique porte essentiellement sur la faisabilité technique du projet tandis que l'encadrement commercial consiste surtout en la recherche des débouchés pour les productions issues du projet financé.

### 2.2.2. *Spécificités opérationnelles*

Les spécificités de nature opérationnelle portent sur le décaissement et le remboursement des crédits. Les procédures pour accéder au crédit sont en effet simples. A ce titre, le déboursement du crédit est vite fait et l'échéancier de remboursement est établi directement. En revanche, les procédures de remboursement se concrétisent souvent par des rappels immédiats ou par un refus de refinancement tout court.

Par rapport au *cycle de remboursement*, deux approches sont souvent utilisées par les institutions de microfinance pour être remboursé. Il s'agit de l'approche filière et de l'approche participative. L'approche filière se développe dans des zones géographiques où les cultures commerciales bénéficient d'un encadrement technique à travers des structures étatiques (Direction Provinciale de l'Agriculture et de l'Élevage, Projet de Développement). Les institutions de microfinance collaborent dans ce cas avec ces structures pour l'encadrement technique des clients et pour le recouvrement. Le recouvrement des crédits accordés s'en trouve alors facilité car il se fait à la source lors de la rémunération des agriculteurs par les structures d'encadrement. D'où le taux de recouvrement est de 100% dans l'approche filière.

L'approche participative est utilisée dans l'identification des bénéficiaires ou dans la préparation des microprojets. L'avantage de cette approche est double. D'une part, les membres d'une même association se connaissent. Ils peuvent par conséquent attester de l'intégrité du promoteur de projets et du réalisme de la garantie présentée par chaque membre. C'est en effet une garantie morale qui favorise la couverture du risque par nantissement des recettes futures. D'autre part, et pour le cas d'une association partenaire d'une filière de production ou de commercialisation bien structurée telle que la filière riz, pomme de terre, céréales, etc., l'approche participative permet d'exercer un encadrement moral et social.

Dans certains cas, certaines IMF regroupent les associations partenaires autour des filières porteuses comme la culture du riz, de toutes sortes de tubercules et de légumes. Elles insistent dans ce cas sur la

promotion de la transformation des produits agricoles comme le décorticage du riz à Bujumbura et à Gihanga. En plus des microcrédits qu'elles octroient, elles envisagent aussi des mesures d'accompagnement. Il peut s'agir soit de la formation ou de l'information, soit de l'organisation de façon générale ou soit de l'encadrement.

Certaines coopératives d'épargne et de crédit réunissent au sein de leur portefeuille de crédit l'ensemble des opérateurs agissants dans la filière du riz. Ainsi, elles octroient des crédits à des cultivateurs de riz, financent l'atelier de décorticage du riz, et enfin octroient des crédits aux commerçants qui vendent le riz sur les marchés de la capitale. Le jour de remboursement des crédits des agriculteurs correspond au jour du décorticage du riz. Ce jour correspond au jour de l'achat du riz par les commerçants qui l'achètent sous le couvert de ces IMF. Pour faciliter l'ensemble de ces opérations, l'atelier de décorticage du riz est installé sur le lieu de distribution et de remboursement des crédits. Dans ce cas, les agents de l'IMF ne remettent pas d'espèces aux commerçants. Ils paient directement les agriculteurs et l'atelier de décorticage, en retenant à la source les mensualités et les intérêts dus. Quand les commerçants écoulent leur stock, le cycle du crédit est ainsi bouclé.

### *2.2.3. Spécificités organisationnelles des IMF burundaises*

Même si une institution de microfinance a des finalités qui la distinguent d'une entreprise, elle a une structure semblable à celle d'une entreprise classique. Elle comprend un siège (bureau principal) où est basée l'équipe de direction sous la responsabilité d'un directeur général. *Le suivi* auprès des clients qui est la dernière spécificité est fait grâce aux agents de crédit qui relèvent de la Direction Administrative et Financière (qui peut être appelée de bien d'autres façons).

Le suivi implique un contact fréquent entre une institution de microfinance et ses clients grâce aux visites régulières des agents de crédit. En effet, les agents de crédit de chaque institution de microfinance sont directement en contact avec la clientèle. Ils sont en charge de l'octroi des prêts, de leur remboursement, de la gestion de l'épargne et des autres produits. Ils sont plus mobiles et vont plus au-devant de la clientèle. Les agents de crédit sillonnent les quartiers ou villages à la rencontre des clients. Ils se donnent la peine de les connaître et de connaître leurs domiciles ou lieu de travail.

Les agents du service crédit de chaque IMF rencontrent souvent leurs clients pour s'informer du déroulement de leurs activités. Ils insistent sur la nécessité de ménager la susceptibilité du client, de tenir compte de son profil et de son histoire pendant les recouvrements. Ainsi, la plupart de ces agents n'hésitent pas à recourir à des subterfuges en passant voir leurs clients chez eux comme s'il s'agissait de prendre des nouvelles de la famille. Des fois, ils leur font une visite de courtoisie pour que les membres se souviennent de leur retard. Parfois, c'est le membre lui-même qui aborde la question avant que l'agent ne dise quoi que ce soit.

Dès les premières échéances de remboursement, le suivi est extrêmement strict et régulier. Les institutions de microfinance réalisent donc un suivi très serré des remboursements. En effet, cela se remarque à travers la rapidité de réaction de l'institution bailleur en cas de retard de remboursement. De nombreuses expériences montrent que ce suivi se fait pour réagir très vite si un emprunteur se révèle être un mauvais payeur

Les modalités de versement des échéances varient d'une institution de microfinance à une autre. Pour certaines, les agents de crédit se déplacent à la rencontre du bénéficiaire ou du groupe d'emprunteurs pour collecter les remboursements. Pour d'autres, les bénéficiaires ou les responsables des groupements déposent les versements dans une caisse de l'institution de microfinance.

Quelle que soit l'institution de microfinance, un point commun à l'ensemble du secteur de la microfinance burundais est la relation de proximité entretenue avec le client. La décentralisation du crédit permet en effet une proximité géographique extraordinaire grâce à des visites à domicile par un agent de crédit. Les agents de crédit donnent également des formations aux bénéficiaires pour leur apprendre à gérer l'emprunt qu'ils consentent. Mais il ne faut pas perdre de vue certaines réalités. Si une institution de microfinance se donne l'objectif de suivre régulièrement ses clients, c'est qu'elle cherche aussi à minimiser le risque d'insolvabilité.

### *2.3. Les spécificités organisationnelles des ASBL*

Quand le quotidien n'est pas assuré, que signifient adaptation, stratégie et survie? Dans le cadre d'une étude aussi exploratoire des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, l'influence de ces trois éléments (adaptation, stratégie et survie) sur leur efficacité organisationnelle n'est pas évidente. C'est pourquoi nous analysons ces trois éléments dans cette sous-section. L'analyse de leur influence sur l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sera abordée au dernier chapitre.

Au niveau de cette sous-section, nous répondons non seulement à cette question ci-haut, mais aussi à la deuxième question ci-dessous. Nous partons du fait que l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits est relative à leurs stratégies de survie entre autres. Mais la question que nous nous posons à ce niveau est de savoir ce qui se produirait pour n'importe quelle ASBL. Est-ce que une autre catégorie d'ASBL aurait ou pas une meilleure organisation? Si oui, serait-ce parce qu'elle n'a pas de contrainte externe ou de problème de survie? Pour expliquer l'alignement de ces ASBL aux contraintes du bailleur, on doit se poser ce genre de questions.

Nous commençons par répondre à la deuxième question à travers le développement du point qui suit.

### *2.3.1. Les spécificités des ASBL bénéficiaires de microcrédits*

Pour donner les caractéristiques des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous nous inspirons des idées des théoriciens des organisations qui ont toujours mis au centre de leurs études les « systèmes ». Plus spécifiquement, nous partons de l'approche systémique de Bertalanffy, (1973), fondateur de la théorie générale des systèmes. Il souligne qu'il faut dépasser la perspective des parties individuelles pour affronter le système entier à son propre niveau de complexité. Aussi, nous approuvons l'idée de Hatch, M. J. (2000) qui mentionne que l'essence des sous-systèmes (ou des parties inter reliées en théorie systémique) peut être identifiée quand le système est pris dans son ensemble. L'auteur juge cela pertinent bien que tous les systèmes puissent être décomposés analytiquement dans une perspective scientifique. Des idées de ces deux auteurs, un système ne peut jamais être complètement compris en analysant seulement ses parties. Ainsi, nous étudions un système comme un tout comportant des parties inter reliées, chaque partie dépendant du tout.

Dans notre analyse du système associatif du Burundi, nous donnons ci-après les caractéristiques du système associatif burundais dans le but d'expliquer les caractéristiques spécifiques des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. En effet, une analyse comparative des caractéristiques des ASBL nous permet de mettre en relief les principales caractéristiques des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

**Tableau n° 7: Caractéristiques des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**

<i>Rubrique</i>	<i>ASBL</i>	<i>ASBL financée par une IMF</i>
Finalité	Activité d'intérêt général, activité locale, activité collective	Activité génératrice de revenus
Nombre de membres	Minimum deux personnes (le nombre peut aller jusqu'à 2.000 membres)	Minimum deux personnes (de 2 à 300 personnes)
Fonctionnement	Faire preuve de créativité (avec une grande marge de manœuvre)	Tout faire pour rembourser le crédit à l'échéance
Fréquence des réunions	. Réunions périodiques en assemblée générale selon les besoins des membres . Et au minimum une fois par an pour approbation des comptes	. Réunions régulières des ASBL selon le type d'activité et d'IMF bailleur . Mais une réunion avant de demander un crédit collectif et une autre avant la récolte pour les ASBL relevant du domaine de l'agriculture
Gestion	Généralement gérée bénévolement d'où partage de responsabilité	Généralement gestion participative
Pouvoir	Les organes de direction sont définis par les statuts d'où un ou plusieurs dirigeants (fonctionnement et représentation)	Un responsable et son adjoint <i>élus</i> retirent et versent l'argent sur le compte de l'ASBL
Origine des fonds	Apport d'argent initial (différent du capital); mais pas de minimum requis	Les microcrédits car les membres n'ont pas de revenu
Propriété	Les biens apportés doivent être affectés au but poursuivi par l'ASBL	Garanties matérielles: garanties de l'ASBL (L'IMF peut vendre les biens en nantissement)
Autres ressources	Aide financière des collectivités locales concernées	Petites cotisations des membres
Dividende	Pas de distribution des parts sociales entre les membres (car pas de capital)	Pas de répartition du bénéfice entre les membres (l'argent est conservé pour le soutien et l'emprunt mutuels)
Régime fiscal	. Pour les revenus provenant de la gestion du patrimoine: l'ASBL est passible de l'impôt sur les sociétés à taux réduit  . Les autres recettes comme les cotisations et les dons ne sont pas imposables  . Les recettes commerciales accessoires n'excédant pas un certain plafond (variable) sont exonérées d'impôts (IS, TVA, Taxe professionnelle)	. Ce type d'ASBL opère en grande partie dans le domaine de l'agriculture qui connaît une exonération permanente  . Les ASBL opérant dans le domaine entraide et solidarité sont en étroite collaboration avec des missions caritatives et sont exonérées d'office . Les ASBL relevant du domaine du commerce paient un forfait journalier minime vu leur chiffre d'affaires également minime
Régime social	Régime général des salariés	Aucun membre n'est salarié

Source: A partir des données secondaires et primaires

La finalité première des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits est de créer des activités génératrices de revenus. Pour produire certains biens et services, les ASBL qui font objet de notre étude recourent obligatoirement aux institutions de microfinance qui constituent leur source première. En effet, les services financiers informels ne sont pas bien établis au Burundi. Ainsi par exemple, les différents fonds (funérailles, mariage, tontine) et/ou les prêteurs sur gage qui existent dans les autres villages et bidonvilles d'autres pays n'existent pas au Burundi. Pour atteindre leurs objectifs, ces ASBL reçoivent donc des IMF des crédits collectifs. Ces derniers sont respectivement constitués à base des besoins individuels des membres en contrepartie des garanties matérielles. Les garanties individuelles servent de garantie du groupe vis-à-vis de l'IMF qui se réserve le droit de vendre le bien en nantissement en cas de défaillance d'un des membres du groupe. Certaines catégories d'institutions de microfinance exigent des garanties matérielles servant de garanties du groupe. Pour d'autres catégories, les membres se portent solidaires en cas de non remboursement.

Le nombre minimum de membres des ASBL burundaises est deux tandis que le nombre maximum est de 2000 individus. Et pour le cas particulier des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, le nombre minimum est de deux individus également. Pour être membre, il faut être citoyen burundais âgé de 59 ans au maximum.

Le pouvoir émane des membres car ce sont eux qui décident de tout et élisent les responsables de l'association. Ces responsables se distinguent nettement des membres et s'identifient pleinement plus que les autres membres aux objectifs de l'association.

Les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits n'ont pas de revenus ce qui fait que ces ASBL se créent sans apport d'argent initial. Leur fonds de roulement est donc constitué des emprunts qu'elles peuvent contracter et des bénéfices réalisés dans une moindre mesure. C'est en s'associant que les membres de ces ASBL peuvent bénéficier d'un crédit collectif. A la demande des membres du groupe, un premier prêt d'un certain montant est accordé suivant les besoins exprimés par les différents membres. Si ce prêt et partant le prêt collectif est remboursé à l'échéance convenue, un autre prêt de montant supérieur est octroyé et ainsi de suite.

Nous répondons à la première question aux sous-sections 2, 3 et 4 ci-dessous.

### *2.3.2. Adaptation et intégration des ASBL bénéficiaires de microcrédits*

Le concept adaptation est toujours référencé à l'environnement du système étudié. L'unique objectif de l'adaptation d'un système réside dans sa survie, celle-ci s'apparentant au reflet d'une adaptation réussie (Jakubowicz, 2002). Aussi, l'adaptation implique deux entités en interactions: c'est l'adaptation de quelque chose (un objet, une entité, un système) à son environnement (externe ou interne). La résultante de l'interaction, l'influence et la réciprocité est une ré- ou auto-organisation du système pour se réajuster à son environnement (Orlove, 2005).

En effet, le verbe adapter provient du latin *apere* qui veut dire lier ou attacher. Son participe passé *aptus* (apte) ajouté à la locution *ad* (à, vers) a donné le verbe *adaptare* qui veut dire ajuster à (Rey, 2006). Le verbe s'adapter quant à lui signifie: aptitude, approprié ou adhérer (Rey-Debove et Rey, 2007).

Le concept adaptation quant à lui dérive du latin médiéval *adaptatio* et désigne l'action d'adapter au sens d'ajuster (Taché, 2003 Reghezza, 2007). Le terme adaptation reste un concept important en anthropologie même s'il est absent des dictionnaires et des glossaires d'ouvrages d'anthropologie français. En anglais, les termes *adaptation* et/ou *adjustment* sont fréquents (Bonte et Izard, 2007).

Les travaux sur l'adaptation biologique ont marqué le début d'une ère féconde pour l'enrichissement de cette notion (Simonet, 2009). Actuellement, de nouvelles sciences telles la cybernétique, la

technologie de l'information et la thermodynamique des systèmes ouverts ont contribué à élargir cette notion. D'abord définie au niveau individuel, l'adaptation a ensuite été étudiée à l'échelle des collectivités humaines (Orlove, 2005). Ces sciences ont largement participé à affiner l'*adaptation* ou l'*ajustement* selon les auteurs (Bonte et Izard, 2007; Taché, 2003) qui est alors devenue un concept. Malgré toutes ces avancées, l'adaptation reste malheureusement prisonnière de sa dualité terminologique qui fait référence à la fois à une action (processus) et à la finalité (état) qui en résulte (Taché, 2003).

Sans nous attarder sur l'appropriation de ce concept par ces différentes disciplines scientifiques, nous choisissons de donner à ce concept le sens de finalité dans notre analyse de l'efficacité organisationnelle. Dans ce sens, l'adaptation des moyens à des fins, part d'un principe interne à toute organisation qui tend à un but (Jakubowicz, 2002). A cet effet, un ajustement stratégique se forme en réaction à deux défis majeurs qui se posent à toute organisation selon Papp (2001): *l'adaptation externe et la survie* ainsi que *l'intégration interne*. Par adaptation, Hellriegel et Slocum (2006) parlent des modalités par lesquelles l'organisation s'adapte au milieu externe dans lequel elle vit. Selon ces auteurs, l'adaptation externe et la survie supposent de se pencher en premier lieu sur la mission et la stratégie par l'identification de l'objectif majeur de l'organisation. Par la suite, l'accent est mis sur les objectifs par l'identification des objectifs précis à atteindre. Enfin, il faut penser aux moyens par la détermination des modalités de poursuite des objectifs notamment par la sélection d'un mode de financement.

En effet, la théorie de la dépendance aux ressources stipule que les organisations ne sont pas en mesure de générer en interne soit la totalité des ressources soit les fonctions nécessaires au maintien de leurs activités. L'organisation en général, et l'ASBL bénéficiaire de microcrédits en particulier, sont par conséquent des systèmes ouverts qui interagissent avec l'environnement extérieur. Toute ASBL bénéficiaire de microcrédits s'efforce alors d'acquérir et de maintenir les ressources de l'environnement externe.

L'intégration revêt de son côté deux aspects fondamentaux que l'on ne peut pas dissocier. Le premier concerne le maintien de rapports de travail efficaces entre les membres d'une organisation (Papp, 2000; Hellriegel et Slocum, 2006). Le second est lié à la manière dont ces membres sont efficaces dans leurs *activités* respectives; la recherche de l'efficacité dans l'exercice des activités courantes étant un problème commun de toute entreprise. Selon Rousseau (2001) par exemple, l'intégration interne suppose de se pencher d'une part sur l'identification des méthodes de communication et l'établissement des critères d'appartenance à des groupes et à des équipes. D'autre part, il faut la détermination de règles à suivre et la mise au point de systèmes visant à décourager les conduites indésirables par des sanctions appropriés.

### 2.3.3. Stratégies des ASBL bénéficiaires de microcrédits

Dans les recherches empiriques contingentes en gestion de la performance, la stratégie a été considérée comme un facteur contextuel (interne) important. C'est ainsi qu'on assiste à une mise au point d'une nouvelle conception de la rationalité ces dernières années. Laville (1999, 2000) et Chiapello et Desrosières (2006) vont dans ce sens en faisant notamment des comportements un objet d'étude en lui-même et non comme un simple moyen de la théorie des marchés et des prix comme le préconise Friedman (2004). Ils prennent en compte l'incertitude et l'information imparfaite ainsi que l'interdépendance des agents. Ces derniers prennent leurs décisions en anticipant les actions des autres (comportements stratégiques). Ces actions sont qualifiées de comportements stratégiques par Bazzoli et Dutraive (2006).

La plupart des auteurs en management (dont notamment Boyer et *al.*, 2005; Hellriegel et Slocun, 2006) différencient la conception et la formulation d'une stratégie de sa mise en œuvre. Ces auteurs soutiennent les idées de leurs prédécesseurs (Mintzberg et Waters, 1985) et affirment que la stratégie peut être conçue de quatre façons principales: un plan, une perspective, une position et un pattern. Ces différentes façons de concevoir la stratégie doivent tenir à la fois de l'environnement, des compétences de l'organisation et du rôle des acteurs. La stratégie choisie agit ainsi comme un levier qui doit permettre d'améliorer les performances.

La formation des stratégies peut découler de deux processus différents. Les stratégies peuvent se former par l'utilisation d'un processus analytique formalisé avant même que l'action n'ait lieu. On parle alors d'un processus de planification stratégique. Quelle que soit l'étape du processus stratégique, l'idée de stratégie est souvent utilisée pour décrire et comprendre les comportements des organisations (Chiapello et Desrosières, 2006). Cette affirmation est valable pour toutes les organisations, que celles-ci soient des organismes à but non lucratif ou des entreprises privées selon Stajkovic et Luthans (1997). Les stratégies peuvent aussi se former en cours d'action. On parle alors de stratégie émergente, de stratégie tâtonnante et de stratégie au quotidien (Porter, 1980; Hafsi, Séguin et Toulouse, (2000). La stratégie se construit dans ce dernier cas par l'entremise d'un ensemble d'actions qui permettent de déterminer en quoi elle consiste.

Dans ce sens, les économistes hétérodoxes comme Lavoie (2005) et Lawson (2007) attribuent trois fonctions essentielles à l'entrepreneur. Par rapport à la première fonction d'innovation ou de création, l'entreprise cherche à agir sur son environnement. Les deux dernières fonctions sont la fonction d'acquisition et d'exploitation de l'information (Hayek, 2002) et une fonction d'organisation et de coordination de la production (Müller, Bader et Baccini, 2004). Dans notre étude, nous analysons cette première fonction en profondeur. Nous montrons que les ASBL bénéficiaires de microcrédits sont des organisations dont les buts intermédiaires complètent les objectifs généraux de l'ASBL. Cette fonction

nous intéresse plus particulièrement. En effet, l'alignement stratégique occupe une place importante dans notre corpus théorique.

La diversification est une des stratégies les plus importantes d'alignement (Chandler et Hikino, 2009). En effet, la diversification d'une entreprise est son ouverture à des activités, à des marchés ou à des territoires nouveaux par rapport à ce qu'elle pratiquait jusque-là. Le plus souvent, une définition restrictive de la diversification limite ce concept à la diversification de marchés et de produits. C'est le cas de la corporate strategy développée par Ansoff (1965) notamment et qui propose l'orientation vers de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Mais le mot diversification est utilisé actuellement pour désigner beaucoup de choses. Ainsi, on entend parler aussi de diversification développementale (Recherche et développement), de diversification fonctionnelle, de diversification géographique (internationale), et de diversification de moyens de financements (Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

De façon générale, la majorité des études portant sur la diversification relèvent de la finance des marchés à travers la diversification de portefeuilles notamment. Mais, quel que soit le domaine, beaucoup de raisons justifient la diversification des activités. Nous retenons trois raisons les plus importantes. La première raison est liée au fait que la diversification est souvent stimulée par la présence de ressources excédentaires (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Le désir d'utiliser ces ressources de manière efficace pousse l'entreprise à faire un choix stratégique adéquat. Nous trouvons que cette efficacité est une des raisons importantes pour lesquelles les entreprises diversifient leurs activités.

La diversification peut se faire par le développement interne ou par acquisition. La première forme utilise les ressources internes de l'entreprise comme base d'activités nouvelles. Ce genre de diversification suppose une capacité organisationnelle à protéger et à développer des activités nouvelles (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Dans ce cas, la diversification interne par le lancement de nouvelles activités ou par la prospection de nouvelles zones s'appuie sur les moyens de l'entreprise. Une diversification par fusion ou acquisition quant à elle est une stratégie pour optimiser l'utilisation des ressources. La diversification externe par l'acquisition d'autres entreprises s'opère dans un secteur d'activité différent ou géographique différent. Elle est présente dans les grandes entreprises et permet de réduire le coût d'entrée dans une nouvelle industrie.

Une deuxième raison non moins importante qui fonde la décision de diversifier les activités est le besoin de croissance. La diversification est une des stratégies de croissance qui sont au nombre de trois: la spécialisation, l'intégration verticale et la diversification. La spécialisation est fondée sur des savoir-faire éprouvés. Elle cherche à tirer la meilleure part de la courbe d'expérience d'où il en résulte parfois une production sans risque et à faible coût. La spécialisation en soi signifie qu'il faut se concentrer sur un seul produit destiné à un seul marché en utilisant une seule technologie. Cependant, la spécialisation n'exclut pas une certaine variabilité de produits. L'intégration verticale quant à elle

est l'opération d'acquisition par laquelle l'entreprise prend le contrôle soit d'un fournisseur soit d'un client. On parle successivement d'intégration amont et d'intégration aval. La diversification de son côté consiste à augmenter l'éventail des produits et services réalisés par l'entreprise. Elle peut être ainsi stimulée par des facteurs comme l'apparition d'opportunités ou de menaces. Les motivations de la diversification sont dans ce cas de répartir les risques d'exploitation, de profiter d'opportunités et si possible réaliser des synergies. Une dernière motivation très importante consiste à compenser une baisse de rentabilité des activités traditionnelles de l'entreprise et préparer sa reconversion. Mais le risque de la diversification est celui de l'éparpillement des moyens et de la difficulté de maîtriser plusieurs métiers. Bref, nous retenons que l'objectif de la diversification est double: la recherche de synergies ou d'économies d'échelle et la répartition des risques comme le préconisent Robbins et DeCenzo (2004).

Pour clore, les stratégies de survie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits peuvent être analysées à deux niveaux. Au niveau de la corporate strategy, le comportement d'adaptation des membres est proactif (Grefte et Simonet, 2008). Pour cela, nous adoptons l'approche d'Orlove (2005) qui propose une stratégie qui se base sur les interactions entre les acteurs pour développer une stratégie « enracinée » dans une organisation. En partant de cette perspective, nous montrons au dernier chapitre que la fréquence des réunions des membres est un des déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Dans le cadre du business strategy, ces ASBL essayent de diversifier leurs activités génératrices de revenus. Ainsi, la diversification des activités est une des stratégies de survie mises en place par ces ASBL.

#### *2.3.4. Survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits*

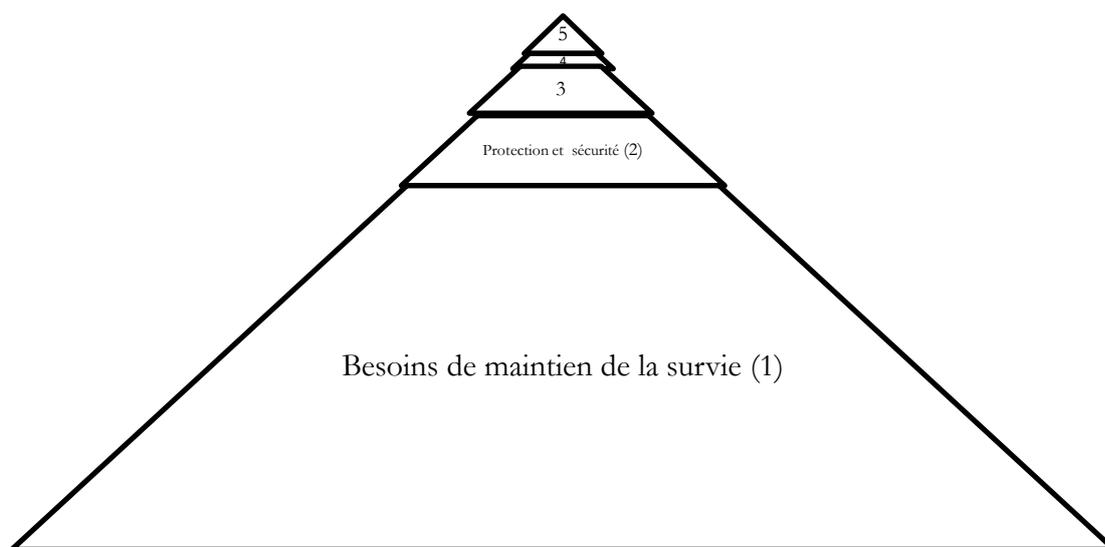
Mis à part l'alignement stratégique, trois principales théories organisationnelles se sont intéressées à la survie de l'entreprise. Il s'agit de la théorie de la firme, de la théorie de la dépendance aux ressources et de la théorie des parties prenantes.

Par rapport à la survie, Maslow (1970) fait partie des auteurs les plus connus en matière de théorisation des besoins. Il a cherché à structurer les sources de motivation en les hiérarchisant sous forme de pyramide. Cependant, même si son modèle est éclairant, il n'est pas facile de le relier à l'alignement stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. En effet, les logiques motivationnelles sont incomplètes au regard des situations particulières. D'où ses principes ne permettent pas d'intervenir sur des personnes pauvres dont les besoins sont soumis à des contextes et à des objectifs particuliers. C'est donc pour cela que nous relierons ces logiques à l'environnement de ces ASBL. Les champs motivationnels de ces dernières renvoient aux conditions de vie très précaires de leurs membres, et cela dans un contexte socio-économique du Burundi très difficile.

La théorie de Maslow (1970) repose sur une hiérarchie des besoins<sup>6</sup>. Cette théorie stipule qu'une fois satisfaits les besoins primaires, qu'une fois garanti le besoin d'évoluer dans un environnement sûr, les besoins supérieurs d'acceptation par les autres, d'estime et de réalisation de soi peuvent être à leur tour satisfaits. La réponse à un besoin en fait émerger d'autres situés à des niveaux plus élevés. Les besoins s'inscrivent donc dans le cadre d'une hiérarchie et sont continuellement présents. Mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Par exemple, une personne démunie de tout est capable de mettre en péril sa vie pour se nourrir. Maslow (1970) a donc beaucoup insisté sur le développement individuel où l'homme est motivé de façon contingente.

C'est pourquoi nous adaptons la pyramide des besoins de Maslow (1970) au contexte socio-économique précaire du Burundi en montrant que les besoins physiologiques ont plus d'importance que les autres besoins.

**Figure n° 2: Echelle de la hiérarchie des besoins des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**



**Source:** Auteur à partir de la pyramide des besoins de Maslow

Parmi les besoins physiologiques de base, nous traitons des besoins prioritaires des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui sont: la faim, la soif et la survie.

Concernant l'apport de la théorie de la firme aux stratégies de survie, Chandler et Hikino (2009) définissent la firme moderne comme un ensemble intégré d'unités fonctionnelles et opérationnelles. Pour ces auteurs, les modes de relations inter et intra-firme jouent un rôle essentiel. Ils attachent par ailleurs une grande importance aux capacités organisationnelles d'une firme. Or, les ASBL

<sup>6</sup> Besoins physiologiques (1), de sécurité (2), d'appartenance (3), d'estime (4) et de réalisation de soi (5).

bénéficiaires de microcrédits agissent entièrement ou partiellement en situation de non marché. Elles constituent en outre les lieux de rapports entre les membres. Aussi, il n'existe pas au sein de ces associations des conflits d'intérêts ni de jeu de pouvoir. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous utilisons indifféremment les termes associations ou organisations tout au long de notre étude. Par contre, les institutions de microfinance sont des *institutions contractuelles* notamment sous forme de rapport rentabilité/profit et de financement par les prix (capitaux investis et produit des ventes).

Malheureusement, l'asymétrie de l'information existe souvent entre une organisation et les pourvoyeurs de ressources. Ces derniers ayant des objectifs et des stratégies propres qui sont différentes de ceux de l'organisation. L'asymétrie d'information rend inopérant des modèles structurels qui reposeraient sur l'hypothèse de jeu de pouvoir de l'environnement. Cependant, toute tentative de modélisation n'est pas pour autant vouée à l'échec, d'autant plus que la négligence de contrainte exogène a une autre implication forte. Dans ce cas, les ASBL bénéficiaires de microcrédits seraient insuffisamment guidées par une analyse stratégique qui est pourtant à la base de leur survie. Or, il importe de renforcer le lien encore trop ténu entre les stratégies de développement des institutions de crédit et les stratégies de survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Cela ne veut pas dire que les institutions de microfinance tout comme les associations bénéficiaires de microcrédits n'ont pas de stratégie commune. Ces deux catégories de firmes doivent accéder aux ressources financières; ces dernières étant particulièrement importantes pour leur bon fonctionnement.

Enfin, la théorie de la dépendance aux ressources est basée sur l'hypothèse que les organisations sont contrôlées par leur environnement selon Pfeffer et Salancik (1978). Ces auteurs affirment que la survie d'une organisation dépend de sa capacité à acquérir et à maintenir les ressources (capital, savoir, équipes de travail, etc.). Ils furent les premiers auteurs à développer et à diffuser leurs idées sur la théorie de la dépendance des ressources. Cette théorie de la dépendance aux ressources prolonge la théorie de la contingence à la faveur d'une explication de la manière dont l'environnement est lié à l'action organisationnelle. Cet environnement constitue donc pour ces auteurs une contrainte pour l'action organisationnelle. Les contraintes et les contingences environnementales dont le rationnement des ressources financières engendrent une organisation efficace des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui doivent gérer la dépendance financière à laquelle elles sont confrontées. Une organisation efficace de ces ASBL les amène à une performance globale qui leur permet non seulement de pouvoir satisfaire leurs besoins primaires mais aussi d'être en ordre avec toutes les parties prenantes. En effet, elles doivent s'ajuster pour mériter les produits et services financiers offerts par les institutions de microfinance.

Mais, de quel type de stakeholder s'agit-il dans notre étude. Quel est l'impact des objectifs des stakeholders sur la survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits? Pour répondre à cette question, nous partons de la définition de Freeman (1984) qui stipule que par stakeholders, il faut entendre tout

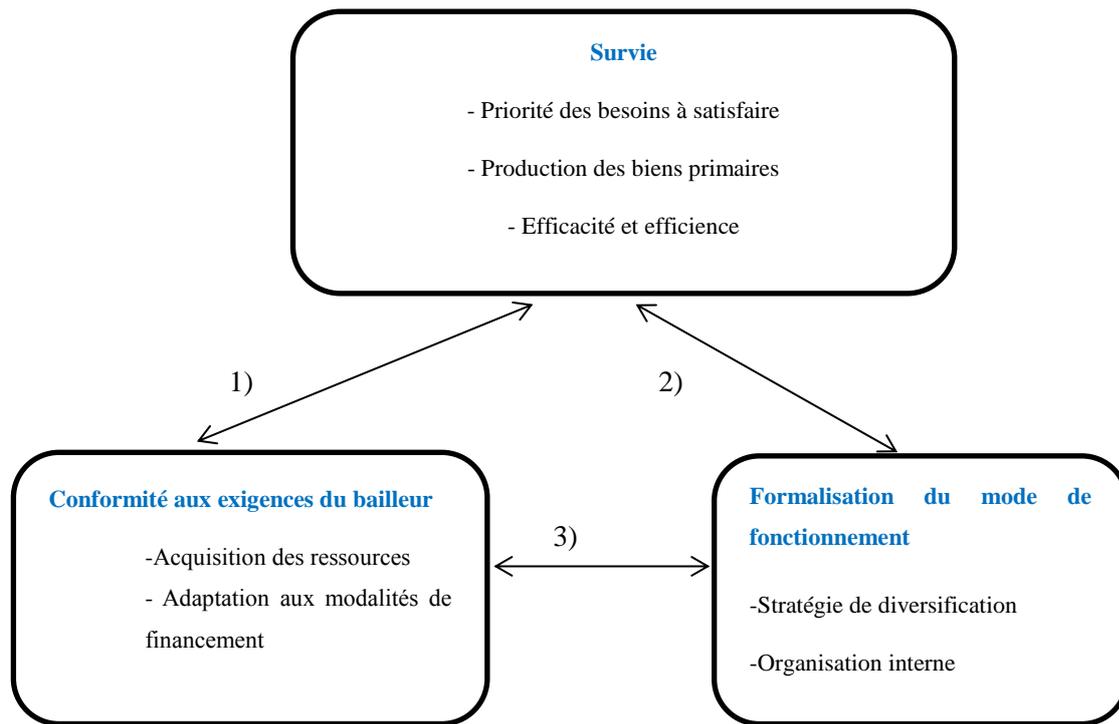
groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Nous inventorions ainsi trois catégories de parties prenantes. La première catégorie est faite des bénéficiaires eux-mêmes qui se regroupent en associations pour bénéficier des microcrédits de groupe. Ils ont des intérêts divergents mais les membres d'une même association ont par contre une même finalité. La deuxième catégorie est constituée des institutions de microfinance fonctionnelles au Burundi qui octroient des microcrédits à ces associations. Enfin, ces ASBL bénéficiaires de microcrédits sont le point de départ du développement socio-économique du Burundi en général et du développement du monde rural en particulier. C'est pour cela que l'Etat burundais donne des lignes de crédit qui sont octroyées par la suite aux IMF dans le but de développer le monde rural.

L'Etat burundais intervient également dans le secteur de la microfinance par la mise en place des politiques sectorielles spécifiques à ce secteur. Sa politique nationale de microfinance rentre dans le cadre de programme d'appui sectoriel spécifique mais aussi dans un volet de programme plus général de lutte contre la pauvreté. Actuellement, l'Etat burundais soutient ce secteur, le régule et sécurise et le contrôle. Son objectif général est d'une part d'améliorer l'articulation entre le secteur de la microfinance et le marché financier formel et d'autre part de favoriser le refinancement des institutions de microfinance.

Beaucoup d'autres intervenants jouent des rôles importants de façon directe ou indirecte dans l'octroi de microcrédits au Burundi. Ces intervenants sont: les bailleurs de fonds étrangers, la coopération bilatérale et multilatérale, la banque centrale ou le ministère de la planification et des finances, des représentants de l'Etat liés au développement de la micro entreprise, de l'agriculture, de la condition féminine, de l'insertion socio professionnelle, etc. Les partenaires techniques et financiers les plus importants sont la République du Burundi via le Fonds de Développement du Monde Rural (FDMR), l'Union européenne, la Banque Mondiale et la Hollande. Les IMF burundaises reçoivent donc le soutien de beaucoup d'intervenants et à plusieurs niveaux.

Le triangle stratégique suivant place les ASBL bénéficiaires de microcrédits au centre d'un triangle qui dérive des stratégies de ces ASBL. Il permet, par ses côtés, de voir l'interaction entre leurs stratégies. La principale stratégie développée par ces ASBL est la stratégie de survie.

**Figure n° 3: Triangle stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits**



**Source:** Auteur à partir du cadre théorique

Un besoin physiologique est souvent à l'origine de la réaction d'adaptation à n'importe quel acteur de l'environnement externe pour survivre. En outre, la théorie de la dépendance aux ressources suggère que toute organisation n'a vraiment de levier que sur ses ressources. C'est donc sur toutes les ressources qu'il faut mettre l'accent (Pfeffer et Salancik, 1978). C'est pour cela que cette théorie attire notre attention sur l'importance des ressources qu'elles soient internes ou externes.

### **Section 3: Alignement stratégique et performance organisationnelle**

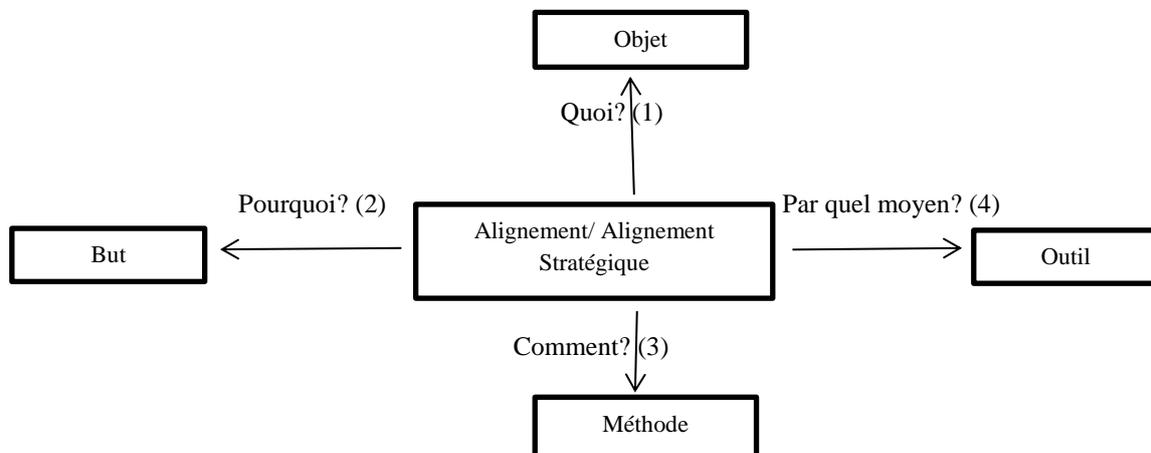
En l'absence d'une théorie générale de l'alignement stratégique et d'une définition acceptée et partagée par tous les chercheurs et les praticiens, il y a lieu de délimiter les contours du concept de l'alignement stratégique, qui restent malgré tout, peu précis. Pour pouvoir réaliser cet objectif, il est question dans ce qui suit de présenter le cadre de référence pour l'alignement stratégique développé dans la littérature du management ainsi que les approches y afférentes. Le choix d'une vue pertinente nous permet d'analyser l'ajustement stratégique qui est un des aspects de l'alignement. Dans cette section, nous analysons le lien qui existe entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle. Nous précisons ensuite la façon dont l'ajustement stratégique d'une forme d'organisation à une autre sera opérationnalisée dans notre recherche. Cette dernière étape nous permet enfin de proposer un modèle d'ajustement contingent.

### 3.1. Théories de l'alignement stratégique: contours et pertinence

Même si l'analyse de la littérature montre le lien qui existe entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle d'une entreprise, toutes les études recensées portent sur le secteur de la technologie de l'information et de la communication. Il existe donc trop peu de recherches qui ont montré comment une entreprise s'aligne aux contraintes de l'environnement externe. Pour expliquer le lien entre l'alignement stratégique et l'efficacité organisationnelle<sup>7</sup> d'une ASBL bénéficiaire de microcrédits, nous partons du cadre de référence conçu par Etien (2006) et Thevenet (2009). Ces auteurs suggèrent de considérer l'alignement en général et l'alignement stratégique en particulier suivant quatre vues.

Chaque vue permet d'analyser un aspect particulier de l'alignement en posant une question fondamentale. Les quatre questions posées sont celles du " quoi ", du " pourquoi ", du " comment ", et enfin du " par quel moyen ". Elles permettent respectivement de s'intéresser à l'objet de l'alignement stratégique (c'est-à-dire aux entités que l'on cherche à aligner et aux liens entre ces entités) (1), aux buts de l'approche d'alignement (2), à la méthode mise en œuvre pour atteindre ces buts (3) et aux outils utilisés (4). Ces quatre vues sont présentées ci-dessous:

Figure n° 4: Cadre de l'alignement stratégique



Source: Etien (2006): 22 et Thevenet (2009): 24

Par rapport à l'*objet*, les aspects qui caractérisent les approches d'alignement découlent du fait que l'alignement implique par nature plusieurs entités à aligner, au minimum deux, et qu'il existe des relations entre ces ensembles.

<sup>7</sup> L'efficacité organisationnelle est une facette de la performance organisationnelle. Aussi, ce concept est souvent utilisé indistinctement à la place de la performance organisationnelle

Concernant le *but*, deux types d'évaluation existent. D'une part, il y a des approches qui mesurent l'alignement de manière à justifier sa pertinence (l'influence de l'alignement sur l'efficacité organisationnelle dans notre cas). D'autre part, il y a des approches de recherche qui aident à comprendre et à mesurer l'alignement de manière à aider l'entreprise à améliorer sa situation actuelle. Ce premier type d'approche est plus orienté management.

C'est la vue *méthode* qui nous intéresse plus particulièrement. Cette vue, utilisée dans les approches d'alignement, dépend du but à atteindre. Dans notre étude, nous choisissons la méthode d'ajustement stratégique en adoptant une approche de dépendance. A travers cette approche, nous étudions les liens de dépendance entre des variables stratégiques clé et des buts de survie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Cette approche de dépendance s'intéresse en effet au contexte organisationnel et aux raisons qui mènent à la dépendance aux ressources. La méthode d'ajustement stratégique explique non seulement l'alignement, mais aussi la dépendance entre perspectives de l'efficacité organisationnelle et buts stratégiques.

Les éléments que nous étudions sont donc en grande partie les buts, les ressources et les stratégies que nous lions les uns aux autres avec des relations de type environnement-finalité.

Enfin, par rapport à la vue *outil*, le modèle Balanced Scorecard (tableaux de bord) est un instrument stratégique qui a été adapté aux technologies de l'information. Il comprend quatre axes: l'axe financier, l'axe des clients, l'axe de l'apprentissage organisationnel et l'axe des processus internes. Des objectifs sont définis pour chacun des axes, affinés et liés entre eux par des liens de contribution (Kaplan et Norton, 1992).

Les Balanced Scorecards (ou tableaux de bord prospectifs) permettent ainsi de modéliser et faire évoluer l'alignement stratégique. Cette approche propose de formaliser la stratégie en exposant explicitement les objectifs stratégiques de l'organisation à l'aide d'une carte stratégique. La carte stratégique est organisée suivant les 4 perspectives des Balanced Scorecards (financiers, clients, apprentissage organisationnel et processus internes).

Henderson et Venkatraman (1993) considèrent l'alignement stratégique comme étant un processus d'adaptations et de changements continus visant à assurer l'harmonie entre la stratégie d'affaires et la stratégie. Miles et Snow (1984) considèrent le concept d'alignement comme étant un *processus* et un *état*. Ils soulignent que le « fit » peut être analysé comme une recherche dynamique qui vise à aligner l'organisation sur son environnement et à organiser les ressources en interne.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Venkatraman et Camillus, J.C. (1984) ont abordé la problématique de la forme de l'alignement. Ils se sont en effet demandé s'il faut considérer ce concept comme étant un phénomène statique ou dynamique. Ils ont ainsi affirmé que les mesures qui se basent sur la forme statique présentent l'avantage d'être considérées comme le moyen le plus rapide qui permet de dégager les variables les plus déterminantes et qui devraient être en situation d'alignement.

En outre, les six perspectives d'alignement<sup>8</sup> développées par Venkatraman (1989) <sup>9</sup>se focalisent sur une approche statique selon laquelle l'alignement peut être testé et mesuré à partir de méthodes statistiques. Néanmoins, l'auteur a reconnu la limite de sa recherche en affirmant que ces différentes mesures ne prennent pas en considération la nature dynamique de l'alignement.

Concernant le lien qui existe entre ces deux champs, l'étude de l'impact de l'alignement stratégique sur la performance organisationnelle constitue une préoccupation qui a suscité et qui suscite encore l'intérêt de plusieurs chercheurs (Henderson et Venkatraman, 1993; Raymond et Marchand, 2004). Pour concevoir notre modèle de recherche, nous adaptons le modèle d'ajustement contingent de Drazin et Van De Ven (1985) au modèle d'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1999).

### *3.2. Opérationnalisation d'une approche contingente de l'alignement stratégique*

Le concept alignement stratégique a de nombreux pseudonymes. Il est aussi appelé *ajustement* (Zimmermann et Stevens, 2006), *intégration* (Monnoyer-Longé et Lapassouse Madrid, 2007) *pont ou assemblage* (Zimmerman, 2002). Cependant, dans tous les cas, il concerne l'intégration des stratégies relatives à l'activité de l'entreprise. Ainsi, quel que soit l'auteur, la littérature portant sur l'alignement stratégique part de l'existence d'une organisation qui interagit avec son environnement.

Venkatraman (1989) complète ses collègues<sup>10</sup> en proposant une autre typologie du concept d'ajustement plus large et plus complète. Il identifie six perceptives pour le concept d'ajustement, qui sont l'ajustement comme une modération, comme une médiation, comme un appariement, comme une déviation de profil, comme un gestalts et enfin comme une covariation.

#### *a). La perspective de la modération*

Selon la perspective de la modération, l'impact qu'une variable explicative pourrait avoir sur une variable expliquée dépend du niveau d'une troisième variable appelée variable modératrice (Venkatraman, 1989). Mathématiquement, en considérant X comme variable explicative et Y comme variable expliquée, Z est une variable modératrice, si la relation entre les variables X et Y est fonction

---

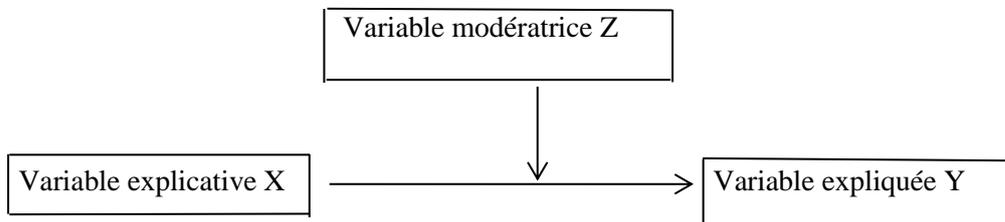
<sup>8</sup> Modération, médiation, appariement, déviation de profil, gestalts et covariation.

<sup>9</sup> Parmi les ouvrages récents, Bucumi Sommer (2012) a développé ces perspectives en adoptant une approche cartésienne. D'autres auteurs qui se sont intéressés à l'alignement stratégique ont adopté l'une ou l'autre perspective, mais très peu d'études ont adopté la perspective de déviation de profil.

<sup>10</sup> Mealiea et Lee (1979) ainsi que Drazin et Van De Ven (1985)

du niveau de la variable Z:  $Y = f(X, Z, X.Z)$ . Schématiquement, le modèle de modération se présente de la façon suivante:

**Figure n° 5: La représentation d'une relation de modération**



Lorsqu'on envisage l'ajustement en termes de modération, on peut chercher à tester la forme ou la force de la relation de modération. En mesurant la force, on teste l'hypothèse selon laquelle l'influence de la variable explicative X sur la variable expliquée Y diffère en fonction de différents niveaux de la variable modératrice Z. Cette hypothèse peut être testée par le biais de l'analyse des sous- groupes. Mesurer la forme de la relation de modération revient à tester l'hypothèse de l'effet joint de la variable explicative X et de la variable modératrice Z sur la variable expliquée Y.

*b). La perspective de la médiation*

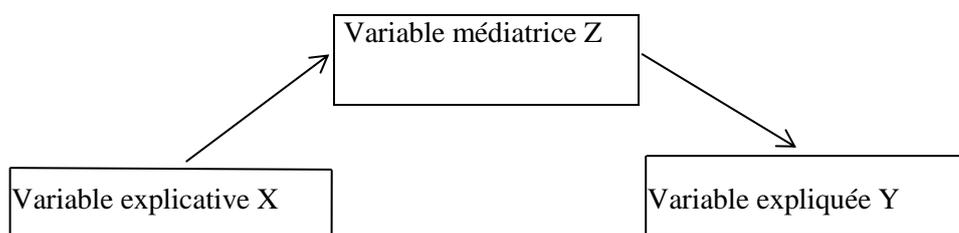
La perspective de la médiation suggère l'existence d'un mécanisme d'intervention significatif entre la variable explicative X et la variable expliquée Y. Ainsi, l'impact de la variable explicative X sur la variable expliquée Y s'opère à travers une troisième variable appelée variable médiatrice Z. Dans le modèle de médiation, des effets indirects existent entre une variable explicative et une variable expliquée. Mathématiquement, ces effets indirects s'expliquent par le fait que la variable Y est à la fois fonction de la variable explicative X ( $Y=f(X)$ ) et fonction de la variable modératrice Z ( $Y=f(Z)$ ), qui elle-même est fonction de la variable X ( $Z=f(X)$ ). La relation de médiation peut être présentée sous la forme du système d'équations suivant:

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + e$$

$$Z = b_0 + b_1X + e$$

Schématiquement, la relation de médiation peut être comprise par le biais du schéma suivant:

**Figure n° 6: La représentation d'une relation de médiation**



La relation de médiation peut être partielle ou complète. La médiation est partielle lorsque l'introduction dans le modèle de la variable médiatrice Z entraîne une réduction importante mais différente de zéro (le coefficient  $a_1$  est différent de zéro) de l'impact de la variable X sur la variable Y. Dans le cas de la médiation complète, la réduction de l'influence de la variable X sur la variable Y lorsqu'on introduit la variable Z n'est pas différente de zéro (le coefficient  $a_1$  est égal à 0).

*c). La perspective d'appariement*

Encore appelée relation d'accord (matching), cette perspective renvoie à un ajustement défini sur le plan théorique entre deux variables reliées (X et Z), indépendamment d'une troisième variable critère (Y) qui est la performance selon Venkatraman (1989). La relation d'appariement est testée en cherchant à déterminer la différence absolue entre les scores standardisés des deux variables reliées (IX-ZI). Cette différence peut être considérée comme une variable d'appariement dont les effets sont par la suite testés sur la variable critère Y. L'équation de la relation entre X, Z et Y peut s'écrire de la manière suivante:  $Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3 (IX-ZI) + e$ . Si  $a_3$  est statistiquement significatif, alors l'hypothèse de l'effet de l'appariement des variables X et Z sur la performance (variable Y) est validée.

*d). La perspective de déviation de profil*

Cette perspective implique l'existence d'un profil type sur un ensemble de dimensions organisationnelles. Le profil des organisations étudiées est rapproché des profils idéaux établis par le chercheur en fonction de la cohérence théorique entre les variables étudiées. Lorsque l'écart entre les profils des organisations étudiées et les profils types s'accroît, ceci indique une influence négative sur la performance. Inversement, les organisations dont le profil présente une cohérence interne se rapprochant de celle du profil idéal sont associées à une plus grande performance. Cette approche s'inscrit également dans l'approche configurationnelle.

*e). La perspective dite des gestalts*

Cette perspective présume qu'il existe, au sein d'une organisation donnée, des groupes types (gestalts) qui sont constitués en fonction du degré de cohérence interne d'un ensemble d'attributs théoriques selon (Venkatraman, 1989). Cette perspective s'inscrit donc dans une approche configurationnelle et convient lorsque de nombreuses variables sont impliquées dans la relation d'ajustement. Elle s'avère intéressante car elle permet l'analyse des configurations cohérentes, alternatives et performantes.

*f). La perspective de la covariation*

Selon cette perspective, l'ajustement contingent est un schéma de cohérence (ou covariation) entre des variables reliées théoriquement entre elles (Venkatraman, 1989). Ainsi, la performance dépend du

niveau de cohérence interne ou de coalignement des variables théoriquement reliées. Cette perspective se rapproche de celle des gestalts par le fait que toutes deux appréhendent la notion d'ajustement contingent de manière globale, à travers la convergence d'un ensemble de variables. La relation de covariation peut être testée par le biais des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. L'ajustement contingent, en tant que covariation, est défini comme un facteur de second ordre déterminé par l'analyse factorielle. Les dimensions devant être coalignées quant à elles sont représentées par des facteurs de premier ordre (Venkatraman, 1989). Par la suite, une comparaison est faite entre un modèle de relations directes (entre les variables explicatives et un variable expliquée) et un modèle de relations indirectes (dans lequel le facteur de second ordre est introduit).

Les six perspectives d'ajustement contingent présentées ci-dessus décrivent bien les différentes possibilités d'ajustement entre les différentes variables intervenant dans les modèles de contingence. En constatant son caractère statique, l'auteur lui-même reconnaît cependant les limites de la typologie proposée. En effet, la mesure de l'ajustement contingent par des méthodes statistiques exclut sa nature dynamique (Venkatraman, 1989). Malgré cette limite, les différentes perspectives d'ajustement ont été largement utilisées en sciences de gestion pour examiner des relations entre les organisations et leurs contextes.

### *3.3. Ajustement stratégique des ASBL enquêtées: proposition d'un modèle d'ajustement contingent*

La théorie de la contingence a été développée à la fin des années 1950 et dans le courant des années 1960. Elle constitue un apport important, car elle a permis d'aller au-delà du one best way caractérisant les théories organisationnelles en vigueur à cette époque. Cette théorie repose sur des propositions et des hypothèses dites contingentes<sup>11</sup>, selon lesquelles la performance organisationnelle est la conséquence d'une cohérence entre deux ou plusieurs facteurs tels que l'environnement, la structure et la technologie (Burns et Stalker, 1961).

Un certain nombre de modèles de l'alignement stratégique ont été proposés. Parmi ces nombreux modèles, le principal modèle qui a attiré le plus l'attention des chercheurs est le Strategic Alignment Model (SAM) de Henderson et Venkatraman (1999). Ces auteurs ont proposé un modèle d'alignement stratégique basé sur une approche systémique et y soulignent l'importance d'aligner les domaines d'affaires internes et externes à l'entreprise. Ils jugent en outre que l'alignement entre ces domaines

---

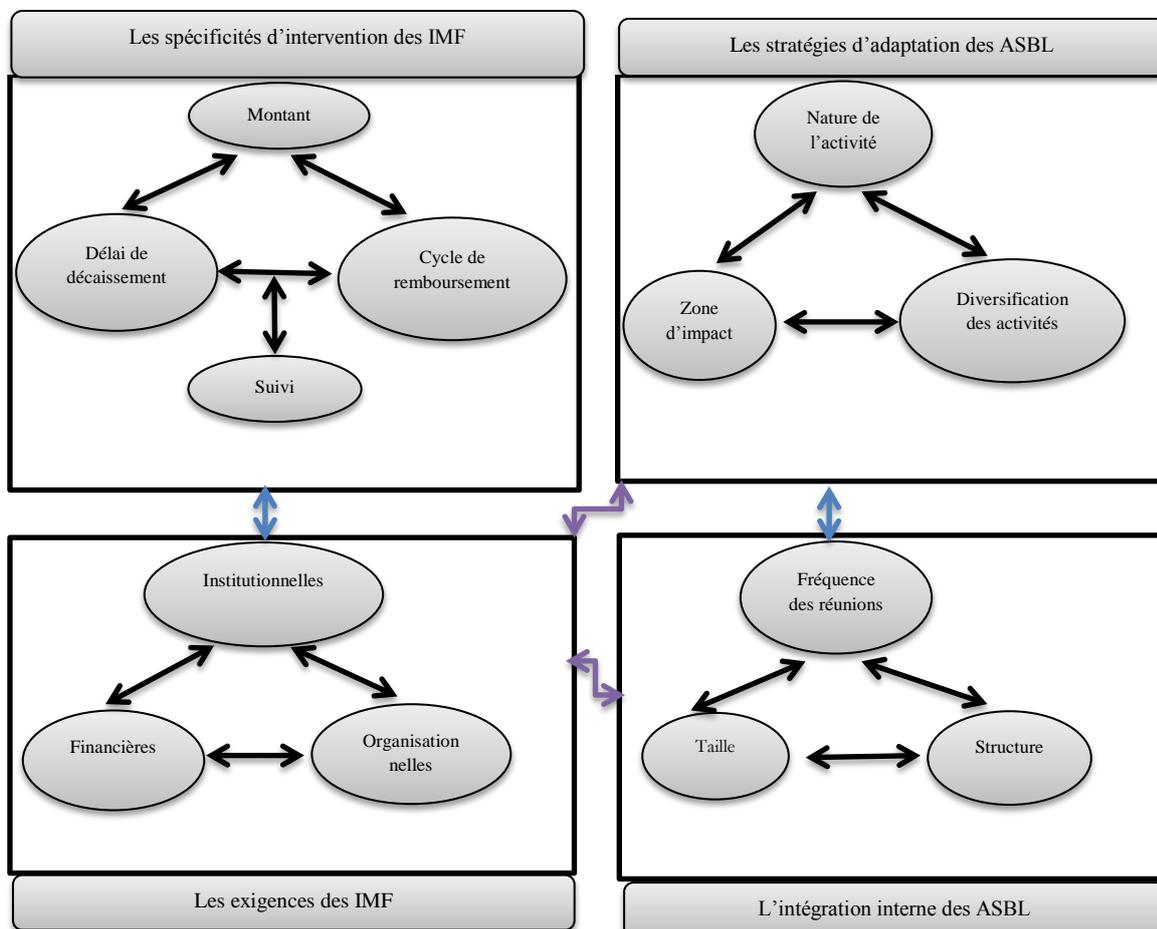
<sup>11</sup> Dans différentes disciplines de gestion, une littérature importante a aussi été consacrée au concept d'ajustement, en suggérant que la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs est fonction de la cohérence entre ses différents éléments, d'une part, et entre ses éléments et les facteurs contextuels, d'autre part comme le soulignent Fry et Deborah (1987).

devrait améliorer la performance organisationnelle. Ainsi, il importe peu que le changement provienne de la stratégie d'affaires ou soit provoqué par les possibilités qu'offrent les technologies de l'information. C'est le résultat de l'alignement de tous ces aspects qui est important.

Notre modèle de recherche prend ainsi ses origines dans les travaux sur l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1999). Il est construit à partir de quatre domaines fondamentaux de choix stratégiques: les spécificités d'intervention des institutions de microfinance, les exigences du bailleur, les stratégies d'adaptation et l'intégration interne des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

Le modèle que nous proposons (figure n° 7) représente donc l'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Nous l'avons adapté aux problématiques de notre recherche.

**Figure n° 7: L'ajustement stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**



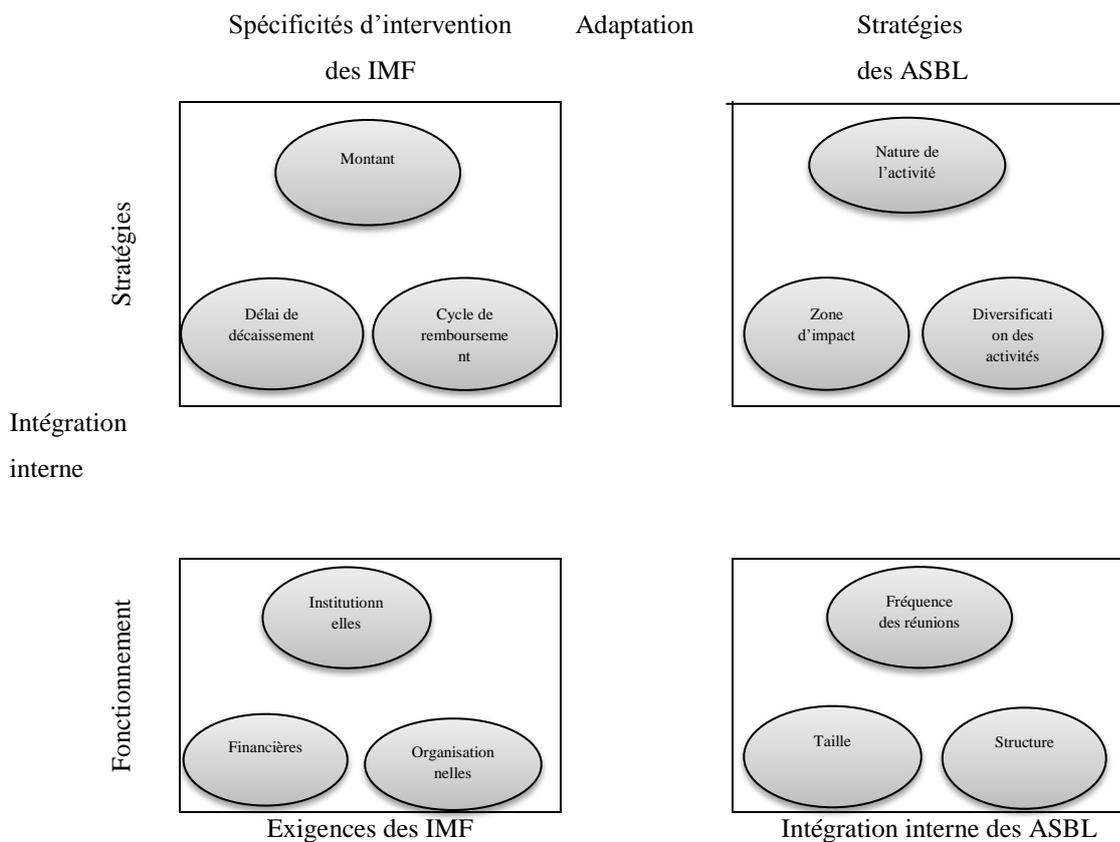
**Source:** Auteur à partir du modèle de Henderson et Venkatraman (1999): 478

A partir du Strategic Alignment Model, une distinction a été faite entre deux niveaux d'intégration: intégration stratégique et intégration opérationnelle. Alors que le premier niveau vise l'adaptation (les interrelations entre les domaines internes et externes), le second vise l'intégration entre les entreprises et les domaines de la technologie (et donc l'intégration fonctionnelle).

Notre modèle ci-dessus explique les actions stratégiques des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui sont à la base de leur efficacité organisationnelle. Mais cette dernière est possible si ces ASBL s'adaptent à long terme à leur environnement. Les actions stratégiques qui permettent à ces ASBL de s'adapter aux contraintes de leurs bailleurs nous intéressent donc plus particulièrement.

C'est ainsi qu'à partir de notre modèle d'ajustement stratégique, nous produisons un cadre d'analyse qui intègre deux couches stratégiques des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

**Figure n° 8: Le modèle de l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits**



**Source:** Auteur à partir du modèle d'ajustement stratégique, des données des interviews et de l'enquête

Ces deux couches tiennent compte de deux types de stratégies déployées par les ASBL bénéficiaires de microcrédits pour être performantes. La première couche (horizontale) est interne à ces deux types d'organisations qui sont les ASBL bénéficiaires de microcrédits (colonne de droite) et les IMF (colonne de gauche). A travers elle, nous expliquons les spécificités d'intervention des IMF et l'efficacité organisationnelle des membres de ces ASBL. La deuxième couche (verticale) explique les modalités d'adaptation de ces ASBL aux exigences du bailleur

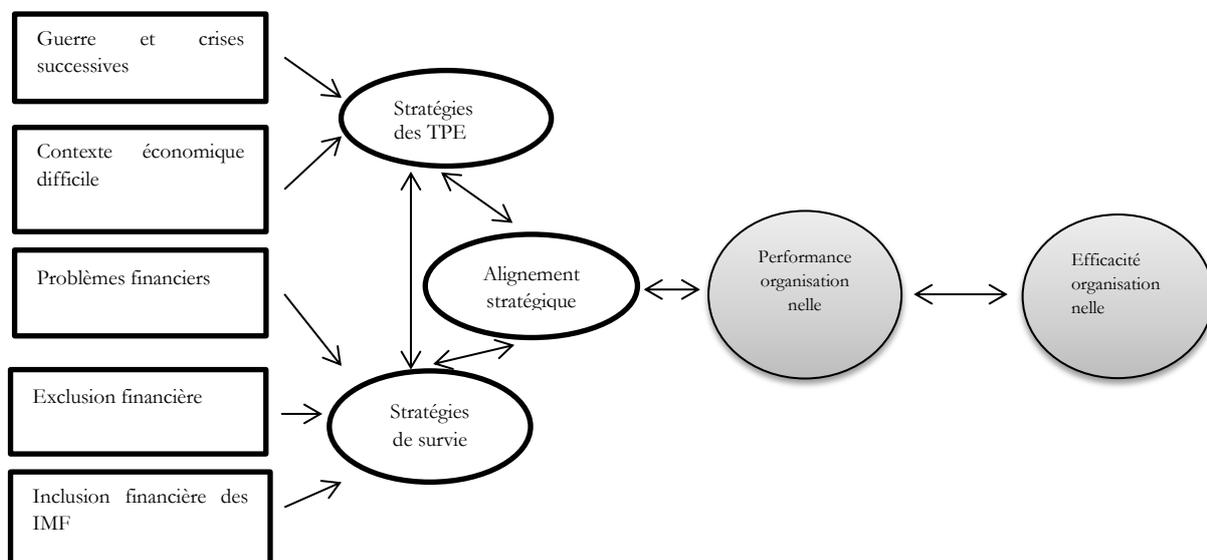
Par rapport à ces deux types de stratégies, Desreumaux (1998) nous amène sur une piste intéressante car il identifie quatre postulats majeurs de la théorie de la contingence à savoir:

- Le déterminisme: selon la théorie de la contingence, le contexte interne et externe d'un système ou d'une organisation a un grand impact sur la performance et l'efficacité d'un système;
- Le nomothétisme: qui consiste en la recherche des lois générales de structuration applicables à toutes les organisations;
- Le fonctionnalisme: selon lequel la structure organisationnelle résulte d'une adaptation fonctionnelle et est expliquée par ses effets sur l'efficacité organisationnelle;
- Le positivisme: selon lequel l'organisation est une réalité observable, objective et explicable essentiellement par des facteurs matériels.

Ces postulats caractérisent aussi la plupart des premières études menées sur la théorie de la contingence, parmi lesquelles celle de Burns, T. et Stalker, G.M. (1961).

Nous montrons ci-dessous que tous ces quatre postulats sont la base de la construction de notre modèle d'ajustement contingent des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

**Figure n° 9: Modèle de contingence explicatif de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**



Source: Auteur à partir du cadre d'analyse des ASBL bénéficiaires de microcrédits

En partant des travaux de Bourguignon, Jenkins et Nørreklit (2003), du premier postulat de Desreumaux (1998) plus particulièrement, et du fait que l'efficacité est une facette de la performance, nous concevons le modèle ci-dessus. En effet, c'est peu probable qu'on trouve une définition de la performance d'une organisation qui ne renvoie pas à son efficacité. De même, il est peu probable que l'efficacité d'une unité de l'organisation ne conduise à sa performance. Quiconque en gestion de la

performance ne peut donc pas nier l'impact de la performance organisationnelle d'une organisation sur son efficacité organisationnelle.

Nous pouvons aussi affirmer que l'importance de l'alignement stratégique (cohérence ou fit) pour une meilleure performance organisationnelle est actuellement bien reconnue. L'alignement stratégique entre deux ou plusieurs dimensions organisationnelles a été largement discuté par Van de Ven et Drazin, (1985) par exemple et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise est déjà validé. Ainsi nous démontrons l'influence de l'alignement stratégique sur l'efficacité organisationnelle dans notre étude. Nous constatons en effet que la stratégie de ces ASBL est définie en termes d'organisation interne et d'adaptation externe (comment ces ASBL s'adaptent aux exigences du bailleur).

## **Chapitre II: Modèle d'analyse et méthodologie de recherche**

La conception du modèle de l'ajustement stratégique ayant été expliquée au premier chapitre, les perspectives de l'ajustement stratégique sont opérationnalisées dans ce chapitre (section 2). L'opérationnalisation du cadre de référence de l'efficacité organisationnelle s'inspire principalement des études de Morin, Savoie et Beaudin (1994). Des adaptations ont été opérées pour tenir compte des spécificités contextuelles et opérationnelles des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Ainsi, l'analyse en composantes principales (méthode d'analyse des données quantitatives) et l'analyse des correspondances multiples (méthode d'analyse des données qualitatives) permettent de fournir des indicateurs précieux sur l'adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits aux contraintes du bailleur.

Les objectifs de la présente recherche sont d'une part, d'identifier les déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Il s'agit d'autre part de déterminer leur influence sur l'efficacité organisationnelle de ces ASBL. Pour répondre à notre question centrale, nous adoptons une démarche déductive. Notre étude s'appuie sur une méthodologie quantitative avec un échantillon de 150 ASBL bénéficiaires de microcrédits créés de 1992 à 2011. Nous mettons l'accent sur les stratégies et le mode de fonctionnement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Ces deux éléments nous mènent à l'élaboration des indicateurs de leur efficacité organisationnelle.

Afin d'atteindre l'objectif principal énoncé au premier chapitre, les étapes de notre approche méthodologique sont présentées ci-dessous dans l'ordre consécutif : (i) processus de collecte des données, (ii) méthodologie de validation empirique et enfin, (iii) analyse des données du modèle.

### **Section 1: Processus de collecte des données**

Il existe deux types d'informations dans le domaine de recherche: les données primaires et les données secondaires. Les entretiens semi-directifs menés auprès des responsables des IMF et l'enquête sur base d'un questionnaire auprès des responsables des ASBL bénéficiaires de microcrédits constituent donc les données primaires de notre recherche. Les documents internes (notes et rapports internes, archives, études réalisées en interne) et externes représentent les données secondaires.

#### *1.1. Caractéristiques du cadre de recherche opérationnel*

Le territoire national burundais est divisé en cinq régions composées de dix-sept provinces <sup>12</sup>(voir annexe n° 2). Notre unité primaire de sondage est la province. La composition de l'échantillon a été

---

<sup>12</sup> Actuellement, le pays est divisé en 18 provinces car la commune de Rumonge qui était une commune de la Province Bururi (au Sud du pays), est une Province depuis 2015.

guidée par l'objectif de disperser au maximum les enquêtés. Pour ce faire, nous avons ainsi interviewé respectivement 55% des associations de l'Ouest, 15% du Nord, 15% du Centre, 8% de l'Est et 7% du Sud.

Le tableau suivant (tableau n° 8) montre le nombre d'associations sans but lucratif par province et la répartition de notre échantillon au niveau de chaque province:

**Tableau n° 8: Répartition des ASBL de notre échantillon par province au 31 décembre 2011**

Région et province	Nombre d'ASBL par région et par province	% total	Nombre d'ASBL de notre échantillon par province
<b><i>Nord:</i></b>	<b>201</b>	<b>4,6</b>	<b>22</b>
Muyinga	43	1	5
Kirundo	38	0,9	3
Kayanza	61	1,4	7
Ngozi	59	1,3	7
<b><i>Ouest:</i></b>	<b>3761</b>	<b>86,4</b>	<b>83</b>
Cibitoke	35	0,8	3
Bubanza	42	1	5
Bujumbura Rural	420	9,6	30
Bujumbura Mairie	3264	75	45
<b><i>Est:</i></b>	<b>98</b>	<b>2,3</b>	<b>13</b>
Cankuzo	20	0,5	3
Ruyigi	59	1,4	7
Rutana	19	0,4	3
<b><i>Centre:</i></b>	<b>200</b>	<b>4,6</b>	<b>22</b>
Karuzi	50	1,1	7
Muramvya	34	0,8	3
Gitega	99	2,3	9
Mwaro	17	0,4	3
<b><i>Sud:</i></b>	<b>94</b>	<b>2,2</b>	<b>10</b>
Bururi	73	1,7	7
Makamba	21	0,5	3

**Source:** Auteur à partir des données du Ministère de l'Intérieur burundais

Du tableau ci-haut, il en découle que la couverture géographique des associations bénéficiaires de microcrédits est inégale, avec un grand déséquilibre entre les zones urbaines et les zones rurales.

La portée fonctionnelle de notre étude concerne les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui ont été créées de 1992 à 2011. Ainsi, un dénombrement de ces associations a servi à déterminer la proportion du nombre d'associations à interviewer par province et par type d'IMF. Il a fallu garder

cette proportion pour constituer l'échantillon d'associations financées par toutes les institutions de microfinance fonctionnelles (21) du Burundi par province au 31 décembre 2011 (sauf pour les Provinces de Bujumbura Mairie et de Bujumbura Rural).

Concernant la répartition de l'échantillon et conformément aux méthodes des quotas et des itinéraires, il a été exceptionnellement décidé d'allouer 45 associations à la Mairie de Bujumbura et 30 à la Province de Bujumbura rural. En effet, lors de la récolte préliminaire des données, un échantillon de 75 associations était prévu à la Mairie de Bujumbura et 10 en Province de Bujumbura rural. C'était un déséquilibre total. Les raisons de ce déséquilibre proviennent du fait qu'à Bujumbura Mairie, il y a non seulement de nombreuses ASBL bénéficiaires de microcrédits mais aussi la majorité des institutions de microfinance. En effet, la capitale du Burundi était depuis la crise d'octobre 1993 considéré comme le seul coin de refuge du pays. La province de Bujumbura Rural a été par contre un véritable champ de bataille lors de la crise politico économique du Burundi. Après avoir ainsi alloué la moitié de notre échantillon aux deux provinces, le nombre d'associations restant a été réparti entre les autres provinces proportionnellement au nombre d'ASBL de chaque province.

Les ASBL de notre échantillon sont réparties dans les domaines d'intervention suivants: (i) agriculture et élevage, (ii) développement ainsi que (iii) l'entraide et solidarité. En effet, suite aux tensions ethniques au Burundi, beaucoup d'associations se sont développées à travers tout le pays. Elles sont fondées sur une appartenance identitaire et destinées à conforter les emblèmes de cette identité. D'où l'existence de plus en plus d'associations dans les domaines du développement et de l'entraide et solidarité. Ainsi, parmi les 150 associations de notre échantillon éparpillées au niveau des différentes provinces du Burundi, 78 relèvent du domaine du développement, 55 du domaine de l'agriculture et 17 du domaine de l'entraide et solidarité.

### *1.2. Données collectées*

Les données de cette recherche sont extraites d'une base de données du Ministère de l'Intérieur burundais. Les informations secondaires ont été collectées durant le deuxième semestre 2011. Pour la collecte des données dites qualitatives, nous utilisons comme outils: la recherche documentaire et les entretiens. Ces données ont été collectées lors d'entretiens directs avec les responsables des institutions de microfinance fonctionnelles. Ces entretiens se sont déroulés de février à avril 2012, et les réponses des responsables des IMF étaient directement recueillies à l'aide d'un guide d'entretien. Les données secondaires telles que les rapports annuels, les résultats économiques et financiers sont mobilisées afin de donner aux lecteurs une idée précise sur les résultats financiers des institutions de microfinance. Les données primaires ont été obtenues grâce au questionnaire structuré auprès des responsables des IMF.

Les principaux thèmes concernent les produits et modes d'action des IMF d'une part, et les statistiques en rapport avec l'IMF d'autre part.

Les données dites quantitatives quant à elles ont été collectées lors d'une enquête auprès des responsables des associations sans but lucratif bénéficiaires de microcrédits. Elles ont également été collectées de février à avril 2012. La collecte des données quantitatives s'est faite sur l'administration d'un questionnaire, par entretiens directs et les réponses des responsables des ASBL étaient directement recueillies à l'aide de cet outil.

Dans le cadre de notre approche statistique, deux choix ont été faits: (i) d'une part, celui de nous baser sur la représentativité de l'échantillon, et (ii) d'autre part, celui de privilégier une méthode d'enquête quantitative, basée sur des entretiens destinés à recueillir le maximum d'informations. Ces dernières concernent les activités, l'organisation et les modes de fonctionnement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

### *1.3. Méthodes et outils de collecte de données*

#### *1.3.1. Méthodes de collecte des données*

##### *1.3.1.1. L'échantillon*

La définition de l'échantillon passe par la sélection des éléments constitutifs de cet échantillon ainsi que par la précision de la démarche adoptée pour sa constitution. Royer et Zarlowski (2003a) définissent un échantillon comme un ensemble d'éléments sur lesquels les données sont collectées. Selon ces auteurs, la détermination précise de l'échantillon est une étape importante, car elle conditionne la validité externe (la possibilité de généralisation des résultats) et la validité interne (la cohérence des résultats avec les objectifs du chercheur) de la recherche.

Les différentes méthodes de sélection d'un échantillon peuvent être aléatoires ou empiriques. Nous avons choisi de nous intéresser aux associations bénéficiaires de microcrédits et nous avons utilisé la méthode des quotas. Le besoin de respecter précisément ces critères nous a amené à constituer un échantillon par choix raisonnés. Comme le précisent ces auteurs, les méthodes par choix raisonné permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les méthodes par choix raisonnés permettent ainsi au chercheur d'inclure les individus les plus susceptibles de lui apporter l'information pertinente. Par ailleurs, Royer et Zarlowski (2003a) ainsi que Van Der Stede et *al.* (2005) font remarquer que les méthodes par choix raisonnés sont plus fréquemment rencontrées que les méthodes probabilistes dans les recherches en sciences de gestion. Ainsi, Van Der Stede et *al.* (2005) trouvent que 71% de leurs travaux ont recours à l'échantillonnage par convenance. Cette situation pourrait s'expliquer par l'absence d'une base de sondage préétablie dans de nombreux cas, et par le coût et la difficulté liée à la mise en place des méthodes probabilistes, jugées plus objectives. Royer et Zarlowski (2003a) soulignent également que l'utilisation des méthodes aléatoires peut se trouver invalidée par un taux de réponse aux questionnaires très faible. Or, dans notre cas plus particulièrement, les informations relatives aux

associations bénéficiaires de microcrédits sont des informations difficilement accessibles. Ainsi, la collecte par échantillonnage probabiliste pourrait donner lieu à un niveau élevé de refus. La méthode d'échantillonnage par choix raisonnés paraissait donc plus appropriée pour recueillir toutes les informations nécessaires auprès de ces associations.

Cet échantillonnage s'est fait par le biais de la base de données des ASBL auprès du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique du Burundi. Cette base présente l'avantage de préciser l'identité (noms et prénoms), et parfois les coordonnées des responsables des ASBL. Nous avons par la suite extrait de cette base une liste contenant 4453 associations sans but lucratif qui ont été créées entre 1992 et 2011. A partir de cette base de données, nous avons défini un échantillon de l'enquête et avons obtenu un échantillonnage final de 150 associations bénéficiaires de microcrédits.

#### *1.3.1.2. Collecte des données*

Différentes démarches peuvent être adoptées pour administrer un questionnaire: (i) son envoi aux répondants par voie postale, (ii) par voie électronique, ou (iii) administré en direct aux répondants. Nous avons choisi la démarche qui nous semblait être la plus pratique au regard des interviewés, à savoir l'administration directe du questionnaire aux répondants. Le questionnaire est un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons. Il permet aussi d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées selon Baumard et *al* (2003).

Nous avons ainsi abouti à un questionnaire que nous avons soumis à un prétest avant son administration à notre échantillon. Le prétest est une phase importante et est nécessaire afin de mettre à l'épreuve la forme des questions et leur ordonnancement. Il permet de vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence de modalités de réponse proposées selon Baumard et *al* (2003). Dans le cadre de cette recherche, nous avons testé notre questionnaire auprès d'une dizaine d'associations bénéficiaires de microcrédits exerçant leurs activités à Bujumbura. Le prétest auprès de ces associations a été d'un apport considérable. Il a en effet permis une amélioration notable de notre questionnaire avant de l'administrer à notre échantillon réparti dans toutes les provinces du Burundi.

A travers les différentes interviews que nous avons menées auprès des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous avons trouvé une homogénéité des réponses. Alors que nous avions prévu d'interroger un responsable de l'association et son adjoint, nous nous sommes retrouvée face à des réponses semblables. Nous avons opté à interroger alors les responsables en chef seulement ou le responsable adjoint en cas d'absence du premier.

### *1.3.2. Outils de collecte des données*

#### *1.3.2.1. La recherche documentaire*

Les documents exploités sont composés essentiellement des rapports sur la situation et les états financiers des institutions de microfinance. D'autres documents en rapport avec les politiques de fonctionnement (politique d'épargne, de crédit, de placement, de développement, etc.), les statuts et règlements intérieurs ont été d'une très grande utilité.

Ces divers documents nous ont beaucoup aidée dans l'identification des logiques d'action poursuivies et leur dynamique dans le temps. Quelque fois, il nous a fallu chercher des compléments d'informations en consultant les documents en rapport avec l'histoire et le contexte socio-économique du Burundi.

#### *1.3.2.2. Les entretiens auprès des responsables des institutions de microfinance*

Pour collecter les données auprès du secteur de la microfinance burundais, nous avons procédé de la manière suivante: nous avons contacté puis rencontré les responsables des institutions de microfinance fonctionnelles au Burundi auxquels s'adressent la première partie de notre questionnaire. Nous avons profité de ces rencontres pour confirmer avec les responsables de ces IMF s'ils étaient disposés à répondre à notre questionnaire. Si la réponse est oui, une confirmation de rendez-vous à la période de leur convenance était programmée. Selon Van Der Stede et *al.* (2005.), cette étape de prise de contact préalable est très importante. Elle suscite de l'intérêt, de l'engagement et de l'implication chez les répondants. Elle les prépare par ailleurs à recevoir le questionnaire, ce qui peut augmenter leur niveau de coopération et de réponse à ce dernier. La deuxième chose non moins importante consistait à demander à ces responsables s'ils pouvaient nous permettre de rencontrer leurs clients (les associations bénéficiaires de microcrédits).

#### *1.3.2.3. L'enquête auprès des responsables des ASBL bénéficiaires de microcrédits*

Pour avoir une idée du mode de fonctionnement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous avons fait reposer la collecte des données sur l'administration d'un questionnaire. Nous avons procédé par entretiens directs auprès d'un échantillon de 150 ASBL bénéficiaires de microcrédits. Pour recueillir des informations sur les activités des membres de ces ASBL, nous avons utilisé deux outils et deux techniques. Concernant les outils, nous avons procédé à une analyse documentaire et à des interviews par entretiens directs, auprès de cet échantillon d'ASBL. Par rapport aux techniques, plusieurs modalités d'alignement stratégique sont possibles. Nous distinguons deux grandes modalités d'ajustement. L'approche stratégique est l'une des modalités qui consiste à ce qu'un ajustement parte des enjeux stratégiques d'une organisation. Pour le cas des ASBL bénéficiaires de microcrédits, elles essayent de s'adapter au contexte socio-économique à long terme. L'approche par les ressources est

l'autre modalité qui nous intéresse plus particulièrement même si elle vise le court terme. Dans ce cas de figure, ces ASBL essayent de se procurer les ressources financières nécessaires au maintien et au développement de leurs activités.

Malheureusement, l'étude des stratégies des ASBL est une question méthodologique délicate (Richez-Battesti et Oswald (2010)). Et pour le cas particulier des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, la question méthodologique se complique car les responsables de ces ASBL ont pour la plupart un faible niveau d'instruction (niveau de l'école primaire). C'est ainsi que la méthode adoptée a consisté à formuler des questions fermées d'ordre général sur cinq dimensions de l'efficacité organisationnelle. Un questionnaire comprenant trois parties a été adressé aux responsables des ASBL bénéficiaires de microcrédits. La première partie permet d'identifier les principales caractéristiques des répondants. La deuxième partie du questionnaire vise à analyser la dynamique participative de l'association. La troisième partie concerne l'adaptation de ces associations à la méthodologie de prêt des institutions de microfinance.

En plus de la contrainte ci-haut mentionnée, l'information économique est malheureusement indisponible pour la plupart des très petites et des petites entreprises burundaises. Ces dernières ne sont pas en effet recensées dans les bases de données usuelles. Mis à part cela, les données comptables de ces micro entreprises n'existent pas. Et pour le cas particulier des ASBL bénéficiaires de microcrédits, la plupart des membres sont analphabètes. Même si certains membres ont pour la plupart participé aux programmes d'alphabétisation, rares sont ceux qui tiennent un carnet de compte. Ils ont la conviction de tout calculer et de tout retenir mentalement. Pour contourner toutes ces difficultés ainsi que le problème lié à l'absence de répertoire des associations financées par les institutions de microfinance, nous avons sollicité ces dernières pour nous donner le programme de leurs visites. Cela nous a permis de pouvoir interviewer les responsables des associations après la réunion des membres. Nous avons ainsi interviewé 72 ASBL financées par les coopératives d'épargne et de crédit et 46 ASBL financées par les programmes de microcrédit. Les trente-deux ASBL restants sont financées par les entreprises de microfinance.

Les deux approches de collecte des données (approche stratégique et approche par les ressources) ne sont pas exclusives l'une de l'autre (Helfer, Kalika et Orsoni, 2004). Pour cela, nous les combinons pour faire d'une pierre deux coups, l'analyse des stratégies d'ajustement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits à l'égard des contraintes du bailleur.

## **Section 2: Méthodologie de validation empirique**

Deux principales approches sont courantes dans la recherche en sciences de gestion à savoir l'approche par les variables et l'approche par les cas. Bien entendu, d'autres approches existent, mais cette opposition constitue les deux extrémités d'un axe de référence allant des études sur de très grands échantillons aux études de un à quelques cas. Les études centrées sur les variables sont souvent assimilées à des méthodes déductives et quantitatives (Gavard-Perret et *al.*, 2012; Ghauri et Grønhaug, 2002). Cependant, des méthodes inductives et qualitatives centrées sur les variables existent également (Thiéart, 1999).

Notre démarche est centrée sur les variables et est donc déductive.

L'approche de recherche centrée sur les variables part du postulat selon lequel les observations empiriques sont des représentations partielles ou impures de principes théoriques sous-jacents. La plupart du temps, cette approche vise à tester des hypothèses issues de théories.

### *2.1. Les variables considérées pour opérationnaliser le cadre de référence*

#### *2.1.1. Les variables considérées*

Pour le dépouillement d'enquêtes, le logiciel statistica a été utilisé. Après codage des variables, le tableau final des variables soumis à l'ACP, à l'AFC et à l'ACM comporte 150 lignes (associations) et 19 colonnes (variables).

**Tableau n° 9: Liste des variables et de leurs modalités**

1. Objectif principal	1= Entraide sociale	2= Entraide financière	3= Production de biens et services	4= Autre (à préciser)			
2. Domaine d'activité	1=Agri et élevage	2=Commerce	3=Entraide et solidarité				
3. Date de création	1=Avant 2000	2=2000	3= 2001-2005	4=2006-2007	5=2008-2009	6=2010	7=2011
4. Age de l'ASBL recodifié	1=16-24 ans	2=15 ans	3=10-14 ans	4=8-9 ans	5=6-7 ans	6=5 ans	7=4 ans
5. Age du répondant recodifié	25=21-25	30=26-30	45=31-45	55=46-55	65=56-65		
6. Nombre d'hommes recodifié	5=0-5	10=6-10	20=11-20	30=21-30	31=31 et plus		
7. Nombre de femmes recodifié	5=0-5	10=6-10	20=11-20	30=21-30	31=31 et plus		
8. Total membres recodifié	5=0-5	10=6-10	20=11-20	30=21-30	31=31 et plus		
9. Liens entre les membres	1=Professionnel	2=Même origine	3=Même zone de résidence	4=Familial	5=Pas de lien	6=Autre	
10. Sexe du répondant	1=Homme	2=Femme					
11. Région	1=Sud	2=Est	3=Centre	4=Nord	5=Ouest		
12. Scolarité	1=Aucune scolarité	2=Ecole primaire	3=Secondaire premier cycle	4=Secondaire 2ème cycle	5=Supérieur		
13. Activité du répondant	1=Agri	2=Commerce	3=Couture	4=Enseignement	5=Conducteur de moto	6=Coiffeur	7=Chauffeur
14. Autre activité du répondant	1=Aucune autre activité	2=Agri et élevage	3= Commerce et artisanat	4= Autre (à préciser)			
15. Diversification des activités	1=Agri seulement	2=Agri + Commerce	3=Agri + élevage, artisanat ou coiffure	4=Commerce seulement	5=Commerce + agri	6=Commerce +autres	7=Autre combinaison
16. Type d'IMF bailleur	1=Coop d'épargne et de crédit	2=Programme de microcrédit	3=Entreprise de microfinance				
17. Milieu de résidence	1=Urbain	2=Rural					
18. Fréquence des réunions	1=Pas de rencontres	2=hebdomadaires	3=Chaque quinzaine	4=Mensuelles	5=Irregularités		
19. Garantie	1=Caution solidaire	2=Hypothèque	3=Gage	4=Salaire	5=Autre	6= NA	

**Source:** Auteur à partir des variables du questionnaire d'enquête

Dix-neuf variables regroupant au total 84 modalités ont été retenues pour l'ACP (34 modalités) et l'ACM (50 modalités) comme c'est mentionné ci-dessus.

### 2.1.2. Cadre de référence

Dans la recherche en contrôle de gestion, trois approches ont été identifiées pour évaluer la performance organisationnelle (Kihn, 2005). Il s'agit de l'approche basée sur la comptabilité (accounting-based approach), de l'approche centrée sur les objectifs (goal-centered approach) et de l'approche comportementale (behavioral approach).

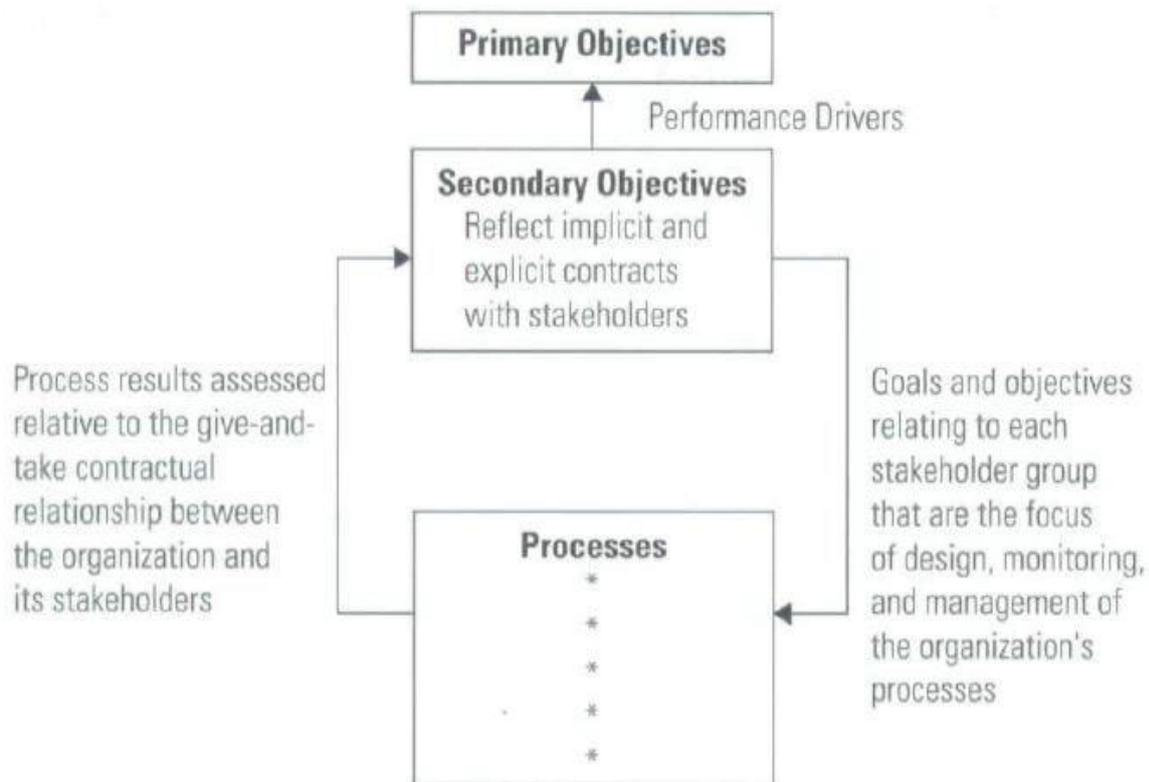
Dans l'approche fondée sur la comptabilité, la performance est évaluée sur la base des informations comptables telles que la rentabilité, la liquidité et les ratios de solvabilité provenant des états financiers. Ainsi, pour les économistes, les analystes financiers et les dirigeants des organisations, l'efficacité est souvent synonyme de viabilité financière (Herman et Renz, 2004).

Dans l'approche centrée sur les objectifs, il s'agit généralement de la performance d'une organisation, ou d'une sous-unité de l'organisation (telle qu'un groupe de travail ou un projet), qui est évaluée par rapport aux objectifs. L'ensemble des objectifs doit être gérable et clairement défini (Gauzente, 2000). Tandis que les instruments de mesure développés dans le cadre de l'approche comptable reposent sur les indicateurs financiers, ceux qui s'inscrivent dans l'approche centrée sur les objectifs portent sur l'évaluation de la réalisation des objectifs non financiers (opérationnels) et financiers. L'auto-évaluation de la performance consiste ainsi en une comparaison entre la performance réelle et la performance prévisionnelle de plusieurs dimensions de l'activité organisationnelle (dimensions financières et opérationnelles).

En continuant avec les objectifs d'une organisation, la vision d'Atkinson et Waterhouse (1997) s'inscrit dans le courant de l'analyse des coalitions. Ils classifient les parties prenantes selon deux groupes principaux, ceux externes (*environmental stakeholders*: les clients, les fournisseurs, la communauté) et ceux internes (*process stakeholders*: les employés et les propriétaires ou actionnaires). Ils considèrent que les objectifs premiers à atteindre sont ceux des propriétaires. Puis, comme l'analyse des coalitions le suggère, ils observent comment les autres parties prenantes collaborent pour atteindre ces objectifs premiers. En échange de cette collaboration, les parties prenantes ont des attentes envers l'organisation que ces auteurs appellent les objectifs secondaires.

Afin d'être performante, soit atteindre ses objectifs premiers, l'organisation doit mettre en place des processus qui permettront de réaliser les objectifs secondaires. Leur modèle est présenté à la figure ci-dessous. Les flèches mises sur le modèle expliquent l'interdépendance entre les processus et les objectifs secondaires.

**Figure n° 10: Le modèle d'Atkinson et Waterhouse (1997)**



**Source:** Atkinson et Waterhouse (1997): 31

Ce modèle renforce l'idée qu'étant donné que les parties prenantes ont leurs intérêts propres et distincts, toutes les dimensions en rapport avec l'atteinte des objectifs organisationnels doivent être prises en compte dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Cette vision suit le modèle de l'atteinte des buts tel que défini par Quinn et Rohrbaugh (1983).

Une grande contribution reconnue au modèle d'Atkinson et Waterhouse (1997) est que les auteurs apportent un nouvel éclairage en affirmant que les mesures de performance ne doivent pas découler de la stratégie organisationnelle, mais bien de la connaissance de qui sont les parties prenantes de l'organisation, de leurs attentes et de leurs besoins (Neely *et al.*, 2000). Bref, ce modèle est davantage orienté vers l'externe. En effet, il se soucie en premier lieu des attentes et des besoins des parties prenantes qu'il arrime par la suite aux stratégies, aux processus et aux capacités internes.

Dans l'approche comportementale développée par des psychologues, c'est la performance individuelle qui est généralement examinée comme un déterminant de l'efficacité organisationnelle. La performance des groupes d'individus a également été étudiée dans cette approche. Cette dernière se base sur le principe selon lequel la performance ne peut être atteinte que par le comportement des membres de l'organisation (Herman et Renz, 2004). En ce qui concerne le niveau d'analyse, Otley (1980) précise que la performance peut être analysée au niveau micro ou niveau macro, ou les deux à

la fois. Le niveau d'analyse micro se réfère à l'analyse des comportements individuels, tandis que le niveau d'analyse macro renvoie à l'étude de la performance au niveau de l'organisation ou du secteur.

L'évolution dans la conceptualisation des organisations et les difficultés à mesurer les buts de l'organisation ont conduit à de nombreuses critiques du modèle rationnel et à l'élaboration d'autres modèles de performance. Dans notre recherche, nous prenons l'organisation en tant que système ouvert comme niveau d'analyse. Nous accordons dans ce cas une grande importance aux relations établies entre l'organisation et son environnement. L'acquisition et le maintien d'un niveau adéquat de ressources deviennent alors des enjeux organisationnels majeurs. Dans ce cas, le succès réside dans l'acquisition de ressources, la croissance et l'adaptation. En effet, nous jugeons que la capacité d'une organisation à s'approprier dans l'environnement les ressources requises à son bon fonctionnement et à sa survie est un important critère pour juger de sa performance.

### *2.1.3. Opérationnalisation du cadre de référence*

L'efficacité organisationnelle est un construit multidimensionnel couvrant simultanément quatre dimensions suivantes: (i) la valeur des personnes (qui font partie de l'organisation et de leurs interactions), (ii) l'efficacité économique de l'organisation, (iii) la légitimité de l'organisation dans la communauté et (iv) la pérennité de l'organisation (Savoie et Morin, 2001). Ces dimensions peuvent être opérationnalisées par de multiples construits. Pour ces auteurs, le choix d'un construit pour décrire une dimension peut être déterminé en fonction de son importance dans la littérature antérieure.

En se basant sur quatre principaux modèles organisationnels, Quinn et Rohrbaugh (1983) ont proposé un cadre d'analyse, à trois dimensions. Ce cadre d'analyse fait ressortir les similitudes et les différences qu'entretiennent ces modèles à propos de l'efficacité organisationnelle<sup>13</sup>. Ce cadre s'intitule la matrice des valeurs concurrentes (*Competing values framework*)

---

<sup>13</sup>Ces auteurs emploient le terme « efficacité organisationnelle » pour désigner la « performance organisationnelle »

Figure n° 11: La matrice des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)

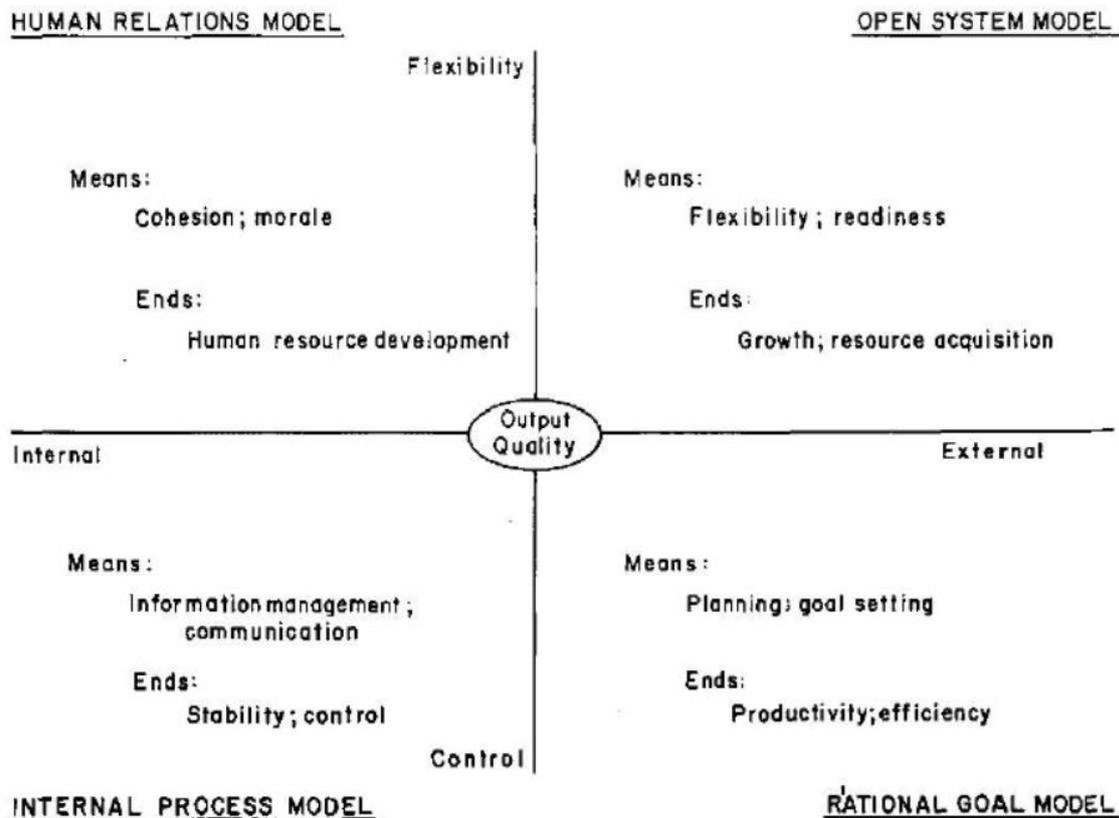


FIGURE 3

Source: Quinn et Rohrbaugh (1983): 369

La première dimension, située sur l'axe vertical, concerne la structure organisationnelle. D'une extrémité à l'autre, la structure peut être flexible et ouverte au changement ou stable et contrôlée. La deuxième dimension, située sur l'axe horizontal, concerne l'orientation de l'organisation : axé vers l'interne (vers les personnes, activités et ressources) ou axé vers l'externe (vers l'environnement, le marché). La troisième dimension concerne les processus (*means*) et les résultats (*ends*) que souhaite atteindre l'organisation. Un modèle organisationnel est associé à chacun des quatre quadrants formés par les deux premières dimensions. La troisième dimension est représentée à l'intérieur de chaque quadrant. Le modèle des relations humaines (*human relations model*) conçoit que l'efficacité organisationnelle s'obtient par le développement de ses ressources humaines à travers leur cohésion au sein de l'organisation. Le modèle du système ouvert (*open system model*), comme son nom l'indique, accorde de l'importance à la relation entre l'environnement externe et l'organisation. Pour être efficace, une organisation doit être flexible et ouverte afin d'acquérir les ressources nécessaires à sa croissance. Le modèle des processus internes (*internal process model*) recherche à démontrer son efficacité organisationnelle par la gestion de l'information pour assurer la stabilité et le contrôle. Finalement, le modèle des buts rationnels (*rational goal model*) vise la productivité et l'efficacité.

De nombreux outils de gestion permettent de mettre en lumière les principales dimensions de la performance qui doivent retenir l'attention. Mais une réflexion dans le choix d'un indicateur est très nécessaire afin que l'indicateur choisi ait du sens pour l'ensemble de l'organisation. Pour Bureau, Michel et Nicolas (2010), un mauvais choix d'indicateurs peut entraîner des effets pervers c'est-à-dire des comportements qui vont à l'encontre de l'objectif visé. Et s'ils sont trop nombreux, les indicateurs peuvent s'éloigner de la réalité vécue. De plus, il faut aussi s'assurer que l'indicateur mesure la dimension en question et non pas sa conséquence selon ces auteurs.

Il existe deux types d'indicateurs (Kaplan et Norton, 2001b):

- Indicateurs d'objectifs qui permettent de contrôler la bonne atteinte des objectifs stratégiques;
- Indicateurs portant sur les variables d'actions et les plans d'action qui informent sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. Ces indicateurs peuvent se subdiviser en :
  - indicateurs d'impact (indiquant la situation de la variable concernée au moment de la sortie du tableau de bord);
  - Indicateur d'action, d'effort ou d'avancement assurant le suivi de la mise en œuvre des plans d'action.

Chacun de ces indicateurs est défini par rapport à un référentiel qui peut être les objectifs ou la concurrence (Kaplan et Norton, 1992).

Les indicateurs de l'efficacité organisationnelle synthétisent en termes qualitatifs ou quantitatifs, certaines informations destinées à asseoir un jugement sur l'efficacité organisationnelle (Arcand *et al.*, 2004). Une évaluation qualitative peut être numérique et, dans ce cas, les nombres n'ont qu'une signification ordinale. Il s'agit donc d'une information devant aider un acteur à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat (Lorino, 2003). L'indicateur est donc construit par l'acteur en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit (Lorino, 2003).

Un indicateur de l'efficacité organisationnelle est dans ce cas une variable qui permet de mesurer un aspect d'une dimension dans le but de vérifier l'atteinte d'un objectif, de comparer des entités différentes ou qui permet de mettre en contexte l'interprétation d'autres mesures (Neely *et al.*, 2000). Dans ce sens, les indicateurs de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits permettent de mesurer l'objectif qu'elles souhaitent atteindre, autant leur finalité que les moyens pour y parvenir. Or, ces ASBL poursuivent trois finalités importantes: la finalité économique, la finalité politique et sociale et la finalité de conformité. Par rapport à leur objectif économique, leur but est de produire des biens de première nécessité. La finalité politique et sociale quant à elle est en rapport avec l'entraide et la solidarité. Enfin, la finalité de conformité consiste à créer des activités génératrices de revenus qui permettent de récupérer le plus tôt possible la mise de fonds initiale afin d'être régulièrement en ordre avec le bailleur.

La distinction que nous faisons des dimensions et indicateurs des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits est très importante. Nous montrons ci-dessous que cette distinction s'appuie certainement sur les intrants mais aussi sur ce qui concourt à les engendrer, c'est-à-dire les causes.

Ainsi, pour opérationnaliser le cadre de référence de l'efficacité organisationnelle tel que suggéré essentiellement par Morin, Savoie et Beaudin (1994), nous casons toutes les variables de notre étude.

**Tableau n° 10: Dimensions de la conformité et du formalisme du mode de fonctionnement des ASBL bénéficiaires de microcrédits**

Dimensions théoriques	Indicateurs de l'ASBL bénéficiaire de microcrédits
Valeur des ressources humaines	- Genre dominant - Scolarité - Age des membres
Efficacité	- Objectif économique - Objectif de conformité - Objectif social - Fréquence des réunions
Légitimité	- Taille de l'ASBL - Localisation de l'ASBL - Distance par rapport au pouvoir (bailleur)
Pérennité	- Ancienneté de l'ASBL - Type d'AGR - Diversification des activités
Survie	- Satisfaction des besoins primaires - Production des biens et services - Entraide sociale et financière

**Source:** Auteur à partir des variables de l'étude

Pour opérationnaliser l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous intégrons la survie de ces ASBL. Cette dimension suscite le plus d'intérêt du point de vue exploratoire en gestion de la performance. Nous montrons à la fin de notre étude, que les membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits s'adaptent aux exigences du bailleur et adoptent des stratégies particulières. Nous montrons aussi que les activités exercées par les membres de ces ASBL visent leur survie.

Une faiblesse de ces indicateurs est leur caractère partiel. En effet, chaque indicateur évalue un aspect très concret et partiel du mode de fonctionnement de l'ASBL. Par conséquent, aucun d'entre eux n'a la capacité de synthèse adéquate afin de tenir compte avec précision du fonctionnement global de l'ASBL. Aussi, différentes parties prenantes ont des perspectives différentes sur l'efficacité organisationnelle. Ces différents intervenants ne peuvent pas bien entendu être d'accord sur ce qui est important. Les membres de ces ASBL par exemple ont tendance à être plus axé sur leur survie et donc, de plus en plus sur leurs objectifs. Les IMF jugeront de leur côté qu'une ASBL efficace est celle dont les membres remboursent leurs emprunts à l'échéance convenue.

Le qualificatif organisationnel s'applique notamment aux caractéristiques qui peuvent rendre compte de la totalité de l'organisation sur ces caractéristiques (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Selon ces auteurs en effet, les données individuelles ou collectives peuvent être agrégées à un niveau organisationnel pourvu que leur agrégation rende compte de la totalité du phénomène. C'est pour cela que nous traitons en premier lieu de l'organisation interne des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

#### *A). Organisation interne de l'ASBL*

Avec toute une série de technologies disponibles sur le marché (informatique, télématique, bureautique, robotique et biotechnologie), Malo (2001) trouve qu'il est pertinent de soulever la question du lien entre l'organisation interne et l'efficacité organisationnelle. Autrement dit, l'auteur s'interroge sur l'utilité ou non de recourir encore aux services de la main-d'œuvre plutôt que de s'en remettre entièrement à la technologie.

A travers leur modèle de déterminisme technologique en matière de contrôle du travail, Morin, Savoie et Beaudin (1994) montrent que l'humain a toujours sa place au travail. Ils jugent que l'intervention humaine demeure plus que jamais essentielle à l'atteinte des résultats escomptés en termes de qualité et de quantité de produit. Aussi, selon la théorie du management par les ressources, deux entreprises identiques qui utilisent les mêmes facteurs de production n'aboutissent pas aux mêmes résultats. Cela provient de la qualité de l'organisation qui est un élément important de l'efficacité organisationnelle.

A l'instar de Rousseau (2001), nous défendons l'idée que l'efficacité et l'efficience ne suffisent pas entièrement à expliquer la performance d'une organisation. C'est ainsi qu'à travers l'organisation interne, nous montrons que l'alignement aux contraintes des IMF est beaucoup plus impliqué dans l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. La variante de la théorie de la firme que nous adoptons est donc la théorie du management par les ressources. Le choix de cette variante est d'autant plus justifié car d'une part nous voulons comprendre comment une ASBL s'adapte à son environnement externe (financier), et d'autre part, comment cette variante se rapproche de celle de la théorie des ressources et de la théorie de l'information dans son aspect alignement stratégique.

#### *B). Efficacité de l'ASBL*

Même si nous analysons l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, il nous a été malheureusement difficile de mesurer en termes précis leur efficacité. Cette difficulté est liée à la complexité du champ d'activité de ces ASBL ne pouvant pas être exprimé en éléments chiffrables. Elle est aussi liée au fait que l'association remplit une multiplicité de tâches particulières qui ne peuvent être que difficilement groupées. Il s'est donc avéré hasardeux d'apprécier l'efficacité globale de ces ASBL suite aux difficultés exposées à travers le tableau ci-dessous (tableau n° 11).

**Tableau n° 11: Difficultés particulières dans la mesure de l'efficacité des ASBL bénéficiaires de microcrédits**

Difficultés	Commentaires et conséquences pour mesurer l'efficacité des ASBL
L'objectif matériel prime sur l'objectif financier	*Le bénéfice n'est ni l'objectif déterminant, ni l'indicateur global de l'efficacité de l'ASBL ➡ Absence des critères concrets d'efficience
Effets des prestations	* Souvent, ce ne sont pas les outputs qui sont l'objectif, mais les effets qui en résultent pour les membres ➡ Pas de possibilité d'évaluer l'efficacité de l'ASBL par un calcul coûts/bénéfices à l'intérieur du système compte tenu des effets bénéfiques à l'extérieur
Difficultés de réaliser les bénéfices	* Le but visé est le plus souvent qualitatif ➡ L'efficacité organisationnelle est mesurée par des indicateurs qualitatifs
Complexité des problèmes	* L'efficacité de certaines mesures est inconnue, leur issue incertaine ➡ Difficulté de mesurer les éléments qui ont contribué à l'efficacité: à quelle cause (mesure) l'effet obtenu est-il dû?
Limitation du faisceau des objectifs	*Une détermination statutaire des objectifs entrave la diversification et/ou les réductions de prestations ➡ Limitation des choix du promoteur d'une activité génératrice de revenus

**Source:** Auteur à partir du cadre de référence et de la spécificité de l'objet de recherche

L'efficience porte sur les relations entre les intrants et les extrants et veut que ce qui en sort soit produit au moindre coût. Une organisation efficiente est par conséquent celle qui peut obtenir une grande quantité d'extrants pour des ressources données. Par rapport à l'efficience, la théorie de Chandler et Hikino (2009) a été utilisée ces dernières années pour donner de l'entreprise une interprétation qui fait le pont entre organisation et performance. Parmi les éléments essentiels de cette théorie, ces auteurs mettent en évidence *un nouveau type d'efficience qui dépend de la qualité de l'organisation interne* à la firme. D'un autre côté, être efficace c'est produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. L'efficacité qualifie donc la capacité d'un système de parvenir à ses objectifs.

### C). *Légitimité et pérennité de l'ASBL*

La légitimité est la reconnaissance de nom, la différenciation au sein des marchés et les affiliations des causes populaires permettant aux organisations de recueillir des fonds, d'accéder aux processus politiques et d'appui des partenaires (Beaudin, et Savoie, 1995). C'est pour cela que le fonctionnement interne des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits doit respecter les normes et valeurs préconisées par l'environnement externe. Sinon il y aurait une perte de légitimité et des opportunités offertes par les institutions de microfinance bailleurs.

Sans la capacité de recueillir des fonds ou de mobiliser les partenaires, les ASBL bénéficiaires de microcrédits ne sont non plus pas capables d'atteindre des objectifs stratégiques. Dans ce cas, nous jugeons que la légitimité et l'efficacité sont liées par une boucle de rétroaction. En effet, la légitimité

est souvent pilotée par les performances passées et une série d'interactions avec les membres. Ainsi, mesurer la légitimité peut servir comme indicateur pour évaluer l'efficacité.

Aussi, comme les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ne s'inscrivent pas dans une logique marchande, leur pérennité ne peut donc pas être abordée sous l'angle de la performance financière. C'est plutôt leur performance organisationnelle grâce à leur organisation interne efficace que les membres parviennent à atteindre leurs objectifs.

Ainsi, si les ASBL bénéficiaires de microcrédits poursuivent des stratégies qui assurent leur pérennité, leurs stratégies sont intimement liées à leurs objectifs.

Beaucoup de dimensions peuvent être examinées lors d'une évaluation de l'efficacité organisationnelle. Mais ces quatre dimensions que nous venons d'évoquer apparaissent fréquemment dans la littérature sur l'efficacité organisationnelle. Cependant, étant donné notre objet de recherche et le contexte burundais, nous ajoutons une cinquième dimension: *la survie*.

#### *D). Survie de l'ASBL*

Le degré de dépendance éprouvée par une organisation est déterminé par l'importance et la concentration des ressources fournies. Les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui fonctionnent grâce aux sources d'intrants vitaux deviennent par conséquent très dépendantes et redevables à leurs bailleurs pour pouvoir survivre. Ces ASBL ne sont pas en effet des entités autonomes poursuivant leurs objectifs comme elles le désirent. Elles sont au contraire très limitées par les contraintes financières liées à leurs besoins en ressources.

Or, Pfeffer et Salancik (1978) soutiennent que la clé de survie organisationnelle est la capacité d'acquérir et de maintenir les ressources. Ce qui fait que l'affirmation de la théorie de la dépendance aux ressources est contestée par ces auteurs. Malgré cette contestation, le grand problème qui se pose est que les ressources sont rares et limitées. Dans notre étude, l'impératif des ressources se traduit par l'adaptation des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences des IMF qui ne sont par ailleurs que leurs seuls bailleurs. Nous intégrons trois indicateurs de la survie de ces ASBL: la satisfaction des besoins primaires, la production des biens et services et enfin l'entraide sociale et financière.

## *2.2. Questions et hypothèses de recherche*

### *2.2.1. Questions de recherche*

Henderson et Venkatraman (1993) ont souligné que l'alignement stratégique permet à l'entreprise de rencontrer les objectifs de performance fixés par sa stratégie. Autrement dit, dans la gestion de sa relation à l'environnement, l'entreprise doit s'appuyer sur sa performance si elle veut en tirer le

meilleur parti possible. Par rapport aux théories en rapport avec l'alignement stratégique<sup>14</sup>, Henderson et Venkatraman (1999) trouvent donc que l'alignement stratégique devrait améliorer la performance organisationnelle. Ce qui constitue par ailleurs leur principale problématique.

Tout en nous basant sur l'alignement stratégique en contexte de survie, la question centrale de notre recherche est d'expliquer que l'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits (qui sont de très petites entreprises) aux contraintes du bailleur influence leur efficacité organisationnelle. Notre problématique s'énonce donc comme suit:

***L'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences du bailleur influence-t-il leur efficacité organisationnelle?***

Une revue de la littérature nous a permis de mieux cerner la problématique de cette étude que nous situons dans le champ de la théorie de l'alignement. Avec une finalité explicative, notre étude vise à comprendre et expliquer les stratégies des associations bénéficiaires de microcrédits pour s'adapter aux exigences des institutions de microfinance. Ainsi, nous situons notre recherche dans la continuité des travaux précités mais développons une problématique originale aussi bien dans le domaine du contrôle de gestion que dans celui de la gestion de la performance. En effet, les analyses qui ont été faites sur l'ajustement contingent et sur l'efficacité organisationnelle nous amènent à constater qu'il reste encore des aspects de l'efficacité organisationnelle qui n'ont pas été explorés. Dans notre travail, l'efficacité organisationnelle s'inscrit en effet dans un contexte de survie des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Cette efficacité apparaît à travers leur façon de s'organiser qui est un excellent révélateur de l'adaptation aux modalités de financement.

Pour atteindre notre objectif, nous procédons en deux principales étapes. D'une part, nous démontrons les déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

Ainsi, la première question spécifique s'énonce comme suit:

***Quelles sont les déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits?***

En théorie, une entreprise bien adaptée a une efficacité organisationnelle cohérente avec l'environnement et avec la stratégie choisie. Autrement dit, elle doit être capable d'ajuster (faire coïncider) ses forces avec les opportunités de l'environnement et d'aligner ses objectifs avec la stratégie qu'elle a choisie. Pour les ASBL qui font objet de notre étude, nous vérifions si elles alignent

---

<sup>14</sup> Ces théories ont traité des grandes ou moyennes entreprises qui sont à tout point de vue différentes des très petites entreprises.

leurs stratégies organisationnelles aux contraintes du bailleur et si cet alignement influence leur efficacité organisationnelle.

La deuxième question spécifique quant à elle s'énonce comme suit:

***Les stratégies organisationnelles des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits influencent-elles leur l'efficacité organisationnelle?***

L'environnement constitue le cadre d'action d'une organisation et contraint son action. Cependant, il ne détermine jamais ses choix stratégiques. Or, l'organisation n'est pas qu'une entité passive face à son environnement. Elle peut aussi être active, à la fois pour aller chercher les ressources dont elle a besoin et pour être efficace (Beaudin et Savoie, 1995).

Quatre objectifs spécifiques sont donc poursuivis dans notre étude:

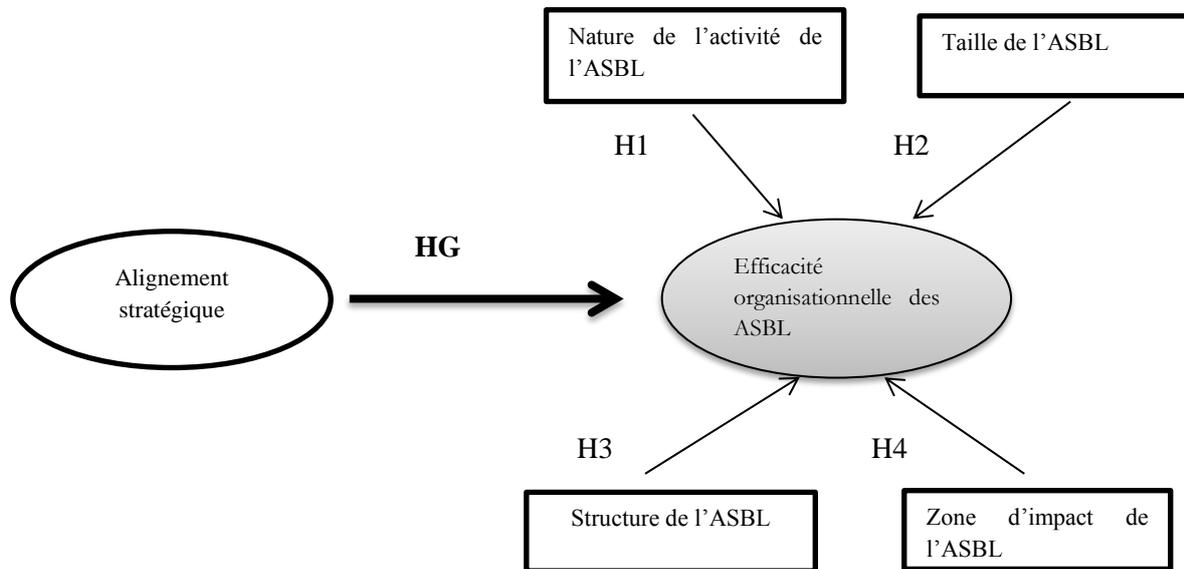
- Nous analysons en premier lieu les perspectives de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui ont été créées entre 1992 et 2011 (période de crise);
- Nous analysons ensuite l'influence qui existe entre les indicateurs des perspectives retenues et l'efficacité organisationnelle;
- Et puis, nous enquêtons sur l'influence des variables liées à l'organisation de l'ASBL sur son efficacité organisationnelle;
- Enfin, nous enquêtons sur l'influence des variables de l'ASBL et celles liées au contexte externe de l'ASBL sur son efficacité organisationnelle.

### *2.2.2. Hypothèses de recherches*

L'examen de l'ajustement stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux contraintes du bailleur suppose que leur performance dépende du profil de leurs membres. En effet, nous partons des explications que Venkatraman, (1989) donne au sujet de la perspective de déviation de profil. Pour lui, les organisations dont le profil présente une cohérence interne se rapprochent d'une plus grande performance.

Le modèle de recherche ci-dessous examine cette cohérence interne de ces ASBL à travers leurs spécificités organisationnelles.

**Figure n° 12: Modèle de recherche de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**



**Source:** Auteur à partir de la littérature existante

Ce modèle de recherche postule que « L'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux contraintes du bailleur influence leur efficacité organisationnelle ». A travers les quatre variables de notre modèle de recherche, nous cherchons d'abord à expliquer comment les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits s'adaptent aux contraintes des institutions de microfinance (objet du troisième chapitre). Nous montrons ensuite l'influence de cette adaptation sur leur efficacité organisationnelle (objet du quatrième chapitre). La variable expliquée de notre modèle de recherche est donc l'efficacité organisationnelle. Nous privilégions une vision multidimensionnelle de ce construit en nous inscrivant dans l'approche centrée sur les buts. De cette hypothèse globale découle les *quatre hypothèses ci-dessous*.

Partout dans le monde, il y a eu des enquêtes sur les activités des entreprises qui ont été menées. Le plus souvent, ces enquêtes concernent quelques secteurs industriels. Le but ultime étant de désagréger les activités recensées en branches d'activités à des fins de la comptabilité nationale. Cependant, les enquêtes de branches d'activités s'étendent au commerce, aux transports et aux autres secteurs spécifiques. Mais jusqu'à présent, aucune réflexion sur les activités des organisations sans but lucratif n'a été menée. Dans certains cas, la priorité est parfois même accordée au financement alors que les aspects conseil et participation n'ont pas une grande importance.

Parlant seulement des activités des commissions ou comités des ASBL, Middleton (1987) a fait valoir que dans les grandes entreprises, les comités sont plus impliqués dans l'élaboration des politiques et moins impliqués dans les activités opérationnelles. Smith et Lipsky (1993) ont fait remarquer de leur

côté qu'une organisation sans but lucratif se développe souvent grâce à sa bonne gouvernance. Saidel (1989) conclut que le conseil d'administration d'une organisation sans but lucratif n'est pas passif dans sa relation de négociation avec le gouvernement. Au contraire, il joue plusieurs rôles dont l'aide à l'organisation pour élaborer des propositions pour une éventuelle demande de subventions gouvernementales par exemple. Du point de vue des ressources, le conseil d'administration renforce l'interdépendance entre tous les acteurs. Il est indispensable pour l'organisation car il discute de l'impact du financement, définit les priorités et contribue ainsi à la préservation de l'autonomie de l'organisation sans but lucratif.

En partant du fait que l'influence des activités des membres d'une ASBL sur son efficacité organisationnelle n'a jamais fait objet d'études, nous posons l'hypothèse exploratoire suivante:

**HI:** *La nature de l'activité des membres de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.*

On peut attribuer à Williamson (2002) la première étude du problème de Coase (1995) qui étudie le rôle de la coordination dans la détermination de la taille optimale de la firme. Les recherches sur les décisions de groupe ont aussi montré que la taille des groupes dépend de la motivation des membres ainsi que la coordination et la qualité du processus de décision. Bref, les auteurs ci-haut cités et tous les théoriciens de la firme situent l'influence de la taille dans la coordination interne de l'entreprise.

Les petites et moyennes entreprises ont par exemple des structures managériales plus horizontales et une plus grande flexibilité que les grandes entreprises (McAdam et McKeown, 1999). Par ailleurs, elles sont plus orientées vers le client, moins complexes, ont une meilleure communication en raison de relations informelles (Cagliano *et al.*, 2001) et sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques innovatrices dans leur travail (Walley, 2000). Toutefois, les grandes entreprises sont plus formalisées, plus spécialisées et décentralisées (Germain et Spears, 1999) et disposent de ressources plus abondantes qui leur permettent de mener leurs activités (Ghobadian et Gallear, 1997).

D'une manière générale, les caractéristiques socio-économiques des entreprises ont un pouvoir explicatif important sur leur performance. Mais, la divergence des résultats des recherches est plus marquée avec ces indicateurs, en particulier l'âge et la taille d'une entreprise. Significatif pour les uns dans le sens d'une plus grande performance des jeunes entreprises, il n'a aucun effet ou un effet contraire pour les autres. Pour Schumpeter (1935) par exemple, les entreprises de petite taille sont une grande source d'innovation. L'auteur explique que les petites ou moyennes entreprises permettent l'efficacité organisationnelle.

La taille d'une organisation est donc un facteur important, aussi bien dans la littérature qui porte sur le contrôle de gestion que celle consacrée à la gestion de la performance. En matière de gestion de la

performance plus particulièrement, Sila (2007) affirme que des entreprises de tailles différentes possèdent des caractéristiques distinctives qui peuvent avoir des effets différents sur leur performance.

Nous vérifions que la taille des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits est un facteur susceptible d'influer sur leur performance organisationnelle d'où sa prise en compte comme variable indépendante.

**H2:** *La taille de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.*

Lawrence et Lorsch, (1967) ont montré qu'à des environnements différents correspondent des structures organisationnelles différentes. En prenant en compte les structures, ces auteurs ont montré que les plus grands niveaux de performance étaient observés dans les entreprises dans lesquelles chaque sous-système avait une organisation adaptée aux exigences de l'environnement auquel il était confronté. Ainsi, par exemple, à un environnement stable correspondent une plus grande orientation des tâches très spécifiques et une organisation plus formelle. De ce fait, la structure de chacune des activités d'une entreprise correspond à un environnement spécifique auquel elle fait face.

Mintzberg (1982) considère lui aussi que la structure d'une organisation est liée à la nature de son environnement. De façon générale, les théories de la contingence reconnaissent aussi que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales (Theuvsen, 2004). Ainsi, le principe de contingence tel que défini par Lawrence (1993) explicite clairement les effets de la structure sur l'efficacité organisationnelle. Pour eux, il n'y a pas de structure qui est la meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes situations.

Bref, la faculté d'adaptation passe par l'aptitude d'une organisation à modifier sa structure. Cela nous permet de poser l'hypothèse suivante:

**H3:** *La structure de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.*

En expliquant les spécificités d'intervention des institutions de microfinance burundaises, nous avons mis en lumière leur répartition. Dans cette sous-section, nous analysons la localisation de leurs clients en général et des ASBL bénéficiaires de microcrédits en particulier.

D'un point de vue géographique, la plupart des activités des associations bénéficiaires de microcrédits se concentrent géographiquement sur les petits centres urbains et les grands axes de communication. Les activités qui sont concernées sont plus les activités commerciales, les transports et les services de l'agriculture (cas du maraîchage) où le retour sur investissement peut être rapide. Dans ce dernier cas,

les éléments financés sont entre autres les moyens de production tels que les intrants agricoles (semences et engrais) et l'outillage agricole.

Et d'un point de vue distance par rapport aux points de services des institutions de microfinance, la concentration des institutions de microfinance et donc des bénéficiaires de microcrédits est particulièrement très forte au centre-ville de la capitale du Burundi (Bujumbura). Elle est moyenne dans les communes périphériques de la capitale, faible aux alentours des chefs-lieux des provinces. Elle est très faible à la campagne étant donné qu'il y a pas mal de communes du Burundi où on ne trouve pas de point de vente d'une institution de microfinance. Dans ce cas, les agents de crédit font des descentes sur terrain à la rencontre de leurs clients.

Ces éléments nous poussent à poser l'hypothèse suivante:

**H4:** *La Zone d'impact de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.*

### *2.3. Démarche méthodologique et méthodes d'analyse*

#### *2.3.1. Démarche méthodologique*

Venkatraman et Camillus (1984) ont abordé la problématique de la forme de l'alignement et se sont demandé s'il faut considérer l'alignement comme étant un phénomène statique ou dynamique. Ils ont affirmé que les mesures qui se basent sur la forme statique fournissent souvent des résultats contradictoires. Toutefois, ils ont souligné que ces mesures présentent l'avantage d'être considérées comme le moyen le plus rapide qui permet de dégager les variables les plus déterminantes et qui devraient être en situation d'alignement.

En outre, les six perspectives d'alignement (modération, médiation, appariement, déviation de profil, gestalts, covariation), développées par Venkatraman (1989) se focalisent sur une approche statique selon laquelle l'alignement peut être testé et mesuré à partir de méthodes statistiques. Néanmoins, l'auteur a reconnu la limite de sa recherche en affirmant que ces différentes mesures ne prennent pas en considération la nature dynamique de l'alignement.

En nous basant sur ces idées des pères fondateurs de l'alignement stratégique, nous adoptons l'analyse en composantes principales et l'analyse des correspondances multiples comme méthodes statistiques pour analyser nos données.

La première utilisation de la base de données consiste ainsi à tester sur l'ensemble de la base de données, la significativité des corrélations suggérées par l'analyse en composantes principales.

La majorité des données étant de type qualitatif, l'analyse en composantes principales de nos données exigeait un tableau disjonctif complet dans la mesure où les analyses en composantes principales sont

habituellement réservées à des variables quantitatives. L'analyse réalisée porte sur un échantillon de 150 ASBL créées de 1992 à 2011 et sur la plupart des variables de la base de données.

### 2.3.2. Méthodes d'analyse

#### 2.3.2.1. Méthodes d'analyse des données quantitatives

Pour analyser les données quantitatives, nous faisons une Analyse en Composantes Principales (ACP) qui est une technique exploratoire partant d'une base de données à n observations et p variables, toutes quantitatives. Nous partons ainsi d'une base de données à 150 observations et quatre variables quantitatives. L'ACP permet en effet de faire une classification automatique. Cette classification nous permet d'élaborer une typologie des ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi. Nous cherchons ainsi à résumer l'information disponible à l'aide de ces variables qui sont alors appelées facteurs. Généralement, on prend au moins deux facteurs afin de disposer d'une représentation graphique des individus et des variables dans le plan.

Nous décrivons d'abord ci-dessous deux indicateurs de qualité de l'ACP qui sont proposés dans des logiciels commerciaux célèbres comme SPSS, SAS, R, etc. Il s'agit du test de sphéricité de Bartlett et de l'indice KMO (Kaiser – Mayer – Olkin) mesurant l'adéquation de l'échantillon.

##### 2.3.2.1.1. Test de sphéricité de Bartlett

Nous calculons les corrélations croisées pour obtenir un bon résumé de cet indicateur. En effet, on peut considérer l'ACP comme une compression de l'information. Elle n'est possible que si les données présentent une certaine redondance (Morineau et Aluja-Banet, 1998). Si les variables sont parfaitement corrélées, un seul axe factoriel suffit car il restitue dans ce cas 100% de l'information disponible (Morineau et Aluja-Banet, 1998). A l'inverse, si elles sont deux à deux orthogonales, a fortiori si elles sont deux à deux indépendantes. Le nombre adéquat de facteurs à retenir est dans ce cas égal au nombre de variables.

**Tableau n° 12: Matrice des corrélations des variables quantitatives pour le test de sphéricité de Bartlett**

	Ancienneté de l'ASBL	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Age du répondant
Ancienneté de l'ASBL	1,000	0,166	0,391	0,246
Nombre d'hommes	0,166	1,000	0,108	0,081
Nombre de femmes	0,391	0,108	1,000	0,147
Age du répondant	0,246	0,081	0,147	1,000

**Source:** Auteur à partir des données quantitatives

Les éléments hors diagonale prennent des valeurs faibles (en valeur absolue). Cela veut dire que les variables sont peu liées entre elles.

Le test de sphéricité de Bartlett propose une mesure globale en s'appuyant sur une démarche statistique. Il vise à détecter dans quelle mesure la matrice de corrélation  $\mathbf{R}=(r_{ij})(p \times p)$  calculée sur nos données (matrice observée) diverge significativement de la matrice unité (matrice théorique sous hypothèse nulle  $H_0$ ). L'hypothèse nulle doit être démentie par les données.

Le test de Bartlett vise justement à vérifier si l'on s'écarte significativement de cette situation de référence  $|R| = 1$ . La statistique de test s'écrit:  $\chi^2 = -\left(n - 1 - \frac{2p+5}{6}\right) \times \ln |R|$ .

Sous  $H_0$ , elle suit une loi du  $\chi^2$  à  $[p \times (p - 1)/2]$  degrés de liberté.

Nous obtenons:

```
> n
[1] 150
> chi2 <- -(n-1-(2*p+5)/6)*log(det(R))
> ddl <- p*(p-1)/2
> print(chi2)
[1] 38.64974
> print(ddl)
[1] 6
> print(pchisq(chi2,ddl,lower.tail=F))
[1] 8.382832e-07
```

La matrice de corrélation s'écarte significativement de la matrice unité pour un test inférieur à 5% (p-value =  $4.35 \times 10^{-8} < 0.05$ ). Le test de Bartlett a tendance à considérer que toute configuration est significative à mesure que la taille de l'échantillon « n » augmente. Ce n'est guère étonnant car « n » intervient dans la statistique mais pas dans le calcul des degrés de liberté. De ce fait, on recommande<sup>15</sup> généralement de ne l'utiliser que lorsque le ratio n/p (nombre d'observations sur nombre de variables) est (approximativement) inférieur à 5 (c.-à-d. moins de 5 observations par variable).

Enfin de compte, nous retenons que le test de Bartlett est significatif et indique ainsi que la matrice de corrélation s'écarte significativement de la matrice identité. En effet ce test n'était pas recommandé car n/p est largement supérieur à 5.

---

<sup>15</sup> Dugard, P.; Todman, J. & Staines, H. (2010). Approaching multivariate analysis – A practical introduction. Psychology Press, Repéré à [http://www.psypress.com/multivariate-analysis/medical-examples/chapter08/med\\_factor\\_EFA.pdf](http://www.psypress.com/multivariate-analysis/medical-examples/chapter08/med_factor_EFA.pdf)

### 2.3.2.1.2. Indice KMO

L'indice KMO participe à la même idée: celle de savoir s'il est possible de trouver une factorisation intéressante des données. Pour y répondre, il s'appuie sur une stratégie différente.

Le point de départ est toujours la matrice de corrélation.

**Tableau n° 13: Matrice des corrélations des variables quantitatives pour l'indice KMO**

	Ancienneté de l'ASBL	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Age du répondant
Ancienneté de l'ASBL	1,000	0,124	0,361	0,201
Nombre d'hommes	0,124	1,000	0,046	0,040
Nombre de femmes	0,361	0,046	1,000	0,056
Age du répondant	0,201	0,040	0,056	1,000

**Source:** Auteur à partir des données quantitatives

Les corrélations partielles peuvent être déduites de la matrice de corrélation brute. Nous inversons cette dernière, nous obtenons la matrice  $R^{-1} = (v_{ij})$ . La matrice de corrélation partielle  $A = (a_{ij})$  est formée à l'aide de la formule suivante :  $a_{ij} = -\frac{v_{ij}}{\sqrt{v_{ii} \times v_{jj}}}$

L'indice cherche alors à confronter la corrélation brute avec la corrélation partielle. Si la seconde est nettement plus faible (en valeur absolue), cela veut dire que la liaison est effectivement déterminée par les autres variables. Cela accrédite l'idée de redondance, et donc la possibilité de mettre en place une réduction efficace de l'information. A contrario, si la seconde est équivalente, voire plus élevée, en valeur absolue, cela veut dire qu'il y a une relation directe entre les deux variables. Elle sera difficilement prise en compte par l'ACP. Dans les faits, ces deux variables détermineront souvent un axe factoriel à elles seules.

L'indice KMO global se calcule comme suit:  $KMO = \frac{\sum_i \sum_{j \neq i} r_{ij}^2}{\sum_i \sum_{j \neq i} r_{ij}^2 + \sum_i \sum_{j \neq i} a_{ij}^2}$

Nous obtenons:

```
#inverse of the correlation matrix
```

```
> invR <- solve(R)
```

```
> #partial correlation matrix (-1 * spss anti-image matrix, unless the diagonal)
```

```
> A <- matrix(1,nrow(invR),ncol(invR))
```

```
> for (i in 1:nrow(invR)){
```

```
+ for (j in (i+1):ncol(invR)){
```

```
+ #above the diagonal
```

```

+ A[i,j] <- -invR[i,j]/sqrt(invR[i,i]*invR[j,j])
+ #below the diagonal
+ A[j,i] <- A[i,j]
> kmo.num <- sum(R^2) - sum(diag(R^2))
> kmo.denom <- kmo.num + (sum(A^2) - sum(diag(A^2)))
> kmo <- kmo.num/kmo.denom
> print(kmo)
[1] 0.5932959

```

L'indice KMO varie entre 0 et 1. S'il est proche de 0, les corrélations partielles sont identiques aux corrélations brutes. Dans ce cas, une compression efficace n'est pas possible. Les variables sont deux à deux orthogonales. S'il est proche de 1, on a un excellent résumé de l'information sur les premiers axes factoriels.

Les grilles de lecture les plus courants sont: « mauvais » en dessous de 0.5; « bon » entre 0.8 et 0.9 (document SAS). Ou encore, « inacceptable » en dessous de 0.5; « médiocre » entre 0.5 et 0.6; « moyen » entre 0.6 et 0.7; « bien » entre 0.7 et 0.8; « très bien » entre 0.8 et 0.9; et « excellent » au-dessus de 0.9<sup>16</sup>. Mais, comme il s'agit de mesurer la compressibilité de l'information ici, un indice « excellent » ne veut pas dire qu'on va tirer des résultats extraordinairement exploitables à partir des données.

De ces résultats à partir de l'indice KMO, nous retenons que notre échantillon est moyen car très proche de 0.6 (0.5932959).

### 2.3.2.2. Méthodes d'analyse des données qualitatives

Pour analyser les données qualitatives, nous faisons une AFC et une ACM (Analyse des Correspondants Simples et Multiples) qui sont adaptées à l'analyse des données qualitatives (mise sous forme de tableaux croisés ou de tableaux disjonctifs complets). L'analyse factorielle des correspondances simples étudie la liaison (ou la correspondance) entre deux variables qualitatives. De cette façon, nous démontrons les modalités des variables qui interviennent dans la liaison ainsi que la manière dont elles interviennent (dépendance). Pour cela, nous faisons une AFC pour traiter les données se présentant sous la forme d'un tableau de contingence formé d'individus décrits par deux caractères qualitatifs. A la fin, nous faisons une ACM qui est une généralisation de l'AFC à plus de deux variables qualitatives. L'ACM est la méthode privilégiée d'analyse des données car elle se prête bien à l'analyse des questionnaires. En outre, elle présente des propriétés mathématiques particulières et des règles d'interprétation différentes de celles de l'AFC.

<sup>16</sup> <http://peoplelearn.homestead.com/Topic20-FACTORanalysis3a.html>;

[http://www.uqtr.ca/cours/srp-](http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.pdf)

6020/acp/acp.pdf

### **Section 3: Analyse des données du modèle**

En nous basant sur les travaux de Van De Ven et Drazin (1985), une perspective configurative est employée pour étudier l'influence des variables de notre modèle de recherche. Dans cette optique, l'alignement stratégique est considéré en tant que déviation de profil pour un ensemble de variables (Venkatraman, 1999) qui évaluent les cinq dimensions de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. L'alignement stratégique peut ainsi être spécifié en tant que déviation entre les indicateurs organisationnels dont la variabilité découle de la dépendance entre les variables dépendante et indépendante.

L'influence de ces dernières sur l'efficacité organisationnelle peut être évaluée par les coefficients de corrélation entre la variable indépendante et l'objectif de survie (variable dépendante).

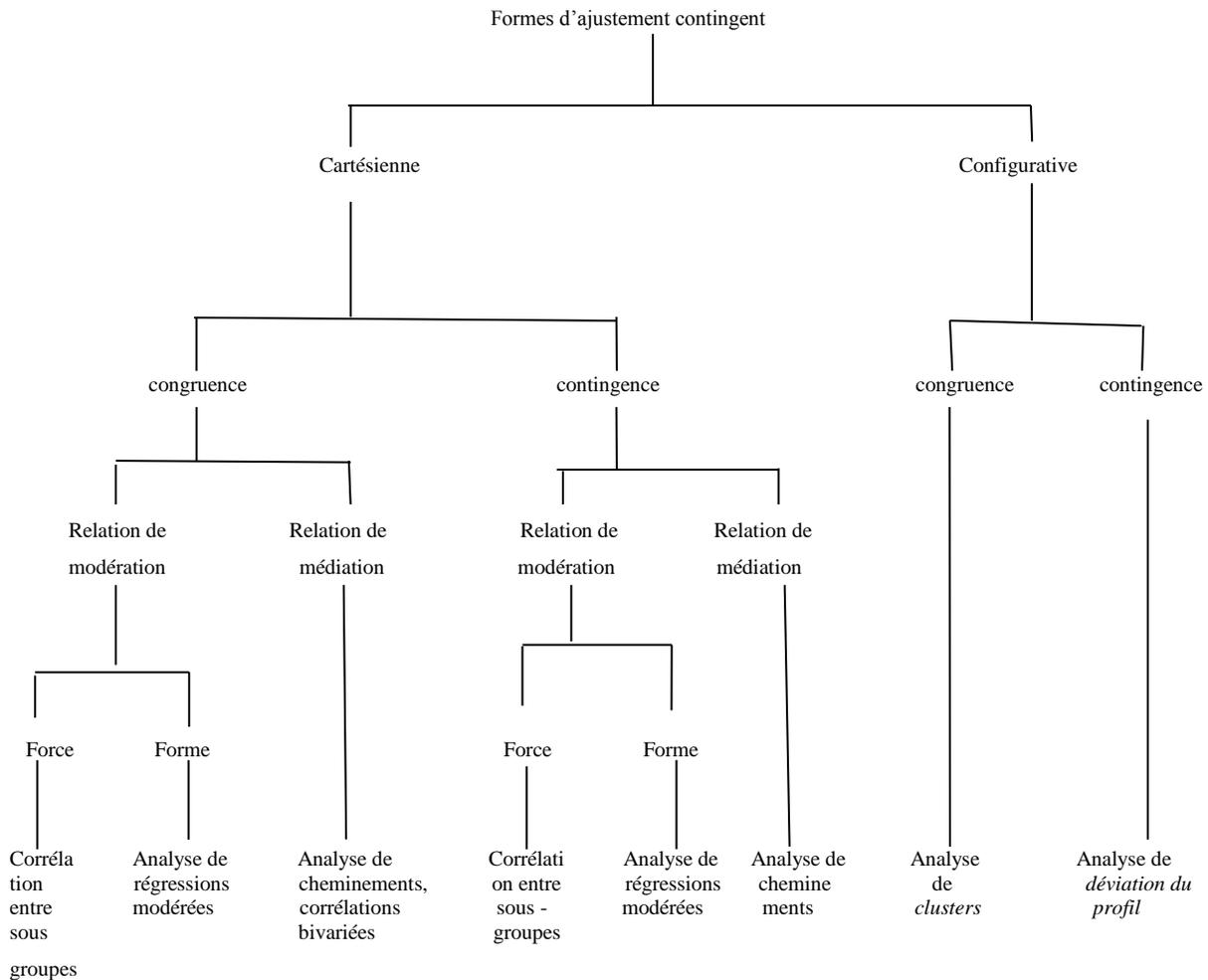
En tenant compte de l'environnement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous adoptons une approche cognitive de l'ajustement stratégique de ces ASBL aux contraintes de leurs bailleurs.

#### *3.1. Approche contingente: l'alignement stratégique en tant que déviation de profil*

##### *3.1.1. Précision d'une approche pertinente*

En contrôle de gestion, les chercheurs ont eu recours aux différentes formes d'ajustement présentées ci-dessous dans leurs études. Gerdin et Greve (2004) par exemple ont proposé une revue synthétique sur l'opérationnalisation de l'ajustement contingent dans ce domaine. Pour chacune des orientations cartésienne et configurationnelle, ces auteurs se basent sur la différence que Van De Ven et Drazin (1985) font entre l'approche congruente et l'approche contingente. L'approche contingente stipule que seules les organisations qui réalisent de meilleures performances survivent et peuvent être observées. L'approche congruente quant à elle cherche à explorer les relations entre l'organisation et son contexte sans toutefois examiner l'impact sur la performance. Gerdin et Greve (2004) ont schématisé les différentes formes de l'ajustement contingent de la façon suivante (figure n° 13):

**Figure n° 13: Classification des différentes formes d'ajustement contingent**



**Source:** Gerdin et Greve (2004): 304 et Bucumi Sommer (2012):180

Gerdin et Greve (2004) fournissent un cadre d'analyse unique de l'ajustement contingent. En effet, les différentes formes d'ajustement présentées par différents auteurs n'avaient jamais été rassemblées dans un seul cadre d'étude cohérent. Pour cette raison, nous nous servons de ce cadre d'analyse pour préciser l'approche d'ajustement stratégique examinée dans notre recherche.

La philosophie configurationnelle est d'autant plus appropriée pour notre recherche que les méthodes statistiques utilisées dans les études relevant de cette posture sont jugées plus logiques que les méthodes utilisées dans le cadre de la philosophie cartésienne. En outre, l'examen de l'ajustement nous amène à privilégier, au sein de l'orientation configurationnelle, une approche contingente configurationnelle au détriment d'une approche congruente. En effet, comme précisé dans le schéma de Gerdin et Greve (2004), les modèles d'ajustement dans lesquels la performance organisationnelle est l'élément primordial sont des modèles de contingence configurationnels.

Dans notre étude, nous mettons en évidence deux variantes d’alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux contraintes du bailleur. Nous soulignons ainsi les interrelations entre les composantes internes (intégration interne) et externes (adaptation) à ces ASBL.

### 3.1.2. Des variantes de l’alignement stratégique aux dimensions de l’efficacité organisationnelle

Le concept de l’alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1999) repose sur deux hypothèses fondamentales. La première hypothèse stipule que la performance économique est directement liée à la capacité de gestion si on veut faire un ajustement stratégique. Cet ajustement doit affronter la position d’une organisation dans le domaine de la concurrence et la conception d’une structure administrative appropriée pour prendre en charge son exécution. Cette hypothèse est conforme à l’axiome généralement accepté que les choix stratégiques dans les domaines internes et l’externe doivent être cohérents.

L’efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits s’explique donc par deux variantes d’alignement stratégique (ou ajustement stratégique) qui font ressortir l’interaction entre les différentes dimensions. L’adaptation consiste d’un côté, à ce que les ressources nécessaires soient accessibles pour atteindre les buts fixés. Or, les buts des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sont en lien direct avec les institutions de microfinance bailleurs. Le même ajustement se remarque avec l’intégration interne de ces ASBL d’un autre côté. En effet, la valeur des ressources humaines par exemple exige une certaine organisation qui aboutit à l’atteinte des buts comme c’est mentionné dans le tableau ci-dessous:

**Tableau n° 14: Modèle d’efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits**

<b>Variante de l’alignement stratégique</b>	<b>Modèle de l’efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits</b>
Adaptation	Modèle de l’atteinte des buts
Intégration interne	Modèle d’organisation interne
Adaptation	Modèle de l’acquisition des ressources
Intégration interne	Modèle des relations humaines
Adaptation, Intégration interne	Modèle politique
Adaptation	Modèle de la légitimité

**Source:** Auteur à partir du modèle théorique

Les six modèles sont omniprésentes dans chaque ASBL pour sa survie. La variante « Adaptation » signifie que l’organisation doit acquérir des ressources pour assurer sa pérennité et doit être capable de fonctionner en fonction des exigences de son environnement financier. Le modèle « Atteinte des buts

» par exemple renvoie aux concepts d'efficacité (objectif de satisfaire les besoins primaires) et d'efficience (organisation interne). Le modèle « Maintien des valeurs » est le reflet du système de valeurs des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui leur donne un sens. Puis, le modèle d'« Organisation interne » fait référence au « noyau technique de l'organisation » (Sicotte *et al.*, 1999).

Ces modèles rappellent les dimensions de la performance organisationnelle du modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983) présenté à la figure 2, section 2.1. Ainsi, on peut associer la variante « Adaptation » du présent modèle aux modèles du « système ouvert » des « buts rationnels » et de l'« atteinte des buts »; l'intégration interne aux modèles des « relations humaines » ou « maintien des valeurs », de la « production » et des processus internes.

Le modèle politique de son côté est plus orienté au modèle des parties prenantes et donc à la variante adaptation.

Nous dégageons des similitudes entre les modèles en ce qui a trait à leur structure ou à leur orientation, comme par exemple entre le modèle des relations humaines et le modèle des processus internes qui sont davantage orientés vers l'interne de l'organisation (personnes, activités, ressources).

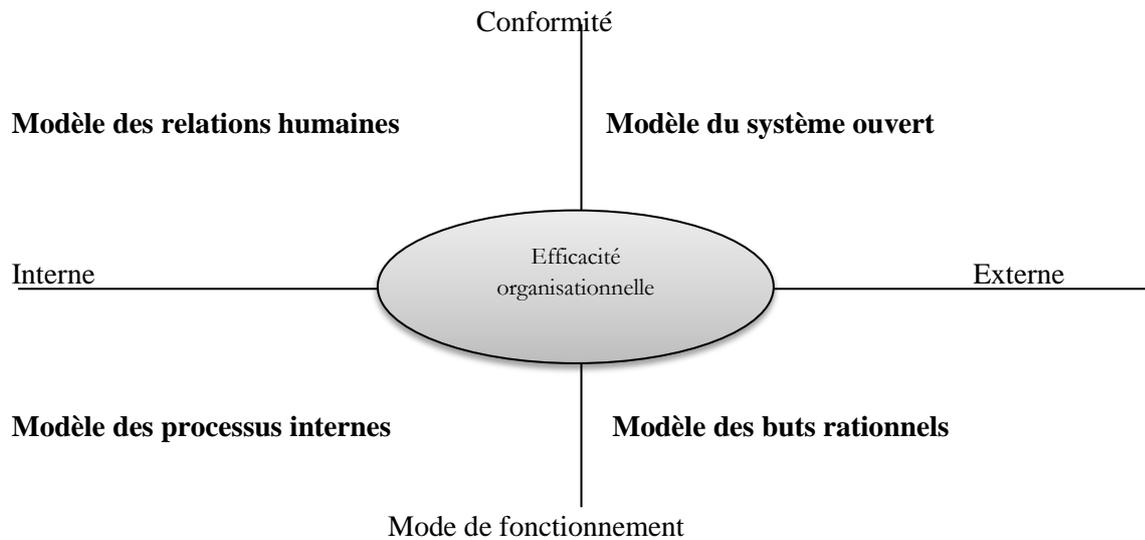
La vision de l'efficacité organisationnelle rejoint le modèle de l'acquisition des ressources tel que défini à travers le système ouvert préconisé par Quinn et Rohrbaugh (1983). Pour ces auteurs, une organisation est performante lorsqu'elle s'adapte à son environnement, acquiert des ressources, de la cohésion entre les membres et poursuit sa croissance. Cette vision de la performance est donc cohérente avec les modèles des relations humaines, tel que défini par Quinn et Rohrbaugh (1983)

### *3.2. Vérification de l'existence de la dépendance*

#### *3.2.1. Des variables quantitatives*

Pour confirmer ou infirmer nos deux hypothèses contenant des variables quantitatives (H2 et H3), nous situons les ASBL bénéficiaires de microcrédits décrits par ces variables sur la matrice des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983). Ces variables doivent précisément se retrouver dans l'un des deux quadrants inférieurs (voir ci-dessous). En effet, ces ASBL sont préoccupées par les ressources internes et externes dans le but d'atteindre les objectifs de survie comme c'est mentionné ci-dessous.

**Figure n° 14: Modèle d'analyse de l'efficacité organisationnelle**



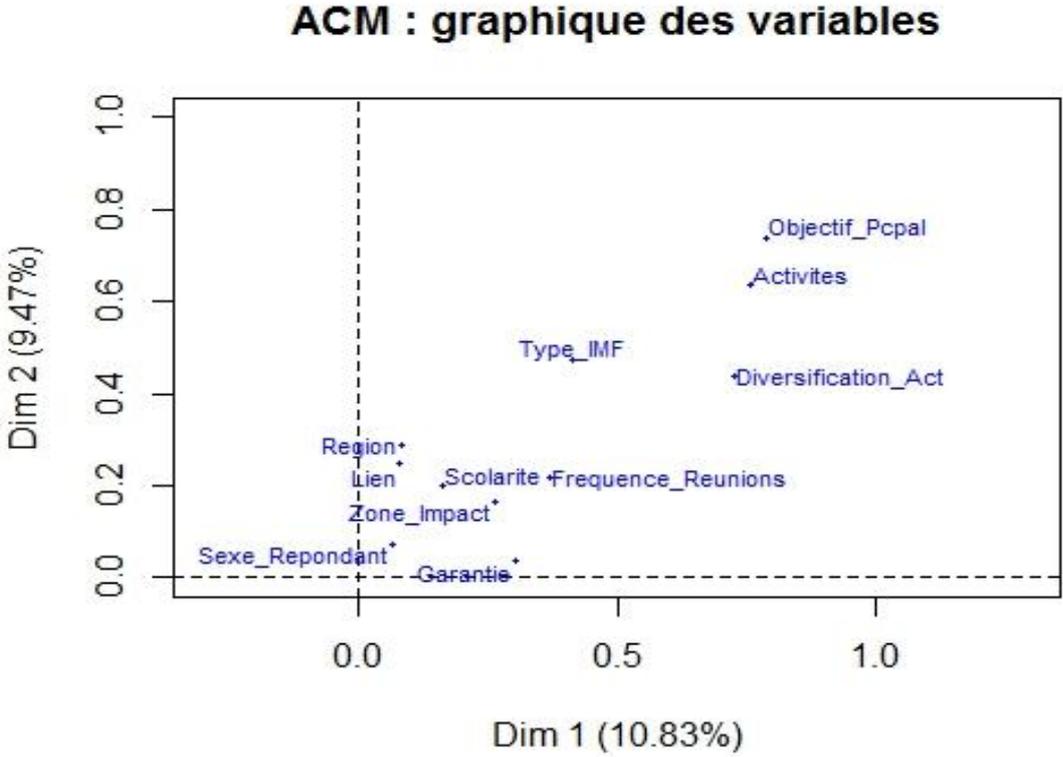
**Source:** Auteur à partir de la matrice des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)

Les deux variables quantitatives de notre modèle de recherche doivent normalement se rapprocher le plus des objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

### *3.2.2. Des variables qualitatives*

Pour confirmer ou infirmer nos deux autres hypothèses contenant des variables qualitatives (H1 et H4), nous situons les ASBL bénéficiaires de microcrédits décrits par ces variables sur le graphique ci-dessous.

Graphique n° 2: ACM des variables



Les deux variables qualitatives de notre modèle de recherche doivent normalement se rapprocher le plus de l'objectif principal des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

## **Chapitre III: Présentation des résultats**

Dans les analyses qui ont été faites sur le phénomène associatif, on a l'habitude de distinguer deux types de présentations qui peuvent être opposés. D'une part, il s'agit d'informations générales sur la diversité et la contribution des associations au développement économique. D'autre part, il s'agit d'études d'évaluation des associations dans un pays donné. Notre étude analyse l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires d'un financement par une institution de microfinance. Nous expliquons les spécificités qui ressortent de l'échantillon à la première section. Nous dépassons les contingences des spécificités de ces ASBL en incluant leur survie dans les dimensions de leur efficacité organisationnelle. Nous montrons ainsi les activités génératrices de revenus qui leur permettent de parvenir à leur finalité à la deuxième section. En effet, l'apport des prêts permet aux ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits de créer des activités génératrices de revenus. Dans ce cas, le terme microcrédit n'a pas seulement une interprétation financière. Il contribue aussi par la satisfaction des besoins physiologiques des membres de ces ASBL. A la troisième section, nous analysons les modes de fonctionnement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Leur mode de fonctionnement rend compte d'une certaine organisation de ces ASBL.

### **Section 1: Caractéristiques des ASBL enquêtées**

En utilisant une démarche quantitative, nous montrons les caractéristiques spécifiques des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Nous apportons des résultats empiriques permettant de montrer comment ces ASBL s'alignent aux contraintes du bailleur à travers quatre indicateurs quantitatifs clés. Nous montrons aussi que tous les indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) varient les uns en fonction des autres pour s'adapter aux contraintes du bailleur. Dans cette section, nous montrons plus précisément les spécificités organisationnelles et les éléments du profil de ces ASBL.

#### *1.1. Spécificités des ASBL qui ressortent de l'échantillon*

Dans leur ajustement aux exigences des IMF, certaines ASBL de notre échantillon présentent des ressemblances évidentes au niveau organisationnel. Les tableaux qui suivent montrent les spécificités organisationnelles qui contribuent à l'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux contraintes des IMF bailleurs

Nous présentons ci-dessous les statistiques de quatre variables quantitatives (ancienneté de l'ASBL, nombre d'hommes, nombre de femmes et l'âge du répondant) sur un échantillon de 150 ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

Nous utilisons deux quartiles notés Q1 et Q3 ainsi que le minimum et le maximum comme des caractéristiques de dispersion permettant de calculer les mesures de dispersion telles que l'étendue et

l'écart interquartile. La médiane (Q2) qui appartient à la famille des quartiles ainsi que la moyenne étant des mesures de position.

**Tableau n° 15: Caractéristiques de dispersion et de position de la variable ancienneté de l'ASBL**

	Age de l'ASBL
Minimum	2
Premier quartile	4
Deuxième quartile	5
Troisième quartile	8
Maximum	23
Moyenne	6,693

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

La plus petite association date de 2012. Comme nos données ont été collectées au début de l'année 2012 et traitées à partir de 2014, le minimum d'années de l'ASBL ne peut être que de deux ans<sup>17</sup>. Vingt-cinq pour cent des ASBL avaient, dès 2014, une ancienneté inférieure ou égale à quatre ans d'existence. 50% et plus de 75% des ASBL avaient respectivement moins de 5 et 8 ans d'existence. L'ASBL la plus mature a été créée en 1991 et a donc plus de 23 ans d'existence.

Les caractéristiques statistiques de la variable nombre de femmes sont données dans le tableau suivant:

**Tableau n° 16: Caractéristiques de dispersion et de position de la variable nombre de femmes**

	Nombre de femmes
Minimum	0
Premier quartile	4
Deuxième quartile	6
Troisième quartile	18,75
Maximum	129
Moyenne	13,49

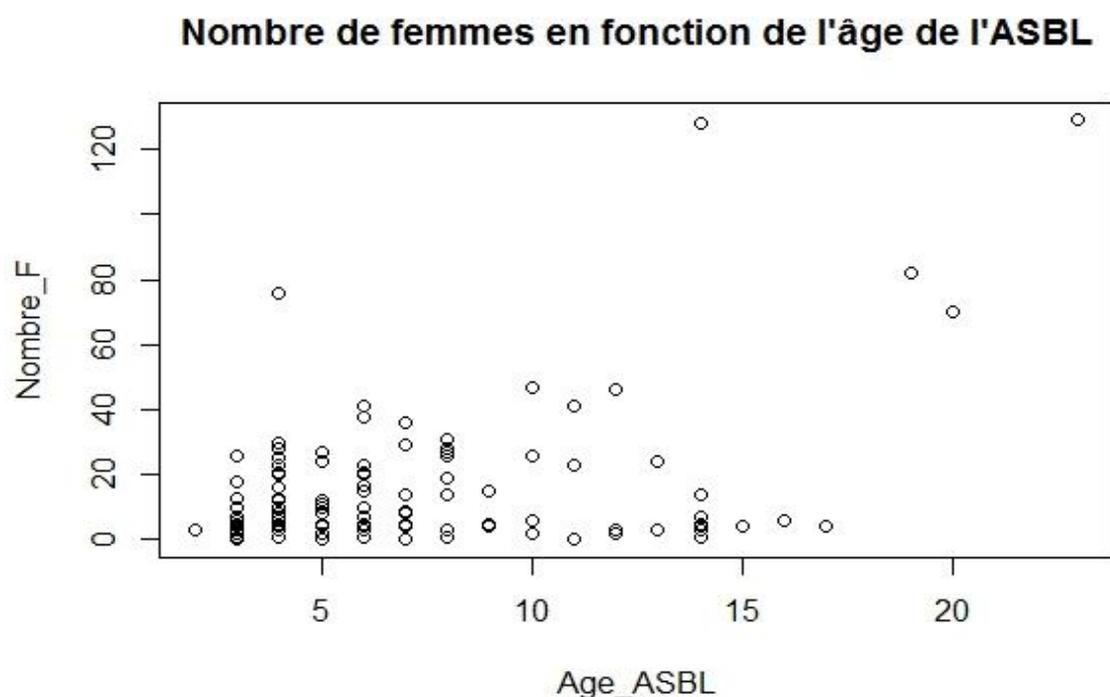
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

25% des associations de notre échantillon ont moins de 4 femmes et 50% des associations ont moins de 6 femmes. 75% des associations ont moins de 19 femmes et le maximum des femmes dans une ASBL bénéficiaire de microcrédits est de 129. Il y a en moyenne 13,49 femmes dans les ASBL bénéficiaires des microcrédits.

<sup>17</sup> Les données sont calculées sur la référence 2014

Le graphique suivant donne le nuage de points du nombre de femmes en fonction de l'ancienneté de l'ASBL.

**Graphique n° 3: Nombre de femmes en fonction de l'ancienneté de l'ASBL**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

La majorité des associations de notre échantillon ont entre 0 et 40 femmes. Il y a beaucoup d'associations n'ayant pas de femmes. Mais la majorité des ASBL ont été créées après 1999. Les vieilles associations ne sont pas constituées de beaucoup de femmes.

Les caractéristiques de dispersion et de position de la variable nombre d'hommes sont données dans le tableau suivant:

**Tableau n° 17: Caractéristiques de dispersion et de position de la variable nombre d'hommes**

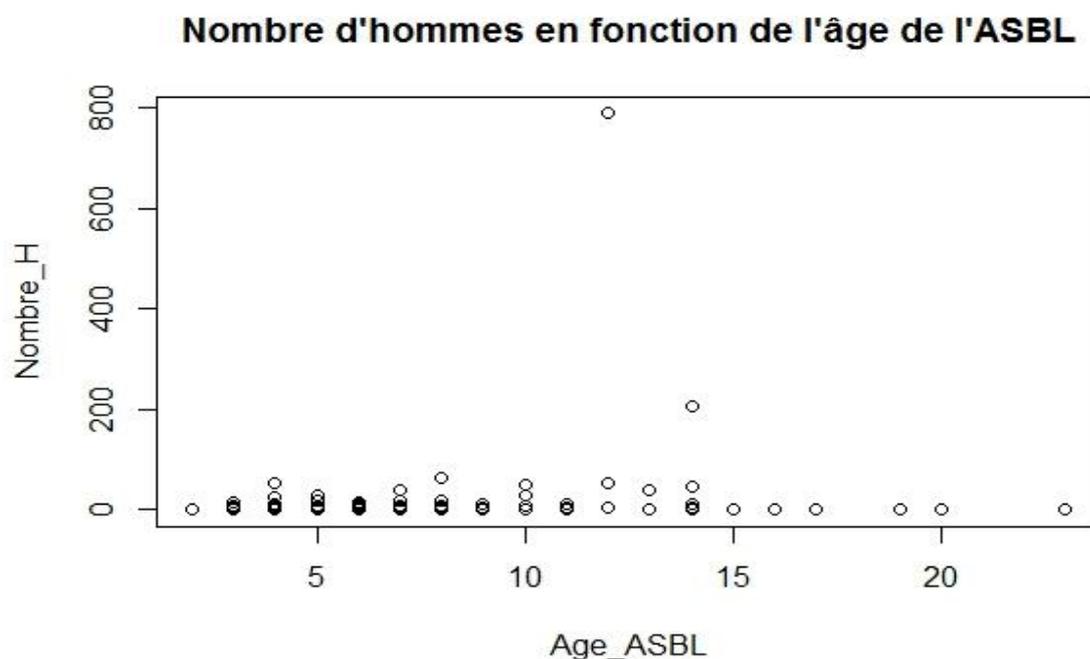
	Nombre d'hommes
Minimum	0
Premier quartile	1
Deuxième quartile	3
Troisième quartile	6
Maximum	788
Moyenne	12,87

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Tout comme pour la variable nombre de femmes, le minimum d'hommes dans une ASBL bénéficiaire de microcrédits est égal à 0. 25% des associations de notre échantillon ont moins d'un homme et 50% des associations ont moins de 3 hommes. 75% des associations ont moins de 6 hommes et le maximum d'hommes dans une ASBL bénéficiaire des microcrédits est de 788. Il y a en moyenne 12,87 hommes dans les ASBL bénéficiaires des microcrédits.

Le graphique suivant donne le nuage de points du nombre d'hommes en fonction de l'ancienneté de l'ASBL.

**Graphique n° 4: Nombre d'hommes en fonction de l'ancienneté de l'ASBL**

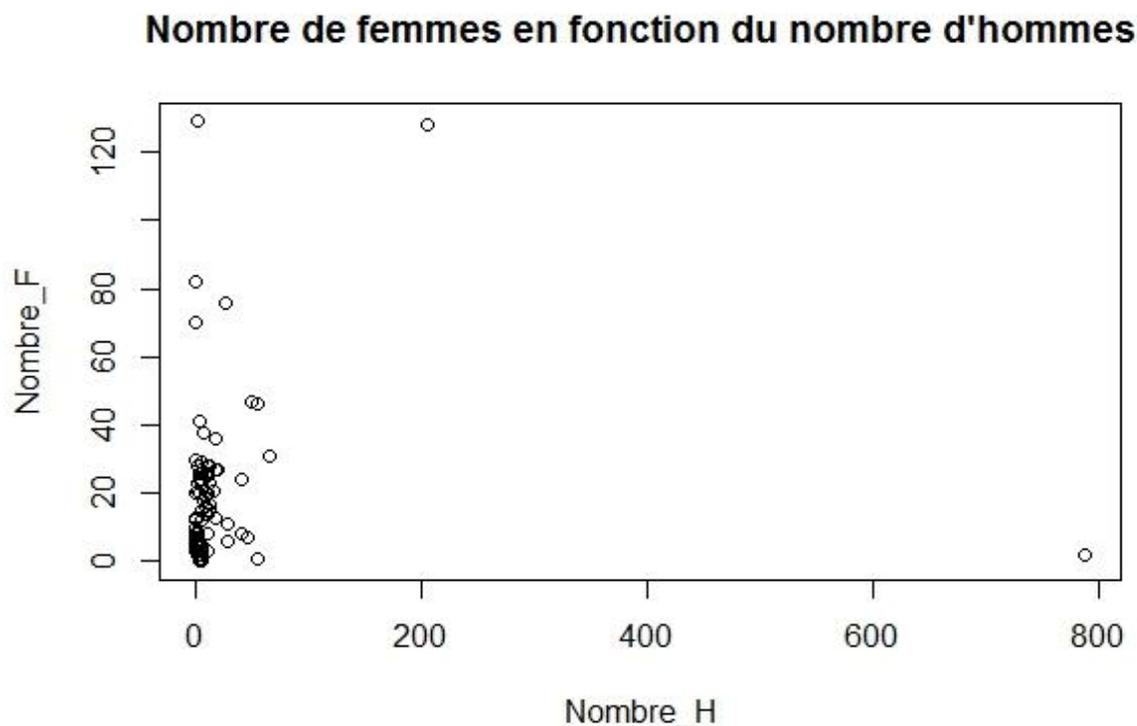


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Beaucoup d'ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ont un nombre d'hommes égal à zéro. Les ASBL qui ont peu d'hommes parmi leurs membres ne sont pas nécessairement récentes. Par exemple, nous avons une seule association qui ne compte qu'un seul homme dans un groupe de 130 membres et qui date de 1991. Les membres de cette association exercent le commerce. Deux ASBL bénéficiaires de microcrédits ont un grand effectif d'hommes (supérieur à 200) et ont été créés à partir de 2000. Ces ASBL pratiquent l'agriculture en grande partie.

Le graphique suivant donne le nuage de points du nombre de femmes en fonction du nombre d'hommes.

**Graphique n° 5: Nombre de femmes en fonction du nombre d'hommes**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Une seule ASBL bénéficiaire de microcrédits a environs 800 hommes mais n'a aucune femme parmi les membres. Les membres de cette association sont des chauffeurs de bus. Aussi, il y a beaucoup d'associations qui ont très peu d'hommes.

Les caractéristiques de dispersion et de position des variables nombre d'hommes et nombre de femmes sont données dans le tableau suivant:

**Tableau n° 18: Caractéristiques de dispersion et de position des variables nombre d'hommes et nombre de femmes**

	Hommes	Femmes
Minimum	0	0
Premier quartile	1	4
Deuxième quartile	3	6
Troisième quartile	6	18,75
Maximum	788,00	129,00
Moyenne	12,87	13,49

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le premier quartile Q1 est tel que 25% des ASBL bénéficiaires de microcrédits a moins d'un homme et moins de quatre femmes. Cinquante pour cent (50%) des ASBL bénéficiaires de microcrédits ont moins de trois hommes et moins de six femmes et 75 % de ces ASBL ont moins de six hommes et dix-neuf femmes.

L'intervalle  $[Q1; Q3]$  représente l'intervalle interquartile et contient 50% des individus. L'amplitude de cet intervalle est  $Q3-Q1$ . Nous comparons l'étendue interquartile à la moyenne pour apprécier la dispersion des observations dans notre échantillon. En effet si la distribution est uniforme, la moyenne contient dans ce cas 50% des individus. Ainsi, comme l'étendue interquartile est plus petite que la moyenne des hommes, c'est qu'il y a accumulation des valeurs dans l'étendue interquartile (qui est un grand intervalle). Donc, il y a une forte dispersion dans cet intervalle. Ceci n'est pas le cas des femmes bénéficiaires des microcrédits.

La moyenne est normalement sensible aux valeurs extrêmes et aberrantes. Elle représente de ce fait l'inconvénient de masquer les inégalités de distribution au sein de l'échantillon. Dans notre cas, la moyenne des hommes qui est presque la même que la moyenne des femmes n'a donc pas une grande signification.

Contrairement à la moyenne, la médiane est moins sensible aux valeurs extrêmes. Normalement, elle ne change pas lorsqu'on modifie les valeurs extrêmes. Par contre, elle change si cette modification change le rang de l'individu médian. Cette propriété rend la médiane très utile pour l'étude de certaines distributions.

Les caractéristiques de dispersion et de position de la variable âge du responsable de l'ASBL sont données dans le tableau suivant:

**Tableau n° 19: Caractéristiques de dispersion de la variable âge du répondant**

	Age du répondant
Minimum	21
Premier quartile	33
Deuxième quartile	40
Troisième quartile	45
Maximum	63
Moyenne	39,89

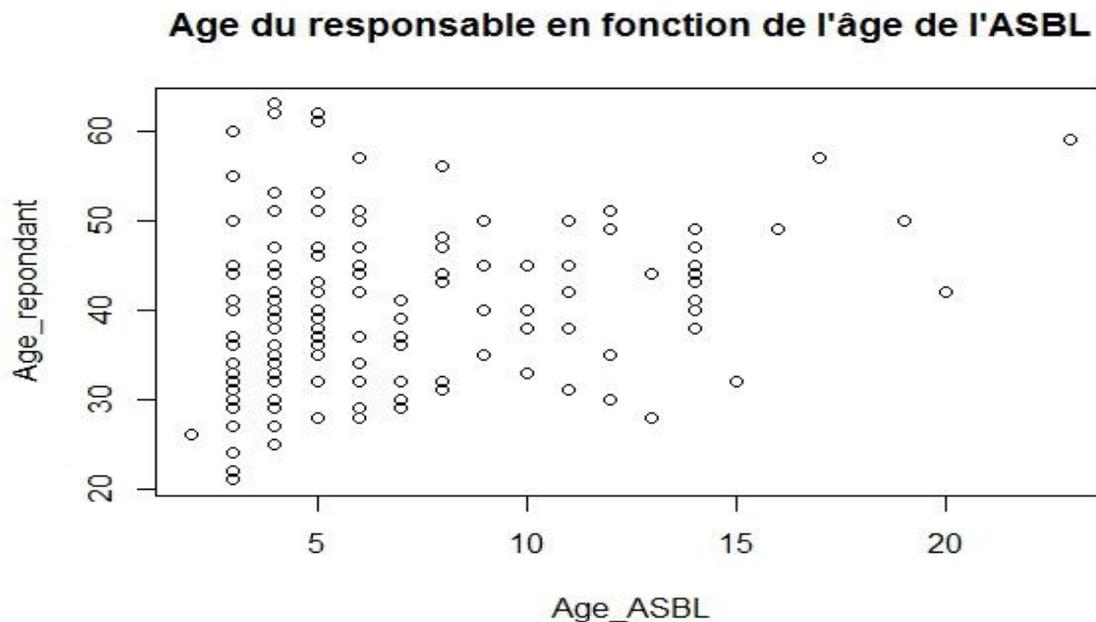
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ont un âge compris entre 20 ans et 63 ans; le maximum d'âge théorique étant de 59 ans. Le minimum de l'âge des responsables de ces

ASBL est de 21 ans tandis que le maximum est de 63 ans. 25% des responsables des ASBL de notre échantillon ont moins de 33 ans et 50% des responsables de ces ASBL ont moins de 40 ans. 75% des responsables des ASBL de notre échantillon ont moins de 45 ans. L'âge moyen du répondant est de 39,89 ans.

Le graphique suivant donne le nuage de points de la variable âge du répondant en fonction de l'ancienneté de l'ASBL.

**Graphique n° 6: Age du responsable de l'ASBL en fonction de l'âge de l'ASBL**

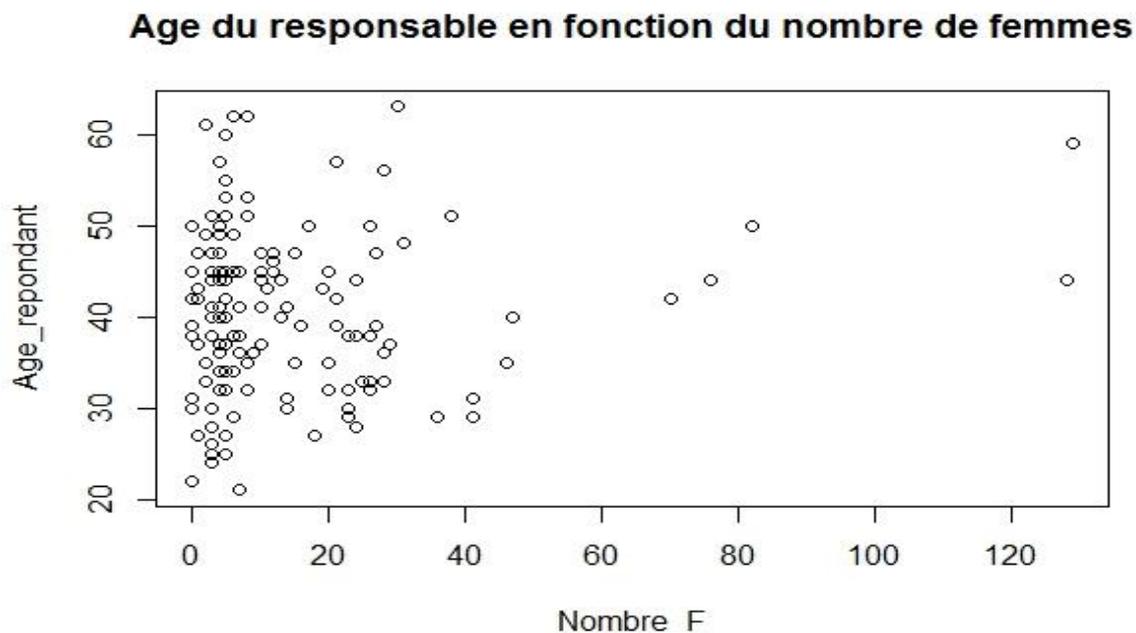


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

En général, l'âge des responsables des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits est compris entre 20 et 60 ans. Il existe tout de même des ASBL récentes ayant des jeunes de moins de 25 ans comme représentant.

Le graphique suivant donne le nuage de points de la variable âge du responsable de l'ASBL en fonction du nombre de femmes.

**Graphique n° 7: Age du responsable de l'ASBL en fonction du nombre de femmes**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

La majorité des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ont entre 2 et 10 femmes parmi leurs membres; l'âge du responsable de l'ASBL variant toujours entre 21 et 63 ans. Il existe des associations tenues par des jeunes femmes et d'autres par celles plus âgées.

Les femmes sont impliquées dans toutes les activités génératrices de revenus quelle que soit leur proportion dans leurs associations respectives. Toutefois, nous montrons dans le tableau ci-dessous, que la proportion des femmes diffère suivant la nature de l'activité exercée.

**Tableau n° 20: Pourcentage de femmes selon la nature de l'activité exercée**

		Activités								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Tranche	0-40%	57.7	23.1	3.8	0	3.8	0	7.7	3.8	100.
	41-60%	43.2	50.0	0	6.8	0	0	0	0	100.
	+ de 70%	21.2	72.5	3.8	1.2	0	1.2	0	0	100.
Total		34.0	57.3	2.7	2.7	7	7	1.3	0.7	100.

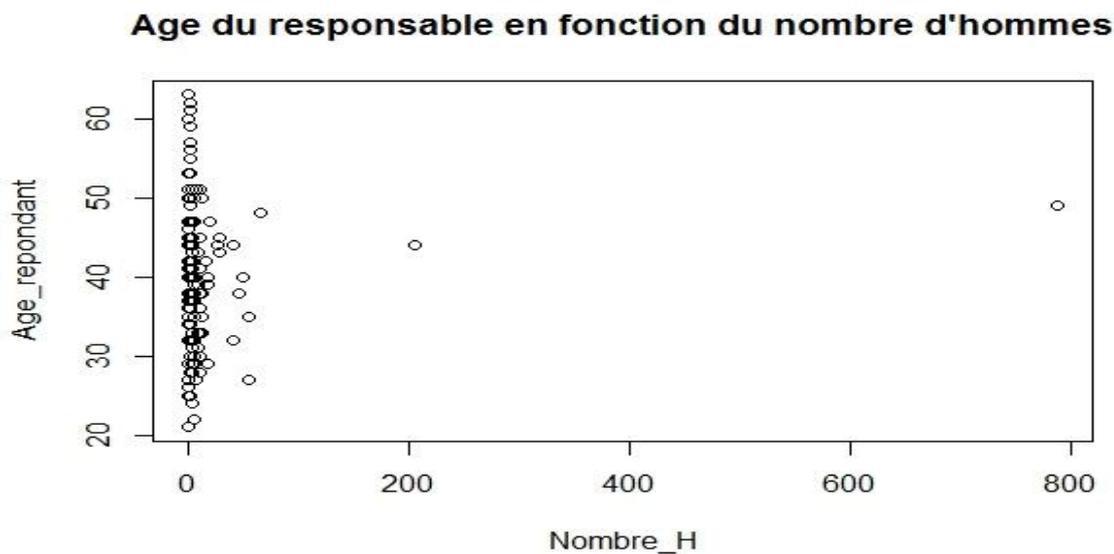
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

**Nature d'activité:** 1= Agriculture; 2= Commerce; 3= Couture; 4= Enseignement au niveau du primaire; 5= Conduite de moto; 6= Coiffure; 7= Chauffeur de bus et 8= Photocopie et impression

D'une part, 57,3% des associations enquêtées font du commerce tandis que 34% pratiquent l'agriculture (voir ci-dessus). D'autre part, 57,7% des associations pratiquant l'agriculture (1) comptent de 0-40% des femmes alors que seulement 23,1% des associations exerçant le commerce (2) comptent 0-40% des femmes. Par contre, 72,5% des associations exerçant le commerce comptent plus de 70% des femmes alors que seulement 21,2% des associations pratiquant l'agriculture comptent plus de 70% des femmes (voir ci-dessus).

Le graphique suivant donne le nuage de points de la variable âge du responsable de l'ASBL en fonction du nombre d'hommes.

**Graphique n° 8: Age du responsable de l'ASBL en fonction du nombre d'hommes**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

On constate que beaucoup d'associations ont peu d'hommes. L'âge des responsables des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits de notre échantillon n'est pas du tout éparpillé sur l'axe donnant le nombre d'hommes. Ainsi par exemple, le seul responsable de l'association de 788 chauffeurs et convoyeurs de bus a 49 ans. Il en est de même des ASBL dont le nombre d'hommes est respectivement 4, 9 et 17 et dont l'âge du responsable est respectivement 51, 39 et 40 ans. La majorité des hommes de ces ASBL exercent soit le commerce des biens et service (chauffeurs et conducteurs de bus), soit pratiquent l'agriculture comme activité secondaire.

Dans notre analyse du profil des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous nous inscrivons dans une approche statistique utilisant aussi les données quantitatives de ces ASBL. C'est un enjeu important car elle constitue une occasion d'expliquer les paramètres organisationnels des membres de ces ASBL.

## 1.2. Analyse du profil des ASBL bénéficiaires de microcrédits

### 1.2.1. Profil des ASBL bénéficiaires de microcrédits

Le principe de base de l'ACP est d'obtenir une représentation approchée des nuages dans un sous-espace de dimension faible (1, 2 ou 3). Mais cette réduction ne se fait pas par une élimination ou une sélection partielle des variables initiales. Elle se fonde sur la construction de nouvelles variables synthétiques obtenues en combinant les variables initiales au moyen des facteurs. Dans ces conditions, nous nous contentons d'une représentation géométrique dans un plan.

En supposant qu'il y a  $p$  variables actives  $X_1 ; X_2 ; \dots ; X_p$  observées sur une population de  $n$  individus, on désigne par  $X_{ij}$  la valeur prise par la variable  $X_j$  pour l'individu  $i$ . Le tableau correspondant se présente donc sous la forme d'un tableau rectangulaire du type :

Variables Individus	$X_1 \dots \dots \dots$	$X_j$	$X_p$
1			
.			
.			
i		$X_{ij}$	
.			
.			
n			

On désignera par  $X$  la matrice ( $n \times p$ ) des données associée à ce tableau.

Dans notre cas, nous disposons de quatre variables quantitatives dans un tableau pareil. Pour bien explorer les nuages obtenus par les représentations géométriques, il nous faut donc un espace de dimension quatre.

Après l'ACP, on obtient le tableau n° 21.

**Tableau n° 21: Tableau des valeurs propres pour l'ACP**

N° de la composante	Valeurs propres	Pourcentage de variance	Pourcentage de variance cumulé
Composante 1	1,610	40,238	40,238
Composante 2	0,932	23,303	63,541
Composante 3	0,869	21,713	85,254
Composante 4	0,590	14,746	100,000

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Un axe factoriel restitue une partie de l'information initiale contenue dans les données. Cette part d'information est mesurée par la *valeur propre* associée au vecteur directeur de l'axe. Le nombre d'axes factoriels à la suite de l'ACP est égal à quatre (nombre de variables quantitatives).

La dimension 1 permet d'expliquer 40,24% (voir colonne pourcentage) de l'information contenue dans le tableau des données brutes. Autrement dit, 40,24% des disparités entre les individus peut être interprétée sur le premier axe factoriel. La dimension 2 restitue 23,30% de ces disparités, etc. La dernière colonne de ce tableau indique que le plan constitué des deux premiers axes (plan (1,2)) conserve 63,53% de la dispersion du nuage. Ce plan représente le plan factoriel principal.

Comme l'ACP cherche à résumer l'information, alors on ne cherchera pas à examiner tous les axes, sinon aucune économie de calcul n'aurait été faite par rapport à la situation de départ. Il faut donc se contenter d'interpréter quelques axes riches en information.

Il n'existe pas de règle absolue pour fixer le nombre optimal d'axes à interpréter. Le nombre d'axes à retenir dépend de la part d'information contenue dans chaque axe. On peut dire qu'il faut examiner des axes jusqu'à ce que l'on atteigne un cumul d'information jugé suffisant. Dans nos analyses, nous avons considéré les dimensions 1, 2 et 3. En général, une part d'inertie entre 60 et 80% est suffisante selon Morineau et Aluja-Banet (1998).

Les coordonnées des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sur les axes factoriels figurent dans le tableau suivant:

**Tableau n° 22: Coordonnées des variables quantitatives dans les axes**

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4
Ancienneté de l'ASBL	0,792	- 0,108	- 0,163	- 0,578
Nombre d'hommes	0,415	0,897	0,131	0,077
Nombre de femmes	0,714	- 0,180	- 0,485	0,472
Age du répondant	0,548	- 0,289	0,768	0,162

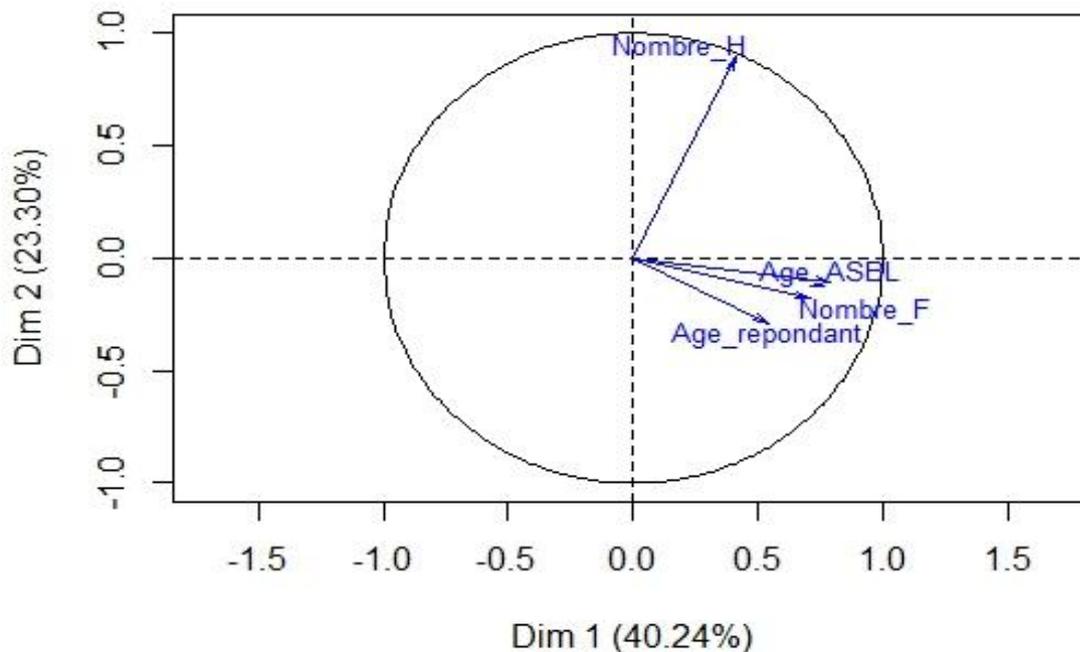
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les coordonnées des individus (leurs projections) sur les axes factoriels définissent de nouvelles variables pour chaque individu, appelées composantes principales. Celles-ci sont obtenues par combinaisons linéaires des variables initiales.

Le vecteur des coordonnées des  $n$  individus sur l'axe factoriel  $F_\alpha$  est  $C_\alpha = Xu_\alpha$ . Pour un individu  $i$ , la coordonnée est  $C_{i\alpha} = (Xu_\alpha)_i = \sum_j X_{ij}u_{\alpha j}$ . Le cercle ci-dessous est un graphique visant à représenter géométriquement les variables dans le nouveau système de coordonnées.

Graphique n° 9: Graphique des variables dans les dimensions 1 et 2

### ACP : graphique des variables



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les individus ayant une coordonnée extrême sur un axe sont atypiques par rapport aux variables corrélées à cet axe.

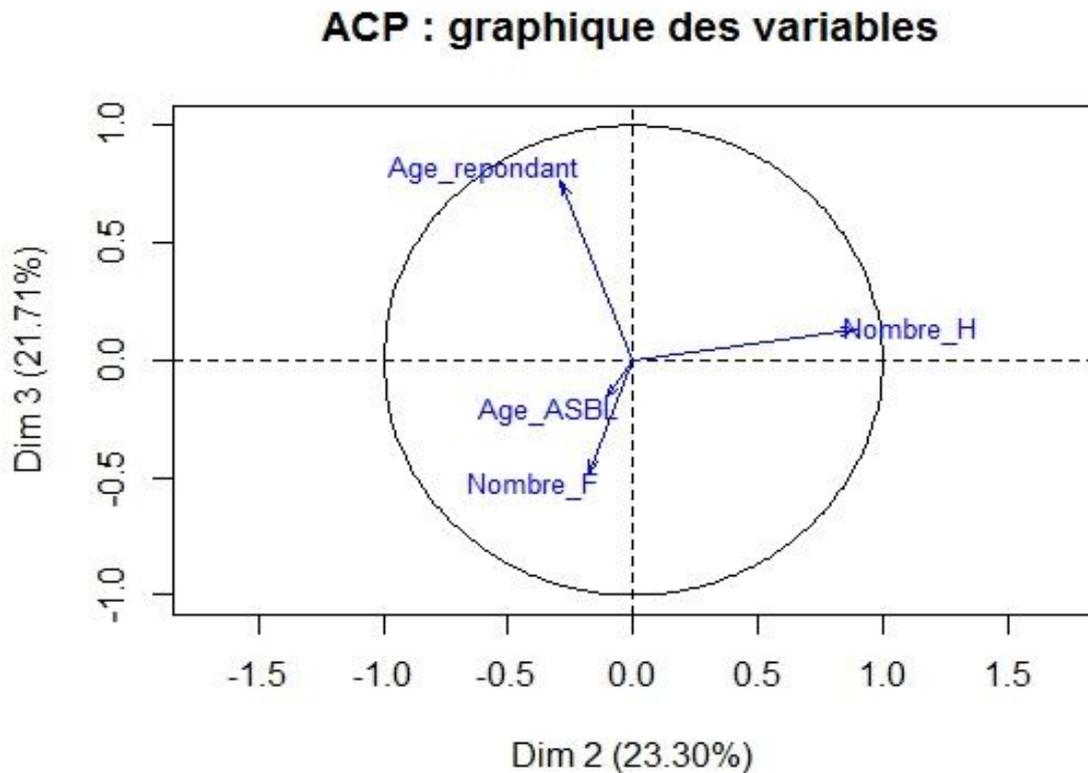
L'interprétation des nuages de variables se fait d'abord en termes de corrélations. Même si nous n'avons regardé que les dimensions 1, 2 et 3, la corrélation est donnée par le tableau n° 22 ci-dessus. A travers ces corrélations, nous examinons le positionnement des variables les unes par rapport aux autres de même que par rapport aux axes factoriels. Nous examinons aussi le sens des composantes principales correspondant à ces axes.

L'espace de projection est choisi de telle sorte que la configuration des points projetés soit aussi proche que possible de la configuration réelle des points dans l'espace complet. Par ailleurs, en ACP comme dans les autres méthodes d'analyse factorielle, on retient le critère d'inertie comme critère d'ajustement. Ainsi le plan de projection donne de la représentation graphique le plus grand étalement possible. C'est la raison pour laquelle, nous nous limitons aux trois premières dimensions dans nos résultats.

Les quatre variables quantitatives ci-dessous constituent les éléments essentiels utilisés pour décrire et comparer les ASBL bénéficiaires de microcrédits entre elles. Ce sont ces variables qui sont soumises

aux calculs qu'implique l'ACP et qui participent à la construction des graphiques factoriels. Il faut remarquer à travers les graphiques 10 et 13 ci-dessous, qu'à chaque fois, trois des quatre variables quantitatives sont bien représentées dans le plan factoriel (1, 2).

**Graphique n°10: Graphique des variables quantitatives dans les dimensions 2 et 3**

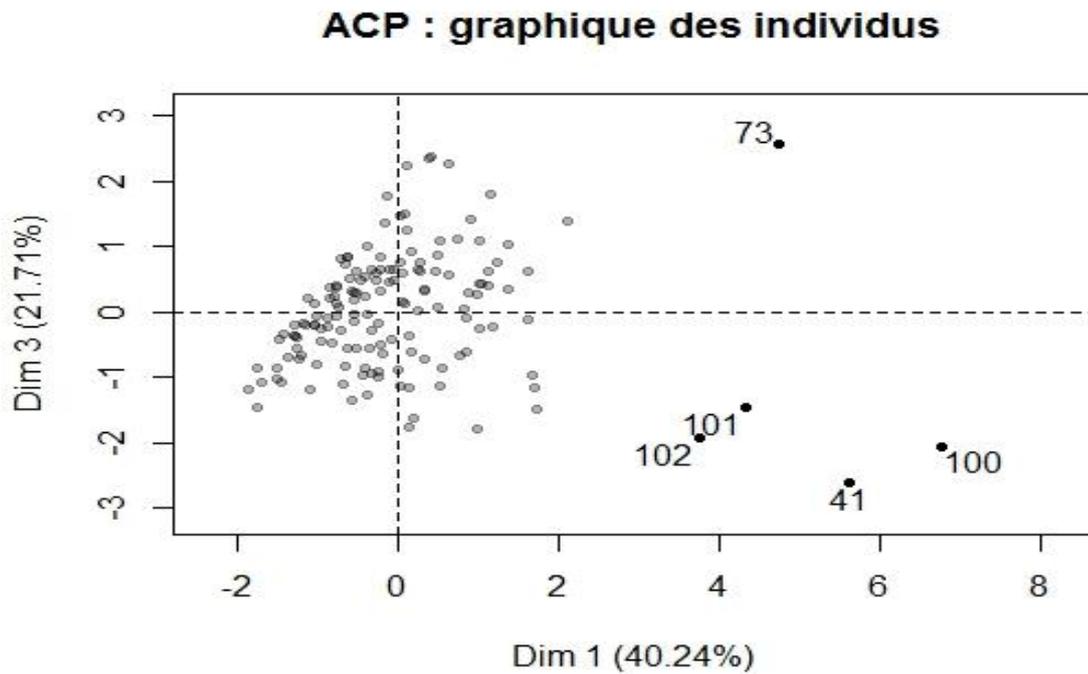


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

La représentation de ces quatre variables dans le plan formé par les dimensions 2 et 3 montre des groupes de variables liées entre elles comme le montre le graphique ci-dessus. En effet, à l'issue de l'ACP, les variables se sont regroupées, séparées par des axes suivant qu'elles sont négativement ou positivement corrélées. En expliquant ci-dessus les variables qui sont de part et d'autre des axes horizontal et vertical, nous constatons à travers ce graphique des variables que l'ancienneté de l'ASBL et le nombre de femmes sont corrélés positivement. Ces deux variables sont corrélées négativement avec le nombre d'hommes. Ce qui est surtout très intéressant est que chaque groupe de variables caractérise un groupe d'ASBL types.

Le nuage des individus étant centré sur son point moyen, on peut calculer la distance de chaque individu  $i$  à ce point. On a  $d^2(i, o) = \sum_j X_{ij}^2 = \sum_\alpha C_{i\alpha}^2 = DISTO(i)$ .

Graphique n° 11: Graphique des individus dans les dimensions 1 et 3



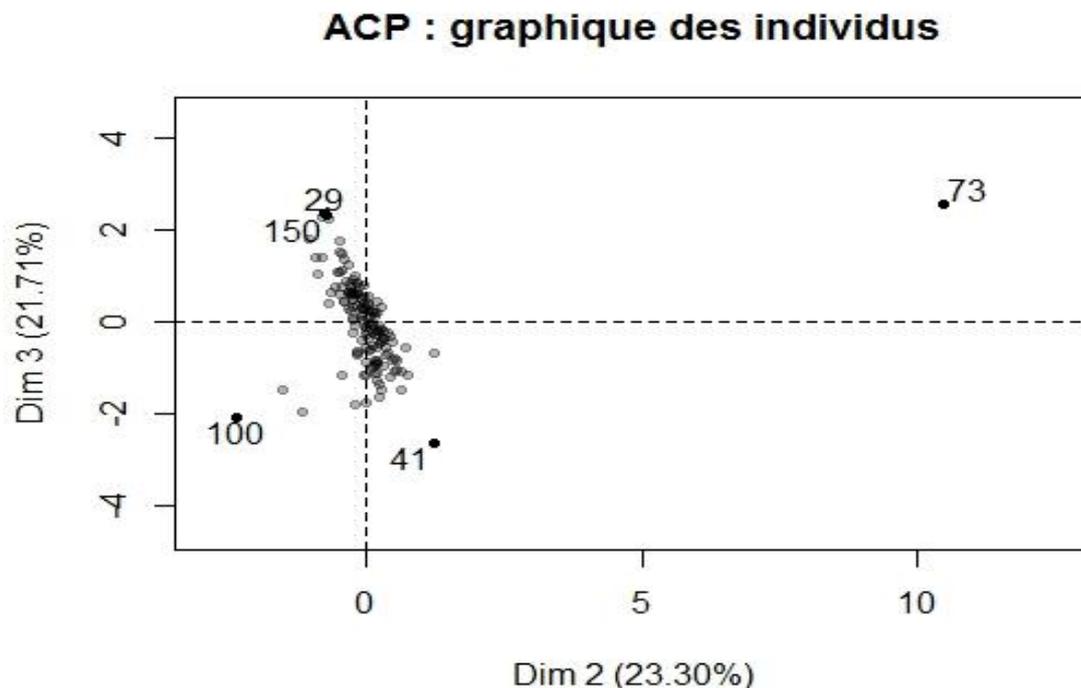
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

La Distance d'un point individu à l'Origine (le DISTO) permet de repérer facilement les individus les plus originaux<sup>18</sup> (DISTO grand) par rapport à l'individu moyen.

---

<sup>18</sup> Il s'agit ici des ASBL n° 73, 100, 41, 101 et 102

Graphique n°12: Graphique des ASBL bénéficiaires de microcrédits dans les dimensions 2 et 3



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les individus les plus originaux sont ici les ASBL n° 73, 100, 41, 150 et 29. Les individus ayant un *DISTO* faible sont proches du point moyen.

Le *DISTO* est en quelque sorte un critère d'originalité d'un individu. L'ASBL n° 73 reste un peu particulier dans les trois dimensions considérées.

La contribution d'un individu à l'inertie totale sur l'axe  $\alpha$  sert à détecter les individus qui ont fortement participé à la formation de cet axe. On sait que l'inertie totale sur l'axe  $\alpha$  est  $I_\alpha = \lambda_\alpha$

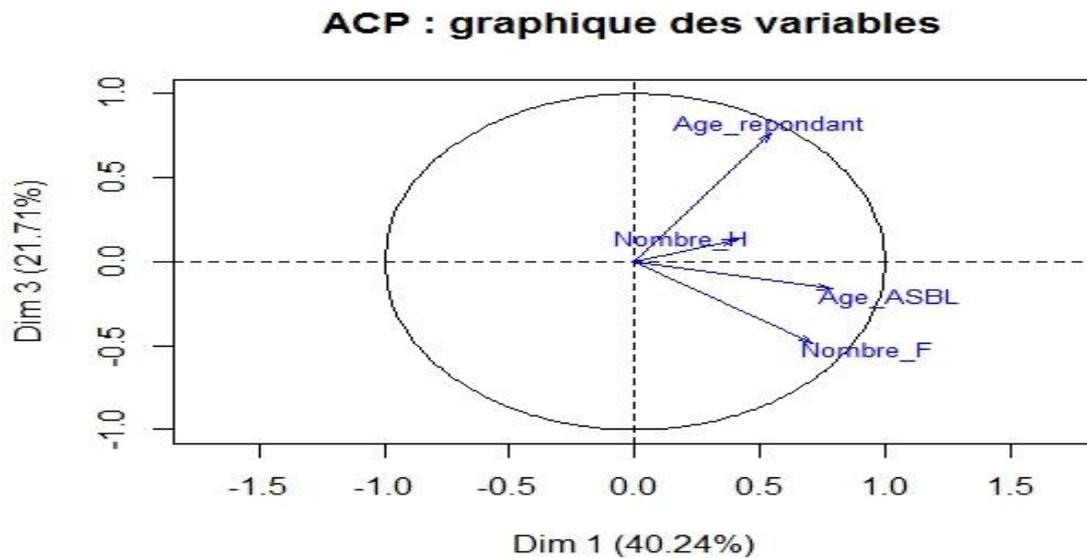
### 1.2.2. Répartition des ASBL de notre échantillon

L'analyse en composantes principales nous permet de représenter graphiquement les corrélations entre les variables et de visualiser en même temps les individus qui sont dans la relation avec ces variables.

A travers cette représentation graphique, nous expliquons les faits significatifs (associations ou oppositions de variables) qui structurent les individus en groupes et qui départagent ces groupes. Le graphique ci-dessous met en évidence les individus dont le comportement est atypique. Nous donnons des interprétations aux regroupements, singularités et proximités entre individus. Pour cela, nous analysons les données en interprétant les nuages des individus et montrons les caractéristiques de ces individus.

L'interprétation du nuage des individus se réfère aux phénomènes sous-jacents de l'analyse des variables et s'opère en termes de proximité. Nous cherchons à expliquer les individus qui se ressemblent et à repérer une structuration des individus en groupes homogènes

**Graphique n°13: Graphique des variables quantitatives dans les dimensions 1 et 3**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les graphiques étant des projections, des proximités apparentes peuvent ne correspondre à aucune proximité réelle dans l'espace. En ACP, et de façon générale dans toutes les méthodes d'analyse factorielle, il existe des éléments statistiques qui permettent de démasquer ces fausses proximités et d'interpréter avec plus de rigueur et de précaution l'information livrée par les représentations graphiques<sup>19</sup>. Ces éléments sont appelés des aides à l'interprétation. Les plus utilisés sont le cosinus carré ( $\text{Cos}^2$ ) et la contribution (CTR).

**Le Cosinus carré ( $\text{Cos}^2$ ):**  $\text{Cos}^2_{\alpha}(i) = \cos^2(\theta) = \frac{c_{i\alpha}^2}{\text{DISTO}(i)}$

Le  $\text{Cos}^2$  permet d'apprécier la qualité de représentation des points en représentation factorielle comparée à leur configuration réelle. Les points les mieux représentés et facilement interprétables sont ceux dont le  $\text{Cos}^2$  est proche de 1. Un cosinus carré nul indique que l'individu est situé dans une direction orthogonale à l'axe. Dans ce cas, la projection donne une mauvaise représentation du point puisqu'elle le confond avec le point moyen; alors qu'il pourrait en être très éloigné.

<sup>19</sup> Morineau et Aluja-Banet (1998). *Analyse en composantes principales*. Paris: CISIACERESTA

**Tableau n° 23: Tableau des cosinus carrés**

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Ancienneté de l'ASBL	0,627	0,012	0,027
Nombre d'hommes	0,172	0,805	0,017
Nombre de femmes	0,510	0,032	0,235
Age du répondant	0,300	0,083	0,590

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le  $\text{Cos}^2$  d'une variable sur un axe indique le pourcentage de l'information apportée par cette variable qui est restituée par l'axe considéré. Un  $\text{Cos}^2 = 1$  indique que l'individu se trouve situé sur l'axe  $\alpha$ . Ce cas est révélateur d'une bonne représentation. L'association n° 73 est bien représentée dans notre cas.

Le  $\text{Cos}^2$  d'un individu mesure la part de l'originalité de l'individu expliquée par l'axe. Par exemple, un  $\text{Cos}^2 = 0,80$  (pour la variable nombre d'hommes) sur un axe signifie que 80% du comportement de l'ASBL est expliqué par l'axe. Les individus bien représentés sur un axe illustrent bien cet axe. Ce qui signifie que leur originalité relativement à l'individu moyen est bien traduite par cet axe, ou encore que l'information initiale relative à chacun de ces individus est restituée dans une proportion importante par cet axe.

Les  $\text{Cos}^2$  coïncident avec les carrés des coordonnées des variables. Or, la coordonnée d'une variable sur un axe représente la corrélation de la variable avec cet axe (en fait la composante principale de même rang). Ce dernier résultat joue un rôle très important dans l'interprétation des résultats graphiques d'une ACP. Elle met en relation la représentation graphique des individus avec celle des variables. L'interprétation de ces deux nuages se fait en transitant par les axes.

Pour interpréter un axe, on s'intéresse aux variables les plus extrêmes, c'est-à-dire aux variables dont les coordonnées sont les plus fortes. Les variables ayant de fortes coordonnées sur un axe seront aussi les plus corrélées avec celui-ci et mieux représentées. Un individu se positionne du côté des variables pour lesquelles il a de fortes valeurs, et à l'opposé des variables pour lesquelles il a de faibles valeurs. Ainsi la disposition des individus sur un axe est semblable à l'ordonnance des individus selon les variables corrélées avec cet axe.

Enfin, l'angle formé par deux variables s'interprète en termes de corrélation. Deux variables bien représentées formant un «petit» angle sont fortement et positivement corrélées. Cela signifie que ces deux variables évoluent dans le même sens. Si pour un individu, une variable prend une valeur forte, l'autre variable prend également une valeur forte. De même, deux variables bien représentées et formant presque un angle plat, sont fortement et négativement corrélées. Cela signifie que ces deux variables évoluent en sens opposé. Lorsque l'une d'entre elles croît, l'autre décroît. Deux variables

orthogonales ou formant à peu près un angle droit sont indépendantes. Cela signifie tout simplement qu'il n'y a aucune relation linéaire entre ces variables.

**La contribution (CTR):**  $CTR_{\alpha}(i) = \frac{c_{i\alpha}^2}{\lambda_{\alpha}}$

La contribution d'un individu à l'inertie totale sur l'axe  $\alpha$  sert à détecter les individus qui ont fortement participé à la formation de cet axe.

En effet, l'inertie totale sur l'axe  $\alpha$  est  $I_{\alpha} = \lambda_{\alpha}$ .

Donc la part d'inertie imputable à l'individu  $i$  est  $CTR_{\alpha}(i) = \frac{c_{i\alpha}^2}{\lambda_{\alpha}}$ . C'est la part de l'individu  $i$  dans la variance expliquée par l'axe  $\alpha$ .

Un individu a une forte contribution dès lors que celle-ci excède la contribution moyenne ( $=100/n$  puisque  $\sum_i CTR_{\alpha}(i) = 1$ ).

Dans l'analyse de l'ACP, nous identifions les ASBL ayant de fortes contributions. Une ASBL qui a une forte contribution sur un axe attire vers elle la direction de cet axe. Autrement dit, cette ASBL a tendance à lui imposer toute son originalité. En attirant à elle cet axe, elle influence aussi les autres axes puisqu'ils sont contraints à lui être orthogonaux.

Pour autant, il n'est pas question de chercher à exclure les individus atypiques contribuant fortement au positionnement d'un axe. Sinon, cela impliquerait une modification de l'objectif de l'analyse.

**Tableau n° 24: Tableau des contributions**

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Ancienneté de l'ASBL	38,964	1,263	3,059
Nombre d'hommes	10,711	86,323	1,964
Nombre de femmes	31,671	3,461	27,047
Age du répondant	18,654	8,954	67,930

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les contributions permettent d'identifier les variables et les individus très influents pouvant déterminer à eux seuls l'orientation de certains axes factoriels. En attirant les axes vers eux, ces variables ou individus veulent mettre en évidence toute leur originalité. Sur un axe donné, les variables ou individus les plus contributifs sont les plus extrêmes. Ces individus s'illustrent par leur éloignement de l'individu moyen. C'est le cas des variables nombre d'hommes, âge du répondant, ancienneté de l'ASBL bénéficiaire de microcrédits et nombre de femmes.

## **Section 2: Activités génératrices de revenus**

Après avoir expliqué les caractéristiques des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits et l'analysé leur profil, nous en cernons les types d'activités génératrices de revenus pratiquées par les membres de ces ASBL. Ces activités génératrices de revenus ainsi que leur mode de fonctionnement qui fait objet de la troisième section nous permettent de fournir des indicateurs précieux de l'adaptation de ces ASBL aux contraintes du bailleur. En effet, dans la mesure où la variable nombre d'hommes a une corrélation très positive et significative, nous trouvons par exemple que la taille et la structure de l'ASBL sont des indicateurs de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

### *2.1. Phases du cycle de vie d'une activité génératrice de revenus*

En marketing, on a pour habitude de schématiser l'évolution des marchés ou des secteurs d'activités en quatre phases. Chacune est caractérisée par un rythme d'évolution de la demande. On a donc l'habitude d'entendre le cycle de vie des produits et non le cycle de vie d'une activité. Le cycle de vie des produits s'intéresse à l'évolution normale des produits de l'entreprise dans leur marché.

La notion de cycle de vie représente un grand intérêt pour toute entreprise Porter (1976). C'est la raison pour laquelle nous analysons le cycle de vie des activités des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Nous montrons ci-dessous qu'une activité génératrice de revenus est fonction de l'offre de microcrédits. En effet, la réflexion sur l'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits exige de comprendre l'ampleur de la nécessité des ressources à chaque étape de l'exercice de leurs activités.

De plus, la promotion des activités génératrices de revenus constitue un signe de l'émergence d'une nouvelle conception du marché reposant sur la valorisation de l'activisme associatif comme pourvoyeur de revenus. Ainsi, le tableau suivant résume les actions stratégiques associées aux phases du cycle de vie d'une activité génératrice de revenus.

**Tableau n° 25: Les phases du cycle de vie d'une activité génératrice de revenus**

Création	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Définition des principes de fonctionnement, mise en place des procédures</li> <li>* Première forme juridique (projet au sein du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique)</li> </ul> <p>➡ A ce stade, le premier crédit est nécessaire ainsi qu'une formation et d'un accompagnement de l'institution de microfinance bailleur</p> <p><b>Stratégie:</b> le promoteur de l'activité génératrice de revenus doit avoir une attitude liée à l'acquisition des revenus</p>
Croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'activité génératrice de revenus est rentable</li> <li>* L'activité génératrice de revenus génère du profit</li> </ul> <p>➡ Cette phase de croissance permet aux différents bénéficiaires de microcrédits de se rapprocher de l'équilibre financier</p> <p><b>Stratégie:</b> tendance du promoteur de l'AGR à diversifier les activités.</p>
Stabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le promoteur de l'AGR se concentre sur l'activité jugé plus rentable</li> <li>* Stabilisation de la croissance</li> </ul> <p>➡ L'équilibre financier est proche ou atteint, ce qui permet de satisfaire les nombreux besoins grâce au bénéfice réalisé.</p> <p><b>Stratégie:</b> conservation ou renforcement de l'esprit entrepreneurial des débuts</p>

**Source:** Auteur à partir des données secondaires et primaires

Nous distinguons trois grandes phases distinctes: création, croissance et stabilisation. Pour pouvoir démarrer une activité génératrice de revenus, la majorité des promoteurs (trices) demandent un crédit. En effet, l'aspect financement domine en phase de création. Lorsque l'Activité Génératrice de Revenus (AGR) est en phase de croissance, le taux d'évolution de la demande de crédit s'accélère. La question de sa rentabilité prend le dessus. Enfin, pendant la phase de stabilisation de l'AGR, son promoteur moissonne et engrange les profits.

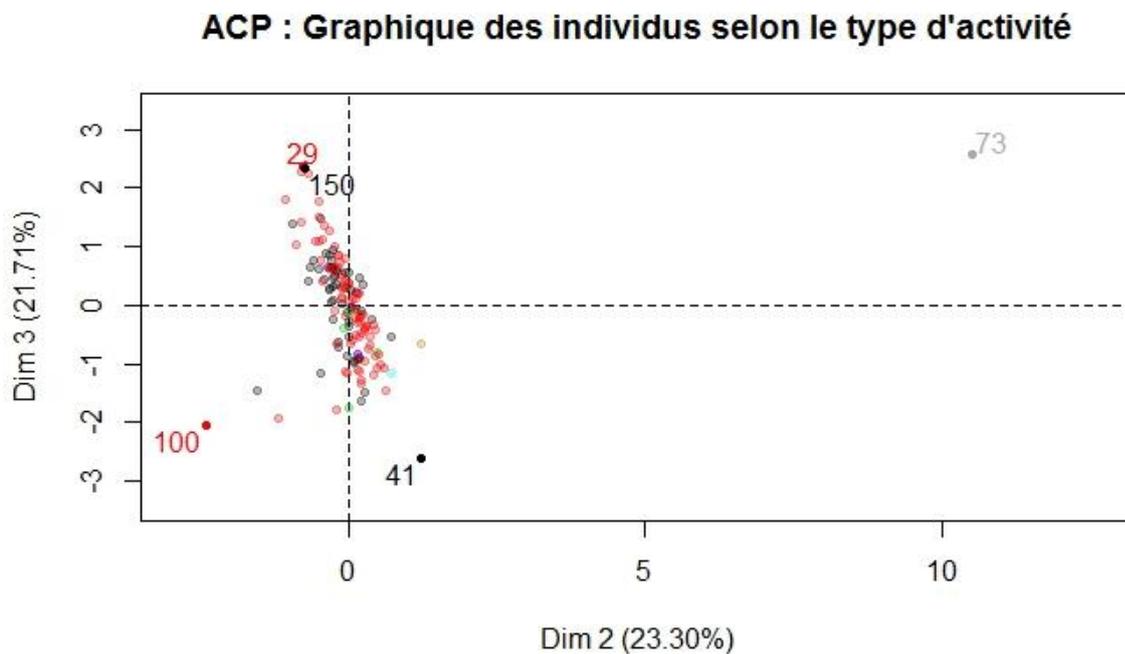
Le cycle de vie d'une AGR induit donc des stratégies particulières des membres pour atteindre l'équilibre financier. Il nous faut cependant insister sur le fait que la longueur de chacune de ces phases dépend beaucoup plus des activités des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

Un examen attentif du cycle de vie d'une activité génératrice de revenus constitue pour nous une étape importante de l'analyse des stratégies d'ajustement des ASBL bénéficiaires de microcrédits. En fait, cette analyse exige de connaître les grandes tendances en matière de l'équilibre financier. Une fois qu'on connaît son évolution, on doit chercher à comprendre les motifs susceptibles d'expliquer ces grandes tendances. Dans notre analyse, nous examinons principalement deux aspects: les activités et les ressources des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

## 2.2. Types d'activités génératrices de revenus

Les activités génératrices de revenus des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sont de très petites activités économiques qui permettent aux membres d'avoir un revenu régulier. Elles visent le renforcement de l'aptitude des membres à la création d'activités adaptées aux spécificités de leurs besoins.

**Graphique n° 14: Classification des ASBL bénéficiaires de microcrédits selon le type d'activité génératrice de revenus (dimensions 2 et 3)**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Nous distinguons six types d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) obtenus selon l'Analyse en Composantes Principales. Les effectifs et les pourcentages des membres qui exercent ces activités génératrices de revenus sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau n° 26: Effectifs des membres des associations bénéficiaires de microcrédits par type d'activité génératrice de revenus**

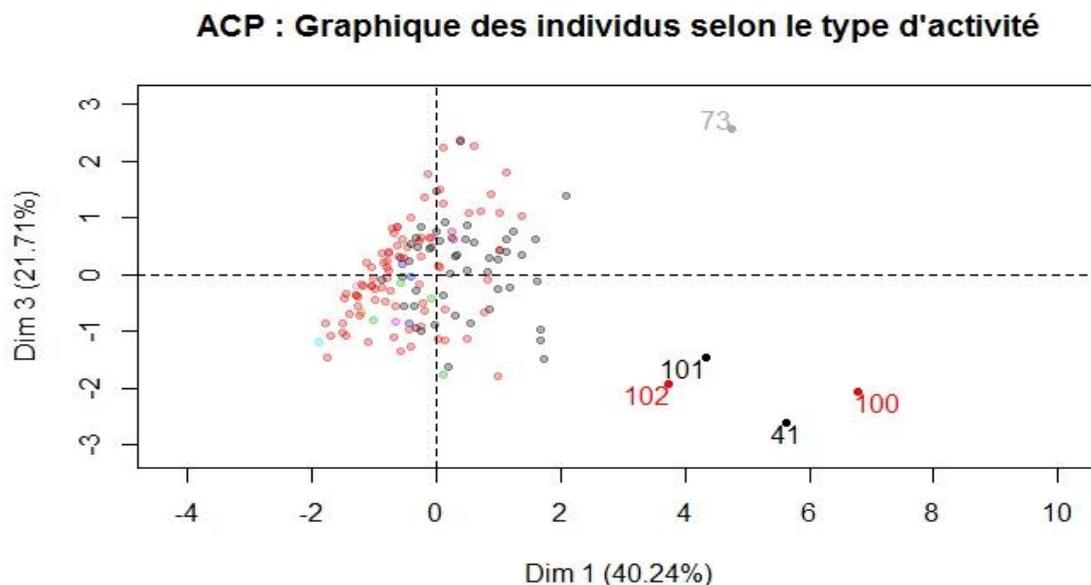
	Nbre d'hommes	%	Nbre de femmes	%	Total des membres	%	Nombre d'ASBL	%
Activité 1: Agriculture	806	41,74	930	45,95	1726	43,75	51	34
Activité 2: Commerce	208	10,77	922	45,55	1130	28,64	86	57,33
Activité 3: Couture	20	1,04	78	3,85	98	2,48	4	2,67
Activité 4: Agriculture = activité secondaire	42	2,18	69	3,41	111	2,81	4	2,67
Activité 5: Conduite auto	5	0,26	0	0,00	5	0,13	1	0,67
Activité 6: Coiffure	4	0,21	20	0,99	24	0,61	1	0,67
Activité 7: Conduite moto	791	40,96	4	0,20	795	20,15	2	1,33
Activité 8: Photocopie et impression	55	2,85	1	0,05	56	1,42	1	0,67
<b>Total</b>	<b>1931</b>	<b>100</b>	<b>2024</b>	<b>100</b>	<b>3945</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le commerce est pratiqué par la majorité des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Il s'agit des associations de petite taille si on les compare aux ASBL dont les membres pratiquent l'agriculture.

Au final, une classification des activités met en évidence une typologie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits en six principaux groupes.

## Graphique n° 15: Classification des ASBL bénéficiaires de microcrédits selon le type d'AGR



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

### **Activité 1: L'agriculture (en couleur noir)**

La première catégorie identifiée regroupe 51 (34% des) ASBL bénéficiaires de microcrédits dont les membres pratiquent l'agriculture. Les produits les plus cultivés par les membres de ces ASBL sont: la banane, les tubercules (patate douce, manioc, colocase, pomme de terre), les légumineuses (haricot, petit pois), les céréales (maïs, riz, blé, sorgho, éléusine) ainsi que les légumes et les fruits. Les éléments financés sont entre autres les moyens de production tels que les intrants agricoles (semences améliorées et fertilisants), l'outillage agricole et paiement de la main-d'œuvre.

L'agriculture n'est pas seulement exercée par les seuls paysans. En effet, la soi-disant quatrième activité (Activité 4 dans le tableau n° 26) couvre les associations dont les membres sont des enseignants au primaire et cultivateurs en même temps. Ces enseignants demandent du crédit de groupe et pratiquent l'agriculture individuellement en dehors des heures de service.

Les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits ont besoin des montants des prêts un peu élevés pour exercer leurs activités génératrices de revenus. Elles ont aussi et surtout besoin d'une plus ou moins grande flexibilité sur les délais de remboursement. En plus, pour le cas particulier des agriculteurs, les membres de ces ASBL ont besoin d'une offre adaptée aux différents cycles agricoles (pour acheter des semences et des intrants). Malheureusement, le crédit à court terme (moins d'un an dans notre cas) n'est pas seulement non adapté à l'agriculteur mais l'est également pour un commerçant qui veut acheter un stock de marchandises.

### **Activité 2: Le commerce (en couleur rouge)**

La deuxième catégorie d'activité rassemble 57,33% des ASBL de notre échantillon. Pour les activités de commerce, il s'agit du petit commerce en général. Le plus souvent, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits vendent des fruits et légumes ou du charbon.

Les commerçants bénéficiaires de microcrédits ne sont pas immatriculés au registre de commerce. Ils figurent tout simplement sur une liste détenue par la commune ou mairie afin de payer les taxes. Le plus souvent, ils achètent des denrées alimentaires qu'ils revendent en l'état les jours de marché. Malheureusement, nous avons remarqué qu'il y a une majorité de commerçants qui n'ont pas les moyens de se payer un stand. D'où certains font des étalages devant leurs domiciles.

### **Activité 3: La couture**

Au Burundi, nous distinguons les artisans de la ville d'une part et ceux qui font l'artisanat comme activité principale d'autre part. Dans ce dernier cas, l'artisanat n'est pas une activité secondaire qui vient en complément à l'agriculture.

C'est vrai que les artisans burundais demandent souvent des crédits individuels mais nous avons tout de même rencontré quelques tailleurs isolés qui se regroupent dans des ateliers pour bénéficier des microcrédits de groupe. Le crédit octroyé leur permet d'acheter des machines à coudre et leurs accessoires.

Le quotidien du couturier bénéficiaire de microcrédits s'articule autour de deux activités: la création de modèles et la retouche des vêtements. La plupart du temps, on lui amène le tissu à coudre et on lui propose un modèle. Dans ce cas, différentes étapes rythment son travail: mensurations du client, dessin du patron, coupe, puis assemblage et finition. Les couturiers bénéficiaires de microcrédits louent un atelier dans les grandes agglomérations le plus souvent.

### **Activité 4: La conduite auto et moto (activité 5 et 7 dans le tableau n° 26)**

Les conducteurs de bus ou de motos que nous avons interviewés exercent l'activité de conduite à temps plein. Ils conduisent souvent pour autrui. Mais il y a des conducteurs de motos qui utilisent leurs propres engins. Les conducteurs et convoyeurs automobiles par contre ne sont pas propriétaires des bus qu'ils conduisent ou convoient.

Les associations des conducteurs de motos sont souvent de très petite taille. Ils préfèrent en effet être peu nombreux pour éviter les conflits qui peuvent naître lors du remboursement de l'emprunt surtout. Une seule association de conducteurs et convoyeurs de bus que nous avons interviewée est de très grande taille.

### **Activité 5: La coiffure (activité 6 dans le tableau n° 26)**

La cinquième catégorie d'activité est composée de 0.67% des ASBL de notre échantillon. Tous les coiffeurs bénéficiaires de microcrédits exercent leurs activités dans un salon de coiffure. Les membres de cette catégorie d'ASBL demandent du microcrédit pour acheter le matériel afin d'ouvrir un salon de coiffure. Ces coiffeurs se limitent à la coupe des cheveux et sont des coiffeurs mixtes.

### **Activité 6: La photocopie et impression (activité 8 dans le tableau n° 26)**

La dernière catégorie concerne 0.67% des ASBL de notre échantillon. Parmi ceux qui font la photocopie et l'impression, il y en a qui parviennent à s'acheter une photocopieuse ou imprimante et qui les achètent d'occasion. Souvent, leurs services ne sont pas de bonne qualité. Le demandeur de service doit fournir ses propres feuilles ou en acheter sur place. Il doit en plus payer le coût de photocopie ou d'impression.

### *2.3. Spécificités locales selon le type d'activités génératrices de revenus*

Le secteur de la microfinance burundais a tendance à développer des modèles différents pour le milieu urbain et pour le milieu rural. Dans le milieu rural, les institutions de microfinance octroient des prêts pour les micro et petites entreprises, pour les artisans et pour les femmes des quartiers pauvres. Dans le milieu urbain, il y a prépondérance de prêts aux agriculteurs et aux petits commerçants. Aussi, même si le modèle d'octroi de prêts est le même en termes de crédits et d'épargne, les formes de garantie s'appuient davantage sur la solidarité en milieu rural et sur des biens matériels en milieu urbain.

Les données secondaires mentionnent que la population du Burundi est à plus de 90% rurale. Aussi, certaines activités sont exercées plus en milieu rural qu'en milieu urbain et vice-versa. Pour les ASBL bénéficiaires de microcrédits, 94, 1% des associations du domaine agriculture sont en milieu rural comme c'est mentionné ci-dessous (tableau n° 27).

**Tableau n° 27: Pourcentage des associations selon le milieu et la nature de l'activité**

		Milieu		Total
		1	2	
Nature de l'activité	1= Agriculture	5,9%	94,1%	100,0%
	2= Commerce	55,8%	44,2%	100,0%
	3= Couture	75,0%	25,0%	100,0%
	4= Enseignement au primaire	0%	100,0%	100,0%
	5= Conduite auto	100,0%	0%	100,0%
	6= Coiffure	0%	100,0%	100,0%
	7= Conduite moto	100,0%	0%	100,0%
	8= Photocopie et impression	100,0%	0%	100,0%
<b>Total</b>		<b>38,7%</b>	<b>61,3%</b>	100,0%

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Nos résultats confirment les données secondaires et montrent que la majorité (61.3 %) des associations de notre échantillon est en milieu rural. Les associations dont les membres sont soit des conducteurs de motos soit des chauffeurs de bus sont à 100% en milieu urbain. D'autres associations ou activités sont beaucoup plus installées ou exercées en milieu urbain comme: des ateliers de couture et le commerce. Par contre, 94,1% des associations dont les membres sont des cultivateurs sont presque exclusivement en milieu rural. Le commerce est exercé beaucoup plus en milieu urbain qu'en milieu rural. Les activités commerciales des associations sont surtout réalisées les jours de marchés ou dans les boutiques.

Nous montrons ci-dessous que la proportion de femmes varie non seulement suivant le milieu de résidence des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits mais qu'elle varie aussi suivant la nature de l'activité exercée

Le tableau suivant montre que la proportion de femmes diffère suivant le milieu de résidence des membres de ces ASBL (tableau n° 28).

**Tableau n° 28: Proportion de femmes des différentes associations suivant le milieu de résidence des membres**

		Milieu		Total
		1= Urbain	2= Rural	
Tranches	1= 0-40%	30,8%	69,2%	100,0%
	2= 41-69%	29,5%	70,5%	100,0%
	3= + de 70%	46,2%	53,8%	100,0%
<b>Total</b>		38,7%	61,3%	100,0%

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Au total, 38,7% des associations de notre échantillon exercent leurs activités en milieu urbain tandis que 61, 3% sont en milieu rural. Les associations exerçant leurs activités en milieu rural ont une grande proportion de femmes et cela au niveau de toutes les tranches précédemment décrites.

### **Section 3: Mode de fonctionnement des ASBL bénéficiaires de microcrédits**

Comme nous avons eu à le souligner au premier chapitre, les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sont des entités productives visant à des fins spécifiques des membres pour pouvoir survivre. Pour réaliser leurs objectifs, ces derniers doivent contracter un prêt pour mener une activité génératrice de revenus. Du fait que ces ASBL n'ont pas beaucoup d'alternatives étant donné qu'elles sont exclues du système bancaire classique, l'accès à un microcrédit pour générer une activité génératrice de revenus est déjà pour elles preuve de leur efficacité organisationnelle. Cette dernière résulte d'une organisation efficace dans le but d'atteindre les objectifs assignés. En effet, les ASBL qui font objet de notre étude doivent adopter une efficacité organisationnelle plus que d'autres ASBL ne bénéficiant pas de microcrédits et n'ayant donc pas de contrainte de remboursement de l'emprunt.

Cela est d'autant plus justifié car, lorsque le (la) promoteur (trice) d'une activité génératrice de revenus rembourse son emprunt, il (elle) a une liberté de choix pour utiliser les bénéfices réalisés. Les travaux qui traitent du rôle des microcrédits montrent trois types de stratégies dans des proportions

variées selon les pays et le niveau initial de l'emprunteur. Dans leur majorité, les emprunteurs cherchent simplement à améliorer leurs conditions de vie. Le bénéfice est notamment réparti entre les dépenses alimentaires, éducatives, sanitaires ainsi que celles consacrées à l'habillement et à l'amélioration de l'habitat. D'autres utilisent leurs bénéfices pour des investissements sociaux dont les baptêmes et les mariages ou pour se prémunir contre les risques personnels (maladie, décès) (Guérin, 1999). Une minorité réinvestit l'essentiel de ses bénéfices dans une logique d'accumulation, soit dans l'activité principale, soit, là encore pour minimiser les risques, dans une nouvelle activité.

### 3.1. Les objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits

De ce qui précède, nous pouvons conclure que la nature des objectifs stratégiques diffère selon la situation économique d'une entreprise. Ainsi par exemple, une entreprise en difficulté sur ses marchés aura pour objectif de rétablir sa position au travers d'un accroissement du chiffre d'affaires. Alors qu'une entreprise en position favorable se tournera vers de nouveaux objectifs stratégiques (Gauzente, 2000). Une entreprise à la recherche de survie a certainement des objectifs moins ambitieux.

Mais la survie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui font objet de notre étude ne permet pas, à premier coup, d'appréhender le lien qui existe avec leurs objectifs. Autrement dit, la crainte pour la survie et la recherche des voies de sortie des membres de ces ASBL n'apparaît pas avoir un lien avec les objectifs de leurs membres respectifs. Pourtant, elle est en fait, à notre sens, liée à cette variable au travers d'une logique du tout ou rien. Soit l'ASBL est en mesure de se développer et de se fixer des objectifs grâce au financement de l'IMF qui permet aux membres de l'ASBL d'exercer une activité génératrice de revenus et son avenir est dans ce cas envisagé de façon optimiste. Soit l'ASBL ne trouve pas de ressources suffisantes, ne peut donc pas envisager des projets et dans ce cas les craintes pour la survie se manifestent.

Finalement, le lien entre survie et objectif est clair pour ces ASBL car ce sont leurs objectifs qui en constituent l'intérêt principal. Pour exercer leurs activités génératrices de revenus, les ASBL bénéficiaires de microcrédits ont des objectifs de survie bien précis. Nous les montrons à travers le tableau ci-dessous (tableau n° 29).

**Tableau n° 29: Les objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi**

Objectif	Effectif	%
Entraide sociale	15	10
Entraide financière	5	3,33
Production de biens et services	52	34,67
Autres (satisfaction des besoins)	78	52

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

L'approche configurative des ASBL bénéficiaires de microcrédits s'observe à travers la congruence de leurs objectifs. Comme c'est mentionné ci-dessus, le but dominant de ces ASBL est de satisfaire aux besoins physiologiques des membres. En effet, les membres affirment eux-mêmes que les gains provenant des activités génératrices de revenus servent à couvrir leurs besoins physiologiques. Ainsi, l'ASBL bénéficiaire de microcrédits atteint cet objectif par la production de biens et de services ou par le commerce qui lui permet d'avoir facilement et rapidement des bénéfices.

### 3.2. La fréquence des réunions des membres des ASBL

Pour se développer, les associations burundaises qui bénéficient du financement des institutions de microfinance témoignent de la vitalité d'échange d'informations et d'expériences entre les membres. Cet échange reflète bien leur volonté de coopérer qui se remarque à travers les réunions organisées régulièrement.

Un des facteurs qui expliquent la régularité ou non des réunions des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits est lié aux objectifs des institutions de microfinance qui sont à la fois sociaux et financiers. Quel que soit l'objectif, leurs exigences correspondent à ce que les IMF veulent être et à l'image qu'elles veulent projeter auprès de leurs parties prenantes. Il s'agit en quelque sorte des exigences en rapport avec leur personnalité et leur identité, bref des exigences en rapport avec leurs missions. Ces dernières consistent à mettre en place une gouvernance claire et d'assurer une bonne insertion dans l'environnement (création de la valeur sociétale). Nous insistons sur leurs exigences en matière de gouvernance.

Ainsi, nous montrons ci-après (tableau n° 30) que la régularité aux réunions des membres des associations bénéficiaires de microcrédits dépend de l'IMF bailleur qui fait ou non un suivi régulier et incite ou non par conséquent ses clients à s'organiser davantage. En effet, les agents du service crédit de chaque IMF rencontrent souvent leurs clients pour s'informer du déroulement de leurs activités. Du coup, ces ASBL se voient obligés de tenir des réunions bien avant les rencontres avec l'IMF bailleur.

**Tableau n° 30: La fréquence des réunions des membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits par type d'IMF**

		Fréquence des réunions des membres des ASBL			
		1*= Hebdomadaire	2*= Quinzaine	3*= Mensuelle	4*= Irrégulière
Type d'IMF	1= COOPEC	4,2%	6,9%	34,7%	54,2%
	2= ONG	77,4%	22,6%		
	3= SA	34,0%	8,5%	53,2%	4,3%
<b>Total</b>		28,7%	10,7%	33,3%	27,3%

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Au total, 28,7% des associations enquêtées font des réunions une fois la semaine, 10,7% en font chaque quinzaine, 33, 3% une fois le mois et enfin 27, 3% des associations enquêtées font des réunions de façon irrégulière. Bref, la majorité des associations de notre échantillon fait des réunions une fois le mois. Suit les associations qui font des réunions chaque semaine. Les associations relevant du domaine de l'agriculture tiennent des réunions de façon irrégulière c'est-à-dire dans une période compris entre trois et six mois.

Parmi les associations qui font des réunions toutes les semaines, 77,4% sont financées par les programmes de microcrédits ayant un statut d'organisation non gouvernementale. Toutes les associations financées par les programmes de microcrédit font des réunions soit toutes les semaines soit une fois les deux semaines. Seulement 34% des associations financées par les entreprises de microfinance ayant un statut de société anonyme font des réunions chaque semaine. Par contre, ce n'est que 4,2 % des associations financées par les coopératives d'épargne et de crédit qui font des réunions toutes les semaines. Il faut aussi noter que 54,2% des associations financées par les coopératives d'épargne et de crédit font des réunions de façon irrégulière, c'est-à-dire tous les trois à six mois.

L'agriculture a suscité notre curiosité au vu de la fréquence des réunions des membres. Nous montrons ci-dessous que la fréquence des réunions dépend du type d'activité exercée par les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits (tableau n° 31).

**Tableau n° 31: Fréquence des réunions des ASBL bénéficiaires de microcrédits par nature d'activité**

	Fréquence des réunions des membres des ASBL				Total
	1*	2*	3*	4*	
1= Agriculture	21,6%	2,0%	37,3%	39,2%	100,0%
2= Commerce	27,9%	17,4%	32,6%	22,1%	100,0%
3= Couture	50,0%	0%	25,0%	25,0%	100,0%
4= Enseignement au primaire	100,0%	0%	0%	0%	100,0%
5= Conduite auto	0%	0%	0%	100,0%	100,0%
6= Coiffure	100,0%	0%	0%	0%	100,0%
7= Conduite moto	50,0%	0%	50,0%	0%	100,0%
8= Photocopie et impression	0%	0%	100,0%	0%	100,0%
<b>Total</b>	28,7%	10,7%	33,3%	27,3%	100,0%

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

**Pour les réunions:** 1\*= Rencontres hebdomadaires; 2\*= Chaque quinzaine; 3\*= Mensuel et 4\*= Rencontres irrégulières

Les associations dont les membres sont des enseignants du primaire ou des coiffeurs se réunissent toutes chaque semaine. Toutes les associations dont les membres sont des couturiers ou des conducteurs de motos se réunissent chaque toutes les deux semaines. Les associations du domaine de l'agriculture (1) ne tiennent pas régulièrement des réunions par rapport aux associations qui sont dans d'autres domaines. En effet, les membres des associations relevant de ce domaine se réunissent une fois avant l'octroi du microcrédit et une fois après la récolte et donc un peu avant le remboursement.

Les commerçants (2) ne se réunissent pas très souvent car ils se rencontrent chaque jour sur le lieu du travail.

Un autre élément du profil socio-économique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui a attiré notre attention est la proportion de femmes dans toutes les ASBL de notre échantillon. En effet, en référence aux données qui figurent dans le tableau ci-dessous, nous montrons que les femmes sont nombreuses par rapport aux hommes.

Nous trouvons également que la régularité aux réunions dépend de la proportion de femmes membres d'une association comme c'est mentionné ci-dessous (tableau n° 32).

**Tableau n° 32: La fréquence des réunions des membres par rapport à la proportion de femmes dans l'association**

		Fréquence des réunions des membres des ASBL				Total
		1*	2*	3*	4*	
Tranche de femmes	1= 0-40%	11,5%		42,3%	46,2%	100,0%
	2= 41-69%	31,8%	13,6%	25,0%	29,5%	100,0%
	3= + de 70%	32,5%	12,5%	35,0%	20,0%	100,0%
<b>Total</b>		28,7%	10,7%	33,3%	27,3%	100,0%

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les associations ayant plus de 70% de femmes font des réunions soit toutes les semaines soit une fois le mois. Par contre, celles qui comptent de 0-40% des femmes font des réunions soit de façon irrégulière soit elles tiennent des réunions une fois le mois. Bref, les associations ayant une grande proportion de femmes font des réunions régulièrement et cherchent à être au mieux en ordre avec toutes les parties prenantes.

### *3.3. La diversification des activités des ASBL bénéficiaires de microcrédits*

L'agriculture est pratiquée par la majorité des burundais et la priorité est accordée aux produits alimentaires. Or, cette activité est peu attractive pour les institutions de microfinance comme le soulignent Boyé, Hajdenberg et Poursat (2006). Ces auteurs trouvent que les rendements agricoles sont aléatoires, compte tenu des contraintes climatiques notamment. Ces faibles rendements rendent les investissements agricoles plus risqués que dans d'autres activités.

Pour cela, les capacités de remboursement des prêts pour l'agriculture sont donc beaucoup plus irrégulières que celles des activités commerciales, de transport ou de productions artisanales comme le souligne Servet (1996). En effet, la faible capacité des clients et surtout la faible rentabilité des activités agricoles notamment ne peuvent pas supporter des taux d'intérêts élevés. C'est pourquoi la majorité des associations de notre échantillon pratiquent le commerce.

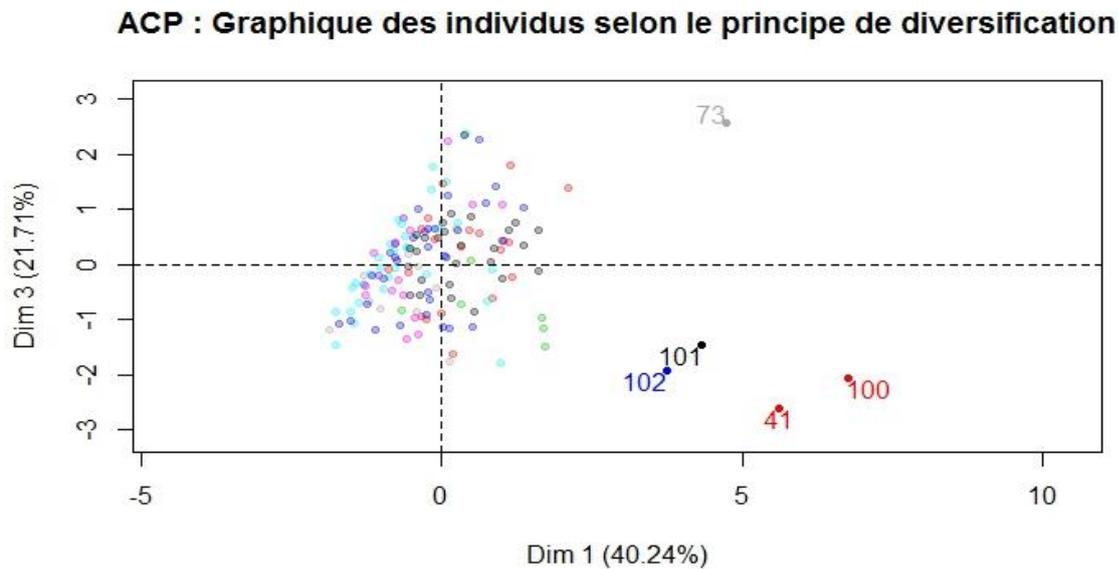
En plus, l'offre de crédits des institutions de microfinance n'est pas adaptée pour les associations qui relèvent du domaine de l'agriculture en particulier. La raison est que les institutions de microfinance ne donnent que des crédits à court terme en grande partie. Ainsi, les ASBL bénéficiaires de microcrédits sont obligées de se limiter à des activités qui permettent de récupérer le plus tôt possible la mise de fonds initiale sans toutefois être rentable, du moins à long terme.

La diversification des activités en soi est une stratégie adéquate de ces ASBL dans le sens où il s'agit des actions qui les mènent au-delà de leurs activités habituelles. Cette extension des activités peut se faire de manière proche avec les activités habituelles. Elle peut aussi se faire dans d'autres secteurs complètement différents et n'ayant aucun lien avec les activités habituelles.

Nous analysons la diversification des activités des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits en nous inspirant de la méthodologie de Salter et Weinhold, (1979). Dans leur grille d'analyse en effet, ils tiennent compte des caractéristiques particulières de chaque entreprise. Pour eux, une entreprise riche en liquidités ne peut pas avoir les mêmes objectifs qu'une entreprise qui manque de liquidités.

Pour diversifier leurs ressources, les membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits diversifient leurs activités. La diversification des activités par les membres de ces ASBL apparaît à travers le graphique ci-dessous.

**Graphique n° 16: La diversification des activités par les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits (dimensions 1 et 3)**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

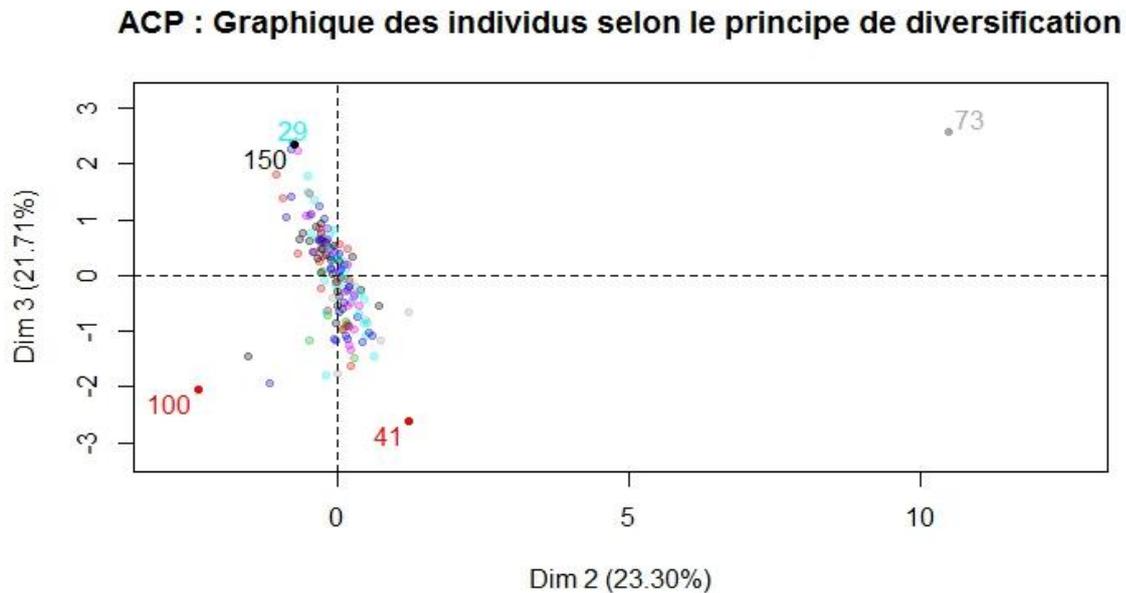
En matière de diversification de leurs activités, les membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits le font de cinq façons:

- Vingt-deux (14,67% des) ASBL dont les membres pratiquent l'agriculture combinent cette activité avec le commerce;
- Une minorité des ASBL (six ou 4,4% des ASBL) dont les membres pratiquent l'agriculture combinent cette activité avec l'élevage qui est une activité très risquée pour les IMF. Par ailleurs, elles ne financent même pas l'élevage;
- Trente-six (24% des) ASBL dont les membres sont des commerçants pratiquent aussi l'agriculture;
- Dix-sept (11,33% des) ASBL dont les membres pratiquent le commerce pratiquent d'autres AGR comme l'élevage ou la couture;
- Enfin, les membres des dix (6,67% des) ASBL restantes pratiquent d'autres activités dont les combinaisons n'ont pas été mentionnées.

En somme, la majorité des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits exercent, en plus du commerce, une autre activité génératrice de revenus. En effet, comme les microcrédits sont des prêts de montants faibles, ils servent à financer de très petites activités productives (fonds de roulement). C'est pourquoi les membres de la majorité des ASBL de notre échantillon (32 ou 21,33% des ASBL) pratiquent le commerce seul. Il faut noter que l'option de survie s'impose à travers le commerce.

Même si la majorité des burundais vivent de l'agriculture, ce ne sont que 27 (ou 18% des) ASBL de notre échantillon dont les membres pratiquent l'agriculture seule.

**Graphique n° 17: La diversification des activités par les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits (dimensions 2 et 3)**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Selon l'analyse Cluster, la diversification des activités fait apparaître une distinction de deux types s'ASBL bénéficiaires de microcrédits. Les associations matures de notre échantillon qui sont souvent de grande taille ne diversifient pas leurs activités si on les compare aux jeunes associations. Aussi, les résultats montrent que ce n'est que 39,3% des associations dont les membres n'exercent pas une deuxième activité. Par deuxième activité, il faut entendre un commerçant qui exploite des champs ou un cultivateur qui fait du commerce.

## **Chapitre IV: Analyse et discussion des résultats**

Dans ce dernier chapitre, nous présentons l'analyse et la discussion des résultats de notre étude. Pour ce faire, ce chapitre est divisé en trois sections. A la première section, nous présentons d'abord nos principales observations par rapport aux microcrédits de groupe et aux stratégies adoptées par les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Ensuite, nous analysons les exigences des institutions de microfinance qui sont les bailleurs de ces ASBL. Cette analyse est suivie d'une discussion sur les stratégies de conformité de ces ASBL aux contraintes des institutions de microfinance bailleurs. Enfin, à la dernière section, nous présentons le profil des membres ayant recours au microcrédit de groupe et leurs motivations. En effet, au-delà de leurs caractéristiques et leurs modes de fonctionnement, leur environnement économique exige le plus souvent des adaptations et une organisation conçue en fonction des objectifs de survie. Dans cette même section, les résultats présentés précédemment sont analysés en fonction de la variable dépendante de notre modèle de recherche pour vérifier nos hypothèses de recherche.

### **Section 1: Microcrédits de groupe et stratégies des ASBL**

Le microcrédit fournit à travers les activités génératrices de revenus, des revenus qui permettent aux membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits de survivre. Malheureusement, l'environnement de ces ASBL constitue une contrainte pour leurs actions organisationnelles. En effet, l'irruption de la contingence financière questionne ces ASBL jusque dans la performance de leurs projets et les contraint à respecter leur engagement envers le bailleur.

#### *1.1. Caractéristiques du microcrédit de groupe*

L'accès aux services financiers est pour les membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits l'accès à leur développement socio-économique en général, et à leur survie en particulier. En effet, les membres de ces ASBL ont recours à des services financiers pour répondre à leurs besoins physiologiques en grande partie. Ces services financiers sont limités à l'épargne et au crédit. Nous abordons ici l'un de ces services financiers: le crédit. Appliqué à notre étude de cas, nous analysons plutôt le microcrédit de groupe.

Les principales caractéristiques du microcrédit octroyé aux membres des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits sont mentionnées dans l'encadré ci-dessous:

### Encadré n° 3: Les principales caractéristiques du microcrédit octroyé aux membres des ASBL burundaises

Encadré n° 3: Les principales caractéristiques du microcrédit octroyé aux membres des ASBL burundaises

- *Les bénéficiaires de microcrédits* sont les membres d'une ASBL issus d'une même zone de résidence ou exerçant une même profession;
- *Les ASBL*: Les bénéficiaires de microcrédits doivent se constituer en groupes de deux personnes au minimum;
- *La caution solidaire*: En cas de défaillance de l'un des membres du groupe, les autres membres doivent le rappeler à ses obligations et se substituer à lui le cas échéant;
- *Les garanties physiques*: Les bénéficiaires de microcrédits présentent individuellement une garantie physique (champ, parcelle) pour obtenir un microcrédit de groupe;
- *Renouvellement et montant des octrois*: Les prêts aux associations sont renouvelés à chaque échéance sur la base d'un montant croissant. Les premiers prêts sont d'un montant faible (entre 100.000 Fbu (46,30 euros) et 500.000 Fbu (231,48 euros) par groupe) et augmentent à chaque renouvellement;
- *Durée et remboursement*: Tous les prêts aux associations sont octroyés sur une période de six mois ou d'une année exceptionnellement pour les emprunteurs relevant du domaine de l'agriculture. Ainsi, une échéance fixe qui peut être hebdomadaire ou mensuelle est exigée;
- *Épargne*: Les clients de certaines catégories d'IMF doivent verser un pourcentage variant entre 10% et 50% du montant demandé. Le plus souvent, l'épargne est individuelle. Elle peut aussi être groupée. Des fois, les deux alternatives sont possibles.

**Source:** Auteur à partir des données secondaires et des données de l'enquête

La proximité est un élément très important du mode de fonctionnement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. On remarque en effet que ces associations sont constituées à 65,3% de personnes issues du même milieu social. Les relations entre les membres sont essentiellement des relations de voisinage. Cela favorise les réunions des membres à chaque fois que c'est nécessaire. Les 34,7% restants sont constitués des membres qui exercent la même profession, le commerce notamment.

Le prêt aux associations est un regroupement de prêts qui sont accordés individuellement et directement de la part de l'institution de microfinance à chaque membre de l'association. Ainsi, la constitution d'un groupe de deux personnes au minimum conditionne l'accès au microcrédit de groupe.

Les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits ne disposent pas de garanties réelles. Les microcrédits sont alors adossés à d'autres formes de garantie. Les formes les plus fréquentes sont: la caution solidaire et les biens matériels auxquels les membres d'une association sont attachés (les champs, les parcelles, le bétail, etc.). En cas de difficultés d'un membre d'une ASBL bénéficiaire de microcrédits, les autres membres sont capables de mettre en œuvre une certaine solidarité. La seule condition est que les sommes en jeu soient faibles et que l'emprunteur défaillant ait rencontré des problèmes réels. Mais, ce n'est pas donné car l'association devient un groupe de pression sur l'emprunteur ou sa famille proche, en faisant surtout appel aux notions d'honneur et de réputation pour inciter l'emprunteur à rembourser.

La garantie du remboursement varie selon le type d'IMF. Ainsi par exemple, pour le cas des coopératives d'épargne et de crédit, si un membre ne parvient pas à rembourser, ce sont les autres membres qui doivent payer son prêt à sa place. La garantie de remboursement, généralement appelée caution solidaire, est constituée par une forte pression sociale qui s'exerce sur les membres de l'association. C'est en quelques sortes une incitation à honorer leur engagement et à se surveiller entre eux.

A la demande des membres de l'association, un premier prêt d'un certain montant est accordé suivant les besoins exprimés par les différents membres. Si ce prêt est remboursé à l'échéance convenue, un autre prêt de montant supérieur est octroyé et ainsi de suite. Ainsi, les premiers prêts sont d'un montant faible. Mais ils augmentent de façon plus ou moins rapide au fur et à mesure des cycles de prêt.

Les microcrédits facilitent les bénéficiaires à développer une activité qui leur procure un modeste revenu. Accordés pour un an au maximum au taux de 18% à 36%, ils commencent à être remboursés dès la deuxième semaine. Lorsque le crédit collectif est remboursé, les membres du groupe peuvent emprunter un peu plus.

Les membres des associations bénéficiaires de microcrédits épargnent avant et après le moment où ils ont accès à une somme importante d'argent. En effet, les institutions de microfinance constituent un lieu sûr où les bénéficiaires déposent leur épargne. Les produits d'épargne proposés aux ASBL bénéficiaires de microcrédits sont: l'épargne nantie, l'épargne obligatoire et l'épargne libre. *L'épargne nantie* correspond au montant bloqué pour garantir partiellement le crédit obtenu. Grâce à la garantie constituée par l'épargne des associations, ce montant est fixé à 15 % en moyenne. Il est fixé quels que soient le montant et le nombre de fois dont les membres ont bénéficié d'un crédit. *L'épargne obligatoire* ou forcée est versée en plus du montant à rembourser. Elle est égale à 10 % du montant du crédit et est rémunérée à 2%. L'objectif de l'épargne obligatoire est d'habituer les membres à épargner afin qu'ils disposent d'un petit capital dans leur compte. Enfin, *l'épargne libre* ou volontaire constitue un dépôt sur lequel le membre peut faire des retraits à tout moment selon ses besoins. L'épargne libre

est déposée sur le compte courant. Un livret d'épargne est exigé pour un montant minimum de 50.000 Fbu. La rémunération est de 4% pour une durée inférieure ou égale à 3 mois, 5% pour une période comprise entre 4 et 6 mois, 6% si la période est de 7 à 9 mois et 7% si cette dernière est comprise entre 10 et 12 mois.

Même si l'épargne est considérée dans ce cas comme partie prenante du produit de crédit, elle ne fait pas objet d'analyse dans notre étude.

Seules les institutions de microfinance de première et de deuxième catégorie sont autorisées à collecter l'épargne. Les institutions de microfinance de troisième catégorie sont uniquement autorisées à collecter les dépôts de garanties (épargne bloquée) de leurs clients.

Bref, les microcrédits octroyés par les institutions de microfinance aux ASBL burundaises se caractérisent par une forte standardisation: durée et mode de remboursement fixes, évolution automatique et rigide des montants empruntés. Malheureusement, le principe de renouvellement croissant des prêts (que nous mentionnons dans le tableau ci-dessus) ne peut être efficace que pour de très petites activités. Ainsi, face à une offre souvent inadaptée à leurs activités génératrices de revenus, les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits mettent en œuvre des stratégies pour s'adapter aux modalités de financement des IMF bailleurs.

## *1.2. Stratégies des ASBL et des IMF*

### *1.2.1. Stratégies des ASBL*

Le plus important facteur qui est à l'origine des stratégies d'ajustement des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires de microcrédits est lié aux risques auxquels font face ces mêmes ASBL.

La notion de risque est depuis longtemps familière aux économistes. Actuellement, il y a prolifération de cette notion dans tous les domaines. Quel que soit le domaine, la perception du risque a comme origine les problèmes que se posent les acteurs. Pour minimiser le risque et résoudre ces problèmes, il y a toujours naissance des comportements ou des actions individuelles. Parmi ces comportements, nous analysons l'attitude face au risque (lié à la dépendance aux ressources) pour traiter de l'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi.

Il est important de préciser tout d'abord ce que l'on entend par risque. L'étymologie du mot risque vient du latin *resicare* qui signifie recouper ou séparer. Le risque c'est ce qui tranche en cas d'échec ou d'erreur. Prendre des risques c'est se séparer du cadre de sécurité dans lequel nous vivons ou de l'espace dans lequel nous évaluons.

Le risque est défini comme un danger dont on peut plus ou moins prévoir (Rey-Debove et Rey, 2013). Mais de façon générale, la définition du mot risque présente de grandes difficultés puisque celui-ci est

très subjectif. En reprenant la thèse de l'utilité de Bernoulli par exemple, nous trouvons que la prise de risque est un choix rationnel où les actions de l'individu reflètent ses intérêts. Ainsi, l'évitement du risque ou l'engagement dans une activité dangereuse sont sous-tendus par un jeu complexe d'interactions entre l'individu et l'environnement déterminé où la perception des bénéfices est un enjeu important. Aussi, le risque perçu peut être de différentes natures. Il peut être lié aux *performances attendues, financier, physique, fonctionnel et psychosocial*.

Le risque perçu par les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits devient un des facteurs susceptibles de conditionner leur comportement. Pour ces ASBL, le risque est rattaché à la dangerosité en termes de conséquences négatives sur leurs activités génératrices de revenus. Nous traitons des deux premiers types de risque ci-haut mentionnés, c'est-à-dire le risque lié aux performances attendues et le risque financier.

#### *A). Risque lié aux performances attendues des ASBL*

Concernant les performances attendues, il convient de noter l'importance des risques exogènes des activités agricoles. En effet, ce type d'activité génératrice de revenus comporte des risques importants pour les ASBL bénéficiaires de microcrédits. Ces risques sont notamment les aléas climatiques importants, la faible rentabilité ainsi que les risques liés à l'incertitude des prix des produits agricoles. Le risque climatique et les coûts de transaction étant très élevés, les agriculteurs sont soumis à l'instabilité et aux aléas de la production agricole qui peuvent engendrer un taux de remboursement faible. D'où des faibles revenus qui rendent difficile le remboursement de l'emprunt. Cela entraîne par conséquent un accès problématique au financement par les agriculteurs. Ce problème est renforcé du fait que, à part les coopératives d'épargne et de crédit, les autres institutions de microfinance ne souhaitent pas investir dans le secteur agricole à cause du caractère aléatoire de la production agricole.

Ceci précisé, il convient maintenant de s'interroger sur les risques liés à la dépendance aux ressources dont les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont sujets.

#### *B). Stratégies des ASBL pour contourner les risques liés à la dépendance aux ressources*

Les risques liés à la dépendance aux ressources sont diversifiés. Ils s'étendent des risques liés à l'insolvabilité, aux risques de taux d'intérêt en passant par les risques de liquidité.

Nous évoquons en premier lieu les risques d'insolvabilité car les bénéficiaires de microcrédits ont parfois des problèmes de remboursement des crédits. Or, la solvabilité est une préoccupation forte de ces ASBL. C'est ainsi que pour maintenir une image de solvabilité, les membres de ces ASBL n'empruntent pas pour la consommation, mais pour développer une activité génératrice de revenus.

Plus en milieu rural qu'en milieu urbain, la mise en place des institutions de microfinance a bouleversé quelque peu les économies traditionnelles. Dans les sociétés africaines en effet, les systèmes financiers sont ancrés dans des environnements économiques et sociaux qui interdisent de dissocier accumulation économique et sociale. Malgré cette généralisation sur les sociétés africaines, tous les bénéficiaires de microcrédits au Burundi avouent avoir utilisé leur crédit pour financer une activité génératrice de revenus. Les dépenses de consommation et les obligations sociales sont réalisées grâce au bénéfice. En effet, même si l'objet du crédit est libre, l'emprunteur doit démontrer à l'agent ou au comité de crédit que l'activité qu'il va développer est rentable et qu'il en a la maîtrise.

En demandant des crédits, l'objectif des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits est d'investir le crédit ainsi obtenu dans une activité économique. C'est très rare qu'un crédit soit destiné à la consommation. Nous donnons ci-après *trois exemples* concrets des membres ayant besoin d'un microcrédit productif. *Exemple 1*: Une personne qui souhaite démarrer une simple activité de vente de légumes sur les marchés a besoin de fonds de roulement pour acquérir un premier stock. La mise à disposition d'un microcrédit peut permettre le lancement de cette activité. Pour des personnes qui exercent déjà cette activité à une très petite échelle, le manque de trésorerie oblige à acheter le stock en très petites quantités. Non seulement les prix deviennent élevés, mais aussi ces personnes se déplacent plusieurs fois dans la semaine. *Exemple 2*: Certains ménages de la plaine de l'Imbo (dans la région ouest) ont besoin d'acquérir des décortiqueuses qui sont de véritables investissements. Le microcrédit est une solution car cette machine nécessite un montant qui n'est pas accessible par de simples cultivateurs. *Enfin*, le même raisonnement peut s'appliquer à un couturier qui souhaite acquérir une machine à coudre et pour qui, le potentiel ne peut se réaliser que s'il a accès aux financements qui le permettent.

En deuxième lieu, nous mentionnons les risques de taux d'intérêt étant donné son inadéquation au regard de la rentabilité intrinsèque des activités agricoles plus particulièrement. En dernier lieu, nous évoquons les risques de liquidité dans le sens où les montants des crédits sollicités sont en déséquilibre avec les montants octroyés.

### *1.2.2. Stratégies des institutions de microfinance*

Servet (2006) souligne que la microfinance apparaît comme solidarité pour les uns (leur objectif social), affaires profitables pour d'autres (leur objectif économique) et fréquemment un mélange de deux. Qu'en est-il au Burundi?

Certaines institutions de microfinance burundaises mobilisent une proportion importante des dépôts du secteur en les rétrocédant faiblement. C'est le cas du milieu rural qui participe de façon plus importante à la constitution des dépôts à hauteur de 42, 8% de l'ensemble des dépôts pour les IMF exclusives au milieu rural. Or, ces dernières n'accordent que 15% de l'ensemble des crédits. D'autres

institutions de microfinance par contre accordent des crédits au-delà du volume de leurs dépôts et font appel à des refinancements. Bref, la capacité de chacune des huit plus importantes IMF burundaises d'octroyer des crédits ou de mobiliser l'épargne n'est pas la même.

La coexistence des objectifs à la fois économiques et sociaux des institutions de microfinance burundaises trouve une explication dans le fait que ces dernières s'inscrivent plus dans une logique de recherche de pérennité. Ce qui est un peu logique car, du point de vue de l'institution de microfinance, il faut un coût acceptable pour un service financier donné (épargne ou crédit). En effet, les taux sur les crédits octroyés doivent permettre à l'institution de microfinance de couvrir l'ensemble des coûts.

Ainsi, l'objectif que les responsables des IMF burundaises ont jugé à 100% plus important est la recherche de pérennité financière. Suit la proximité géographique par ces mêmes IMF. Le ciblage et la participation des associations ne sont pas importants pour certaines catégories d'IMF dont les entreprises de microfinance ayant le statut de société anonyme.

Malgré cet objectif de recherche de pérennité, les institutions de microfinance burundaises ne mènent pas des études de clientèle visant à améliorer les services. En effet, la plupart d'entre elles ne peuvent pas se permettre d'engager une réflexion sur la pertinence de leurs services. On observe tout simplement une couverture des risques courus par une institution de microfinance qu'une véritable connaissance des besoins de la clientèle. Nous le démontrons ci-dessous à partir de ces trois exemples concrets.

*Exemple 1:* Seuls les producteurs de riz (culture qui n'est pas très perturbé par des aléas climatiques et présentant donc moins de risques) reçoivent facilement des crédits. Les crédits au petit commerce se font aussi plus facilement.

*Exemple 2:* La FENACOBU par exemple exige un fond de garantie constitué sur base de la mobilisation des fonds intérieurs.

L'autre *exemple (3)* le plus frappant est le fait que la plupart des IMF burundaises réduisent le risque lié au prêt en exigeant de l'emprunteur potentiel un dépôt préalable à l'emprunt.

Ces exemples montrent que des stratégies existent aussi du côté des institutions de microfinance. En plus, elles exigent une épargne préalable qui est une épargne obligatoire liée à l'octroi du prêt. Dans ce cas, l'accès au crédit est conditionné par le fait d'avoir épargné au préalable un montant donné qui peut représenter une part significative du montant emprunté (voir encadré n°3). Le montant minimum pour ouvrir un compte d'épargne au nom de l'association est de 5.500 Fbu. Le taux de rémunération de l'épargne varie entre 3 % et 10 % selon les termes de placement.

Les résultats des interviews montrent aussi que certaines IMF visent la solvabilité et l'efficacité des bénéficiaires. C'est pour cela qu'elles comptent parmi leurs clients plus de femmes que d'hommes. Nous montrons ainsi à travers le tableau suivant (tableau n° 33), que la proportion des femmes dépend du type d'IMF bailleur.

**Tableau n° 33: Pourcentage des associations bénéficiaires de microcrédits selon la proportion de femmes et le type d'IMF**

		Type d'institution de microfinance			Total
		1*= Coopérative d'épargne et de crédit	2*= Programme de microcrédit	3*= Entreprise de microfinance	
Proportion de femmes	1= 0%-40%	84,6%	0	15,4%	100,0%
	2= 41%-69%	52,3%	34,1%	13,6%	100,0%
	3= + de 70%	33,8%	20,0%	46,2%	100,0%
<b>Total</b>		48,0%	20,7%	31,3%	100,0%

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les ASBL qui comptent moins de 40% de femmes (1) sont financées à 84,6% par les coopératives d'épargne et de crédit (1\*) et à 15,4% par les entreprises de microfinance (2\*). Les coopératives d'épargne et de crédit financent essentiellement le milieu rural (et donc l'agriculture) ce qui n'est pas le cas pour les entreprises de microfinance. Ces deux catégories d'IMF financent moins les ASBL ayant une grande proportion de femmes cultivatrices et donc à grand risque. Les ASBL qui comptent plus de 70% des femmes sont à 46,2% financées par les entreprises de microfinance, à 33,3% par les coopératives d'épargne et de crédit, et à 20% par les programmes de microcrédit (3\*). Les ASBL qui comptent de 41 à 69 % des femmes sont financées majoritairement (52,3%) par les coopératives d'épargne et de crédit, à 34,1% par les programmes de microcrédits, et à seulement 13,6% par les entreprises de microfinance.

De tout ce qui précède et en calculant le montant moyen des crédits décaissés (Montant total des crédits décaissés/Nombre total des crédits décaissés), nous pouvons conclure que les institutions de microfinance burundaises ne prennent pas de risque sur les bénéficiaires.

Pour clore avec ces stratégies des IMF, d'autres spéculations flagrantes apparaissent à travers les services offerts par les institutions de microfinance burundaises aux associations bénéficiaires de microcrédits. Ainsi par exemple, en s'appuyant sur la méthodologie du *crédit solidaire*, les IMF burundaises cherchent à compenser l'absence de garantie matérielle. En effet, si un des membres du groupe ne rembourse pas son crédit, les autres doivent rembourser à sa place. Ce qui fait que les taux de remboursement du crédit solidaire sont proches de 100% comme l'ont souligné Boyé, S., Hajdenberg, J. et Poursat, C. (2006). En plus de cet avantage, les IMF préfèrent cette formule car avant l'octroi du crédit de groupe, les clients à risque (mauvais payeurs) susceptibles de mettre en cause

l'accès au crédit de groupe sont écartés. En plus, les membres d'une même association savent mieux que les agents de crédit lesquels d'entre eux risquent de ne pas rembourser.

## **Section 2. Exigences des IMF et stratégies des ASBL**

Dans cette section, nous mettons en lumière un certain nombre de questions par rapport à la conformité des ASBL bénéficiaires de microcrédits aux exigences des institutions de microfinance.

### *2.1. Exigences financières des IMF burundaises*

Les exigences financières des institutions de microfinance burundaises consistent à faire une analyse rigoureuse des demandes de prêts car les prêts octroyés doivent être remboursés.

#### *2.1.1. Les conditions d'accès au crédit et le montant des microcrédits de groupe*

Le processus d'octroi de prêts varie selon qu'il s'agit d'un premier prêt ou d'un renouvellement. Dans le premier cas, les institutions de microfinance n'acceptent généralement pas d'accorder des crédits aux associations que quand elles ont une idée sur le profil de leurs membres. Elles se donnent la peine de connaître la réputation de l'emprunteur (mauvais payeur par exemple).

Pour bénéficier du premier prêt, il faut remplir les conditions suivantes: être membre de l'association, habiter ou travailler dans une zone territoriale de l'IMF, être majeur, inspirer confiance et être solvable. Aussi, les prêts ne peuvent être accordés aux membres qui ont un crédit non remboursé arrivé à échéance dans une autre institution de microfinance. En outre, ceux qui ont un casier judiciaire chargé ou qui ont fait une fausse déclaration lors de la demande de crédit ne peuvent pas bénéficier d'un emprunt.

Pour analyser la capacité de remboursement des membres, un formulaire de demande de crédit de groupe est utilisé. Les noms de tous les membres de l'association sont notés. Chacun spécifie le montant qu'il souhaite recevoir et pourquoi il prend le crédit. Chaque membre est au courant du montant demandé et attribué aux autres ce qui permet d'éviter les abus.

Le montant du premier crédit est parfois compris entre 100.000 Frs BU (46,30 Euros) et 500.000 Frs BU (231,48 euros) par groupe. Ce montant est fonction de l'activité exercée. Il peut évoluer selon les besoins des membres mais reste plafonné à 5.000.000 Frs BU (2314,81 Euros) pour tout le groupe. Il est aussi proportionnel au nombre des membres du groupe. La proportionnalité est observée mais si une capacité est justifiée (en comparant un des membres par rapport aux autres de son groupe), un montant supérieur peut être accordé à celui qui le mérite.

Les frais de dossier pour demande de crédit sont constitués par les frais de gestion 2% du montant emprunté et les frais d'analyse de dossier qui s'élèvent à 3% du montant emprunté. Ces derniers sont

payés lors du retrait du crédit. Pour ce qui est des frais de tenue de compte, les institutions de microfinance prélèvent un montant mensuel de 600 Fbu de frais d'assurance.

### *2.1.2. La caution solidaire et les garanties matérielles*

Pour les ASBL bénéficiaires de microcrédits, la caution solidaire fait office de garantie. La plupart des membres de ces ASBL ne peuvent donner comme garantie que leurs parcelles ou leurs champs ou encore leur bétail (bœuf, chèvre). Le bétail représente souvent la première forme d'épargne. Malheureusement, il s'agit des biens risqués car les animaux domestiques peuvent mourir ou être volés avant l'échéance du crédit. C'est pourquoi, les agents de crédits reçoivent des directives pour éviter ce type de garantie.

La garantie matérielle est individuelle. Souvent, les agents de crédits doivent faire preuve de discrétion pour que les autres membres ne soient au courant de l'objet mis en gage.

### *2.1.3. Les pénalités et les sanctions*

La responsabilité commune dans le prêt à l'ASBL affecte la disposition des membres à rembourser, car une sanction sociale peut être appliquée par le groupe au membre défaillant.

Pour ce qui est des pénalités et sanctions, tout retard de remboursement (deux semaines après la date d'échéance au plus tard) est sanctionné par une pénalité. Cette dernière s'élève à 3% par mois du montant à rembourser (capital + intérêt) au prorata du nombre de jours de retard. Les mauvais antécédents pénalisent les prêteurs concernés à chaque renouvellement. En effet, l'augmentation du montant accordé peut ne pas être accordée voir même revu à la baisse pour le prochain crédit. Aussi, au cours de la semaine suivant la date d'échéancier, un rappel à l'ordre est fait au client en retard. Au-delà une descente sur le terrain est faite. S'il persiste, l'IMF a le droit de vendre le bien en nantissement

Les sanctions internes concernent le paiement de pénalités en retard, la réalisation des garanties, la perte de crédibilité, le refus d'accès à d'autres crédits voire même la suspension. En plus de ces sanctions internes, le membre défaillant peut en dernier recours faire l'objet de poursuites judiciaires même si ce n'est pas fréquent.

## *2.2. Exigences organisationnelles des IMF burundaises*

Les exigences organisationnelles des institutions de microfinance burundaises sont en rapport avec les processus d'octroi de prêts. Ces processus leur permettent en effet de fonctionner efficacement dans le sens de leur stratégie de pérennisation. Ainsi, elles adoptent des méthodes très variées pour obtenir le remboursement de prêt. Ces méthodes de collecte auprès des mauvais payeurs surtout ont comme point de départ le processus d'octroi de prêts.

Les processus d'octroi de prêts dépendent de la clientèle visée et du montant de prêt. Par rapport au premier critère, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont des promoteurs d'une microentreprise, la plupart des membres étant illettrés. Pour ce qui est du montant du prêt, le délai d'analyse est généralement de deux semaines puisqu'il ne s'agit pas de grands montants. Aussi, le processus varie selon qu'il s'agit d'un premier prêt ou d'un renouvellement. Dans le premier cas, l'accent est mis sur la connaissance de l'emprunteur. Dans le second cas par contre, l'accent est mis sur l'analyse de son projet.

Quel que soit le critère, l'ensemble du processus d'octroi de prêt est rigoureux mais rapide. Les délais de traitement des demandes de crédits n'excèdent pas généralement 15 Jours; elles sont parfois d'une semaine. Malheureusement, il arrive que le déboursement des crédits connaisse des retards alors que les clients convoqués arrivent très tôt à l'IMF pour retirer leur prêt. Cela cause beaucoup de désagréments aux clients qui habitent loin du siège ou qui sont obligés d'attendre alors qu'ils ont d'autres obligations.

### *2.2.1. Asymétrie de l'information malgré une pression sociale mis à profit*

Les mauvais payeurs craignent pour leur réputation mais sentent également qu'une autorité peut les contraindre à payer. Ceci permet d'une part, d'éviter que d'autres membres ne soient tentés de reproduire le même comportement et d'autre part, de ne pas ternir l'image de l'association.

Souvent, des quiproquos ne manquent pas entre les membres de l'association et les agents de crédits. En effet, la plupart membres se plaignent de la lenteur des décaissements. Et surtout, on ne leur attribue pas les montants demandés même s'ils n'ont jamais eu d'arriérés. Pour les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits, cela fait partie des choses qui font fondre le crédit. Ainsi par exemple, si un membre demande 200.000 Frs Bu (93 Euros) pour acheter des semences et des intrants agricoles et qu'on ne lui donne que 150.000 Frs Bu (69 Euros), tout le travail qu'il a fait avant pour trouver où investir l'argent est réduit à néant. Le temps de réfléchir à un nouveau projet, l'argent peut être dépensé à d'autres fins. A la fin, le membre de l'association qui a contracté l'emprunt se retrouve avec trois problèmes saillants. D'une part, il peut mal investir, et l'argent s'envole. D'autre part, s'il le garde trop longtemps dans ses poches, il va l'investir dans ses dépenses de consommation ou quelqu'un va finir par le lui prendre.

Cette situation est souvent due à un retard dans le remboursement du crédit précédent d'un des membres de l'association. Pour ne pas pénaliser les membres qui ont payé à temps, les agents de crédit leur demandent de reprendre le même montant que lors du dernier prêt. Dans ce cas de figure, le problème réside dans l'asymétrie de l'information dans de nombreuses associations. En effet, de peur d'être mal vu, le responsable de l'association n'informe pas les autres membres que certains ont

cumulé des jours de retards dans leur paiement. Ces derniers en veulent aux agents de crédit ignorant que le problème vient de leur association.

### *2.2.2. Les membres d'une ASBL acceptent de mutualiser les risques de cautionnement mutuel*

L'avantage majeur des ASBL bénéficiaires de microcrédits est le fait que la plupart des responsables sont au courant des problèmes des membres. Ainsi, par le biais du responsable, l'information est partagée. Il devient ainsi facile de trouver des stratégies internes pour résoudre les problèmes en cas de défaillance de paiement d'un membre. Quand il y a des membres qui payent en retard par exemple, les autres membres prennent une partie de leur épargne pour rembourser à leur place.

### *2.3. Stratégies d'ajustement des ASBL pour se conformer aux exigences des IMF*

Malgré la vaste littérature sur la contribution des institutions de microfinance au développement des micro-entreprises, on sait peu de choses sur l'adaptation de ces micro-entreprises aux exigences de leurs bailleurs. La première question que nous nous posons ici est donc de savoir si les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits adaptent leurs actions aux contraintes des IMF. La deuxième question que nous nous posons est de savoir si cette adaptation leur permet d'être performants dans leurs activités génératrices de revenus. Ainsi, nous montrons d'abord les principales exigences des institutions de microfinance burundaises. Nous expliquons ensuite l'adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits en proposant une grille d'analyse des stratégies de ces ASBL pour se conformer à ces exigences.

Le modèle de la dépendance aux ressources et la perspective des acteurs sont sous-jacents à l'analyse que nous faisons de l'environnement et de ses liens avec les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. En effet, leurs ressources et leurs parties prenantes ne peuvent être considérées sans référence à leur environnement économique et financier. Dans ce sens, nous abordons ci-dessous deux méthodes largement utilisés en stratégie pour faire une grille d'analyse des stratégies des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Il s'agit du modèle de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et de la perspective des acteurs (Porter, 1980).

A travers ces deux méthodes, nous trouvons que les exigences des institutions de microfinance envers leurs clients sont en rapport avec le développement de certaines filières qui rentrent dans le cadre de leurs missions. Ainsi, nous montrons ci-dessous que les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits développent des modes d'organisation spécifiques pour s'adapter à leurs exigences. Le tableau ci-dessous permet de mettre en évidence les stratégies adoptées par les membres de ces ASBL pour s'adapter aux exigences des IMF. L'adaptation de ces ASBL aux contraintes des IMF leur permet de survivre grâce à leur accès au financement qui en découle.

**Tableau n ° 34: Grille d'analyse des principales stratégies d'adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits enquêtées aux exigences des institutions de microfinance**

Les exigences des IMF	Les stratégies des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits
<b>Exigences financières</b>	
1. Petits montants de prêts et délais de remboursement très courts	Projets des membres qui procurent la garantie de remboursement
2. Analyse de projets	Choix du type d'AGR: crédit pour le commerce essentiellement
3. Utilisation du crédit	Même si leur utilisation est libre, tous les crédits de prêts sont investis dans une microentreprise
<b>Exigences organisationnelles</b>	
4. Nature de l'AGR	Taille de l'association variable suivant le type d'AGR
5. Incitation au remboursement	Mécanisme de groupe solidaire
6. Remboursement	Les membres de l'ASBL acceptent de mutualiser les risques de cautionnement mutuel
7. Gouvernance	Réunions régulières des membres
8. Pérennité	Epargner grâce à la diversification des revenus

**Source:** Auteur à partir des données des interviews et de l'enquête

Pour Boyer et *al.* (2005), la mise en œuvre des stratégies passe par la mobilisation des compétences différentes, de ressources spécifiques et modes d'organisations particuliers. Ainsi, les modes d'organisation des ASBL bénéficiaires de microcrédits nous intéressent plus particulièrement et font objet de cette grille d'analyse ci-dessus.

Pour s'adapter aux exigences des IMF bailleurs, les associations bénéficiaires de microcrédits adoptent trois principaux types de stratégies. Ces stratégies concernent l'adaptation aux petits montants de prêts et aux délais de remboursement courts surtout. Le mobile des associations burundaises est de réaliser un projet. Or, ces associations souhaitent disposer des services financiers non seulement à un coût raisonnable mais aussi dans une perspective de long terme. Malheureusement, un faible montant ne permet pas de financer le besoin en fonds de roulement des commerçants. Il est aussi inadapté pour financer l'agriculture. En effet, les activités agricoles nécessitent des produits de prêt adaptés à la saisonnalité des récoltes. Parmi les stratégies qui leur permettent de s'adapter aux modalités de financement du bailleur, la caution solidaire est une garantie sociale où les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits veillent au soin de la préparation des projets qui procurent la garantie de remboursement. En effet, les membres du groupe se portent solidaires en cas de non remboursement. Si l'un des partenaires ne respecte pas ses engagements envers l'institution de microfinance, c'est le groupe tout entier qui réagit pour sauver sa face. Par ailleurs, les membres d'une association exercent une pression sur le débiteur insolvable. C'est la raison pour laquelle les membres de certaines associations sont obligés de se réunir régulièrement car chacun a besoin d'être au courant de la situation des autres membres. Le projet lui-même est considéré avant tout comme la garantie première.

Le crédit à court terme octroyé par les IMF ne peut que financer les activités génératrices de revenu à court terme des ASBL bénéficiaires de microcrédits à cause de sa nature. Ainsi, pour essayer de s'adapter à l'offre des IMF, les membres de ces ASBL demandent du crédit pour *le commerce* essentiellement et l'agriculture dans une moindre mesure. En effet, comme les microcrédits sont des prêts de montants faibles, ils servent à financer de très petites activités productives (fonds de roulement). Heureusement qu'avec ces modalités de financement (prêts de montants faibles et des échéanciers très courts), les membres d'une telle association se sentent aussi plus liés par la solidarité

Même si le choix de l'usage du crédit est laissé à l'emprunteur, tous les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits utilisent l'emprunt pour produire les biens et services. Les membres de ces ASBL ne peuvent ni acquérir des actifs productifs, ni construire ou rénover sa propre habitation avec des petits montants. Ils ne peuvent non plus acheter des biens de consommation durable.

Par rapport aux exigences organisationnelles, les emprunteurs se constituent en groupes solidaires, de taille variable selon la nature de l'activité. Les associations se constituent non pas au regard des facilités que les institutions de microfinance offrent aux membres pour accéder au crédit mais sur des bases solides avec surtout une implication forte des bénéficiaires. En plus, le mécanisme du groupe solidaire constitué généralement de 3 à 10 personnes induit une réduction du risque de défaut par de simples processus d'incitation au remboursement.

Les mécanismes de garantie de prêt reposent donc sur un groupe de caution solidaire. D'où le choix des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits s'effectue entre voisin, suivant les relations familiales ou suivant la similitude d'activités exercées. Les ASBL bénéficiaires de microcrédits se constituent aussi pour la plupart, sur base des critères paramétriques socioculturels. Il y a lieu de citer l'appartenance à une même profession ou à une même zone de résidence. Il est aussi fréquent que les camarades de travail ou voisins constituent des groupes rotatifs d'épargne et de crédit pour s'entraider mutuellement.

La diversification des activités permet de réduire les risques inhérents à une mono activité (souvent l'agriculture). Dans ce cas, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits optent pour une stratégie de diversification des activités car elle apporte non seulement de nouvelles sources de revenus aux membres, mais contribue aussi au renforcement de leur survie.

Cela nous permet de conclure que la diversification des activités est déterminante dans l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Elle offre en effet deux principaux avantages: meilleure répartition des risques liés aux activités exercées et potentialités de croissance. C'est surtout à travers la minimisation des risques que cette variable semble surtout influencer leur efficacité organisationnelle. Bref, la diversification des activités favorise l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

### **Section 3. Analyse des résultats et vérification des hypothèses**

L'analyse de nos quatre hypothèses de recherche est organisée en trois étapes. En premier lieu, nous analysons les modalités des variables indépendantes respectives et de la variable dépendante. En deuxième lieu, nous procédons à une relecture des données précédentes, en utilisant soit l'analyse en composantes principales soit l'analyse des correspondances multiples selon la nature des données. Enfin, nous nous servons des travaux de Quinn et Rohrbaugh (1983) pour confirmer ou infirmer les hypothèses contenant des variables quantitatives. Cela nous permet de montrer comment les organisations bénéficiaires de microcrédits s'inscrivent dans le spectre de l'efficacité organisationnelle que nous avons défini au premier chapitre. Pour apporter la réponse à notre question de recherche, nous confrontons l'analyse des déterminants de l'efficacité organisationnelle et les éléments de profil des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

#### *3.1. Efficacité: une grille d'analyse des stratégies de survie des ASBL*

##### *3.1.1. Eléments de profils des ASBL bénéficiaires de microcrédits*

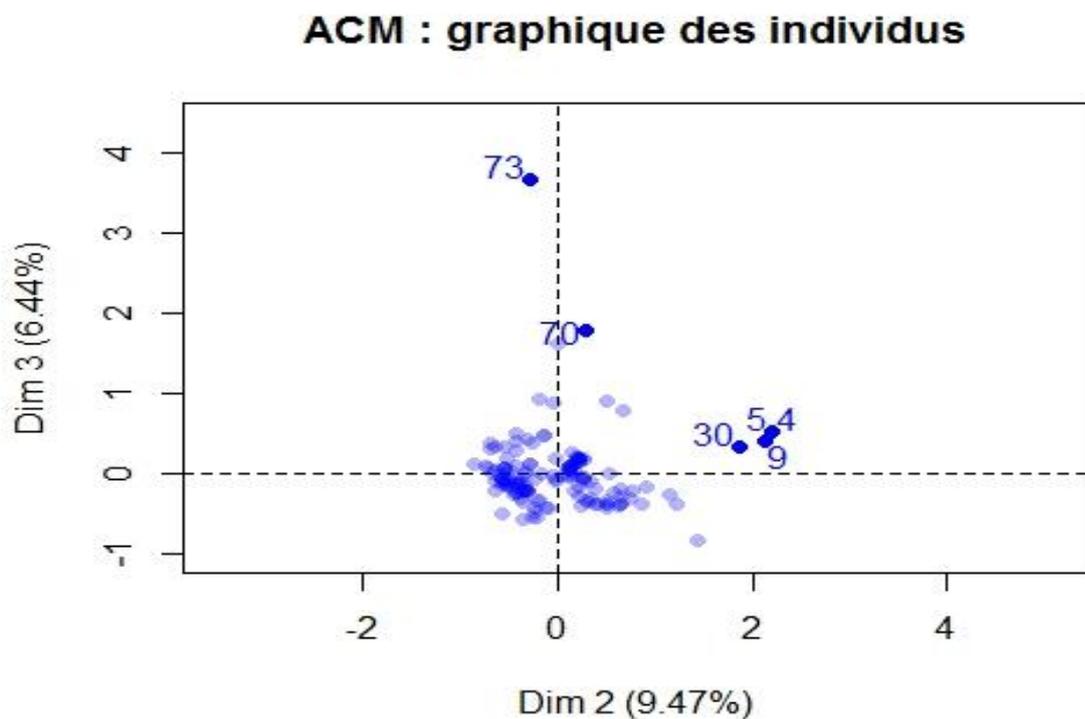
Pour expliquer les indicateurs de profils des ASBL bénéficiaires de microcrédits, nous expliquons cinq principales variables et les modalités qu'elles prennent. Nous jugeons que les individus ayant adopté les modalités d'une même variable se ressemblent et ont les mêmes profils. Nous complétons ainsi les données résultant d'une analyse factorielle par une typologie des individus en classe telle que les individus d'une même classe se ressemblent le plus possible, et ceux appartenant à deux classes différentes soient très différenciés. C'est l'objet même des méthodes de classification.

Les méthodes de classification cherchent donc à dégager les ressemblances globales entre individus et à classer ces individus dans des classes selon ce qu'ils ont de commun.

Le principe de l'ACM est identique à celui de l'AFC, à savoir une même transformation du tableau en profils- lignes et profils-colonnes, un même critère d'ajustement avec des pondérations des points égales aux profils marginaux et une même distance du Khi-deux.

Dans l'interprétation, nous nous attachons au sens selon lequel les profils s'écartent du profil moyen. Ainsi, les données du graphique ci-dessous présentent des classes naturelles. Le but de la classification est donc de les identifier.

Graphique n° 18: Graphique des individus dans les dimensions 2 et 3

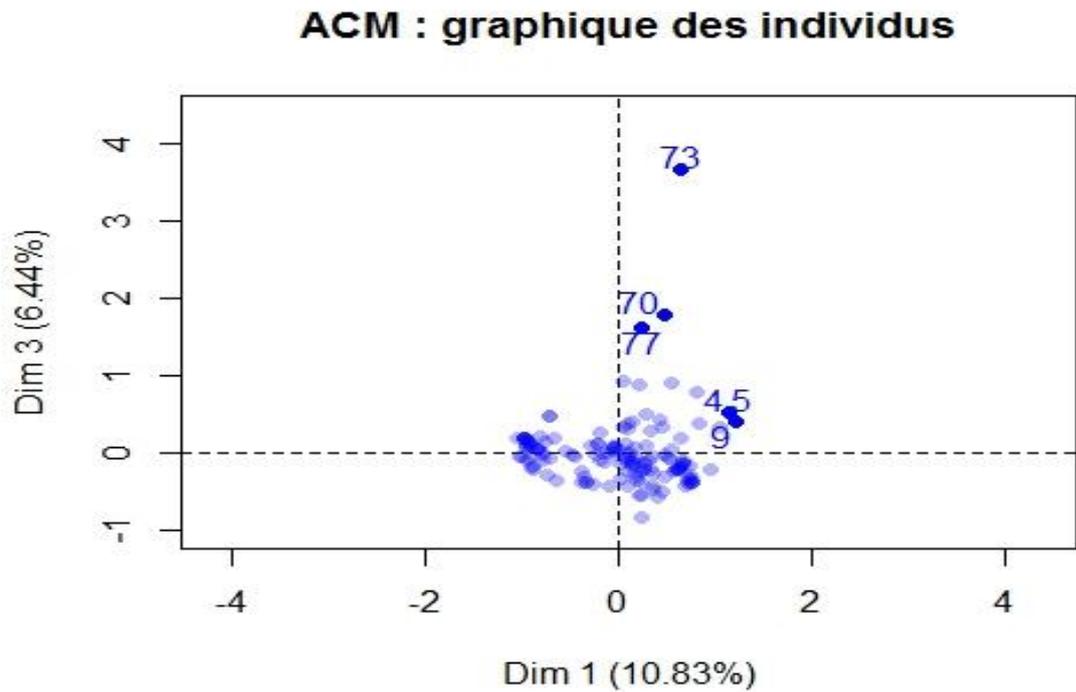


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

A travers le graphique ci-dessus, nous constatons que la majorité des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont de petites tailles. Plus précisément, la majorité (48,67%) des ASBL bénéficiaires de microcrédits ont un effectif compris entre 5 et 9 membres (voir tableau n° 40).

Sur les deux graphiques suivants par contre, les données appliquées à notre échantillon ne comportent pas de classes naturelles. Nous faisons par conséquent des choix possibles suivant l'exigence d'homogénéité des classes qui nous intéressent.

Graphique n° 19: Graphique des individus dans les dimensions 1 et 3

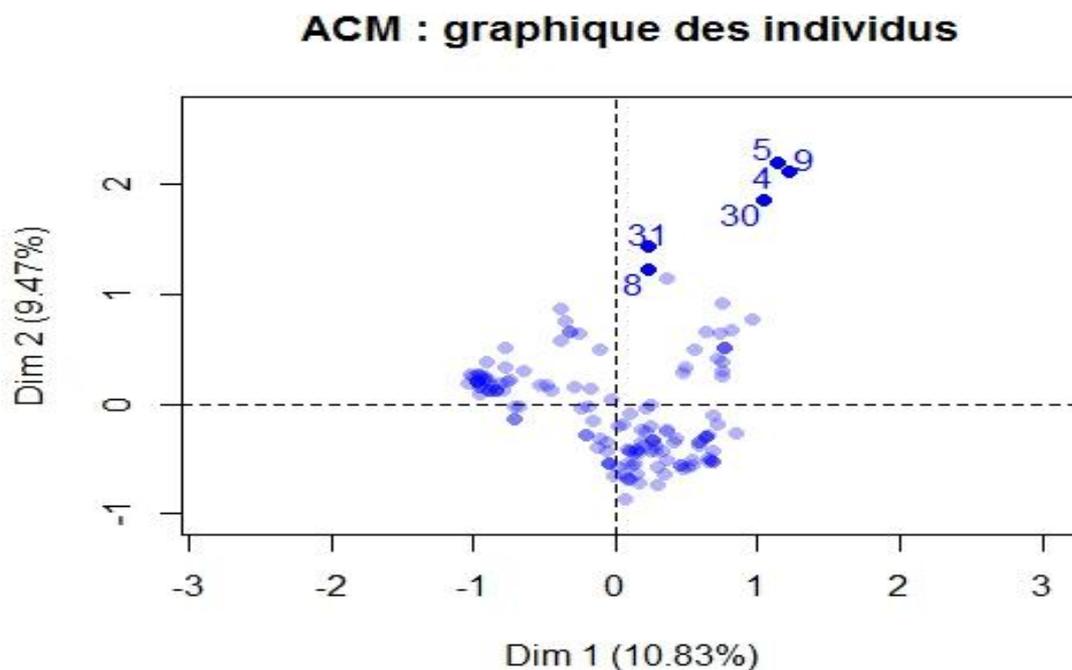


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le graphique ci-dessus représente la majorité des associations de très petite taille et les associations de très grande taille particulièrement. Il faut rappeler ici que l'objectif principal des ASBL bénéficiaires de microcrédits varie suivant leur taille.

Les éléments d'aide à l'interprétation utilisés en ACP ainsi que les règles générales de l'interprétation des axes sont valables en ACM. Comme dans l'ACP, l'analyse du nuage des profils s'effectue par rapport au profil moyen qui se trouve à l'origine des axes.

Graphique n° 20: Graphique des individus dans les dimensions 1 et 2



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Nous constatons à travers ce graphique que les ASBL dont les femmes dominent visent le plus souvent l'entraide sociale. Cependant les membres de ces ASBL exercent des activités variées (enseignement au primaire, commerce et agriculture). Pour atteindre leur objectif de survie, ils utilisent le bénéfice provenant de l'activité exercée.

Nous arrivons ainsi à faire une *typologie cohérente* des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui met en lumière le caractère discriminant de «la nature de l'activité exercée».

### 3.1.2. Analyse des profils des ASBL bénéficiaires de microcrédits

Les caractéristiques socio-économiques des ASBL burundaises bénéficiaire de microcrédits ont un pouvoir explicatif important sur leur efficacité organisationnelle. Mais, la divergence des résultats des recherches est plus marquée avec certains indicateurs, en particulier l'ancienneté et la taille de ces ASBL. Alors qu'une grande taille est un indicateur significatif pour les uns dans le sens d'une plus grande performance, nous constatons dans notre étude que les jeunes ASBL sont plutôt plus performantes.

L'analyse du profil des ASBL bénéficiaire de microcrédits permet de repérer trois variables qui structurent le plus fortement le champ associatif burundais. Ces variables sont la structure de l'association, son objectif et ses activités. Ces variables influencent l'efficacité organisationnelle des ASBL qui font objet de notre étude.

L'analyse ci-dessous s'inscrit dans une approche statistique utilisant les données de ces ASBL. Ainsi, l'opérationnalisation des cinq dimensions théoriques de l'efficacité organisationnelle ci-dessous nous permet d'identifier les trois profils suivants:

**Tableau n° 35: Trois profils d'ajustement stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**

	Organisation interne	Efficacité	Légitimité	Pérennité	Survie
Profil 1	Plus de 70% de femmes	Objectif économique	Petite taille	Commerce	Satisfaction des besoins physiologiques
Profil 2	De 41 à 69% de femmes	Objectif économique	Taille moyenne	Prestation de services + Commerce	Satisfaction des besoins physiologiques
Profil 3	De 0 à 40% de femmes	Objectif social	Grande taille	Agriculture	Production des biens primaires

**Source:** Auteur à partir des variables de notre étude

L'analyse du tableau ci-dessus montre que lorsque les cinq dimensions du profil appartiennent à un même rang, autrement dit, une grande proportion de femmes regroupées dans une association de petite taille ou moyenne exerçant le commerce associée à un objectif économique et à la satisfaction des besoins physiologiques, le niveau d'alignement est qualifié de stratégique. Par rapport au genre dominant, nous remarquons que les associations qui comptent moins de femmes parmi leurs membres pratiquent l'agriculture. Celles qui comptent plus de femmes pratiquent le commerce. Ces deux types d'activités concourent à la survie des membres de ces ASBL.

Chaque profil est décrit par la conjonction des caractéristiques de ses éléments. Comme aucun individu extérieur à un profil ne possède les caractéristiques de ce profil, notre classification semble bien complète. Ainsi, l'adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits aux contraintes du bailleur est caractérisée par la composition des ASBL de taille réduite, exerçant l'agriculture et le commerce essentiellement. Aussi, le dynamisme participatif est le plus fort dans les associations qui ont une grande proportion de femmes. Cela n'est pas étonnant, vu que les femmes des familles pauvres sont plus préoccupées par la survie de leurs familles, qu'elles soient chefs de ménages ou pas. Aussi, il faut ajouter que les familles pauvres sont grosses par rapport à celles plus aisées ce qui demande un effort supplémentaire des femmes pauvres bénéficiaires de microcrédits pour pouvoir nourrir leurs familles.

Pour examiner les stratégies d'ajustement des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui influencent leur efficacité organisationnelle, nous analysons l'influence des modalités organisationnelles de ces ASBL. Nous trouvons que ces ASBL s'adaptent aux exigences du bailleur de trois principales manières. D'une part, les modes de fonctionnement des membres de ces ASBL montrent leur attachement au

commerce quelle que soit la localisation de l'ASBL. En effet, l'agriculture est une activité qui enregistre une mauvaise performance et les rendements agricoles baissent du fait d'une croissance démographique galopante, du morcellement et de la surexploitation des terres qui en résultent. A cela s'ajoute les conditions climatiques peu favorables qui empirent la situation socio-économique très fragile de leurs membres. En outre, la structure de ces ASBL révèle des tailles très réduites. Enfin, pour survivre, presque toutes les ASBL qui font objet de l'étude ont comme objectif principal la production des biens primaires ou la satisfaction des besoins physiologiques ou les deux.

L'analyse des données collectées montre que l'activité génératrice de revenus semble influencer les autres dimensions du profil. Autrement dit, de chaque activité découle un profil bien déterminé qui assure une certaine adaptation pour l'ASBL bénéficiaire d'un microcrédit.

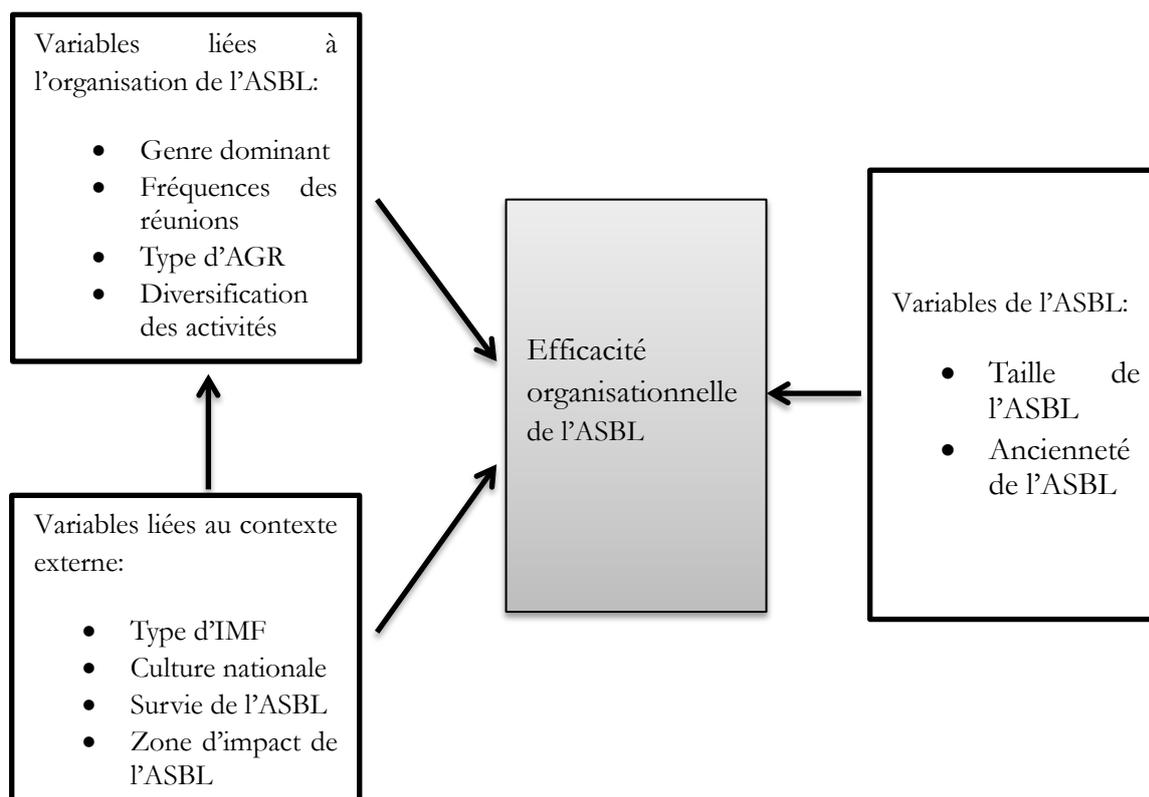
### *3.2. Déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL*

Nous constatons qu'il y a deux types de déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Les premiers sont intrinsèques et sont à l'origine de l'intégration interne de ces ASBL. En font partie les indicateurs liés à l'organisation et à la structure des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Les seconds déterminants sont extrinsèques et sont à l'origine de l'adaptation de ces ASBL.

Cette séparation a un double intérêt. Tout d'abord, elle détaille les indicateurs internes et externes à l'ASBL. Ensuite ces déterminants nous font penser à la hiérarchisation des besoins primaires et donc à la survie individuelle des membres respectifs. Les besoins prioritaires sont liés à la survie individuelle. Suit les besoins liés à la sécurité, au confort environnemental et au bien être personnelle. Ces derniers besoins ne sont pas prioritaires aux membres des ASBL qui font objet de notre étude. Bref, ces deux types de déterminants sont à l'origine de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits et sont polarisés aux besoins physiologiques.

Dix déterminants de l'efficacité organisationnelle émergent de nos résultats. Parmi ces dix déterminants, cinq déterminants qualitatifs d'entre eux sont liés à la variable dépendante. En effet, leur p-value est significatif (p-value inférieur à 0,05). Il s'agit notamment du type d'activité génératrice de revenu, de la diversification des activités, de la fréquence des réunions, du type d'IMF et de la zone d'impact.

**Figure n° 15: Déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL**



**Source:** Auteur à partir des variables de l'étude

Nous expliquons ci-dessous les indicateurs qui sont à la base de l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

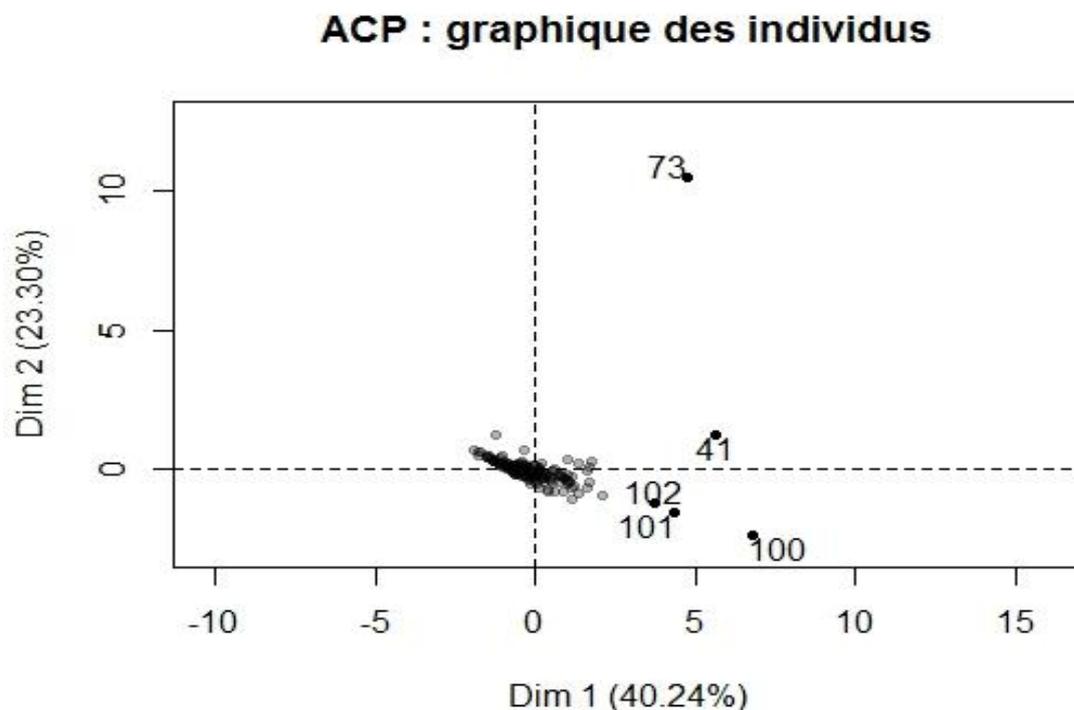
### *3.2.1. Les déterminants liés à l'organisation interne de l'ASBL bénéficiaire de microcrédits*

L'organisation interne des ASBL bénéficiaires de microcrédits est organisée autour de quatre variables clé: le genre dominant, la nature de l'activité génératrice de revenus, la diversification des activités et la fréquence des réunions.

#### *A). Le genre dominant dans les ASBL*

Une attention particulière a été portée au nombre élevé des femmes des différentes ASBL bénéficiaires de microcrédits. Selon le type d'IMF et selon l'activité exercée, elles constituent la quasi-totalité des membres de ces ASBL. Le graphique suivant montre la concentration des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits selon le genre dominant.

**Graphique n° 21: Concentration des ASBL bénéficiaires de microcrédits selon le genre dominant**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

En nous référant à la littérature spécialisée (Gadrey, 2001; Goetz et Sen Gupta, 1996), une éventuelle influence du genre sur la performance d'une entreprise est unanime. Ainsi, nous avons commencé à chercher le rapport entre le nombre de femmes et le total des membres. Nous avons trouvé trois tranches de 0-0,4, (1,00) puis de 0,41-0,69 (2,00). La dernière tranche (3,00) concerne les associations qui comptent plus de 70% de femmes parmi leurs membres. Ainsi, 17,3% des associations enquêtées comptent de 0 à 40 % des femmes et 29,3% des associations de notre échantillon comptent de 41 à 69 % de femmes. Une grande partie (53,3%) des associations enquêtées compte plus de 70 % des femmes.

En nous référant aussi à la littérature sur l'entrepreneuriat féminin tel que développé par Kalleberg et Leicht (1991), nous relevons que malgré les nombreux obstacles que rencontrent les femmes entrepreneures, ces dernières ont une préoccupation majeure qui est l'accès au financement et à leur survie par conséquent. En effet, les motivations et les modalités sont différentes selon le sexe des membres de l'ASBL burundais bénéficiaire de microcrédits. Ainsi, dans notre étude, nombreuses femmes font du commerce qui est une activité exercée avec un capital restreint qu'octroient les institutions de microfinance et qui permet un remboursement régulier.

B). La nature de l'activité génératrice de revenus

On dispose d'un tableau de contingence  $k_{ij}$  croisant deux variables qualitatives X et Y ayant respectivement I et J comme modalités.

X \ Y	1	J	J	Total
	1			
	·			
	·			
i		$n_{ij}$		$n_i$
I				
·				
·				
Total		$n_j$		

$n_{ij}$  est le nombre d'individus possédant à la fois les modalités  $i$  et  $j$  des variables X et Y.

Dans notre cas, les modalités de la variable considérée sont surtout la structure de l'ASBL et le genre dominant.

L'inertie des axes factoriels qui est mesurée par la valeur propre apparaît dans le tableau des valeurs propres suivant. Ce tableau dérive de la matrice des données ci-dessus.

**Tableau n° 36: Tableau des valeurs propres pour l'AFC (Objectif principal/activités)**

	Valeurs propres	Pourcentage de variabilité
Dimension 1	0,784	69,547
Dimension 2	0,305	27,035
Dimension 3	0,039	3,417

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Pour bien comprendre les objectifs des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous demandons à un échantillon de 150 de ces ASBL, ventilées en 8 groupes socioprofessionnels, d'indiquer l'objectif qu'elles privilégient parmi les 4 proposés. Le traitement des réponses donne le tableau suivant:

**Tableau n° 37: Tableau des corrélations de la variable indépendante « type d'activité de l'ASBL » et de la variable dépendante**

	Agriculture	Commerce	Couture	Enseignement	Conduite de moto	Coiffure	Conduite d'auto	Photocopie-impression
Entraide sociale	1	9	0	4	0	1	0	0
Entraide financière	0	4	1	0	0	0	0	0
Production des B&S	47	3	1	0	0	0	0	1
Satisfaction des besoins	3	70	2	0	1	0	2	0

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les résultats qui figurent dans le tableau ci-dessous montrent que les agriculteurs visent la production des biens et services tandis que les commerçants visent la satisfaction des besoins primaires. La question que nous nous posons est de savoir s'il existe une liaison significative entre la catégorie socioprofessionnelle des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits et leur objectif? Si oui, quelles sont les activités génératrices de revenus et les objectifs qui contribuent à la dépendance?

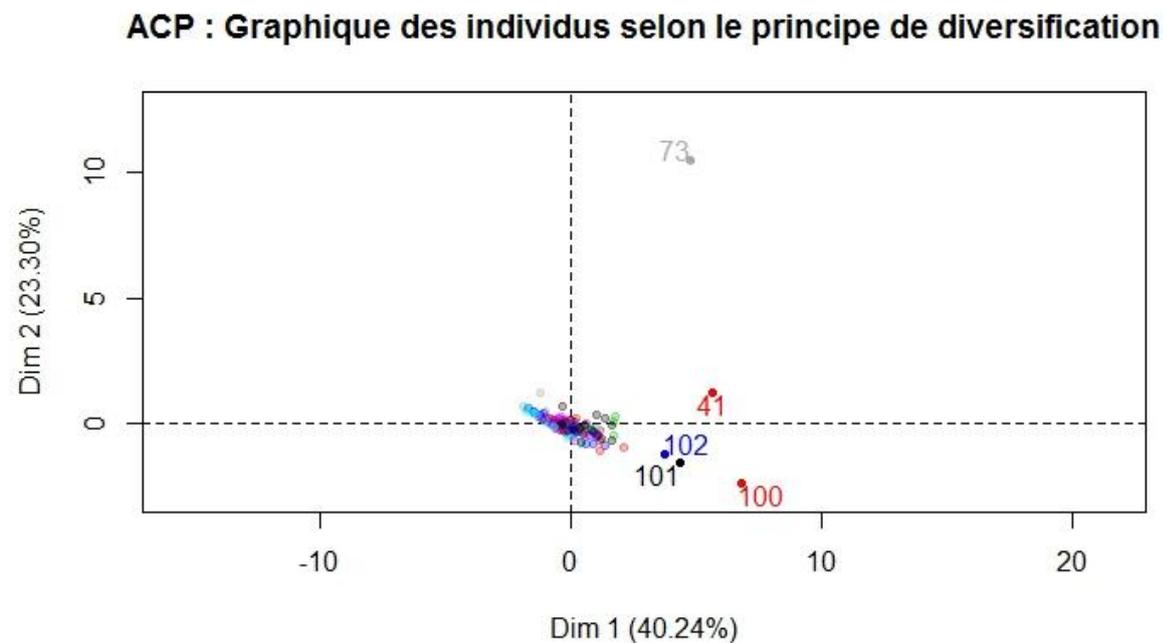
A la première question, nous répondons par l'affirmative. A la deuxième question qui est liée à la première, nous affirmons que le commerce est beaucoup plus lié à la satisfaction des besoins physiologiques, tandis que l'agriculture est plus liée à la production des biens primaires. Bref, les activités génératrices de revenus exercées par les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont conçues et organisées en fonction des objectifs déterminés. L'intégration interne apparaît dans ce cas à travers la manière dont les membres de ces ASBL sont efficaces dans leurs *activités* respectives. Les résultats ci-dessus montrent ainsi que le type d'activité génératrice de revenus constitue un important déterminant de l'efficacité organisationnelle des ASBL enquêtées.

### *C). La diversification des activités génératrices de revenus*

Pour s'adapter aux modalités de prêt des institutions de microfinance et survivre, les ASBL bénéficiaires de microcrédits ont l'audace d'innover en termes de diversification des activités. Par diversification des activités, il faut entendre un commerçant qui exploite des champs ou un cultivateur qui fait du commerce par exemple. Mais, en quoi est-ce que la diversification des activités est une stratégie? Ici, nous partons du fait que certains travaux en gestion de la performance dont celui de Kalleberg et Leicht (1991) notamment, affirment que ce n'est pas une seule orientation ou action, mais plutôt la complémentarité entre les différentes activités qui est susceptible de conduire à une amélioration de la performance. En effet, ces auteurs affirment que les travaux cherchant à isoler l'effet d'une activité ou d'un élément organisationnel sur la performance peuvent conduire à des

résultats faussés. En outre, la diversification des activités par les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits est stratégique car elle vise un objectif donné<sup>20</sup>.

### Graphique n° 22: Répartition des ASBL bénéficiaires de microcrédits selon le principe de diversification



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le graphique ci-dessus montre que la diversification des activités génératrices de revenus est fonction du genre dominant. Quel que soit le genre dominant, la diversification des activités constitue un exemple d'adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

L'analyse des correspondances multiples d'un tableau de données qualitatives est l'analyse des correspondances simples d'un tableau particulier appelé tableau disjonctif complet. Par exemple, pour la variable sexe du répondant ayant masculin et féminin comme modalités, le tableau est disjonctif car deux modalités d'une même question s'excluent mutuellement. Ainsi, si un individu a choisi la modalité masculin de la question sexe du répondant, il n'adopte pas la modalité féminin. Le tableau est complet en ce sens qu'à tout individu correspond une et une seule modalité de réponse à toute question.

---

<sup>20</sup> Ainsi par exemple, en diversifiant leurs activités, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits diversifient aussi leurs sources de revenus qui leur permettent de survivre.

Nous montrons à travers le tableau de contingence ci-dessous, les objectifs visés à travers la diversification des activités génératrices des revenus.

**Tableau n° 38: Tableau de contingence de la variable diversification des activités et de la variable dépendante**

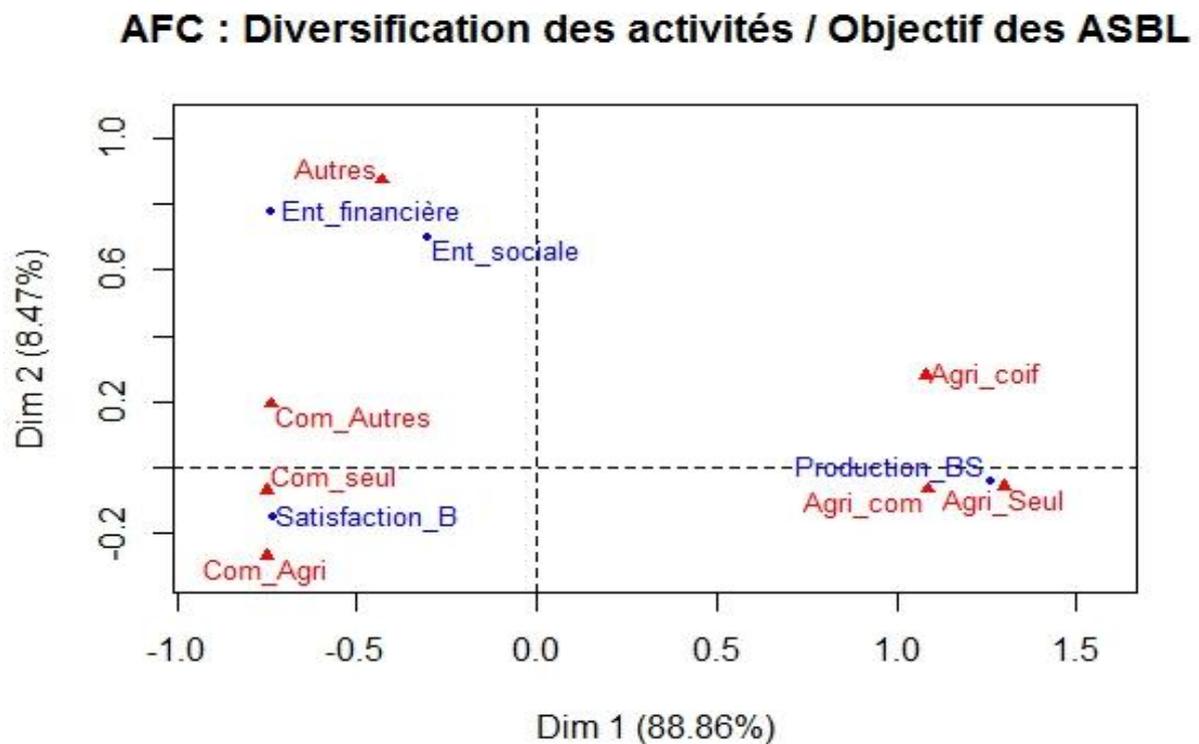
		Diversification des activités						
		1= Agri-seule	2= Agri-com	3= Agri-coif	4= Com-seul	5= Com-agri	6= Com-autres	7= Autres
Objectif principal	1= Entraide sociale	1	1	1	3	3	2	4
	2= Entraide financière	0	0	0	2	0	2	1
	3= Production des B&S	27	19	5	0	0	0	1
	4= Satisfaction des besoins	0	2	0	28	30	13	5

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

L'agriculture, qu'elle soit exercée seule ou avec une autre activité génératrice de revenus vise la production des biens primaires. Le commerce de son côté, qu'il soit exercé seul ou avec une autre activité génératrice de revenus vise la satisfaction des besoins physiologiques.

Le graphique suivant met également en évidence ce constat.

**Graphique n° 23: Diversification des activités génératrices des revenus en fonction des objectifs des ASBL**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les autres combinaisons d'activités génératrices des revenus à part celles mentionnées ci-dessus visent l'entraide financière ou sociale.

#### *D). La fréquence des réunions*

La capacité des membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits à améliorer leurs conditions de vie constitue le principal déterminant de leur efficacité organisationnelle. Or, la possibilité d'améliorer leurs conditions de vie passe par la faculté de ces ASBL à intégrer le *dynamisme* dans leurs activités génératrices de revenus. Le dynamisme en soi permet en effet la mise en œuvre de l'efficacité organisationnelle. Ce déterminant démontre que la thèse de dynamisme privilégiée dans son analyse de l'efficacité organisationnelle, la fréquence des rencontres des membres de ces ASBL.

**Tableau n° 39: Tableau de contingence de la variable fréquence des réunions et de la variable dépendante**

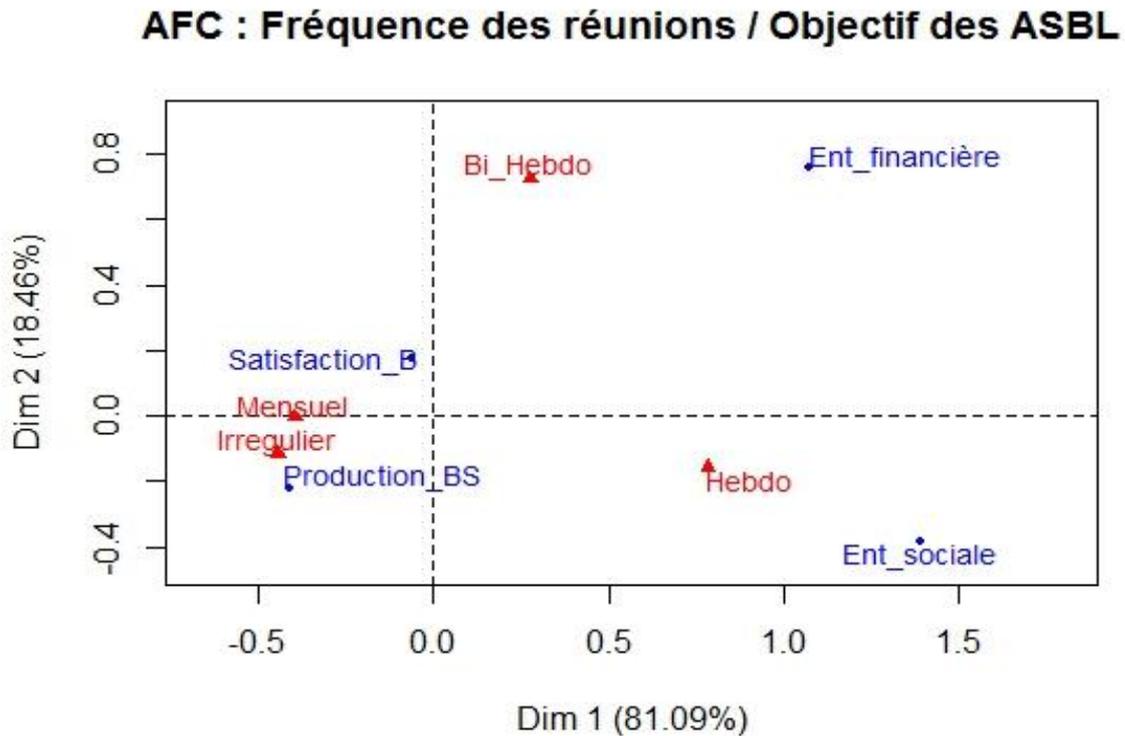
		Fréquence des rencontres			
		1= Hebdomadaire	2= Bi-hebdomadaire	3= Mensuelle	4= Irrégulière
Objectif principal	1= Entraide sociale	14	1	0	0
	2= Entraide financière	3	2	0	0
	3= Production des B&S	8	1	22	21
	4= Satisfaction des besoins	18	12	28	20

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Même si certains membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits font des réunions une fois le mois, leur but est soit de produire les biens primaires soit de satisfaire les besoins physiologiques. Il en est de même des membres qui tiennent des réunions de façon irrégulière.

La notion de variable est importante et doit être prise en compte au moment de l'interprétation au travers des modalités. De cette façon, on repère, en plus des modalités, les variables qui sont responsables du positionnement des axes. La contribution d'une variable est la somme des contributions de ses modalités. Elle dépend du nombre de modalités de la variable.

Graphique n° 24: Fréquence des réunions en fonction des objectifs des ASBL



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

La contribution d'une modalité dépend du nombre d'individus ayant adopté cette modalité. Elle est d'autant plus grande que sa fréquence d'apparition est faible. Cela induit, sur le plan pratique, le fait que les modalités entraide sociale et entraide financière qui sont à faibles effectifs ont une trop grande contribution des axes factoriels.

### 3.2.2. Les déterminants liés à l'ASBL

En regard des variables liées à l'ASBL, nous nous intéressons à deux variables: la taille et l'ancienneté de l'ASBL.

#### A). La taille de l'ASBL

La plupart des associations de notre échantillon sont généralement de petite taille comme c'est mentionné ci-dessous (tableau n° 40).

**Tableau n° 40: Les effectifs des associations bénéficiaires de microcrédits au Burundi**

Intervalle	Nombre total des associations	%
[0-5[	8	5,33
[5-10[	73	48,67
[10-15[	14	9,33
[15-20[	2	1,33
[20-25[	7	4,67
[25-30[	10	6,67
30 et plus	36	24

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les associations de 5 à 9 personnes sont majoritaires (48,67%). Suivent les associations de plus de 30 individus qui représentent 24% des ASBL de notre échantillon.

La question que nous nous posons est de savoir la répercussion que la taille de ces ASBL peut avoir sur leur efficacité? Les ASBL bénéficiaires de microcrédits, souvent de petite taille, ont une assise solide des membres. C'est la principale caractéristique de ce type d'ASBL qui peut paraître banale mais qui est d'une importance déterminante. Cette importance provient du fait que les membres de ces ASBL déterminent eux-mêmes les objectifs et les prestations et participent à la production de ces prestations.

#### *B). L'ancienneté de l'ASBL*

Par rapport à la variable ancienneté, l'étude de Provan, Beyer et Kruytbosch (1980) sur les organismes de services sans but lucratif a révélé que l'âge d'une organisation peut être l'un des proxys de compétence organisationnelle. Pour ces auteurs, la longue période de l'existence d'organismes sans but lucratif démontre leur capacité à fournir un service spécialisé. Cela permet aussi à ces organismes de renforcer leurs liens avec l'environnement.

Foster et Meinhard (2002a) ont aussi constaté que les petites organisations sont significativement moins susceptibles que les grandes ou moyennes organisations de collaborer avec l'environnement. Pour eux, les petites organisations n'ont même pas la possibilité d'obtenir des ressources suffisantes. Gazley (2010) va dans le même sens en précisant que les organismes sans but lucratif plus jeunes sont plus susceptibles de percevoir les obstacles dans leur collaboration avec l'environnement. De même, Bielefeld (1994) trouve que les organisations qui font faillite ont tendance à être plus jeunes et petites.

Des conclusions similaires ont été trouvées en Chine par Hasmath, Jennifer et Hsu (2014) qui ont observé que ce sont souvent les organisations non gouvernementales plus âgées qui ont réussi à mener à bien leurs projets. Pour ces auteurs, ces ONG ont en effet développé une capacité professionnelle

exceptionnelle. L'analyse statistique de Spires, Tao et Kin-Man Chan (2014) par contre démontre plutôt un effet modeste de l'âge de l'organisation sur le financement de ses activités.

A partir du graphique n° 22, nous repérons successivement en haut et à gauche de l'axe horizontal, les associations de grande taille installées en milieu rural et qui ont été créées entre 1995 et 2007.

Le tableau ci-dessous montre le nombre et les dates de création des différentes associations de notre échantillon.

**Tableau n° 41: Nombre et date de création des ASBL bénéficiaires de microcrédits de notre échantillon**

	Avant 2000	2000	2001-2005	2006-2007	2008-2009	2010	2011
Nombre d'ASBL	6	10	21	16	35	33	29

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

En bas de l'axe horizontal du graphique n° 11, nous repérons les associations qui ont été créées à partir de 2010 et qui pratiquent le commerce pour la plupart. A l'extrême droite, presque toutes les associations situées dans cette partie pratiquent l'agriculture. Bref, l'axe horizontal fait ressortir l'effet ancienneté de l'association qui est d'une certaine manière lié à l'activité exercée. Les résultats montrent ainsi que les jeunes ASBL bénéficiaires de microcrédits sont plus efficaces que les anciennes.

### 3.2.3. Les déterminants liés à l'environnement externe de l'ASBL

Les variables relatives au contexte externe sont la catégorie d'institution de microfinance, la zone d'impact, la survie de l'ASBL et la culture nationale.

#### A). La catégorie de l'institution de microfinance

Prahalad et Hamel (1990) trouvent que les entreprises qui réussissent sont celles qui s'adaptent et qui saisissent des opportunités inaccessibles aux autres. Leur travail a ainsi stimulé pas mal de chercheurs qui ont voulu savoir s'il existait un lien systématique entre la nature des ressources et le succès. Cela a donné naissance à ce que Wernefelt (1984) a appelé la perspective des ressources. Selon cette perspective, les ressources ne peuvent être considérées sans référence à l'environnement (Prahalad et Hamel, 1989).

Par rapport aux ressources ASBL bénéficiaires de microcrédits, les institutions de microfinance favorisent certains types d'activités génératrices de revenus qui nécessitent de faibles montants

d'investissements. Cela dirige souvent les ASBL bénéficiaires de microcrédits vers le commerce qui permet un retour sur investissement assez rapide pour tenir l'échéancier de remboursement.

Le tableau suivant (tableau n° 42) montre les activités exercées par les membres des associations bénéficiaires de microcrédits par catégorie d'institution de microfinance.

**Tableau n° 42: Répartition des associations bénéficiaires de microcrédits selon le type d'IMF et la nature de l'activité exercée**

Type d'IMF	Nature de l'activité								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Coop d'épargne et de crédit	51.39	45.83	1.39	0	1.39	0	0	0	100.00
Programme de microcrédit	29.03	51.61	3.23	12.9	0	3.23	0	0	100.00
Entreprise de microfinance	10.64	78.72	4.26	0	0	0	4.26	2.13	100.00
<b>Total</b>	34.00	57.33	2.27	2.67	0.67	0.67	1.33	0.67	100.00

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

**Nature d'activité:** 1= Agriculture; 2= Commerce; 3= Couture; 4= Enseignement au niveau du primaire; 5= Conduite de moto; 6= Coiffure; 7= Conduite de bus et 8= Photocopie et impression

Les activités qui sont beaucoup plus financées par les institutions de microfinance burundaises sont par ordre d'importance le commerce et puis l'agriculture. Ces activités s'accaparent de l'essentiel des microcrédits octroyés par les IMF. Elles sont financées respectivement à 57,33% et à 34 %. Si nous entrons plus en détail, nous remarquons que les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) financent à 51,39% l'agriculture et à 45,83% le commerce. Les deux autres catégories d'IMF et surtout les entreprises de microfinance (SA) financent plus le commerce par rapport à l'agriculture.

**Tableau n° 43: Tableau des corrélations de la variable catégorie d'IMF et de la variable dépendante**

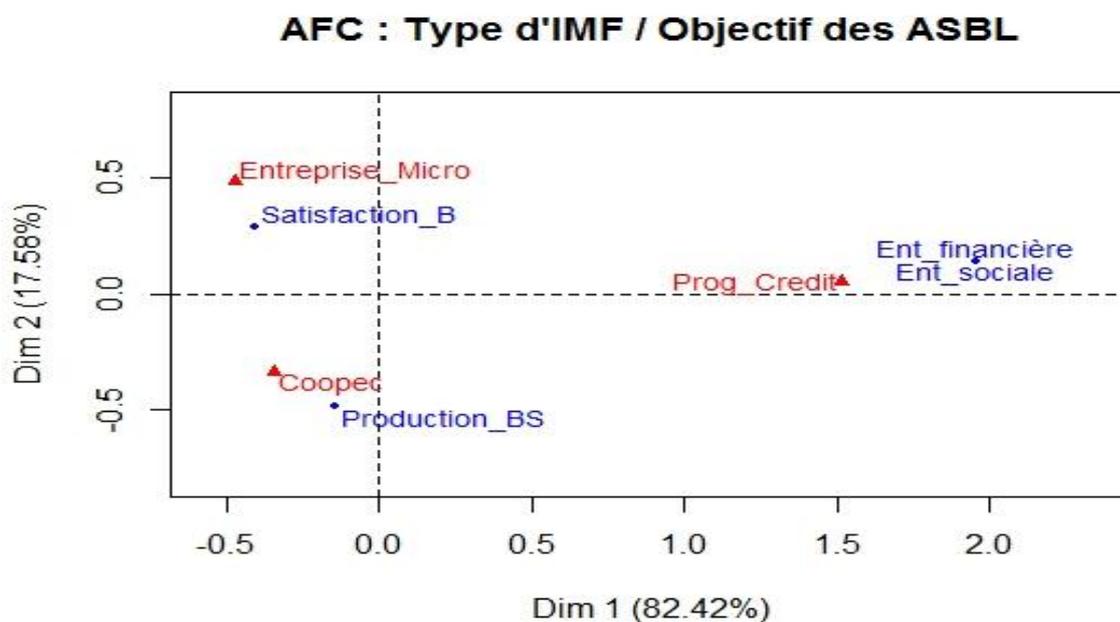
		Catégorie d'institution de microfinance		
		Coop d'épargne et de crédit	Programme de microcrédit	Entreprise de microfinance
<b>Objectif principal</b>	Entraide sociale	0	15	0
	Entraide financière	0	5	0
	Production des biens & services	38	7	7
	Satisfaction des besoins	34	4	40

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

En recourant aux coopératives d'épargne et de crédit, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits visent la production des biens primaires et la satisfaction des besoins physiologiques en même temps. Tandis qu'en recourant aux entreprises de microfinance, les membres de ces ASBL visent la satisfaction des besoins physiologiques.

Comme ça apparaît à travers le graphique suivant, les entreprises de microfinance sont proches de la satisfaction des besoins physiologiques tandis que les coopératives d'épargne et de crédit sont proches de la production des biens primaires.

**Graphique n° 25: Catégories d'institutions de microfinance en fonction des objectifs des ASBL**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les programmes de microcrédits de leur côté privilégient l'entraide sociale et financière de leurs clients regroupés dans des associations.

*B). La culture nationale et la survie de l'ASBL*

Dans son acception purement descriptive et objective développée par les sciences sociales, la culture est considérée comme l'ensemble des traits caractéristiques du mode de vie d'une société, d'une communauté ou d'un groupe. Dans ce sens, Hofstede (2001) lui aussi définit la culture comme étant un ensemble de sens, de valeurs, de convictions caractérisant les groupes nationaux, ethniques, ou autres, et qui définit leur comportement. Cette définition est partagée pour l'essentiel par Hall (1980) qui trouve que la culture dirige le jugement et l'opinion, décrit les critères définissant ce qui est bon ou mauvais. Jusqu'à ce niveau, nous pouvons retenir que les définitions données au concept culture

insistent tour à tour sur les valeurs propres à une culture, sur les pratiques sociales et sur les modes de communications. D'après Lafon (1963), la culture est l'ensemble des normes, des manières d'agir et de pensées qui donnent une identification à un groupe humain donné. La culture est également l'ensemble de valeurs, de croyances et d'attitudes adoptées pendant l'enfance, et qui différencient un groupe d'individus d'un autre (Hofstede, 1991). De ce fait, la culture nationale est un élément explicatif majeur de la divergence des comportements qui apparaissent dans les organisations (Schuler et Rogovsky, 1998). La culture commande notamment les actions qui résistent ou non au changement.

Il faut noter qu'il existe plusieurs niveaux de culture. Les plus couramment étudiés sont la culture nationale, la culture organisationnelle et la culture individuelle. Ainsi, chaque individu est influencé par un ensemble de cultures, certaines ethniques, d'autres nationales et d'autres encore organisationnelles. Tout comme la culture organisationnelle et la culture individuelle, la culture nationale permet de décrire et de comprendre les comportements.

Quel que soit le niveau de culture, le contexte culturel représente les conditions qui entourent et influencent la vie d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation (Gulit, 2008). Autrement dit, tout modèle culturel est tributaire d'un contexte historique. Il est en effet fréquent que chaque pays se distingue par des particularismes culturels dans la façon de vivre, de travailler et de se comporter. Et à côté des grandes orientations d'une culture, il se forme des cultures particulières à chaque nation. Ces dernières sont constituées de croyances dont sont dépositaires les communautés et induisent des comportements particuliers. Les relations qui lient culture et nation ressortent donc du vocabulaire qui désigne certaines productions de la culture nationale. Dans ce sens, il faut entendre par culture, les modes distincts par lesquels des populations, des sociétés ou des groupes plus petits organisent leurs vies ou leurs activités (Cuche, 1996). Nous analysons à la fin les effets de la culture nationale sur le succès des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.

Dans l'étude des effets (ou freins) culturels sur le succès des entreprises, il est primordial d'examiner la manière dont la culture nationale, la culture organisationnelle et la culture individuelle sont inter-reliées. Les travaux de Lawrence et Lorsch (1969), puis de Delery et Doty (1996) procurent une piste en investiguant les effets d'une culture commune définie par la culture nationale sur la culture organisationnelle d'une entreprise. Les ASBL bénéficiaires de microcrédits n'étant qu'une partie d'un tout, leurs membres y amènent avec eux leurs valeurs, normes et croyances. Ces ASBL développent aussi leur propre culture vu qu'elles possèdent la capacité d'être à la fois une partie de l'environnement et une entité agissante sur ce dernier. Fabi et *al.* (1993) soulignent à cet effet qu'il est très important de prendre en compte l'influence du contexte interne et externe dans lequel opère et évolue l'organisation en vue de prétendre à l'efficacité organisationnelle. Mais, pour que les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits puissent être efficaces, leurs objectifs doivent être cohérents entre eux et avec les autres variables organisationnelles.

L'approche culturaliste domine aussi les travaux de Hofstede (1987,1991) pour qui, la culture influence et inspire profondément les comportements qui sont par ailleurs construits sur des valeurs. Dans notre approche configurationnelle, nous dépassons la vision de Delery et Doty (1996) en la prenant au sens plus global et large où la configuration tient compte des facteurs du contexte culturel et économique du Burundi dans la constitution des groupes. Ainsi, les comportements habituellement efficaces dans un contexte donné, ne le sont pas toujours ailleurs en cas de changement de l'environnement culturel. (Hofstede, 1987).

Schein (1984) puis Delery et Doty (1996) pensent qu'un individu vivant dans un endroit géographique donné peut être influencé par la culture de cet endroit. Pour eux, la culture nationale mène à deux niveaux de la culture, l'un invisible (les suppositions, les croyances et les valeurs) et l'autre visible (les comportements et les symboles). Dieu (1999) définit une organisation non marchande (à l'exemple de notre objet de recherche) comme une organisation dans laquelle les membres et les donateurs ne sont pas les bénéficiaires des services produits. Toute recette qui entre dans une telle organisation est réengagée pour la réalisation de la mission principale à savoir l'objectif social de l'organisation. Ainsi, les organisations non marchandes dépendent en grande partie des bailleurs et des donateurs qui imposent de multiples contraintes formelles et informelles à l'action de l'organisation.

Les ASBL bénéficiaires de microcrédits font donc parties des organisations non marchandes. En effet, ces ASBL sont des associations hétérogènes et sans but lucratif des personnes ou groupes de personnes ayant un objectif commun (survie). Ces associations se caractérisent par des réalités différentes en termes de taille, structure, objectifs et activités exercées pour atteindre leurs objectifs.

Comme pour toute culture nationale, la culture burundaise reste tributaire du contexte historique et socio-économique de ce pays où la production de culture est stimulée par la conjoncture. Nous analysons dans notre étude les stratégies de survie de ces ASBL dans un contexte burundais dominé par l'insécurité et la pauvreté à l'origine de l'aversion pour le risque et la recherche de survie des citoyens pauvres. Malheureusement, à cause de ces deux facteurs, les ASBL bénéficiaires de microcrédits sont obligées de se limiter aux activités qui permettent de récupérer le plus tôt possible la mise de fonds initiale sans toutefois être rentable, du moins à long terme. Ces deux facteurs exogènes ne favorisent pas la pérennité et donc l'efficacité organisationnelle de ces ASBL.

### *C). La localisation de l'ASBL*

Au lieu de la coupure entre rural et urbain, apparaissent des nœuds hiérarchisés (bourgs ruraux, villes secondaires et capitale) avec des zones rurales, elles-mêmes différenciées selon leurs distances par rapport aux grandes villes. C'est la raison pour laquelle nous distinguons plutôt le centre-ville de la capitale du Burundi des villes des autres provinces d'une part. D'autre part, nous distinguons les

périphéries de la ville de Bujumbura (capitale du Burundi) de la campagne située loin des chefs-lieux des provinces.

**Tableau n° 44: Objectifs de l'ASBL en fonction de la distance par rapport au pouvoir (capitale du Burundi)**

		Zone d'impact			
		Capitale-Centre	Eloigné-Centre	Ville-Autres Prov	Campagne-Autre Prov
Objectif principal	Entraide sociale	0	6	1	8
	Entraide financière	1	2	1	1
	Production des B&S	3	3	2	44
	Satisfaction des besoins	12	6	28	32

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les prêts au commerce montrent les stratégies des différents types de commerçants et leurs aires d'influence. A la capitale burundaise dans une moindre mesure et dans les grands centres urbains surtout, on y rencontre le commerce de courte distance avec revente rapide. On y rencontre aussi le commerce à un ou plusieurs produits et le commerce centré sur l'approvisionnement de la capitale ou des grandes villes provinciales, ou à longue distance à l'intérieur du pays. A la campagne, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits visent successivement la production des biens primaires et la satisfaction des besoins physiologiques

### 3.3. Vérification des hypothèses

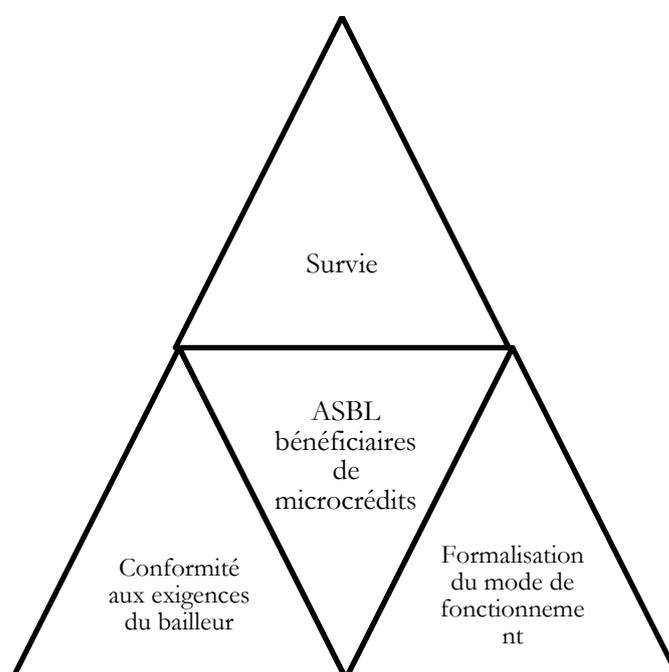
A travers les représentations graphiques, nous essayons de mieux expliquer nos résultats en explorant les aspects structurels importants tels que les ressemblances et les liaisons que le calcul numérique ne saurait saisir. Nous allons plus loin et essayons de voir dans quelle mesure la variable indépendante de notre étude (objectif principal) peut être expliquée à partir d'un ensemble d'autres variables (Nature de l'activité, Taille de l'ASBL, Structure de l'ASBL et Zone d'impact de l'ASBL). Autrement dit, nous fournissons des explications concernant les variables qui décrivent les individus (=ASBL). Nous expliquons aussi les différences entre les individus du point de vue de telle ou telle variable. L'analyse et l'interprétation des données portent surtout sur le nuage des variables. Pour opérationnaliser le cadre de référence de l'efficacité organisationnelle, nous nous intéressons aux principales variables d'ajustement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits qui influencent leur efficacité organisationnelle. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous scindons « objectif principal » en quatre objectifs des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits: entraide sociale, entraide financière, production des biens et services et satisfaction des besoins.

### 3.3.1. Les objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits

Les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ont différentes façons de s'aligner aux contraintes du bailleur pour survivre. Nous insistons sur les perspectives construites dans un type de format triangulaire qui se fonde sur cet ajustement.

Ainsi, le modèle de la pyramide inversée des ASBL bénéficiaires de microcrédits est utilisé pour souligner que la survie est le premier maillon des dimensions qui influencent leur efficacité organisationnelle.

**Figure n° 16: Triangle stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**

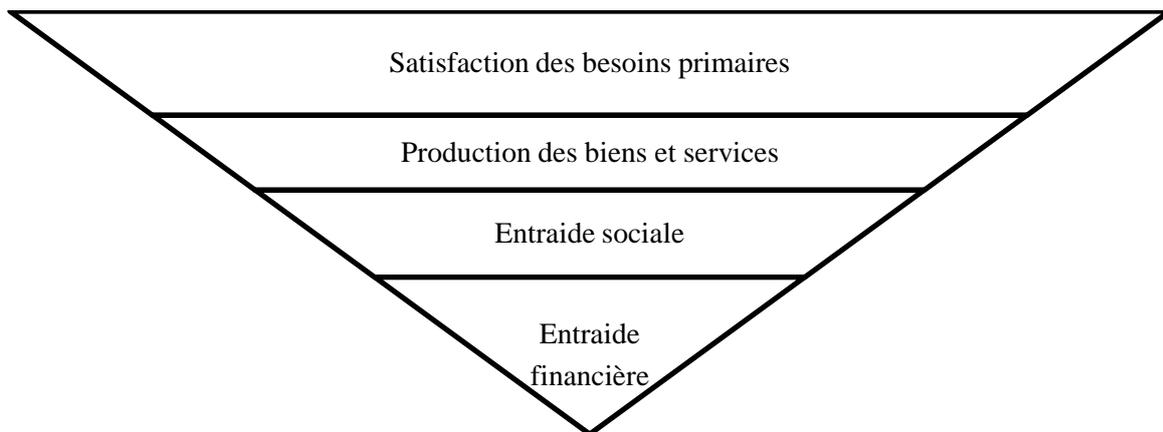


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Dans notre analyse du *mode de fonctionnement* des ASBL bénéficiaires de microcrédits, nous démontrons que l'activité, la taille, la structure et la localisation de l'ASBL sont très liées à l'objectif de survie. Or, ce dernier est un des indicateurs de l'efficacité organisationnelle de ces ASBL dans sa nouvelle dimension (survie). Ces trois premières variables influencent l'organisation interne, et donc l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Ainsi, nous démontrons que les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits ont atteint leur objectif car ils exercent une (des) activité(s) très liée(s) à leurs objectifs. Ou encore, que leurs ASBL respectives ont respectivement une petite taille, une grande proportion de femmes et sont proches des grandes villes et donc du pouvoir. Nous définissons la variable dépendante « l'efficacité organisationnelle » (voir premier chapitre) à partir de ce triangle stratégique.

Quatre objectifs (variables dépendantes) c'est-à-dire: la satisfaction des besoins primaires, la production des produits alimentaires ainsi que l'entraide sociale et financière, mesurent le niveau d'efficacité organisationnelle. L'objectif de l'emprunt, en quatre degrés de représentation, met l'accent sur la place importante des *stratégies de survie* des ASBL bénéficiaires de microcrédits dans leur efficacité organisationnelle. Nous mettons en évidence ces objectifs dans la figure ci-dessous. Cette dernière montre les priorités (objectifs) des bénéficiaires de microcrédits.

**Figure n° 17: Stratégies de survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits et les quatre degrés de leur efficacité organisationnelle**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Ces stratégies de survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont la satisfaction des besoins primaires et la production des produits alimentaires ou les deux à la fois. Nous démontrons ainsi que ces stratégies de survie constituent des facteurs déterminants dans l'atteinte des objectifs organisationnels de ces ASBL.

### *3.3.2. Influence des indicateurs de notre modèle de recherche*

Nous apportons plus de précisions sur nos quatre hypothèses de recherche en mettant en évidence quatre variables indépendantes associées à ces hypothèses par l'analyse en composantes principales et l'analyse des correspondances multiples. Ainsi, nous testons nos hypothèses grâce à l'analyse des variables des ASBL bénéficiaires de microcrédits proches ou non de l'objectif de survie.

**La première hypothèse (H1)** est la suivante: « La nature de l'activité de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ».

### 3.3.2.1. Influence de la nature de l'activité génératrice de revenu sur l'efficacité organisationnelle de l'ASBL

En analyse factorielle des correspondances, le tableau brut n'est pas analysé directement. En effet, la seule comparaison des lignes et des colonnes à partir du tableau initial risque d'être influencée principalement par les effectifs marginaux. Aussi, la proximité entre les lignes et entre les colonnes risque de faire traduire des différences d'effectifs entre les modalités. Pour cela, les données sont transformées sous forme de profils. On obtient ainsi deux tableaux de profils: un tableau de profils colonnes et un tableau de profils lignes.

**Tableau n° 45: Tableau des résultats découlant de l'analyse du profil ligne**

	iner *1.000	Dim 1	CTR	Cos <sup>2</sup>	Dim 2	CTR	Cos <sup>2</sup>	Dim 3	CTR	Cos <sup>2</sup>
Entraide sociale	297,431	0,616	4,835	0,127	1,611	85,116	0,872	0,014	0,049	0,000
Entraide financière	53,876	0,640	1,739	0,253	-0,354	1,374	0,078	1,040	93,554	0,669
Production des B&S	512,341	-1,216	65,325	1,000	-0,009	0,008	0,000	-0,001	0,000	0,000
Satisfaction des besoins	264,016	0,651	28,101	0,835	-0,281	13,502	0,156	-0,069	6,397	0,009

**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Comme un axe est interprété à la fois par les modalités lignes que par les modalités colonnes, les profils les mieux représentés sur un axe illustrent bien cet axe car ils permettent d'explicitier son sens. L'interprétation d'un axe se fonde donc en priorité sur les points contributifs qui permettent d'expliquer son positionnement. On classe ces points en deux parties: d'une part, les points de coordonnées négatives, et d'autre part, les points de coordonnées positives.

Si parmi ces points, il en existe qui possède un Cos<sup>2</sup> à la fois plus important que les autres et de niveau élevé, il faut porter une attention particulière à ces points. Les profils qui leur sont associés ont une direction très voisine de celle de l'axe factoriel et mettent clairement en lumière ce que signifie la direction d'allongement du nuage représentée par cet axe.

**Tableau n° 46: Tableau des résultats découlant de l'analyse du profil colonne**

	iner *1.000	Dim 1	CTR	Cos <sup>2</sup>	Dim 2	CTR	Cos <sup>2</sup>	Dim 3	CTR	Cos <sup>2</sup>
Agriculture	496,526	-1,208	63,282	1,000	0,013	0,019	0,000	-0,022	0,445	0,000
Commerce	259,150	0,657	31,540	0,954	-0,140	3,678	0,043	-0,032	1,511	0,002
Couture	40,962	0,205	0,143	0,027	-0,419	1,537	0,114	1,148	91,23	0,858
Enseignement	240,000	0,695	1,644	0,054	2,917	74,45	0,946	0,070	0,339	0,001
Conduite-moto	6,154	0,735	0,459	0,585	-0,510	0,568	0,281	-0,351	2,128	0,133
Coiffure	60,000	0,695	0,411	0,054	2,917	18,61	0,946	0,070	0,085	0,001
Conduite-auto	12,308	0,735	0,919	0,585	-0,510	1,136	0,281	-0,351	4,256	0,133
Autres	12,564	-1,373	1,602	1,000	-0,016	0,001	0,000	0,003	0,000	0,000

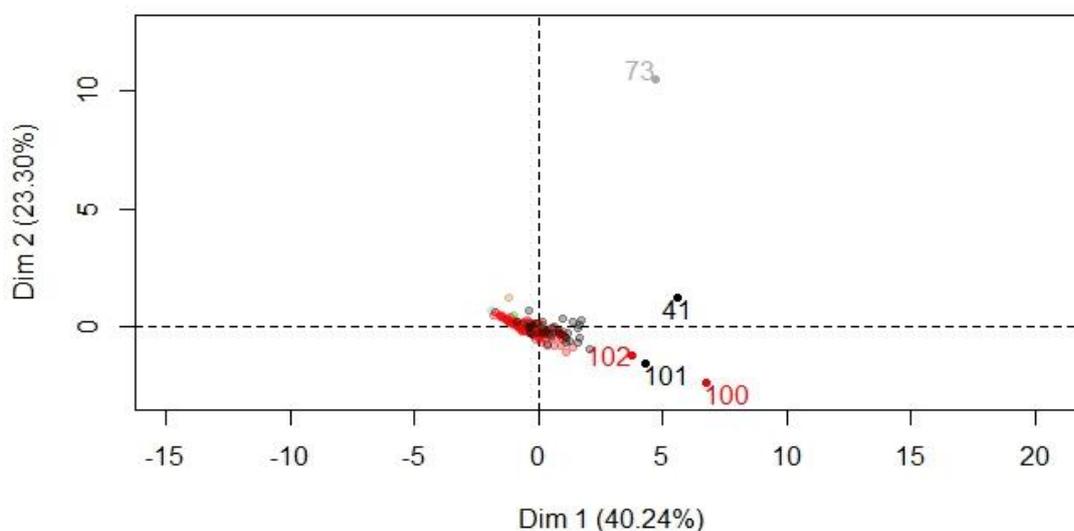
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Cette transformation découle également de l'objectif de l'AFC qui vise à étudier la liaison entre les deux caractères à travers l'écart entre les profils. Ainsi, tout le raisonnement s'effectue en termes de profils et l'inertie est proportionnelle à la liaison entre les deux caractères. Cette inertie traduit en AFC la structure du tableau.

Le graphique suivant montre les résultats de l'ACP sur chacun de ces tableaux en considérant tout à la fois les modalités en lignes comme les individus et les modalités en colonnes comme les variables.

## Graphique n° 26: Répartition des ASBL bénéficiaires de microcrédits selon le type d'AGR

### ACP : Graphique des individus selon le type d'activité



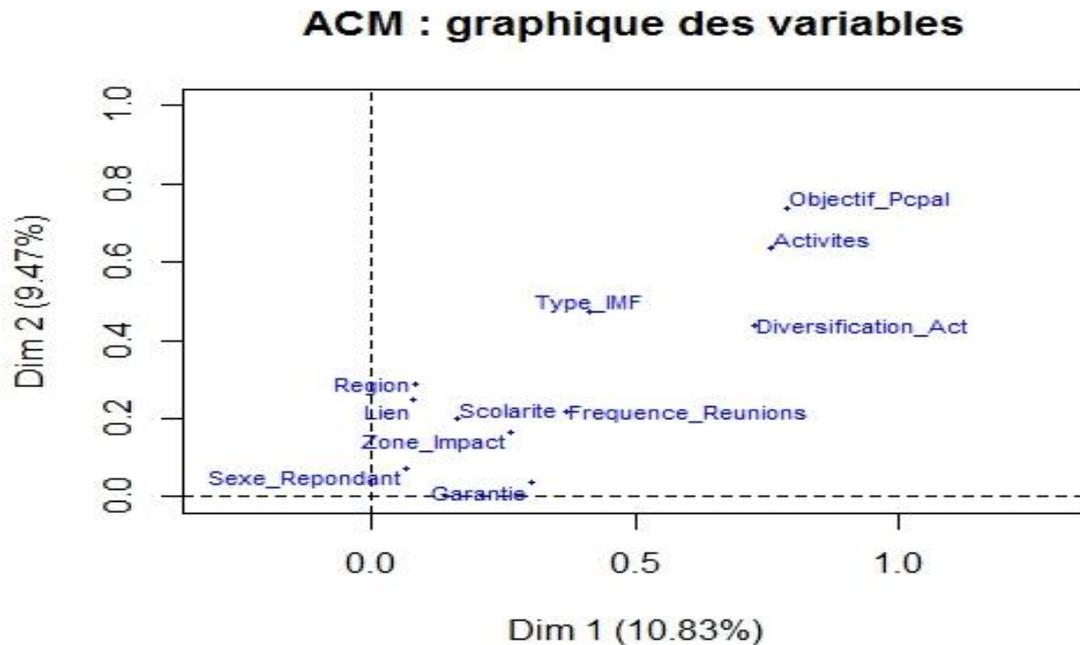
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les profils des modalités de deux caractères indépendants sont proches aux profils moyens. Graphiquement, cela signifie que tous les points sont regroupés autour du centre de gravité du nuage suivant une forme sphérique comme c'est le cas sur le graphique ci-dessus.

Normalement, l'ACP fournit à travers des représentations graphiques des relations linéaires ou corrélations entre des variables quantitatives. Elle donne de bons résultats quand les liaisons entre les variables sont bien mesurées par le coefficient de corrélation linéaire. Les cas de non linéarité sont pourtant fréquents, y compris dans notre étude. L'ACP étant destinée à traiter les variables quantitatives, elle est par contre inefficace pour traiter les phénomènes de non linéarité. Pour cela, nous recourons à des méthodes factorielles non linéaires pour analyser les relations entre les variables. Ainsi, les variables qualitatives « activités génératrices de revenus » et « objectif principal » interviennent dans l'analyse des résultats afin de caractériser les groupes d'ASBL et les relations entre ces variables.

Sur les plans factoriels, les points éloignés de l'origine retiennent particulièrement l'attention car ce sont les profils les plus différents du profil moyen. Pour un axe donné, nous trouvons ci-dessus, du même côté qu'une ligne  $i$ , les colonnes  $j$  auxquelles elle s'associe le plus et, à l'opposé, celles auxquelles elle s'associe le moins. La proximité de deux modalités d'un même caractère signifie qu'elles ont des profils voisins.

Graphique n° 27: Graphique des variables dans les dimensions 1 et 2



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le seul endroit où il n'y a pas d'ambiguïté dans l'interprétation des proximités est lorsque celles-ci s'observent au bord du nuage. Par exemple, la proximité « objectif principal »-« activités génératrices de revenus » est sans équivoque: les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits privilégient beaucoup plus les activités qui leur garantissent leur propre survie et celle de leurs familles respectives. De même, les objectifs prioritaires de ces ASBL pour des raisons de survie sont, en général, la production des biens primaires ou la satisfaction des besoins physiologiques.

Au total, le type d'activité génératrice de revenus détient le niveau d'influence le plus élevé sur l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

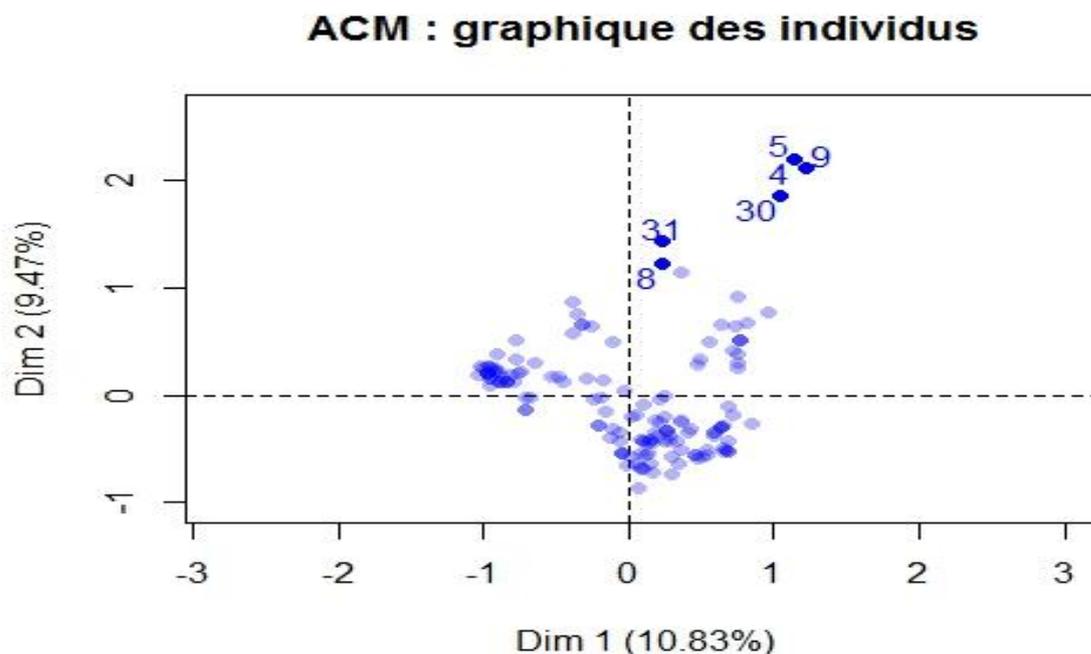
En effet, les activités de ces ASBL sont conçues et organisées en fonction des objectifs déterminés. L'ensemble de ces résultats nous permet de *confirmer notre première hypothèse*.

**La deuxième hypothèse (H2)** est la suivante: « La taille de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ». **La troisième hypothèse (H3)** quant à elle est postulée comme suit: « La structure de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ».

### 3.3.2.2. Influence de la taille et de la structure sur l'efficacité organisationnelle de l'ASBL

Nous expliquons ci-dessous les variables quantitatives de ces ASBL vis-à-vis des dimensions de l'efficacité organisationnelle. Nous cherchons ainsi à caractériser les groupes d'individus mis en évidence par la taille et la structure de ces ASBL.

**Graphique n° 28: Graphique des individus dans les dimensions 1 et 2**



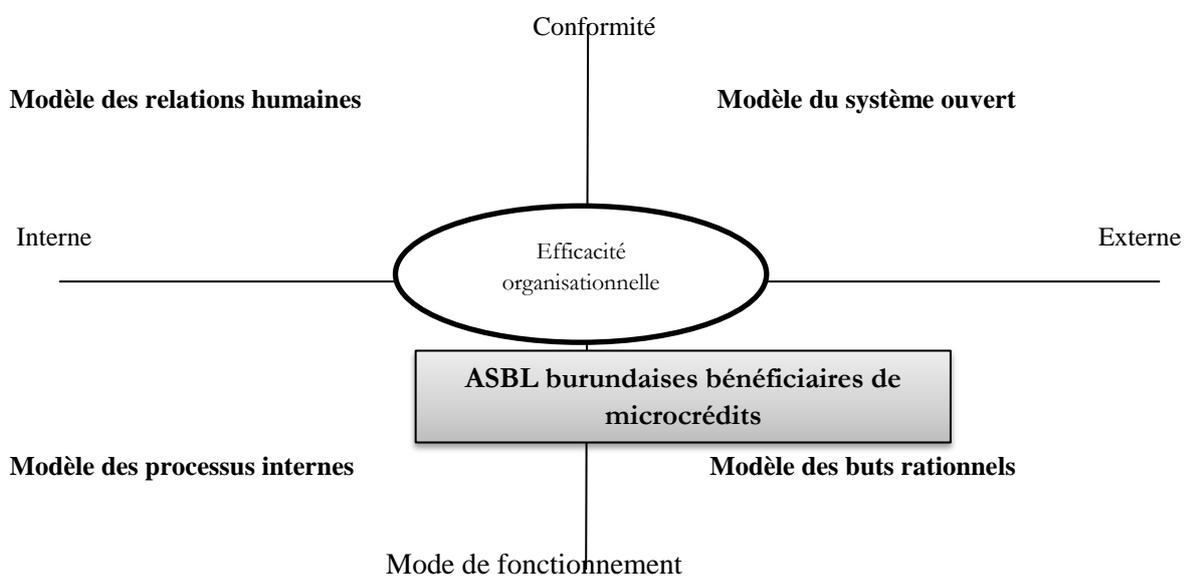
**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Les résultats ci-dessus révèlent une certaine structuration du système associatif burundais. Même si ce n'est que 20% de l'information qui ressortent de ce graphique, l'axe horizontal montre une opposition entre les petites associations situées en bas de l'axe, et les grandes associations situées en haut de l'axe. Ces dernières se situent beaucoup plus à gauche et en haut de l'intersection entre l'axe horizontal et celui vertical tandis que les très petites associations sont à droite de cette intersection.

La majorité des ASBL bénéficiaires de microcrédits (62.67%) se situent en bas de l'axe horizontal. En d'autres termes, la majorité des ASBL bénéficiaires de microcrédits sont de très petite taille. En restant toujours du même côté de l'axe, le côté droit a une grande concentration des ASBL (40.67%) par rapport au côté gauche (22%). Dans notre analyse, nous nous basons sur le fait que l'importance de la taille d'une entreprise dans l'optique d'un classement des entreprises a déjà été mise en évidence par de nombreux travaux.

À la lumière des informations mentionnées dans le graphique ci-dessus, nous concluons que la taille de l'ASBL vise le mode de fonctionnement, plutôt que la conformité. De plus, il est davantage orienté vers les éléments internes à savoir les ressources et les processus. D'ailleurs, les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits établissent des règles (stipulées dans leurs statuts respectifs) pour être efficaces en se basant essentiellement sur des principes de base pour survivre. Pour atteindre leurs objectifs de survie, la formalisation de leur mode de fonctionnement mise aussi sur la fréquence de rencontres de membres qui varient avec ces deux variables indépendantes (taille et structure) afin d'éviter les problèmes de tout genre.

**Figure n° 18: Position des ASBL bénéficiaires de microcrédits à travers le modèle d'analyse**



**Source:** Adapté à la matrice des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)

L'axe vertical du graphique n° 11 montre l'opposition très forte entre la modalité « nombre d'hommes » d'un côté très liée à l'axe vertical et la modalité « nombre de femmes » de l'association. A l'origine de ces modalités (nombre de femmes et nombre d'hommes), nous montrons à partir de la matrice des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983), que l'objectif de l'association varie en fonction du genre dominant des ASBL bénéficiaires de microcrédits.

En faisant le même exercice de classification en utilisant la typologie des ASBL bénéficiaires de microcrédits selon leur structure, nous situons ces ASBL dans le même quadrant qui est plus proche des objectifs de ces ASBL. Ces résultats nous permettent de *confirmer* d'une part *notre deuxième hypothèse*. D'autre part, ils nous permettent de *confirmer* aussi *notre troisième hypothèse*.

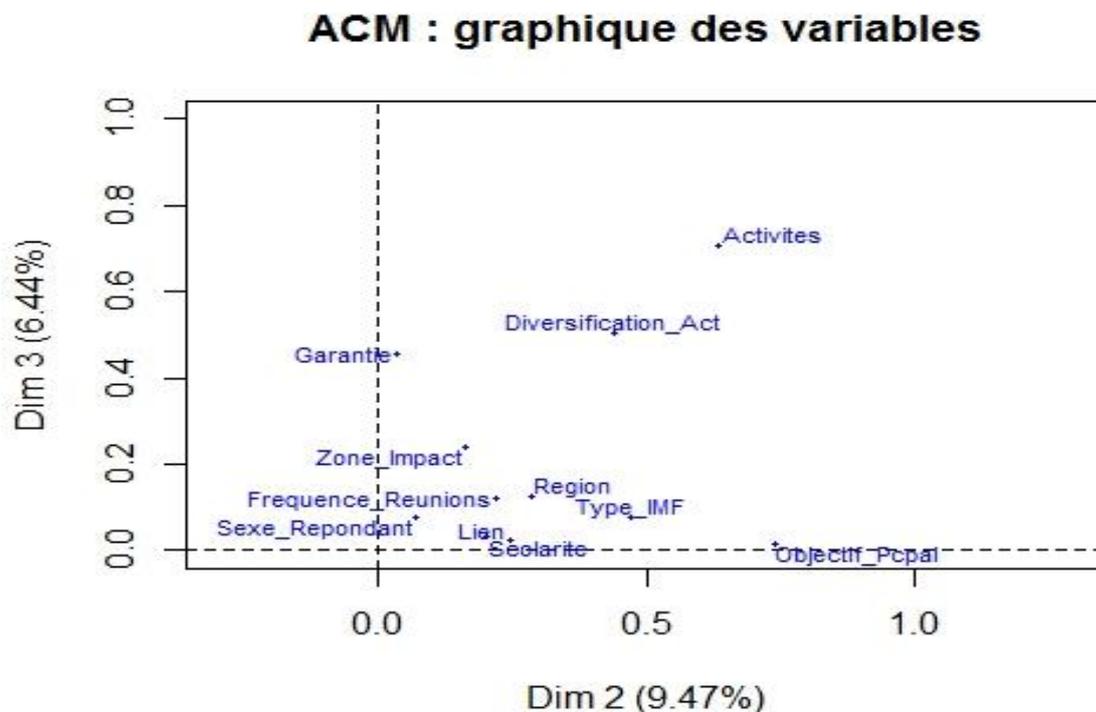
**La quatrième hypothèse (H4)** de notre modèle de recherche est la suivante: « La Zone d'impact de l'ASBL influence l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits ».

### 3.3.2.3. Influence de la zone d'impact sur l'efficacité organisationnelle de l'ASBL

L'interprétation des positionnements mutuels doit se faire avec une certaine précaution. Une modalité ligne « i » attire d'autant plus une modalité colonne « j » que la part de « i » est grande dans la colonne « j ». Mais ce n'est pas parce que cette dernière est proche de i que c'est nécessairement i qui l'a attiré là. Sa position peut en effet être la résultante d'attractions diverses.

Le graphique suivant permet d'illustrer cette remarque.

**Graphique n° 29: Graphique des variables dans les dimensions 2 et 3**

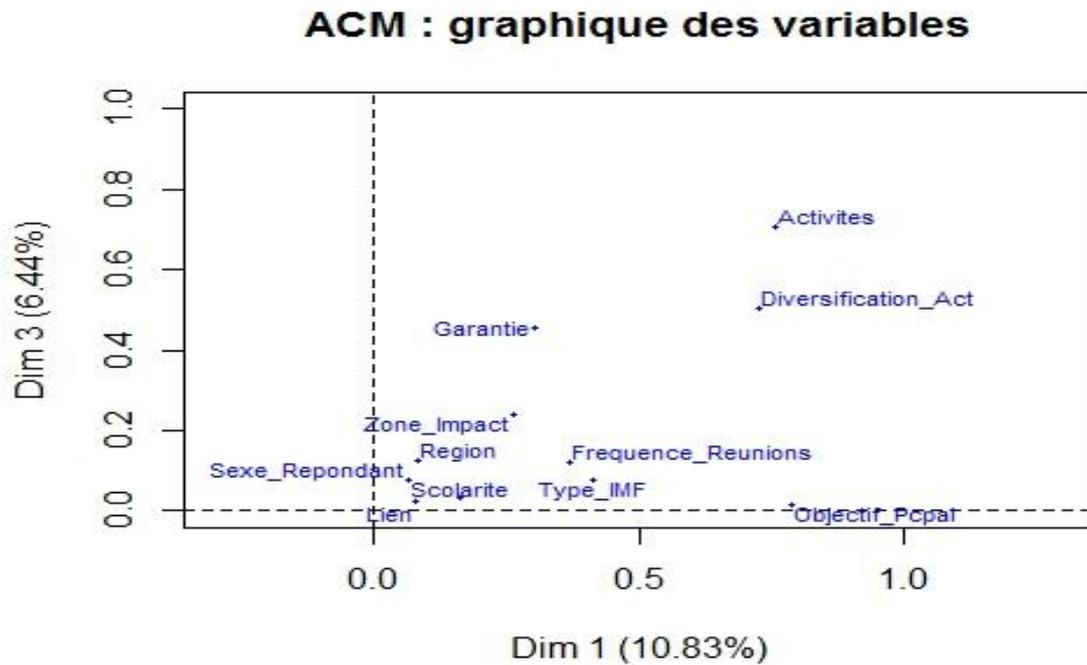


**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Sur ce graphique, le point fréquence des réunions est proche de zone d'impact. Cela ne signifie pas nécessairement que la localisation de l'ASBL soit le critère de choix le plus privilégié selon telle ou telle autre forme de fréquence des rencontres. Il se peut que la position de fréquence des réunions soit aussi due à l'attraction de « activité », « scolarité » et « objectif principal ». Il se pourrait aussi que localisation de l'ASBL soit à côté de fréquence des réunions parce qu'il est attiré par diversification des activités, garantie et catégorie d'IMF. Pour mieux interpréter cette proximité, on peut remonter au tableau n°37 des données (corrélations) ou bien examiner les autres plans factoriels. Si sur l'un deux, zone d'impact et fréquence des réunions se retrouvent au bord du nuage et ensemble, l'ambiguïté peut être au moins partiellement levée.

Sur le graphique ci-dessous, comme la dimension d'observation (dimension 1-2) a changé, certaines variables (activité génératrice de revenus notamment) qui étaient pourtant très proches de l'objectif s'en sont éloignées. Ainsi, nous remarquons à travers ce graphique que les dimensions d'observation des variables actives influence fortement les distances entre une variable donnée et les objectifs de l'association bénéficiaire de microcrédits.

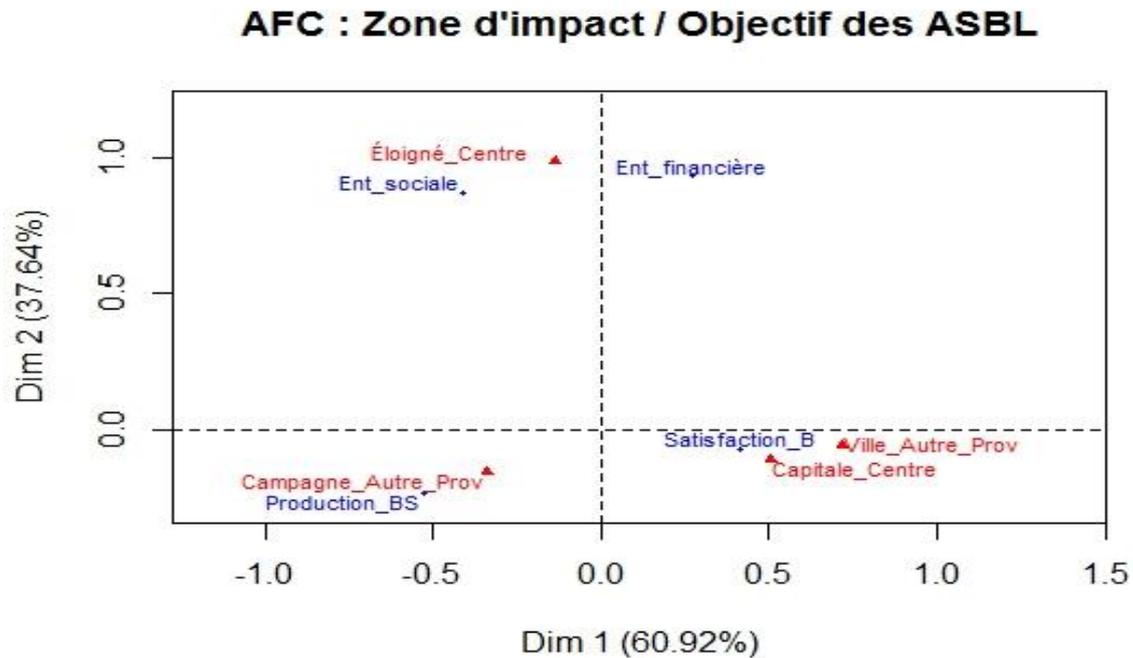
**Graphique n° 30: Graphique des variables dans les dimensions 1 et 3**



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Jusqu'à présent, même à partir de ce graphique, l'ambiguïté reste. Cela nous pousse à expliquer les liens qui existent entre la localisation de l'ASBL et l'objectif des ASBL bénéficiaires de microcrédits à travers le graphique ci-dessous.

Graphique n° 31: Zone d'impact en fonction des objectifs des ASBL



**Source:** Auteur à partir des données de l'enquête

Le graphique ci-dessus montre que les ASBL un peu éloignées des grandes villes privilégient l'entraide sociale ou financière. Les résultats montrent aussi que les centres urbains sont proches de la satisfaction des besoins physiologiques. Le milieu rural est de son côté proche de la production des biens primaires. Les liens ou mieux la dépendance exprimée par p-value inférieur à 0,05 et donc significatif entre la zone d'impact et objectif de l'ASBL nous permet *de confirmer notre quatrième hypothèse*.

## Conclusion générale

Au terme de notre investigation et partant du fait qu'il y a absence de consensus dans la littérature en ce qui concerne comment les entreprises doivent s'aligner, notre thèse met en évidence cinq principaux résultats:

- 1) Même si l'intérêt de l'alignement est largement reconnu, sa mise en œuvre reste souvent limitée. Ainsi, nous avons conçu un *triangle stratégique* des ASBL bénéficiaires de microcrédits où nous montrons comment ces ASBL s'alignent aux contraintes de leurs bailleurs.
- 2) Alors que la question de l'efficacité des organisations sans but lucratif reste un sujet important pour les chercheurs, les études empiriques de leur efficacité organisationnelle sont rares. Nous abordons cette question en prenant en compte *un attribut spécifique* d'un environnement économique difficile: la menace de survie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits.
- 3) Nous sommes arrivée à faire une *typologie cohérente* des ASBL bénéficiaires de microcrédits qui met en lumière le caractère discriminant de «la nature de l'activité exercée».
- 4) En analysant le *mode de fonctionnement* des ASBL bénéficiaires de microcrédits (un des éléments du triangle stratégique), nous avons démontré que la diversification des activités est très liée à l'objectif qui est une des dimensions de l'efficacité organisationnelle de ces ASBL.
- 5) Nous avons démontré l'influence de la *petite taille* de l'ASBL, du *genre dominant* et des *spécificités locales* dans l'organisation interne, et partant, dans l'efficacité organisationnelle d'une ASBL bénéficiaire de microcrédits.

L'objectif de notre recherche était de comprendre et d'expliquer les indicateurs qui influencent l'efficacité organisations des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Plus spécifiquement, ce travail doctoral avait une double ambition.

Nous nous sommes proposé en premier lieu d'expliquer comment une ASBL bénéficiaire d'un microcrédit s'aligne aux contraintes de l'IMF bailleur. Nous avons également expliqué l'influence de cet alignement sur son efficacité organisationnelle.

Ces objectifs spécifiques nous permettent d'apporter les réponses à la question de recherche. Nous mentionnons ensuite les contributions scientifiques et managériales d'une part, et les limites et perspectives de recherche qui se dessinent d'autre part.

## 1. Les réponses apportées à la question de recherche

La littérature scientifique explique le lien de causalité pouvant exister entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle. Parmi les principales approches retrouvées dans la littérature, les logiques de contingence et configurationnelle dominant et servent donc de cadre d'analyse à notre étude. L'approche de contingence postule que les activités de l'entreprise n'ont d'effets réels sur la performance organisationnelle que lorsqu'elles sont correctement alignées à la stratégie de l'organisation (arrimage externe). L'approche configurationnelle quant à elle reconnaît que les activités n'ont d'effet sur l'efficacité de l'entreprise que lorsqu'elles sont cohérentes (arrimage interne).

L'importance de l'alignement stratégique (cohérence ou fit) pour une meilleure performance organisationnelle est donc actuellement bien reconnue. En effet, le rôle de l'alignement stratégique entre deux ou plusieurs dimensions organisationnelles dans l'amélioration de la performance de l'entreprise est déjà validé. Ainsi nous montrons l'influence de l'alignement stratégique sur l'efficacité organisationnelle dans notre travail de recherche. Nous montrons ainsi que la stratégie des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits est définie en termes d'organisation interne et d'adaptation externe (comment ces ASBL s'adaptent aux exigences du bailleur).

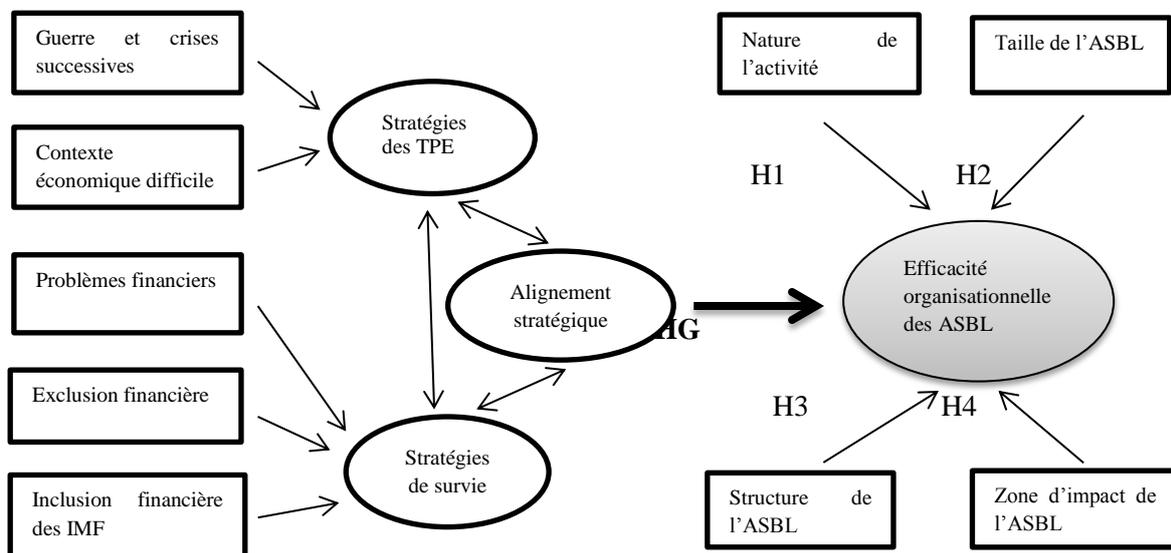
***La question*** qui s'est trouvée à l'origine de nos investigations était donc celle de savoir si ***l'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences du bailleur influence leur efficacité organisationnelle***. Nous commençons d'abord à répondre à notre questionnement en analysant et discutant les résultats de l'étude exploratoire réalisée. Etant donné que le poids d'une modalité (en ligne ou en colonne) est égal à sa fréquence marginale, nous mesurons la dépendance entre les modalités par le p-value ( $p\text{-value} < 2.2e-16$ ). En effet, nous n'avons pas utilisé le Khi-deux dans notre étude car les effectifs théoriques sont inférieurs à 5. Cela nous amène à confirmer notre principale proposition de recherche (HG) et d'affirmer que l'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences du bailleur influence leur efficacité organisationnelle.

Face à un certain nombre d'arguments en faveur de la thèse de l'alignement de ces ASBL aux exigences du bailleur, nous avons démontré que leur adaptation et leur intégration influencent leur efficacité organisationnelle. La première question spécifique s'énonce comme suit: *Quelle est l'influence de l'alignement stratégique des ASBL bénéficiaires des microcrédits sur leur efficacité organisationnelle?* Premièrement, nous avons démontré que l'alignement stratégique qui s'observe à travers les quatre variables indépendantes ci-dessous représente un élément stratégique important pour les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Il constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels de ces ASBL. L'alignement aux contraintes du bailleur est donc le principal déterminant de l'efficacité organisationnelle des ASBL qui font objet de l'étude.

Ayant fait valoir que l'alignement influence l'efficacité organisationnelle, une deuxième question a trait à la façon dont les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits peuvent s'aligner. Cette question est formulée de la manière suivante: *Comment est-ce qu'une ASBL bénéficiaire d'un microcrédit s'aligne aux contraintes de l'IMF bailleur?* Deuxièmement, nous avons donc démontré que l'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits se concrétise entre autres par le choix d'une (ou des) activité(s) génératrice(s) de revenus et par la structure de l'ASBL.

De ces deux questions spécifiques, nous avons déduit que l'alignement des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences du bailleur influence leur efficacité organisationnelle. Eu égard en ce qui précède, nous en dégageons le modèle suivant:

**Figure n°19: Modèle d'alignement stratégique des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits**



**Source:** Auteur à partir du cadre théorique

Les résultats de ce modèle de la recherche s'avèrent intéressants car ils montrent une adaptation des ASBL bénéficiaires de microcrédits aux exigences et aux modalités de financement du bailleur. Sur base des variables contingentes classiques en contrôle de gestion et des caractéristiques de ces ASBL, nous identifions les variables qui sont susceptibles d'influencer l'efficacité organisationnelle de ces entités.

Nous montrons ci-dessous que les résultats de notre recherche constituent un apport certain, aussi bien sur le plan théorique qu'au niveau managérial.

## **2. Les contributions scientifiques**

Les résultats de notre modèle de recherche revêtent un grand intérêt sur le plan théorique. A notre connaissance, l'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études, tant dans le domaine du contrôle de gestion que dans celui de la gestion de la performance. Sur le plan théorique, notre recherche apporte ainsi une contribution à la littérature portant sur l'efficacité organisationnelle des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Les principaux travaux qui se sont intéressés à l'étude d'impacts sur la performance se sont, pour la plupart, limités à l'examen de la performance financière, économique ou sociale. Rares sont les travaux qui ont traité de l'efficacité organisationnelle (qui est une facette de la performance organisationnelle) des ASBL encore moins celle des ASBL bénéficiaires de microcrédits. A cet égard, une première contribution a été d'apporter un complément aux rares études existantes dans la recherche burundaise à ce sujet.

L'efficacité organisationnelle s'étudie au regard des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle s'insère (Packard, 2010). D'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant de faire toute analyse de l'efficacité organisationnelle. En introduisant la perspective de survie dans la problématique de l'influence de l'alignement sur l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, notre recherche a contribué de façon importante à la recherche en gestion de la performance.

Nous avons par ailleurs traité d'un sujet qui n'est pas souvent abordé en gestion de la performance, à savoir l'alignement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits. Dans cette thèse, nous avons examiné deux aspects de l'ajustement à savoir l'intégration et l'adaptation. La prise en compte de ce dernier aspect dans les études sur l'ajustement stratégique constitue un apport indéniable à la littérature. En effet, même les études portant sur les ASBL n'ont pas inclus cet aspect. De même, dans la littérature relative au contrôle de gestion, il n'existe pas d'études empiriques abordant l'approche stratégique et l'approche par les ressources. Dès lors, notre thèse a le mérite d'avoir mis en place un cadre théorique et proposé un modèle de recherche sur des aspects rarement étudiés en gestion de la performance et en contrôle de gestion. Les résultats obtenus pour tester ce modèle constituent un apport incontestable pour la recherche dans ces deux domaines.

Plusieurs auteurs dont Venkatraman (1989) ont souligné l'absence du choix des méthodes d'analyse en fonction du choix du modèle d'alignement étudié. Notre étude met en lumière un modèle d'ajustement stratégique des ASBL bénéficiaires de microcrédits ainsi que des méthodes et techniques d'analyses. Nous présentons d'abord les perspectives d'analyse de l'ajustement contingent pour ensuite faire un choix des méthodes d'analyse. Nous adoptons une approche d'alignement de type déviation de profil pour valider empiriquement un modèle opérationnel d'alignement stratégique auprès des associations burundaises bénéficiaires de microcrédits.

Bref, alors que des travaux théoriques et méthodologiques ont fourni des assises solides pour identifier les effets de l'alignement stratégique sur la performance, il y a eu jusqu'à maintenant peu de travaux visant à tester empiriquement l'ajustement stratégique. Aussi, aucun travail n'a jusqu'à présent opérationnalisé l'efficacité organisationnelle dans le secteur non lucratif. Aussi, la technique d'ACP qui nous a permis de distinguer des composantes importantes dans notre échantillon n'est pas beaucoup utilisée dans ce domaine. Cette étude a fait un pas dans cette direction en plaçant les caractéristiques des ASBL et les exigences des IMF dans un cadre plus vaste d'intégration et d'adaptation de manière à obtenir une compréhension plus riche de l'ajustement stratégique et de sa contribution à l'efficacité organisationnelle. Il faut aussi ajouter que malgré la vaste littérature sur la contribution des institutions de microfinance au développement des microentreprises, on sait peu de choses sur l'adaptation de ces dernières aux exigences de leurs bailleurs. L'analyse quantitative nous a permis de vérifier la pertinence de l'ajustement des ASBL bénéficiaires de microcrédits pour une meilleure efficacité organisationnelle.

### **3. Les contributions managériales**

Pour les membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits, la stratégie n'est pas planifiée à priori, mais elle apparaît au cours de l'action. Dans un tel contexte, l'efficacité organisationnelle constitue un critère de performance très important. Ce critère est donc un levier permettant de réaliser la stratégie de survie et constitue le cadre d'action de la stratégie émergente. L'efficacité est une composante essentielle sur laquelle les membres des ASBL qui font objet de l'étude misent.

Au terme de cette étude sur les déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits, nous avons dressé une grille d'analyse des stratégies d'adaptation de ces ASBL aux exigences des IMF. Cette grille constitue pour les membres de ces ASBL un outil important qui leur permettra de savoir quelle stratégie il faut mettre en œuvre pour s'adapter à telle ou telle autre exigence.

Sur le plan managérial, la présente recherche a le mérite de renseigner les acteurs du secteur de la microfinance sur les besoins des bénéficiaires en général, et des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits en particulier. Comme il n'y a pas beaucoup d'autres études qui se sont intéressées à la question des déterminants de l'efficacité organisationnelle dans le secteur associatif, les variables qui favorisent le développement de ce secteur peuvent inciter toutes les parties prenantes à s'y référer. En commençant par les membres, la connaissance de ces variables leur permettrait de bien préparer leurs projets à soumettre au bailleur. En se référant à ces variables, l'Etat du Burundi pourrait savoir à qui il faut octroyer les lignes de crédit pour prioriser tel ou tel autre variante du développement socio-économique. Enfin, la connaissance de ces variables permettrait aux institutions de microfinance de faire aisément l'analyse des projets des différentes associations.

En abordant la question de l'alignement stratégique, cette recherche pourrait éclairer toutes les parties prenantes sur la façon dont les associations peuvent s'organiser pour survivre. L'alignement est l'un des thèmes majeurs des assises de la cohérence entre les différents éléments de ces organisations d'une part et entre ces dernières et les facteurs contextuels d'autre part. Ces deux situations nous envoient respectivement à l'intégration interne et à l'adaptation externe. L'intégration interne est l'image du business model des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Notamment, l'intégration interne permettrait aux membres des ASBL bénéficiaires de microcrédits de s'organiser davantage pour atteindre les objectifs fixés.

L'adaptation des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits aux exigences des institutions de microfinance constitue également un outil indispensable des parties prenantes. Elle leur permettrait de développer leur habileté à s'adapter aux exigences du bailleur pour pouvoir continuer à bénéficier du prêt. L'adaptation des membres de ces associations apparaît dans ce cas intrinsèquement liée à l'accès aux opportunités offertes par les institutions de microfinance pour survivre.

Le contexte du Burundi est certes très différent de celui des autres pays. Mais, malgré les différents aspects économiques, il n'en demeure pas moins que la même problématique d'accès aux microcrédits et de survie se présente. En fait, les stratégies utilisées par les membres des ASBL burundaises pour avoir accès aux microcrédits et pour s'adapter aux modalités de financement du bailleur sont les mêmes que celles déployées par tout autre groupe quel que soit son origine. De même, la satisfaction des besoins primaires est le principal objet commun à tout bénéficiaire de microcrédits.

#### **4. Les limites du travail et avenues de recherche qui en découlent**

Notre étude n'est pas exempt de limites d'ordre méthodologique et théorique. Mais celles-ci peuvent nous servir de pistes de recherche pour augmenter la portée scientifique des résultats de cette recherche. Nous avons relevé quatre limites qui peuvent nous servir de pistes à explorer dans les recherches futures.

Les limites d'ordre méthodologiques sont relatives à ce type de recherches exploratoires. C'est ainsi qu'une des limites de la présente étude est liée à l'objet même de l'étude. A propos de cette limite, comme certaines recherches l'ont montré, le secteur not for profit (= non profit sector pour la plupart des auteurs anglophones) est un secteur caractérisé par un output très flou. Le non profit sector est en effet un secteur dont l'analyse stratégique ne peut être abordée au travers des critères utilisés dans d'autres secteurs. Or, malgré un objet de recherche intéressant, notre étude a montré qu'il s'est avéré hasardeux d'apprécier l'efficacité globale des ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits. Il serait extrêmement intéressant de mesurer cette efficacité par l'atteinte des objectifs des organisations considérées. Le cas échéant, une analyse qualitative devrait être envisagée pour mieux comprendre l'efficacité de ces organisations.

L'examen de l'ajustement nous amène à privilégier, au sein de l'orientation configurationnelle, une approche contingente configurationnelle au détriment d'une approche congruente. En effet, comme précisé dans le schéma de Gerdin et Greve (2004), les modèles d'ajustement dans lesquels la performance organisationnelle est l'élément primordial sont des modèles de contingence configurationnels.

Or, tel que documenté dans la littérature sur la théorie de la contingence, une perspective d'alignement de type déviation de profil offre un grand potentiel d'explication. C'est la raison pour laquelle nous utilisons une approche d'alignement de type déviation de profil pour valider empiriquement un modèle d'alignement stratégique auprès des associations bénéficiaires de microcrédits. Malheureusement, à partir l'analyse des caractéristiques des associations ayant recours aux microcrédits, nous pouvons affirmer que le recours aux microcrédits n'est pas le fait d'une frange particulière de ces associations. Il est donc impossible de dresser un profil idéal-typique de ces associations ce qui constitue une deuxième limite. Aussi, comme Venkatraman (1989) le souligne, la mesure de l'ajustement contingent par des méthodes statistiques exclut sa nature dynamique. Par rapport à ces deux limites, nous pourrions nous servir de cette perspective (de déviation de profil) pour étudier la cohérence des comportements des membres de ces ASBL dans leurs stratégies d'adaptation.

Enfin, une autre limite non moins importante est liée au fait que d'autres fondements que ceux de la théorie de l'alignement peuvent être mobilisés pour analyser l'ajustement des ASBL bénéficiaires de microcrédits aux exigences de leurs bailleurs. Nous pensons particulièrement à la théorie de l'agence qui permettrait d'éclairer notamment les phénomènes liés à la rétention de l'information ou aux freins aux changements. De même, la théorie constructiviste pourrait apporter des enseignements utiles sur les phénomènes d'ajustement. Selon cette théorie, les institutions et les structures sont fondamentalement des constructions sociales comportant des organisations formelles. Pour les constructivistes, les objectifs d'une organisation ne sont pas la somme algébrique des divers objectifs individuels. La principale implication est que les arguments de type strictement causal s'effacent devant la priorité accordée aux explications de types constructivistes. Mais la prise en compte de cette implication supposerait sans doute d'autres types de matériaux que ceux que nous avons pu réunir.

## Bibliographie

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis *The British accounting review* 40, 2-27.
- Acclassato, D. H. (2008). Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et financement des petits opérateurs économiques par les IMF au Bénin. *Annals of public and cooperative economics*, 79: 161-195.
- Adler, N.J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. 4<sup>ème</sup> édition. Cincinnati: South-Western.
- Agle, B.R. et Kelly, P.C. (2001). Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from corporate united way and PAC campaigns. *Journal of business ethics*, 31: 271-284.
- Ailani-Soltan, N., Bayad, M. et Arcand, M. (2004). *Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: l'approche configurationnelle*. Association francophone de gestion des ressources humaines. Congrès ESG 2004.
- Alcouffe, A. et al, (2000). *Efficacité versus équité en Economie sociale*. Paris: L'Harmattan.
- Aldenderfer, M.S. and Blashfield, R.K. (1984). *Cluster analysis*. California: Newbury parc.
- Allemand, S. (2007). *La Micro finance n'est plus une utopie*. Paris: Editions autrement.
- Anheier, H. et Salamon, L. (1998). *The Non-profit sector in the Developing World- A comparative analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New-York: McGraw-Hill.
- Arcand, M.; Arcand, G.; Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle: le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of public and cooperative economics*, 75 (2): 497-524.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armendariz de Aghion, B. & Morduch, J. (2005). *The economics of microfinance*. Cambridge, MA: MIT press.
- Ashta, A. (2009). Microcredit capital flows and interest rates: an alternative explanation. *Journal of economic issues*, 43 (3): 661-683.
- Ashta, A. et al. (2013). Microcredit as a social innovation, in Moulaert, F. et al. (2013) (Eds.). *International handbook of social innovation*, Edward Elgar: 80-93.
- Atkinson, A. and Waterhouse, J. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *MIT Sloan Management review*, 38 (3): 25-38.
- Auger, P. (2008). Management de la créativité: synthèses et enjeux des travaux scientifiques. *Mode de recherche*, 10:16-20.
- Avison, D.; Jones, J.; Powell, P. et Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *Journal of strategic information systems*, 13: 223-246.
- Balsler, D. et Mc Clusky, J. (2005). Managing, stakeholder relationships and non-profit organization effectiveness. *non-profit management and leadership*, 15 (3): 295-315.

- Banque de la République du Burundi (2007). *Ventilation des crédits par secteur d'activité (2003-2007)*. Bujumbura.
- Banque de la République du Burundi (2007). *Ventilation des crédits par terme et par échéance (2003-2007)*. Bujumbura.
- Barillot, P. (2001). Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise: l'exemple du tableau de bord prospectif. *Gestion 2000*, (1): 135-151.
- Barney, J. B. And Arikan, A.M. (2001). The resource based view: origins and implications in Hitt, M. A., Freeman, R. E. And Harrison, J. S. (2001) (Eds.). *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell: Oxford: 124-188.
- Barrette, J. et Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations industrielles*, 55, (2): 207-225.
- Barsch, J., Capozzi, M.M. et Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey quarterly*, (1): 37-47
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In Thiétart, R.-A., *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod: 224-256.
- Bazzoli, L. & Dutraive, V. (2006). Fondements pragmatistes de l'institutionnalisme en économie: théorie de la connaissance et théorie de l'action chez Veblen et Commons. *Revue de philosophie économique*, (13): 123-153.
- Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16 (1): 185-201.
- Bergeron, F.; Raymond, L. and Rivard, S. (2001). Fit in strategic information technology management research: An empirical comparison of perspectives, *Omega*, 29: 125–142.
- Bergeron, F, Raymond, L. et Rivard, S. (2004). L'alignement stratégique des TI et la performance des PME. *13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*. Normandie: Vallée de la Seine, 2,3 et 4 juin.
- Bergeron, F, Raymond, L. et Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance: *Information and management*, 41: 1003-1020.
- Bertalanfly, L. V. (1973). *Théorie générale des systèmes: physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*. Paris: Dunod.
- Bessant, J. et Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester: Wiley Plus.
- Bielefeld, W. (1994). What affects nonprofit survival? *Nonprofit management and leadership*, 5 (1): 19- 36.
- Bonte, P., Izard, M. (2007). *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris: Presses universitaires de France, 540-544.
- Bouroche, J.-M. et Saporta, G. (1998). *L'analyse des données*. Paris: Presses Universitaires de France, Coll. «Que sais-je ?».
- Bourguignon, A., Jenkins, A. & Nørreklit, H. (2003). Management control and coherence: some unresolved questions. *Working paper*, Paris: ESSEC.
- Boyé, S., Hajdenberg, J. et Poursat, C. (2006). *Le guide de la MICROFINANCE. Microcrédit et épargne pour le développement*. Paris: Editions d'organisation.

- Boyer, A.; Horigoyen, G.; Thépot, j; Tournois, N. et Védrine, J.P. (2005). *Les fondamentaux de l'entreprise. Marketing, Production, Finance, RH, Stratégie*. 3<sup>ème</sup> édition. Paris: Editions d'organisation.
- Bruner, R.F.& Carr, S.D. (2007). Lessons from the financial crisis of 1907. *Journal of applied corporate finance*, 19(4): 115–124.
- Bruton, G.D., Khavul, S. & Chavez, H. (2011). Microlending in emerging economies: building a new line of inquiry from the ground up. *Journal of international business studies*, 42 (5): 718-739.
- Bucumi Sommer, C. (2012). *Gestion de la qualité totale et mesure de la performance: Examen critique de leurs relations à l'aune des pratiques dans les industries agroalimentaires*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Nantes: Ecole nationale agroalimentaire et de l'alimentation.
- Bureau, D., Michel, M. et Nicolas, S. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue française des affaires sociales*, 1(1-2): 89-104.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cagliano, R.; Blackmon, K. & Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated manufacturing systems*, 12, 469–482.
- Cameron, K.S. and Whetten, D.A. (1983). *Organizational effectiveness, a comparison of multiple models*. New York: Academic press.
- Cameron, K.S. (2010). *Organizational effectiveness*. Northampton: Edward Elgar.
- Chandler, A.D. & Hikino, T. (2009). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Massachusetts: Harvard university.
- Chaniel, P. et Laville, J. L. (2005). L'associationnisme, in Laville, J. L. et Cattan, A. D., (sous la direction de) (1997). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris: Desclée de Brouwer: 45-49.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 127-168.
- Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 30: 395-422.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European management journal*, (25): 266-282.
- Chéroutre, M.T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, 77 (270): 69-88.
- Cheston, S. & Kuhn, L. (2002). *Empowering women through microfinance*. New-York: UNIFEM.
- Chiapello, E. & Desrosières, A. (2006). La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales: paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la positive accounting theory. Sous la direction de Duvernay, F.E. (Ed.). *L'économie des conventions, méthodes et résultats* (Recherches, Tome1, 297-310). Paris: La découverte.
- Christen, R.P. et Pearce, D. (2005). Microfinance agricole: gérer les risques et concevoir des produits adaptés. Les caractéristiques d'un modèle émergent. *CGAP Etude Spéciale*, (11).
- Christiansen, L.T. (1987). Les stratégies de diversification dans les vagues de fusions et d'acquisitions dans les années 1980. *Revue internationale de gestion*, 12 (3): 127-146.

- Coase, R.H. (1995). *The nature of the firm: meaning*. Repéré à [http:// down.cenet.org:cn:upfile/45/2006123111157127.pdf](http://down.cenet.org:cn:upfile/45/2006123111157127.pdf)
- Coipel, M. (1998). Le casse-tête de la définition légale de l'ASBL. *Non Marchand*, (1998/1): 11-35.
- Coulangeon, P. (2005). *Sociologie des pratiques culturelles*. Paris: La découverte/ Repères.
- Cragg, P., King, M. & Hussain, H. (2002). IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. *Journal of strategic information systems*, 11 (2), 109–133.
- Cuhe D. (1996). *La notion de culture*. Paris: La Découverte Repères.
- Cull, R., Davis, L.E., Lamoreaux, N.R. & Rosenthal, J-L. (2006). Historical financing of small- and medium-size enterprises. *Journal of banking and finance*, 30: 3017-3042.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social enterprise journal*, 4 (3):202-228.
- Delery, J. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academic of management journal*, 39 (4): 802-835.
- Demanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13: 375-402.
- Desroche, H. (1991). *Histoires d'économies sociales. D'un tiers état aux tiers secteurs*, 1791 – 1991. Paris: Syros/alternatives.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*. Paris: Editions Management et Société.
- Dichter, T. & Harper, M. (2007). *What's wrong with microfinance?* Warwickshire: practical action, UK.
- Dieu, A.M. (1999). *Valeurs et associations: entre changement et continuité*. Paris: L'Harmattan.
- Donaldson, L. (1996). *For positivist organization theory: proving the hard core*. London: Sage
- Donaldson, L. & Malcolm, W. (1974). Structure of organizations in occupational interest associations. *Human relations*, 27: 721-738.
- Donaldson T. & Preston L.E. (1995). The stakeholders theory of corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, 20 (1): 65-91.
- Doty, D.H., William, H.G. & George, .P.H. (1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of management journal*, 36: 1196-1250.
- Drazin, R. & Van De Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 30, 514-539.
- Dubnick, M.J. (2005). Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms. *Public performance and management review*, (28): 376-417.
- Eccles, R.G. (1999). *Les systèmes de mesure de la performance*. Paris: Éditions de l'Organisation.
- Eisenhardt, K. et Sull, D.N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard business review*, vol. 79 (1): 106-116.
- Erickson, E. C. (1970). *Interpersonal dynamics in the small group*. New York: Random House.
- Ernult, J. (2005). Le pilotage de la performance. *Cahiers du CEREN 10*: 24-31.
- Everitt, B. (1993). *Cluster analysis*, third edition. New York: Halsted.
- Etien, A. (2006). L'ingénierie de l'alignement : Concepts, Modèles et Processus. La méthode ACEM pour la correction et l'évolution d'un système d'information aux processus d'entreprise. Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00135753>.

- Fabi, B., Garand, D.J. et Pettersen, N. (1993). La GRH: contingences davantage qu'universalité? *Opérationnalisation d'un modèle de contingence*. 4<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Jouy-En- Josas, 18 et 19 novembre: 212-223.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems. *SSRN eLibrary*.
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14: 24-53.
- Fisher, J. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*, 10: 47-64.
- Forbes, D.P. (1998). Measuring the unmeasurable: empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27 (2):.183-202.
- Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 5 (164): 17-32. Repéré à [http://doi.org/ DOI 10.3166/rfg.164.17-32](http://doi.org/DOI.10.3166/rfg.164.17-32).
- Forsé, M. (1984). Les créations d'associations: un indicateur de changement social. *In Observations et diagnostics économiques: revue de l'OFCE*, (6): 125-145. Repéré à DOI 10.3406/ofce.1984.972
- Foster, M.K. and Meinhard, A.G. (2002a). A regression model explaining predisposition to collaborate. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31 (4): 549-564.
- Foucart, T. (1997). *L'analyse des données, mode d'emploi*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of management review*, 24 (2): 233-246.
- Friedman, M. (2004). Friedman and money in the 1930s'. *History of political economy*, (36): 521-531.
- Fry, L.R. & Deborah, A.S. (1987). Congruence, contingency and theory building. *The academy of management review*, 12, 117-132.
- Gadrey, N. (2001). *Travail et genre. Approches croisées*. Collection Logiques sociales. Paris: L'Harmattan.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (2): 145-165.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Pearson.
- Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 39 (1): 51-76.
- Gentil, D. et Fournier Y. (1993). *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique*. Paris: Syros.
- Gerdin, J. & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research-a critical review. *Accounting, organizations and society*. 29: 303-326.
- Germain, R. & Spears, N. (1999). Quality management and its relationships with organizational context and design. *International journal of quality and reliability management*, 16: 371-391.

- Ghauri, P. et Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies. A practical guide*. 2<sup>nd</sup> edition. London: Prentice Hall.
- Ghobadian, A. & Gallea, D. (1997). TQM and organizational size. *International Journal of Operations and production management*, 17, 121–163.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Stanford: Stanford university press.
- Girardin, P. et al. (1999). Indicators: tools to evaluate the environmental impacts of farming systems. *Journal of sustainable agriculture*, 13: 5-21.
- Goetz, A.M. & Sen Gupta, R. (1996). Who takes the credit? Gender, power and control, over loan use in rural credit programs in Bangladesh. *World development*, 24 (1): 45-63.
- Gond, J.P. (2003). *Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise?* Université de Toulouse I, 1-22.
- Gond, J- P., Mullenbach, A., Servayre. (2003). Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue des sciences de gestion*, (205): 93-116.
- Grabisch, M. (2006). Evaluation subjective in Bouyssou, J. et al. (Sous la direction de) (2006). *Concept et méthode pour l'aide à la décision: analyse multicritères*. Paris: Collection Lavoisier: 321-338.
- Grawitz, M. (1997). *Méthodes des sciences sociales* (10<sup>ème</sup> édition). Paris: Dalloz.
- Greffe, X. et Simonet, V. (2008). La survie des nouvelles entreprises culturelles: le rôle du regroupement géographique. *Recherches économiques de Louvain*, 74: 327-357.
- Guérin, I., (1999). La dimension sociale de la finance: les expériences de crédit solidaire in Gazier, B., Outin, J. L. et Audier, F. (Éds.) (1999). *L'économie Sociale. Formes d'organisation et institutions*, XIV<sup>e</sup> journées de l'Association d'Economie Sociale, Tome 2, Paris: L'Harmattan, 231-241.
- Guérin, I et Servet, J.M. (2003). *Exclusions et liens financiers: Rapport du Centre Walras*. Paris: Economica.
- Gulit, A. (2008). Mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of management review*, 33 (4): 885-904.
- Hafsi, T., Séguin, F. et Toulouse, J.M. (2000). *La stratégie des organisations: une synthèse*. 2<sup>ème</sup> édition. Montréal: Editions transcontinental.
- Hall, R.H. (1980). Effectiveness theory and organizational effectiveness. *The Journal of applied behavioral science*, (16): 536- 545.
- Hashemi, S. et Rosenberg, R. (2006). *Faire accéder les plus pauvres à la microfinance en associant filets de protection sociale et services financiers*. CGAP.
- Hasmath, R., Jennifer, Y.J. and Hsu, J. Y.J. (2014). Isomorphic pressures, epistemic communities and state-NGO collaboration in China. *The China Quarterly*, 220: 936-954.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18 (4): 657-663.
- Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: De Boeck.
- Hayek, F.A. (2002). Economie et connaissance. *Cahiers d'économie Politique*, 43: 119-134.

- Heen, S. (2004). The role of microcredit in conflict and displacement mitigation: a case study in cameroon. *The fletcter journal of international development*, 19: 31-50.
- Helfer, J.-P., Kalika, M. et Orsoni, J. (2004). *Management stratégie et organisation*. Paris: Edition librairie Vuibert
- Hellriegel, D et Slocum, J.W. (2006). *Management des organisations*. 2<sup>ème</sup> édition. Bruxelles: De Boeck & Larcier S.G.
- Helms, B. (2006). *Access for all: Building inclusive financial systems*. CGAP.
- Henderson, J.C. & Venkatraman, N. (1991). Understanding strategic alignment. *Business quarterly*, 56 (3): 72-78.
- Henderson, J. & Venkatraman, N. (1993). *Strategic alignment: a model for organizational transforming via information technology*. New-York: Oxford University Press.
- Henderson, J., Venkatraman, N. et Oklach, S. (1993). Continuous strategic alignment: exploiting information technology capabilities for competitive success. *European management journal*, 11 (2): 139-149
- Henderson, J. & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38 (283): 472-484.
- Herman, R.D. & Renz, D.O. (2004). Advancing nonprofit organizational effectiveness: research and theory: nine theses. *Nonprofit management and leadership*, 18 (4): 399-415.
- Hilt, M.A. et al, (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations and society. *Academy of management perspectives*, (1): 57-75.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.-L., and Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of management journal*, 43: 449-467.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad and the ugly. *Academy of management journal*, 49: 1137-1157.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of management journal*, 44: 13-28.
- Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, (64): 10-20.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations*. 2<sup>ème</sup> édition. Thousand Oak: Sage.
- Hollinger, F. (2012). *Financement des investissements agricoles à terme*, Nouveau regard sur le financement agricole, (7). Rome: Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- Hollingsworth, R.J. (2000). Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. *Review of international political economy*, 595-644.

- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*; 12: 1-12.
- Houser, J. (2003). Organizational lessons for nonprofits. *The McKinsey quarterly*, 61-70
- Huneman, P. (2005). Difficultés du concept d'adaptation. *Bulletin de la société d'histoire et d'épistémologie des sciences de la vie*, 1: 173-197.
- Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques (2008). *Base de données pour les indicateurs du développement humain durable* (2006). Bujumbura: ISTEEBU.
- Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques (2012). *Base de données pour les indicateurs du développement humain durable* (2010). Bujumbura: ISTEEBU.
- Jakubowicz, A. (2002). *L'adaptation psychologique*. Paris: Encyclopædia universalis France, 247-250.
- Jarzabkowski, P.A. (2004). Strategy as practice: Reclusiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25 (4): 529-560.
- Jaussaud, J. (2008). *Evolving corporate structures and cultures in Asia*. London: ISTE-Wiley.
- Javidan, M. & House, R.J. (2001). Cultural acumen for the global manager: lessons from the GLOBE project. *Organizational dynamics*, 29 (4): 289-209.
- Kalika, M. and Jouirou, N. (2004). Strategic alignment: a performance tool for SMEs. *European & Mediterranean conference on information systems*, 25-27 July 2004, Tunis, Tunisia. Repéré à [https://core.ac.uk/download/files/153/648\\_9413.pdf](https://core.ac.uk/download/files/153/648_9413.pdf).
- Kalleberg, A.L. & Leicht, K.T. (1991). Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success. *The academy of management journal*, 34 (1): 136-161.
- Kanter, R.M. (2000). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Entrepreneurship. The social science view*, 167-210, e-SSRN: <http://ssrn.com/abstract:1512270>.
- Kanter, R. M. & Heskett M. (2000). Lucent technologies new ventures group. *Harvard Business School Case*, (9): 1-16.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard business review*, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting horizons*, (15): 147-160.
- Ketchen, D.J. and Shook, C.L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research. An analysis and critique. *Strategic management journal*, 17: 441-458.
- Khanna, T., Palepu, K.G. & Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard business review*, 83 (6): 63-76.
- Kihn, L.-A. (2005). Comparing performance measurement approaches in accounting research. *Finnish journal of business economics*, 2: 143-184.

- Kimberley, M. et Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (2): 213-229.
- Kraaz, M.S. & Zajac, E.J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environment. *Organization science*, 12: 632-657.
- Kubushishi, T. (1996). *On some applications on the point process theory in cluster analysis and pattern recognition*. Thèse en Sciences. Namur: Presses universitaires de Namur.
- Labie, M. (1999). *La microfinance en question. Limites et choix organisationnels*. Bruxelles: Editions Luc Pire, Fondation pour les générations futures.
- Labie, M. (2001). Corporate governance in microfinance organizations: a long and winding road. *Management decision*, 39 (4): 296-301.
- Labie, M. (2004). Microfinance: un état des lieux. *Mondes en développement*. 2 (126): 9-23.
- Lafon, R. (1963). *Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant*. Paris: PUF.
- Lavelle, F. (1999). *La dimension cognitive des organisations économiques*. Paris: EHESS
- Lavelle, F. (2000). La cognition située: Une nouvelle approche de la rationalité limitée. *Revue économique*, 51 (6): 1301-1331.
- Lavoie, M. (2005). Les hétérodoxies ont-elles quelque chose en commun? *Économie et société*, (35): 95-114.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* (12): 1-47.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W (1969). *Organization and environment*. Montréal: Agence d'Arc.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W (1973). *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*. Paris: Editions d'organisation.
- Lawrence, P.R. (1993). The contingency approach to organizational design in Robert, T.G. (Ed.) (1993). *Handbook of organizational behavior*. New-York: Marcel Dekker, 9-18.
- Lawson, T. (2007). The nature of heterodox economics. *Cambridge journal of economics*, 37: 1-23.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, (269): 66-71.
- Lecy, J.D., Schmitz, H.P. & Swedlund, H. (2012). Non-governmental and not for profit organizational effectiveness: a structural literature. *International journal of voluntary and NPO*, 23 (2): 434-457.
- Lelart, M. (2006). De la finance informelle à la microfinance. *Colloque Economie et gestion*. Editions des Archives et Contemporaines et Agence universitaire de la Francophonie, 112p.
- Le Moigne, J.L. (1996). Les deux sources de la performance des organisations: cohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence in Cohendet, P., Jacot, J.-H. et Lorino, P. (Eds.) (1996). *Cohérence, pertinence et évaluation*. Paris: Economica.
- 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.
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. *Public management review*, 5 (3): 325-344.
- Llanto, G.M. & Badiola, J.A.R. (2009). *The Impact of the global financial crisis on rural and microfinance in Asia*. Discussion Paper No. 2009-24. Philippine Institute of Developing Studies: Makati City.

- Lorino, P. (2001). Le balanced scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique. *XXII<sup>ème</sup> congrès de l'AFC*.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: Editions d'organisation.
- Lusthaus, C. et al. (1999). *Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation*. Ottawa: Centres de Recherches pour le Développement International.
- Malo, F. (2001). *Participation des travailleurs et performances organisationnelles: le cas du CHUQ*, Thèse de doctorat. Université Toulouse 1.
- March, J.C. & Sutton, R.I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, 8 (6): 67-82.
- Markus, M.L.; Axline, S.; Petrie, D. & Tanis, C. (2000). Learning from adopters experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of information technology*, 15:245-265
- Marshall, W. (2002). *Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Third edition. Boston: Addison Wesley Longman.
- McAdam, R. & McKeown, M. (1999). Life after ISO: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total quality management*, 10: 229-241.
- Mealiea, L., & Lee, D. (1979). An alternative to macro-micro contingency theories: An integrative model. *Academy of management review*, 4: 333-346.
- Mendoza, R. & Mendoza, N. (2008). Innovations to make markets more inclusive for the poor. *Development policy review*, 26 (4): 427-458.
- Mercier, S. et Gond, J.P. (2004). La théorie des parties prenantes, *15<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH à l'UQUAM* (Montréal): 1-14.
- Mertens, S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera*, 2: 1-50.
- Meschi, P.-X. (2006). Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances. *Revue française de gestion*, 5 (164): 33-54. Repéré à <http://doi.org/10.3166/rfg.164.33-54>.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinings, C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of management journal*, 36: 1175-1195.
- Middleton, M. (1987). *Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function*, in Walter W. Powell, W.W. (1987) (ed.). *The Nonprofit sector: A research handbook*. New Haven: Yale University Press: 141-153.
- Milana, C. & Ashta, A. (2012). Developing microfinance: a survey of literature. *Strategic change: Microfinance*, 21(7-8): 299-330.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Fit, failure and the hall of fame, *California Management Review*, 26: 10-28.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of accounting and economics*, 19: 179-208.
- Ministère de la Planification du Développement et de le Reconstruction (1996) *Economie Burundaise 1994-1995* (Rapport final). Bujumbura: MPDR.
- Ministère de la Planification du Développement et de le Reconstruction (2002) *Economie Burundaise 2000* (Rapport final). Bujumbura: MPDR.

- Ministère de la Planification du Développement et de le Reconstruction (2005) *Economie Burundaise 2003-2004* (Rapport final). Bujumbura: MPDR.
- Ministère de la Planification du Développement et de le Reconstruction (2006) *Economie Burundaise 2005* (Rapport final). Bujumbura: MPDR.
- Ministère des Finances (2011) *Diagnostic du secteur de la microfinance au Burundi* (Rapport du bureau d'études Pierre Larocque). Bujumbura: MFPDE.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, (24): 934-948.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'organisations.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic management journal*, (6): 257-272.
  
- Mladovsky, P. and Mossialos, E. (2008). A conceptual framework for community- based health insurance in low income countries: social capital and economic development. *World development*, 36 (4): 590-607.
- Molloy, J.C., Chadwick, C., Ployhart, R.E. & Golden, S.J. (2011). Making intangibles “tangible”, in tests of resource-based theory: a multidisciplinary construct validation approach. *Journal of management*, 37 (5): 1496-1518.
  
- Monnoyer–Longé, M.-C. et Lapassouse Madrid, C. (2007). Intégrer les sites web dans les stratégies. Concept et modèle. *Revue Française de gestion*, 4 (173): 145-155.
- Morduch, J. (2000). The Microfinance Schism. *World development*, 28 (4): 617-629.
- Morduch, J. (1999). The Microfinance promise. *Journal of economic literature*, 37 (4): 1569-1614.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaëtan Morin Editeur.
- Morin, E. M., Guindon, M. et Boulianne, E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise, *Revue internationale de gestion*, 21 (3): 61-85.
  
- Morineau, A. et Aluja-Banet, T. (1998). *Analyse en composantes principales*. Paris: CISIACERESTA.
- Morvan, Y. (1997). Diversification, in Simon, Y. et Joffre, P., (sous la direction de) (1997). *Encyclopédie de gestion*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Economica, 983- 992.
- Müller, D.B., Boaler, H.-P. & Baccini, P. (2004). Long-term coordination of timber production and consumption using a dynamic material and energy flow analysis. *Journal of industrial ecology*, 8 (3): 65-87.
- Neely, A.; John, M.; Ken P., Huw, R.; Mike, G.; Mike, B. & Mike, K. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*, 20 (10): 1119-1145.
- 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, Université de Mons, Belgique.
- Niyonzima, S. (2001). *Le microcrédit en vue de la lutte contre la pauvreté: proposition d'une stratégie et d'une politique appropriées au Burundi*. Bujumbura.
- Nizet, J. et Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris: Gaëtan Morin éditeur Europe.

- Nkeshimana, J.C. (2003). *La promotion des microcrédits comme stratégie alternative pour la réduction de la pauvreté au Burundi*. Bujumbura: Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social (CURDES).
- Olivier De Sardan, J.P. (2010). Le culturalisme, tradition africaniste: analyse d'une idéologie scientifique. *Cahiers d'études africaines*, 234: 419-453.
- Orlove, B. (2005). Human adaptation to climate change: a review of three historical cases and some general perspectives, *Environmental science & Policy*, 8: 589-600.
- Ospina, S., Diaz, W. and O' Sullivan, J.F. (2002). Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organization. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31: 5-31.
- Otley, D.T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5: 413-428.
- Packard, T. (2010). Staff perceptions of variables affecting performance in human service organizations. *nonprofit and voluntary sector quarterly*, 39 (6): 971-990.
- Papp, R. (2001). *Strategic information technology: Opportunities for competitive advantage*, Hershey, PA: Idea group publishing.
- Perrot, P. (2006). Définition et mesure de la valeur ajoutée sociale dans les associations. *Revue internationale de l'économie sociale*, (268): 71-81.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- Piganeau, L. (2010). *Le guide de la micro entreprise*. 7<sup>e</sup> édition. Paris: Editions APCE.
- PNUD (2008). Rapport mondial sur le développement humain. New York: Pnud, 399 p.
- PNUD (2009). Rapport mondial sur le développement humain. New York: Pnud, 251 p.
- Poincelot, E. and Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Comptabilité, contrôle, audit*, (11): 109-125.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. Toronto: Free press.
- Porter M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12: 95-117.
- Porter M.E. (2000). Location, competition and development économique: local clusters in a global economy. *Economie development quarterly*, 19 (1): 15-34.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1989). Strategic intent, *Harvard business review*, mai – juin, 63-76.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competitive of corporation. *Harvard business review*, mai – juin, 79-91.

- Priem, R.L. (1994). Executive judgment, organizational congruence and firm performance. *Organization science*, 5: 421-437.
- Provan, K.G., Beyer, J.M. and Kruytbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative science quarterly*, 25 (2): 200-225.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29: 363-377.
- Raymond, L. & Marchand, M. (2004). Les systèmes avancés de fabrication dans les PME: congruence et performance, *13ème conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de la Seine, 2, 3 et 4 Juin.
- Raymond, L. & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities. A strategic alignment perspective. *Industrial management and data systems*, 108 (5): 577-595. Repéré à DOI 10.1108/02635570810876723.
- République du Burundi (2003). *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise*. Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction. Bujumbura.
- République du Burundi, Ministère des Finances (2006). *Décret n°100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi*. Bujumbura.
- Reghezza, M. (2007). Adaptation (Capacité d'adaptation) in Veyret, Y. (2007) (Ed.). *Dictionnaire de l'environnement*, Paris: Armand Colin, 3-4.
- Rey, A. (2006). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Rey-Debove, J. et Rey, A. (2007). *Le Nouveau Petit Robert*, Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Rey-Debove, J. et Rey, A. (2013). *Le Petit Robert*, Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Richard, P.J. et al, (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practices. *Journal of management*, 35 (3): 718-804.
- Richez-Battesti, N. et Oswald, P. (2010). Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du «faire ensemble». Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *Politiques et management public*, 27 (1): 31-51
- Robbins, S. et DeCenzo, D. (2004). *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris: Pearson Education France.
- Rock, C.P. & Klinedinst, M. (1994). L'économie sociale aux Etats Unies: les critères et les organisations. *RECMA*, (253-254): 147-165.
- Rojas, R.R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for profit and nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11 (1): 97-104.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Rousseau, D.M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group and organization studies*, 15 (4): 448-460.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational dynamics*, 29 (4): 260-273.

- Royer, I. et Zarlowski, P. (2003a). Echantillons, in Thiétart, R.-A. (Ed.). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod: 188-223.
- Roy-Valex, M. (2008). Classe créative et marché du travail dans l'industrie du jeu vidéo à Montréal, in Frédéric, L. et al (2008) (Eds). *L'économie culturelle et ses territoires*. Toulouse: Presses universitaires du Mirail, 3-16.
- Ryckmans, H. (1997). Les associations féminines en Afrique: une décennie d'ajustements après la décennie de la femme. in Bisilliat, J. (éd.) (1997). *Face aux changements. Les femmes du sud*. Paris: L'Harmattan: 195-219.
- Saidel, J.R. (1989). Dimensions of interdependence: The state and voluntary-sector relationship. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 18. (4): 335-347.
- Salamon, L.M. & Anheier H.K. (1997). In Search of the nonprofit sector: The question of definitions, in Salamon, L.M. et Anheier, H.K. (Eds.). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. R.-U: Manchester University Press.
- Salter, M.S. & Weinhold, W.A. (1979). *Diversification through acquisition*. New-York: Free press.
- Savoie, A. et Morin, E.M. (1994). *Récents développements dans les représentations de l'efficacité organisationnelle*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Savoie, A. et Morin, E.M. (2001). L'erreur managériale: confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle. *Gestion*, 26 (1): 10-11. Repéré à DOI 10.3917/riges.261.0010.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25, 3-16.
- Schuler, R. & Jackson, S.E. (1987). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices. *Human resource planning*, 10 (3): 125-141.
- Schuler, R.S. & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms. *Journal of international business studies*, 29 (1): 159-177.
- Schumpeter, J.A. (1935) in Anstett, J.-J. (1999) (trad.). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Librairie Dalloz.
- Séguin, F., Hafsi, T. et Demers, C. (2008). *Le management stratégique. De l'analyse à l'action*. Montréal: Les Editions transcontinental.
- Servet J.M. (1994a). SFD et système informel, les fondements d'une décentralisation financière: mémoire, culture, proximité. *Techniques Financières et Développement*, (33): 37- 39.
- Servet, J.M. (1996). Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique. Une approche socio- économique. *Revue tiers- monde*, 37 (145):41-58.
- Servet, M. et Vallat, D. (1999). *Exclusion et liens financiers. Rapport du centre Walras*. Paris: Economica.
- Servet, J. M. et Guérin, I., (2002). *Exclusion et liens financiers- Rapport du centre Walras 2002*. Paris: Economica.
- Servet, J. M. (2006). *Banquiers aux pieds nus. La microfinance*. Paris: Odile Jacob.
- Servet, J. M. (2007). Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi. Contribution à une définition de l'économie solidaire. *Revue tiers monde*, (190): 255-273.
- Scotte, C., Champagne, F. et Contandriopoulos, A.P. (1999). La performance organisationnelle des organismes publics de santé. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 6 (1): 34-46.

- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of operations management*, 25: 83-109.
- Simonet, G. (2009). Le concept d'adaptation: polysémie interdisciplinaire et implication pour les changements climatiques. *Natures sciences sociétés* 17 (4): 392-401. Repéré à l'URL: <http://www.Cairn.info/revue-natures-sciences-sociales-2009-4-page-392.htm>.
- Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27: 339-358.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32: 273-292.
- Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic management journal*, 30: 1375-1394.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R.D. and Gilbert, B.A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth and life cycle effects. *Journal of management*, 37 (5): 1390-1412
- Smith, G.S. (1988). Performance evaluation for nonprofits. *Nonprofit world*, 6 (1): 24-26.
- Smith, S.R. and Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for Hire: The welfare state in the age of contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Spires, A.J., Tao, L. and Kin-Man Chan, K.-M. (2014). Societal support for China's grass-roots NGOs: Evidence from Yunnan, Guangdong and Beijing. *The China Journal*, 71: 65-90.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F.A. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of management journal*, 40: 1122-1149.
- St-Arnaud, Y. (1995). *L'interaction professionnelle: efficacité et coopération*. Montréal: P.U.M.
- Steinberg, R. & Bradford, G. (1993). The role of nonprofit enterprise in 1992: Hansmann Revisited. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 22: 297-316.
- Stiglitz, J.E. (1990). Peer monitoring and credit markets. *The World Bank Economic Review*, 4 (3): 351-366.
- Stratégor (1988). *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris: InterEditions.
- Stratégor (2005). *Politique générale de l'entreprise*. 4ème édition, Paris: Dunod.
- Taché, A. (2003). *L'Adaptation: un concept sociologique systémique*, Paris: L'Harmattan.
- Tayeb, M. (2001). Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles. *Cross cultural management journal*, 1 (1): 91-108.
- Tchernonog, V. (1994). Une dichotomie marquée du secteur associatif. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, (253-254): 120-137.
- Tchouassi, G. et Tekam Oumbe, H. (2003). Microfinance et réduction de la pauvreté, le cas du crédit du sahel au Cameroun. *Revue internationale de l'économie sociale*, (288): 80-88.
- Tenenhaus, M. (2006). *Statistique - Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir*. Paris: Dunod.

- Theuvsen, L. (2004). Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 15 (2): 117-136.
- Thevenet, L.-H-. (2009). Proposition d'une modélisation conceptuelle d'alignement stratégique: La méthode INSTAL. Thèse. Université Panthéon-Sorbonne–Paris I. Repéré à <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel.-00466827>.
- Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiétart, R.-A. (2000). *La stratégie d'entreprise*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Discience.
- Trudel, M., Chaussegros De Léry, E. et Puentes-Neuman, G. (2001). Régulation biocomportementale des réponses d'adaptation au stress chez les jeunes enfants, in Dumont, M. et Plancherel, B. (2001) (Eds.), *Stress et adaptation chez l'enfant*. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 29-48.
- Van Der Stede, W.A., Young, S.M., & Chen, C.X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, organizations and society*, 30: 655-684.
- Van Der Stede, W.A., Chow, C.W. & Lin, T.W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral research in accounting*, (18): 185-205.
- Van De Ven, A.H. & Robert, D. (1985). The concept of fit in contingency theory in Staw, B.M. & Cummings L.L. (Eds.) (1985). *Research in organizational behavior*, 7: 333-365.
- Venkatraman, N. & Camillus, J.C. (1984). Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of management review*, 19 (3): 513-525.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14: 423–444.
- Vogelgesang, U. (2003). Microfinance in times of crisis: the effects of competition, rising indebtedness, and economic crisis on repayment behavior. *World development*, 31 (12): 2085–2114.
- Vonderlack, R.M. (2003). *Femmes, microfinance et épargne: quelques propositions tirées de l'analyse des pratiques informelles*. Washington: Centre for social development.
- Walker, R.M. (2004). Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda. *SSRN eLibrary*.
- Walley, K. (2000). TQM in non-manufacturing SMEs: evidence from the UK farming sector. *Total quality management*, 18, 46–61.
- Walton, E.J. & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness, *Journal of management studies*, 38 (2): 173-199.
- Wélé, P. (2008). *La pérennité des institutions de microfinance dans les pays de l'UEMOA: le cas du Bénin*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. HEC- Ecole de Gestion. Université de Liège.
- 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. Repéré au <http://doi.org/10.391/rpve.483.0073>.
- Wernefelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal*, 5: 171-180.
- Williamson, O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of economic perspectives*, 16 (3): 171–195.

- Women's World Banking (2007). *Microfinance au Burundi. Diagnostic et recommandations stratégiques*. Bujumbura. Réseau des Institutions de Microfinance.
- World Bank (1998). *Stratégie de la banque mondiale pour le développement de la microfinance et des services financiers aux PME et en milieu rural en Afrique Subsaharienne*. Groupe secteur privé et finance. Région Afrique. World Bank. Washington D.C.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty*. New-York: Public affairs.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43 (2-3): 308-325.
- Zammuto, R.F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of management review*, 9 (4): 606-616.
- Zimmerman, K. (2002). Using the balanced scorecard for interorganizational performance management of supply chains: A case study, in Seuring, S. et Goldbach, M. (Eds.) (2002). *Cost management in supply chains*. Heidelberg: Physica-Verlag: 399-415.
- Zimmermann, J.A. and Stevens, B.W. (2006). The use of performance measurement in south Carolina nonprofits. *Nonprofit management and leadership*, 16 (3): 315-327.

## Liste des annexes

**Annexe n° 1:** Carte de l'Afrique

**Annexe n° 2:** Carte du Burundi

**Annexe n° 3:** Questionnaire d'enquête auprès du responsable de l'institution de microfinance

**Annexe n° 4:** Les principaux éléments constitutifs du bilan et du compte de résultat des institutions de microfinance burundaises à la fin de l'année 2009

**Annexe n° 5:** Les principaux éléments constitutifs du bilan et du compte de résultat des institutions de microfinance burundaises à la fin de l'année 2010

**Annexe n° 6:** Les principaux éléments constitutifs du bilan et du compte de résultat des institutions de microfinance burundaises à la fin de l'année 2011

**Annexe n° 7:** Les crédits octroyés par les institutions de microfinance burundaises durant l'année 2009

**Annexe n° 8:** Les crédits octroyés par les institutions de microfinance burundaises durant l'année 2010

**Annexe n° 9:** Les crédits octroyés par les institutions de microfinance burundaises durant l'année 2011

**Annexe n° 10:** Questionnaire d'enquête auprès du responsable de l'association

**Annexe n° 11:** L'objectif principal de l'association

**Annexe n° 12:** Domaine d'activité de l'association

**Annexe n° 13:** Date de création de l'association

**Annexe n° 14:** Nombre d'hommes des associations de notre échantillon regroupés en association

**Annexe n° 15:** Nombre de femmes des associations de notre échantillon regroupées en association

**Annexe n° 16:** Total des membres des associations de notre échantillon

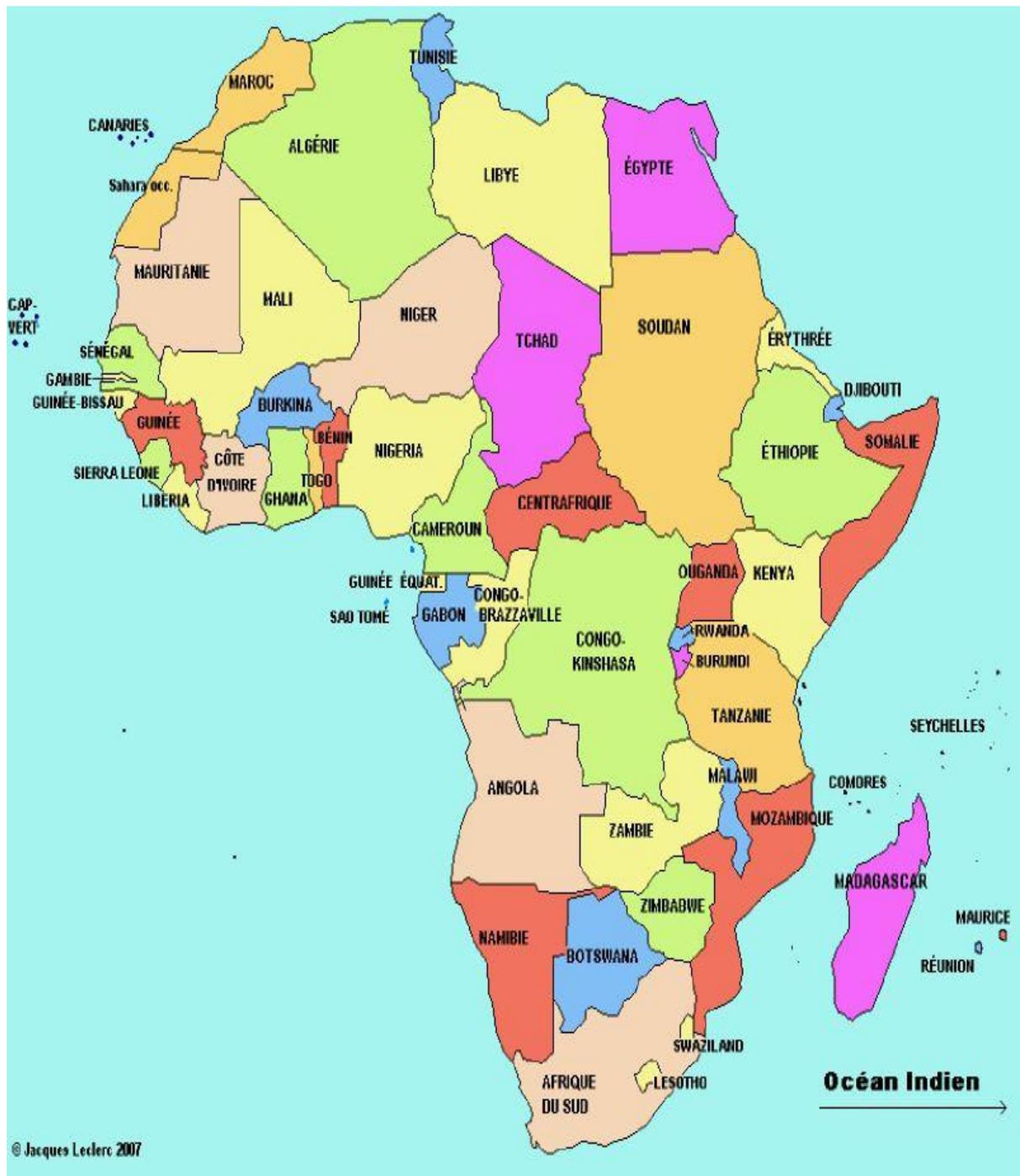
**Annexe n° 17:** Age du répondant

**Annexe n° 18:** Lieu de résidence des responsables des ASBL bénéficiaires des microcrédits

**Annexe n° 19:** Scolarité des responsables des ASBL bénéficiaire des microcrédits

**Annexe n° 20:** Type de garantie exigée par les IMFs aux membres des ASBL bénéficiaire des microcrédits

Annexe n° 1: Carte de l'Afrique



Annexe n° 2: Carte du Burundi



**Annexe n° 3:** Questionnaire d'enquête auprès du responsable de l'institution de microfinance

<b>BURUNDI</b>	<b>CONFIDENTIALITE</b>
<b>ENQUETE SUR LES SPECIFICITES D'INTERVENTION DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE FEVRIER-AVRIL 2012</b>	Loi n° 040/96/ADP du 8/11/96 portant obligation et secret statistique Toutes les informations qui seront collectées dans cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel. Les données feront l'objet d'un traitement exclusivement statistique et resteront donc anonymes.

NOM DE L'ENQUETEUR: <i>NDUWAYO Marie Goreth</i>		Sous la direction des professeurs: <i>Albert CORHAY et Didier VAN CAILLIE (Université de Liège)</i>	
DATE DE L'ENTREVUE	Jour:  __ __  Mois:  __ __	Région:	Province:
DUREE DE L'ENTREVUE	Début: Fin:	Adresse physique du siège social:	
Nom de l'institution:		N° de téléphone portable:	
Date de création:		N° de téléphone fixe:	
Date d'agrément:		Boîte postale:	
Nom de la personne enquêtée:		Adresse internet:	

<b>FILTRES</b>	
<b>F1: Catégorie de l'institution de microfinance</b> 1 = Coopérative d'épargne et de crédit 2 = Programme de micro crédit 3 = Entreprise de microfinance	<b>F4: Partenaires financiers et/ou non financiers</b>
<b>F2: Niveau de la structure</b> 1 = Unité de base 2 = Fédération 3 = Union 4 = Confédération	<b>F5: Zone d'intervention de l'institution de microfinance</b>
<b>F3: Mission de l'institution de microfinance</b>	<b>F6: Domaine d'intervention de l'institution de microfinance</b>

**Module I: Les produits et modes d'action des institutions de microfinance**

**I. 1. Le crédit**

**I. 111. Quel type de crédit octroyez-vous?**

1 = individuel    2 = groupé    3 = les deux

|\_\_\_\_|

**I. 112. Quand peut-on introduire une demande de crédit?**

1 = Après une certaine période de partenariat

|\_\_\_\_|

2 = Aucune période de partenariat préalable n'est exigée

|\_\_\_\_|

**I. 113. Si la réponse à la question précédente est 1, donnez la durée nécessaire (en mois)**

**I. 114. Quel est le délai maximal (en jours) pour qu'un dossier de demande de crédit aboutisse?**

|\_\_\_\_|

**I. 115. Quel est le délai minimal (en jours) pour qu'un dossier de demande de crédit aboutisse?**

|\_\_\_\_|

**I. 116. Quelle est la durée (en mois) d'épargne préalable avant de demander un crédit?**

|\_\_\_\_|

**I. 117. Quel est le pourcentage de l'épargne préalable nécessaire avant d'obtenir un crédit?**

|\_\_\_\_|

**I. 118. Y-a-t-il des garanties exigées pour bénéficier d'un crédit?**

|\_\_\_\_|

1 = Oui                      2 = non

**I. 119. Si oui, lesquelles? .....**

**I. 120. Quelle est la durée maximale de prêt exigée par l'institution de microfinance?**

|\_\_\_\_|

**I. 121. Quel est le montant maximal de crédit qu'octroie l'institution de microfinance?**

|\_\_\_\_|

**I. 122. Quels sont les taux d'intérêt créditeurs pratiqués par l'IMF (selon le terme)?**

		<i>2011(a)</i>	<i>2010(b)</i>	<i>2009(c)</i>
<b>I 122a</b>	Court terme			
<b>I 122b</b>	Moyen et long terme			
<b>I 122c</b>	Taux annuel moyen			

**I. 123. Y-a-t-il d'autres frais payés par le bénéficiaire du crédit?**  
1 = oui                      2 = non                      |\_\_\_\_|

**I. 124. Si oui, lesquels?.....** |\_\_\_\_|

**I. 125. L'Institution de microfinance octroie-t-elle des prêts aux associations?** |\_\_\_\_|  
1 = oui                      2 = non

**I. 126. Si oui, il s'agit des associations relevant de quel domaine?**  
1 = agriculture et élevage                      2 = développement                      |\_\_\_\_|  
3 = entraide et solidarité                      4 = Art et culture

**I. 2. L'épargne**

**I. 211. Quel type d'épargne recevez-vous?** |\_\_\_\_|  
1 = individuel    2 = groupé    3 = les deux alternatives sont possibles

**I. 212. Quel est le type de contribution des clients de l'institution de microfinance?** |\_\_\_\_|  
1 = en argent                      2 = en nature                      3 = les deux                      4 = autre

**I. 213. Si c'est en argent, quel est le montant minimum pour ouvrir un compte d'épargne?** |\_\_\_\_|

**I. 214. Les membres payent-ils les frais de gestion de compte épargne?** |\_\_\_\_|  
1 = oui                      2 = non

**I. 215. Si oui, il s'agit de quels frais?.....**

**I. 216. Quels sont les taux d'intérêt débiteurs pratiqués par l'institution de microfinance?**

		2011(a)	2010(b)	2009(c)
<b>I. 216 a</b>	Taux maximal			
<b>I. 216 b</b>	Taux minimal			
<b>I. 216 c</b>	Taux moyen			



**Module II. Statistiques en rapport avec l'institution de microfinance****II. 111. Indiquez le montant cumulé des dépôts par genre au 31 décembre:**

	2011	2010	2009
Hommes			
Femmes			
Personnes morales			
Groupes hommes			
Groupes femmes			
Autres			
Total			

**II. 112. Indiquez le montant des dépôts ci-après au 31 décembre:**

	2011	2010	2009
Dépôts à vue			
Dépôts à terme			
Autres dépôts			

**II. 113. Indiquez le montant cumulé des crédits attribués au 31 décembre par catégorie:**

	2011 (a)	2010 (b)	2009 (c)
Consommation (a)			
Production (b)			
Communautaire (c)			

**II. 114. Indiquez le montant cumulé des crédits attribués par genre au 31 décembre**

	2011	2010	2009
Hommes			
Femmes			
Personnes morales			
Groupes hommes			
Groupes femmes			
Autres			
Total			

**II.115. Quel est le montant de chaque type de crédit dans le portefeuille de l'IMF?**

	2011	2010	2009
court terme			
Moyen terme			
Long terme			
Totaux			

**II.116. Quel est l'effectif des clients de l'IMF au 31 décembre**

	2011	2010	2009
Hommes			
Femmes			
Personnes morales			
Groupements hommes			
Groupements femmes			
Autres			
Total			

**II.117. Pouvez-vous nous fournir les informations suivantes (en milliers):**

	2011	2010	2009
Total bilan			
Total produits			
Total charges			
Capital social			
Créances en souffrance			
Résultat net			

**Annexe n° 4: Les principaux éléments constitutifs du bilan et du compte de résultat des institutions de microfinance burundaises à la fin de l'année 2009**

N° de l'IMF	Total bilan	Total produits	Total charges	Capital social	Créances en souffrance	Résultat net
1	1 045 034 870	170 458 575	149 372 311	43 000 000	73 378 053	21 086 263
2	4 408 360 034	785 907 177	756 212 495	203 000 000	237 597 480	29 694 682
3	6 382 921 933	945 111 088	748 619 710	85 588 000	455 038 270	196 491 378
4	2 175 264 616	790 682 715	1 149 018 551	200 000 000	ND	-217 895 206
5	2 377 644 144	712 168 461	978 355 480	161 387 450	339 155 547	-266 187 019
6	9 595 206 815	1 017 111 763	735 293 421	1 008 150 000	228 778 864	281 818 342
7	797 812 738	470 228 391	328 248 146	365 000 500	37 696 552	92 287 159
8	1 414 103 051	228 852 491	181 430 818	ND	165 279 775	47 421 673
9	24 758 214 277	3 879 526 081	2 458 841 943	1 291 734 048	969 838 183	1 420 711 138
10	974 191 935	211 452 527	230 941 184	309 093 530	152 092 753	-21 603 182
11	703 367 194	96 404 141	87 549 911	ND	ND	8 854 230
12	925 786 090	137 936 563	77 804 033	4 262 000	18 068 823	60 132 530
13	178 032 000	35 158 475	35 122 475	ND	ND	9 367 587
14	20 645 014 694	2 847 207 179	2 257 216 491	663 974 853	697 340 774	589 990 688
15	882 486 449	217 533 502	223 695 369	421 400 000	33 550 861	-6 161 867
16	798 945 610	223 202 330	147 856 751	310 987 500	112 733 521	47 557 126
17	443 806 622	35 045 227	44 577 441	363 000 000	ND	-9 532 214

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 5: Les principaux éléments constitutifs du bilan et du compte de résultat des institutions de microfinance burundaises à la fin de l'année 2010**

N° de l'IMF	Total bilan	Total produits	Total charges	Capital social	Créances en souffrance	Résultat net
1	1 151 335 026	252 306 726	260 004 600	100 000 000	133 748 605	-7697874
2	4 930 931 841	1 624 573 872	1 526 622 802	203 000 000	156 042 072	97 624 573 872
3	8 929 786 232	1 098 563 969	863 781 347	93 210 400	439 601 929	234 782 622
4	2 855 671 974	1 014 779 786	1 281 896 689	200 000 000	ND	-254 978 212
5	2 352 817 692	650 027 883	1 455 667 376	233 067 700	308 075 068	-805 639 493
6	11 563 357 925	1 781 366 211	1 375 194 414	1 303 600 000	230 958 773	406 171 797
7	948 371 348	152 142 055	130 352 027	ND	ND	21 790 028
8	1 723 912 721	447 669 315	366 266 156	ND	313 336 301	81 403 159
9	31 697 511 928	4 887 608 983	2 990 764 379	1 673 541 792	382 788 119	1 896 844 604
10	1 049 428 367	404 594 115	388 245 364	309 093 530	232 542 261	12 302 810
11	1 358 940 492	101 351 758	107 171 821	ND	17 103 571	-5 820 063
12	2 381 155 117	272 274 636	200 221 059	4 839 000	19 118 821	72 053 577
13	200 486 896	64 612 372	62 838 957	ND	ND	2 421 110
14	31 205 920 455	3 984 261 085	3 116 670 470	683 908 853	581 287 909	867 590 615
15	2 097 140 343	427 249 212	359 044 236	421 400 000	7 026 629	68 204 974
16	920 199 125	331 164 457	231 358 612	326 583 500	36 546 907	63 403 799
17	1 052 244 987	186 059 275	152 416 038	389 000 000	0	33 643 237
18	2 183 551 115	427 472 635	359 221 950	421 400 000	6 026 348	68 350 720
19	194 944 333	4 322 192	65 908 019	ND	ND	-19 184 723
20	261 621 355	12 489 121	12 676 871	261 809 106	68 823	-187 750

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n°6:** Les principaux éléments constitutifs du bilan et du compte de résultat des institutions de microfinance burundaises à la fin de l'année 2011

N° de l'IMF	Total bilan	Total produits	Total charges	Capital social	Créances en souffrance	Résultat net
1	<b>1 034 045 087</b>	158 470 575	172 349 110	167 000 000	158 242 140	-121 510 362
2	<b>5.853 528.877</b>	1 531 535 874	1 332 875 444	203 000 000	516 055 587	129 129 280
3	<b>10 582 573 713</b>	1 263 520 155	1 021 542 010	111 766 400	391 931 348	241 978 145
4	<b>2 548 867 747</b>	1 714 979 687	1 296 586 182	200 000 000	ND	-278 459 752
5	<b>3 480 438 972</b>	933 055 821	1 125 440 776	278 046 439	198 636 681	-192 384 955
6	<b>15 483 993 318</b>	2 089 917 468	1 382 382 090	1 233 139 003	ND	707 735 378
7	<b>939 729 038</b>	159 453 212	273 892 255	627 000 000	208 230 599	ND
8	<b>1 442 895 867</b>	499 862 153	544 066 536	ND	297 252 201	-44 204 383
9	<b>34 124 418 079</b>	6 850 468 181	5 536 506 620	2 009 217 242	623 532 062	1 313 961 561
10	<b>1 068 123 083</b>	562 051 959	581 003 955	309 093 530	234 643 981	-23 609 754
11	<b>948 371 348</b>	152 142 055	130 352 027	ND	ND	21 790 028
12	<b>3 108 409 270</b>	322 985 547	218 415 570	541 160 000	20 811 128	116 934 281
13	<b>103 914 047</b>	28 632 939	36 223 258	ND	32 409 904	-4 590 319
14	<b>39 882 798 078</b>	5 281 321 804	3 896 572 380	688 754 853	1 292 635 621	1 384 749 424
15	<b>2 422 778 738</b>	650 608 703	568 704 300	421 400 000	33 609 722	81 806 693
16	<b>797 812 738</b>	470 228 391	328 248 146	363 301 500	37 696 552	92 287 159
17	<b>3 288 409 270</b>	364 985 147	328 415 750	572 500 000	36 569 397	186 934 281
18	<b>405 439 711</b>	93 550 765	89 613 041	212 000 000	7 731 834	3 937 724
19	<b>301 844 433</b>	38 592 539	172 321 738	ND	ND	-18 771 268
20	<b>368 598 676</b>	42 170 131	81 934 309	261 809 106	33 574 629	-43 678 879

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 7:** Les crédits octroyés par les institutions de microfinance burundaises durant l'année 2009

N° de l'IMF	Crédits à court terme	crédits à moyen terme	crédits à long terme	Total des crédits
1	1.544.990.187	0	0	<b>1.544.990.187</b>
2	889 769 495	1 303 745 770	0	<b>2 193 515 265</b>
3	3 057 360 775	671 127 976	0	<b>3 728 488 751</b>
4	940 104 582	126 030 200	0	<b>1 066 134 782</b>
5	5.215.243.850	0		<b>5.215.243.850</b>
6	0	5 608 533 885	0	<b>5 608 533 885</b>
7	413.520.000	0	0	<b>413.520.000</b>
8	1.015.437.041	0	0	<b>1 015 437 041</b>
9	401 372 159	4 294 162 725	184 195 485	<b>4 879 730 369</b>
10	503 340 786	0	0	<b>503 340 786</b>
11	364 694 463	0	0	<b>364 694 463</b>
12	395.682.636	0	0	<b>395.682.636</b>
13	185.090.876	0	0	<b>185.090.876</b>
14	237.162.129	0	0	<b>237.162.129</b>
15	123 553 004	13 603 798 673	0	<b>13 727 351 677</b>
16	323 150 132	0	0	<b>323 150 132</b>
17	0	203 295 100	0	<b>203 295 100</b>
18	75.239.606	0	0	<b>75 239 606</b>

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 8:** Les crédits octroyés par les institutions de microfinance burundaises durant l'année 2010

N° de l'IMF	crédits court terme	crédits à moyen terme	crédits à long terme	Total des crédits
1	1.754.483.241	0	0	<b>1.754.483.241</b>
2	1 889 265 309	925 761 217	0	<b>2 815 026 526</b>
3	3 704 296 456	868 909 045	0	<b>4 573 205 501</b>
4	1 765 592 006	286 732 808	0	<b>2 052 324 814</b>
5	1.276.763.900	0	0	<b>1.276.763.900</b>
6	0	6 368 248 925	0	<b>6 368 248 925</b>
7	444 169 455	0	0	<b>444 169 455</b>
8	1.108.014.210	0	0	<b>1 108 014 210</b>
9	824 774 849	4 171 175 567	169 267 105	<b>5 165 217 521</b>
10	541.754.495	0	0	<b>541 754 495</b>
11	957 677 182	0	0	<b>957 677 182</b>
12	0	1 754 060 000	0	<b>1 754 060 000</b>
13	408.520.000	0	0	<b>408.520.000</b>
14	282.121.625	0	0	<b>282.121.625</b>
15	490 816 447	16 690 248 151	0	<b>17 181 064 598</b>
16	783 808 906	0	0	<b>783 808 906</b>
17	0	280 562 231	0	<b>280 562 231</b>
18	285 316 000	71 329 000	0	<b>356 645 000</b>
19	95.205.287	0	0	<b>95.205.287</b>
20	42 525 000	0	0	<b>42 525 000</b>
21	190 065 355	0	0	<b>190 065 355</b>

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 9:** Les crédits octroyés par les institutions de microfinance burundaises durant l'année 2011

N° de l'IMF	crédits à court terme	crédits à moyen terme	crédits à long terme	Total des crédits
1				
2	1 855 517 368	1 261 301 984	0	<b>3 116 819 352</b>
3	4 545 168 881	930 938 204	0	<b>5 476 107 085</b>
4	1 512 605 369	177 934 584	0	<b>1 690 539 953</b>
5	3.039.603.000	0	0	<b>3.039.603.000</b>
6	0	8 021 735 392	0	<b>8 021 735 392</b>
7	596 850 995	0	0	<b>596 850 995</b>
8	1 013 316 580	0	0	<b>1 013 316 580</b>
9	352 439 667	7 464 626 551	149 817 232	<b>7 966 883 450</b>
10	660 474 618	0	0	<b>660 474 618</b>
11	485 255 672	0	0	<b>485 255 672</b>
12	0	1 958 440 655	0	<b>1 958 440 655</b>
13	550.992.685	0	0	<b>550.992.685</b>
14	234.250.148	0	0	<b>234.250.148</b>
15	658 606 118	22 190 554 380	0	<b>22 849 160 498</b>
16	1 444 932 913	0	0	<b>1 444 932 913</b>
17	0	439 161 500	0	<b>439 161 500</b>
18	1 440 000 000	360 000 000	0	<b>1 800 000 000</b>
19	767.393.417	0	0	<b>767.393.417</b>
20	413 250 000	0	0	<b>413 250 000</b>
21	237 156 640	0	0	<b>237 156 640</b>

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 10:** Questionnaire d'enquête auprès du responsable de l'association

<b>BURUNDI</b>	<b>CONFIDENTIALITE</b>
<b>ENQUETE SUR LES STRATEGIES DES ASSOCIATIONS BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS</b> <b>FEVRIER-AVRIL 2012</b>	Loi n° 040/96/ADP du 8/11/96 portant obligation et secret statistique Toutes les informations qui seront collectées dans cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel. Les données feront l'objet d'un traitement exclusivement statistique et resteront donc anonymes.

NOM DE L'ENQUETEUR: <i>NDUWAYO Marie Goreth</i>		<b>Sous la direction des professeurs: <i>Albert CORHAY</i></b>  <b><i>et Didier VAN CAILLIE</i></b>  <b>(Université de Liège)</b>	
DATE DE L'ENTREVUE	Jour:  _ _	Région: Province: Adresse physique du siège social: N° de téléphone portable: N° de téléphone fixe: Boîte postale Adresse internet:	
	Mois:  _ _		
DUREE DE L'ENTREVUE	Début:		
	Fin:		
Nom de l'association:			
Sigle:			
Date de création:			
Nom de la personne enquêtée:			
Sexe de la personne enquêtée:			

<b>FILTRES</b>	
<b>F1: Bénéficiez-vous d'un crédit?</b>  1 = oui                    2 = non	<b>F3: Pour quel type de projet demandez-vous un crédit?</b>
<b>F2: Si oui, auprès de quelle institution de microfinance?</b>  1= Coopérative d'épargne et de crédit 2= Programme de micro crédit 3= Entreprise de microfinance	<b>F4: Quelle est la mission de votre association</b>



<p><b>I. 212. Quel lien existe-t-il entre les membres de l'association?</b></p>		<p><b>I. 220. Quel est le niveau de participation des membres?</b></p>	
<p>1 = professionnel      2 = même origine</p>		<p>1 = pas de rencontre</p>	
<p>3 = même zone de résidence    4 = familial</p>	<p> ____ </p>	<p>2 = rencontres hebdomadaires</p>	<p>—</p>
<p>5 = pas de lien particulier    6 = autre (à préciser)</p>		<p>3 = chaque quinzaine</p>	
<p><b>I.213. Entretenez-vous des contacts personnels avec les autres membres de l'association?</b></p>		<p>4 = mensuel</p>	
<p>1 = tous les membres      2 = quelques-uns</p>	<p> ____ </p>	<p>5 = rencontres irrégulières</p>	
<p>3 = le responsable      4 = pas de contacts personnels</p>		<p><b>I. 221. Participez-vous personnellement aux réunions de l'association?</b></p>	<p>—</p>
<p><b>I. 214. Quelle est la proportion de femmes dans l'association?</b></p>	<p> ____ </p>	<p>1 = oui....2 = non.....3 = non applicable</p>	<p>—</p>
<p><b>I. 215. Quelle est la proportion d'hommes dans l'association?</b></p>	<p> ____ </p>	<p><b>I.222. Sinon, quelles sont les raisons de votre non-participation</b></p>	<p>—</p>
<p><b>I. 216. Quel est le nombre total des membres?</b></p>	<p> ____ </p>	<p>1 = pas le temps.....2 = pas intéressé</p>	<p>—</p>
<p><b>I. 217. Quel type d'activité exercez-vous au sein de l'association?.....</b></p>		<p>3 = autre (à préciser)</p>	
<p>.....</p>		<p><b>I.223. Est-ce que l'association organise souvent des événements sociaux?</b></p>	<p>—</p>
<p>.....</p>		<p>1 = oui                    2 = non</p>	<p>—</p>
<p><b>I. 218. Aimeriez-vous exercer d'autres activités?</b></p>		<p><b>I.224. Quel est l'objectif principal de votre association</b></p>	<p>—</p>
<p>1= oui, si les moyens le permettent    2 = non</p>	<p> ____ </p>	<p>1 = entraide sociale</p>	<p>—</p>
<p><b>I. 219. Si oui, lesquelles?</b></p>		<p>2 = entraide financière</p>	<p>—</p>
<p>.....</p>		<p>3 = production des biens et services</p>	<p>—</p>
<p>.....</p>		<p>4 = autre (à préciser)</p>	<p>—</p>
			<p> </p>
			<p>—</p>
			<p>—</p>
			<p>—</p>

## Module II: Articulation entre associations sans but lucratif et institutions de microfinance

### II.111. Quel type de compte disposez-vous?

1= épargne    2= courant    3= les deux    4= non applicable

### II.112. Quel type de garantie avez-vous fourni?

1= caution solidaire                      2= hypothèque                      3= gage

4= salaire                      5= autre    6= non applicable

### II. 113. A votre avis, quels sont les avantages d'une COOPEC par rapport à une organisation non coopérative? Donnez une note de 0 à 2

Raison	Note
La coopérative exige moins d'argent pour l'ouverture de compte	
Les services d'une coopérative ne sont pas chers par rapport à ceux des organisations non coopératives	
La coopérative est plus proche de chez moi/mon travail ( <i>proximité géographique</i> )	
La coopérative est plus accessible et/ou familier ( <i>proximité sociale et autres aspects sociaux</i> )	
La coopérative offre plusieurs produits et services	
La coopérative offre plus facilement le crédit	
La coopérative est plus flexible	
La coopérative n'a aucun avantage particulier	

### II.114. Indiquez ce à quoi ont été affectées les sommes empruntées à l'IMF.

Mentionnez la fréquence de chaque dépense comme suit: 0 pour jamais; 1 pour de temps en temps, deux pour souvent et 3 pour non applicable

Raison	Note
Acquérir des actifs productifs	
Construire ou rénover sa propre habitation	
Investir dans son business	
Faire un dépôt ou donner un prêt	
Acheter des biens de consommation durable	
Nourrir et/ou héberger la famille	
Payer frais scolaires et/ou de santé	
Envoyer de l'argent à un membre de la famille	
Fonds de roulement	
Achats divers	

**Annexe n° 11: L'objectif principal de l'association**

Objectif	Objectif principal de l'association	
	Nombre d'observations	%
1 = Entraide sociale	15	10
2 = Entraide financière	5	3.33
3 = Production de biens et services	52	34.67
4 = Autre (à préciser)	78	52

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 12: Domaine d'activité de l'association**

Domaine	Domaine d'activité de l'association	
	Nombre d'observations	%
1 = Agriculture et élevage	55	36.67
2 = Commerce	78	52
3 = Entraide et solidarité	17	11.33

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n°13: Date de création de l'association**

Année	Date de création de l'association	
	Nombre d'observations	%
1991	1	0,67
1994	1	0,67
1995	1	0,67
1997	1	0,67
1998	1	0,67
1999	1	0,67
2000	10	6,67
2001	2	1,33
2002	4	2,67
2003	5	3,33
2004	5	3,33
2005	5	3,33
2006	8	5,33
2007	8	5,33
2008	17	11,33
2009	18	12,00
2010	33	22,00
2011	29	19,34

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 14: Nombre d'hommes des associations de notre échantillon regroupés en association**

Nombre d'hommes	Nombre d'hommes	
	Nombre d'observations	%
0-5	109	72.67
6-10	18	12
11-15	7	4.67
16-20	4	2.66
21-25	0	0
26-30	3	2
31 et plus	9	6

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 15:** Nombre de femmes regroupées dans les associations de notre échantillon

Nombre de femmes	Nombre de femmes	
	Nombre d'observations	%
0-5	73	48.67
6-10	25	16.67
11-15	11	7.33
16-20	7	4.67
21-25	11	7.33
26-30	11	7.33
31 et plus	12	8

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 16:** Total des membres des associations de notre échantillon

Total des membres	Total des membres	
	Nombre d'observations	%
0-5	43	28.67
6-10	48	32
11-15	4	2.67
16-20	4	2.67
21-25	8	5.33
26-30	13	8.67
31 et plus	30	20

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 17:** Age du répondant

Age	Age du répondant	
	Nombre d'observations	%
21-25	5	3.33
26-30	17	11.33
31-45	95	63.33
46-55	24	16
56-65	9	6

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 18:** Lieu de résidence des responsables des ASBL bénéficiaires des microcrédits

Région	Région	
	Nombre d'observations	%
1 = Sud	10	6.67
2 = Est	13	8.67
3 = Centre	22	14.67
4 = Nord	22	14.67
5 = Ouest	83	55.33

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 19:** Scolarité des responsables des ASBL bénéficiaire des microcrédits

Scolarité	Scolarité du répondant	
	Nombre d'observations	%
1 = Aucune scolarité	17	11.33
2 = Ecole primaire	91	60.67
3 = Secondaire premier cycle	29	19.33
4 = Secondaire deuxième cycle	12	8
5 = Supérieur	1	0.67

**Source:** Auteur à partir des données primaires

**Annexe n° 20:** Type de garantie exigée par les IMF aux membres des ASBL bénéficiaire des microcrédits

Garantie	Type de garantie exigée par les IMF	
	Nombre d'observations	%
1= Caution solidaire	75	50
2= Hypothèque	73	48.67
3= Gage	1	0.67
4= Salaire	1	0.67

**Source:** Auteur à partir des données primaires

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Positionnement scientifique .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Mise en contexte général .....</b>	<b>4</b>
2.1. Intérêt scientifique du travail.....	4
2.2. Intérêt managérial du travail.....	4
<b>3. Cadre de référence théorique .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Cadre de référence méthodologique .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Structure globale de la recherche .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>9</b>
<b>Section 1: Définition des objets de recherche considérés .....</b>	<b>9</b>
1.1. Institutions de microfinance burundaises .....	10
1.1.1. Contexte sectoriel de la microfinance au Burundi.....	10
1.1.2. Formes institutionnelles et domaines d'intervention des IMF burundaises .....	12
1.1.2.1. Formes institutionnelles des IMF burundaises .....	12
1.1.2.2. Domaines d'intervention des IMF burundaises .....	13
1.1.3. Définition des IMF burundaises .....	15
1.2. Les ASBL burundaises bénéficiaire de microcrédits .....	18
1.2.1. Raisons d'être des ABL burundaises .....	18
1.2.2. Définition d'une ASL bénéficiaire d'un microcrédit .....	19
1.3. L'efficacité organisationnelle d'une ASBL .....	23
1.3.1. Typologies des différents courants de l'efficacité organisationnelle .....	23
1.3.2. Définition de l'efficacité organisationnelle d'une ASBL .....	25
<b>Section 2: Articulation entre IMF et ASBL bénéficiaires de microcrédits au Burundi.....</b>	<b>27</b>
2.1. Le contexte burundais .....	28
2.2. Spécificités d'intervention des IMF burundaises .....	31
2.2.1. Spécificités relatives aux modalités de financement .....	31
2.2.2. Spécificités opérationnelles .....	34
2.2.3. Spécificités organisationnelles des IMF burundaises .....	35
2.3. Les spécificités organisationnelles des ASBL .....	36
2.3.1. Les spécificités des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	37
2.3.2. Adaptation et intégration des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	39
2.3.3. Stratégies des ASBL bénéficiaires de microcrédits.....	41
2.3.4. Survie des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	43
<b>Section 3: Alignement stratégique et performance organisationnelle.....</b>	<b>47</b>
3.1. Théories de l'alignement stratégique: contours et pertinence.....	48
3.2. Opérationnalisation d'une approche contingente de l'alignement stratégique .....	50
a). La perspective de la modération .....	50
b). La perspective de la médiation .....	51

<i>c). La perspective d'appariement</i> .....	52
<i>d). La perspective de déviation de profil</i> .....	52
<i>e). La perspective dite des gestalts</i> .....	52
<i>f). La perspective de la covariation</i> .....	52
<i>3.3. Ajustement stratégique des ASBL enquêtées: proposition d'un modèle d'ajustement contingent</i> .....	53

## **CHAPITRE II: MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 58**

<b>Section 1: Processus de collecte des données</b> .....	<b>58</b>
<i>1.1. Caractéristiques du cadre de recherche opérationnel</i> .....	58
<i>1.2. Données collectées</i> .....	60
<i>1.3. Méthodes et outils de collecte de données</i> .....	61
<i>1.3.1. Méthodes de collecte des données</i> .....	61
<i>1.3.1.1. L'échantillon</i> .....	61
<i>1.3.1.2. Collecte des données</i> .....	62
<i>1.3.2. Outils de collecte des données</i> .....	63
<i>1.3.2.1. La recherche documentaire</i> .....	63
<i>1.3.2.2. Les entretiens auprès des responsables des institutions de microfinance</i> .....	63
<i>1.3.2.3. L'enquête auprès des responsables des ASBL bénéficiaires de microcrédits</i> .....	63
<b>Section 2: Méthodologie de validation empirique</b> .....	<b>65</b>
<i>2.1. Les variables considérées pour opérationnaliser le cadre de référence</i> .....	65
<i>2.1.1. Les variables considérées</i> .....	65
<i>2.1.2. Cadre de référence</i> .....	67
<i>2.1.3. Opérationnalisation du cadre de référence</i> .....	69
<i>A). Organisation interne de l'ASBL</i> .....	73
<i>B). Efficacité de l'ASBL</i> .....	73
<i>C). Légitimité et pérennité de l'ASBL</i> .....	74
<i>D). Survie de l'ASBL</i> .....	75
<i>2.2. Questions et hypothèses de recherche</i> .....	75
<i>2.2.1. Questions de recherche</i> .....	75
<i>2.2.2. Hypothèses de recherches</i> .....	77
<i>2.3. Démarche méthodologique et méthodes d'analyse</i> .....	81
<i>2.3.1. Démarche méthodologique</i> .....	81
<i>2.3.2. Méthodes d'analyse</i> .....	82
<i>2.3.2.1. Méthodes d'analyse des données quantitatives</i> .....	82
<i>2.3.2.1.1. Test de sphéricité de Bartlett</i> .....	82
<i>2.3.2.1.2. Indice KMO</i> .....	84
<i>2.3.2.2. Méthodes d'analyse des données qualitatives</i> .....	85
<b>Section 3: Analyse des données du modèle</b> .....	<b>86</b>
<i>3.1. Approche contingente: l'alignement stratégique en tant que déviation de profil</i> .....	86
<i>3.1.1. Précision d'une approche pertinente</i> .....	86
<i>3.1.2. Des variantes de l'alignement stratégique aux dimensions de l'efficacité organisationnelle</i> .....	88
<i>3.2. Vérification de l'existence de la dépendance</i> .....	89
<i>3.2.1. Des variables quantitatives</i> .....	89
<i>3.2.2. Des variables qualitatives</i> .....	90

<b>CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	<b>92</b>
<b>Section 1: Caractéristiques des ASBL enquêtées .....</b>	<b>92</b>
1.1. Spécificités des ASBL qui ressortent de l'échantillon.....	92
1.2. Analyse du profil des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	101
1.2.1. Profil des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	101
1.2.2. Répartition des ASBL de notre échantillon.....	106
<b>Section 2: Activités génératrices de revenus.....</b>	<b>110</b>
2.1. Phases du cycle de vie d'une activité génératrice de revenus .....	110
2.2. Types d'activités génératrices de revenus .....	112
2.3. Spécificités locales selon le type d'activités génératrices de revenus.....	116
<b>Section 3: Mode de fonctionnement des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....</b>	<b>118</b>
3.1. Les objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits.....	119
3.2. La fréquence des réunions des membres des ASBL .....	120
3.3. La diversification des activités des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	124
<b>CHAPITRE IV: ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	<b>127</b>
<b>Section 1: Microcrédits de groupe et stratégies des ASBL.....</b>	<b>127</b>
1.1. Caractéristiques du microcrédit de groupe .....	127
1.2. Stratégies des ASBL et des IMF.....	130
1.2.1. Stratégies des ASBL.....	130
A). Risque lié aux performances attendues des ASBL.....	131
B). Stratégies des ASBL pour contourner les risques liés à la dépendance aux ressources .....	131
1.2.2. Stratégies des institutions de microfinance.....	132
<b>Section 2. Exigences des IMF et stratégies des ASBL .....</b>	<b>135</b>
2.1. Exigences financières des IMF burundaises.....	135
2.1.1. Les conditions d'accès au crédit et le montant des microcrédits de groupe.....	135
2.1.2. La caution solidaire et les garanties matérielles .....	136
2.1.3. Les pénalités et les sanctions .....	136
2.2. Exigences organisationnelles des IMF burundaises.....	136
2.2.1. Asymétrie de l'information malgré une pression sociale mis à profit .....	137
2.2.2. Les membres d'une ASBL acceptent de mutualiser les risques de cautionnement mutuel.....	138
2.3. Stratégies d'ajustement des ASBL pour se conformer aux exigences des IMF.....	138
<b>Section 3. Analyse des résultats et vérification des hypothèses .....</b>	<b>141</b>
3.1. Efficacité: une grille d'analyse des stratégies de survie des ASBL .....	141
3.1.1. Eléments de profils des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	141
3.1.2. Analyse des profils des ASBL bénéficiaires de microcrédits .....	144
3.2. Déterminants de l'efficacité organisationnelle des ASBL .....	146
3.2.1. Les déterminants liés à l'organisation interne de l'ASBL bénéficiaire de microcrédits.....	147
A). Le genre dominant dans les ASBL .....	147
B). La nature de l'activité génératrice de revenus.....	149
C). La diversification des activités génératrices de revenus.....	150
D). La fréquence des réunions .....	153
3.2.2. Les déterminants liés à l'ASBL .....	155
A). La taille de l'ASBL.....	155

<i>B). L'ancienneté de l'ASBL</i> .....	156
<i>3.2.3. Les déterminants liés à l'environnement externe de l'ASBL</i> .....	157
<i>A). La catégorie de l'institution de microfinance</i> .....	157
<i>B). La culture nationale et la survie de l'ASBL</i> .....	159
<i>C). La localisation de l'ASBL</i> .....	161
<i>3.3. Vérification des hypothèses</i> .....	162
<i>3.3.1. Les objectifs des ASBL bénéficiaires de microcrédits</i> .....	163
<i>3.3.2. Influence des indicateurs de notre modèle de recherche</i> .....	164
<i>3.3.2.1. Influence de la nature de l'activité génératrice de revenu sur l'efficacité organisationnelle de l'ASBL</i> .....	165
<i>3.3.2.2. Influence de la taille et de la structure sur l'efficacité organisationnelle de l'ASBL</i> .....	169
<i>3.3.2.3. Influence de la zone d'impact sur l'efficacité organisationnelle de l'ASBL</i> .....	171
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>174</b>
<b>1. Les réponses apportées à la question de recherche</b> .....	<b>175</b>
<b>2. Les contributions scientifiques</b> .....	<b>177</b>
<b>3. Les contributions managériales</b> .....	<b>178</b>
<b>4. Les limites du travail et avenues de recherche qui en découlent</b> .....	<b>179</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>181</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>198</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>218</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>222</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>226</b>
<b>Liste des graphiques</b> .....	<b>228</b>
<b>Liste des encadres</b> .....	<b>230</b>

## Liste des tableaux

<b>TABLEAU N° 1: APPROCHES METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>7</b>
<b>TABLEAU N° 2: LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE OPERATIONNELLES AU BURUNDI AU 31 DECEMBRE 2011 .....</b>	<b>11</b>
<b>TABLEAU N° 3: REPARTITION DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE SELON LE MILIEU DE RESIDENCE DES MEMBRES DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS.....</b>	<b>13</b>
<b>TABLEAU N° 4: NOMBRE DE POINTS DE SERVICES DES DIFFÉRENTES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE PAR RÉGION AU 31 DÉCEMBRE 2011 .....</b>	<b>14</b>
<b>TABLEAU N° 5: DIMENSIONS ET CRITERES DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>24</b>
<b>TABLEAU N° 6: PLAGE DES TAUX D'INTERETS DEBITEURS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE .....</b>	<b>33</b>
<b>TABLEAU N° 7: CARACTERISTIQUES DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS.....</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU N° 8: REPARTITION DES ASBL DE NOTRE ECHANTILLON PAR PROVINCE AU 31 DECEMBRE 2011 .....</b>	<b>59</b>
<b>TABLEAU N° 9: LISTE DES VARIABLES ET DE LEURS MODALITES.....</b>	<b>66</b>
<b>TABLEAU N° 10: DIMENSIONS DE LA CONFORMITE ET DU FORMALISME DU MODE DE FONCTIONNEMENT DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>72</b>
<b>TABLEAU N° 11: DIFFICULTES PARTICULIERES DANS LA MESURE DE L'EFFICACITE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>74</b>
<b>TABLEAU N° 12: MATRICE DES CORRELATIONS DES VARIABLES QUANTITATIVES POUR LE TEST DE SPHERICITE DE BARTLETT.....</b>	<b>82</b>
<b>TABLEAU N° 13: MATRICE DES CORRELATIONS DES VARIABLES QUANTITATIVES POUR L'INDICE KMO.....</b>	<b>84</b>

<b>TABLEAU N° 14: MODELE D'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS.....</b>	<b>88</b>
<b>TABLEAU N° 15: CARACTERISTIQUES DE DISPERSION ET DE POSITION DE LA VARIABLE ANCIENNETE DE L'ASBL.....</b>	<b>93</b>
<b>TABLEAU N° 16: CARACTERISTIQUES DE DISPERSION ET DE POSITION DE LA VARIABLE NOMBRE DE FEMMES.....</b>	<b>93</b>
<b>TABLEAU N° 17: CARACTERISTIQUES DE DISPERSION ET DE POSITION DE LA VARIABLE NOMBRE D'HOMMES.....</b>	<b>94</b>
<b>TABLEAU N° 18: CARACTERISTIQUES DE DISPERSION ET DE POSITION DES VARIABLES NOMBRE D'HOMMES ET NOMBRE DE FEMMES.....</b>	<b>96</b>
<b>TABLEAU N° 19: CARACTERISTIQUES DE DISPERSION DE LA VARIABLE AGE DU REPONDANT.....</b>	<b>97</b>
<b>TABLEAU N° 20: POURCENTAGE DE FEMMES SELON LA NATURE DE L'ACTIVITE EXERCEE.....</b>	<b>99</b>
<b>TABLEAU N° 21: TABLEAU DES VALEURS PROPRES POUR L'ACP.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLEAU N° 22: COORDONNEES DES VARIABLES QUANTITATIVES DANS LES AXES.....</b>	<b>102</b>
<b>TABLEAU N° 23: TABLEAU DES COSINUS CARRES.....</b>	<b>108</b>
<b>TABLEAU N° 24: TABLEAU DES CONTRIBUTIONS.....</b>	<b>109</b>
<b>TABLEAU N° 25: LES PHASES DU CYCLE DE VIE D'UNE ACTIVITE GENERATRICE DE REVENUS.....</b>	<b>111</b>
<b>TABLEAU N° 26: EFFECTIFS DES MEMBRES DES ASSOCIATIONS BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS PAR TYPE D'ACTIVITE GENERATRICE DE REVENUS.....</b>	<b>113</b>
<b>TABLEAU N° 27: POURCENTAGE DES ASSOCIATIONS SELON LE MILIEU ET LA NATURE DE L'ACTIVITE.....</b>	<b>117</b>
<b>TABLEAU N° 28: PROPORTION DE FEMMES DES DIFFERENTES ASSOCIATIONS SUIVANT LE MILIEU DE RESIDENCE DES MEMBRES.....</b>	<b>118</b>

<b>TABLEAU N° 29: LES OBJECTIFS DES ASBL BÉNÉFICIAIRES DE MICROCRÉDITS AU BURUNDI .....</b>	<b>119</b>
<b>TABLEAU N° 30: LA FREQUENCE DES REUNIONS DES MEMBRES DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS PAR TYPE D'IMF .....</b>	<b>120</b>
<b>TABLEAU N° 31: FREQUENCE DES REUNIONS DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS PAR NATURE D'ACTIVITE .....</b>	<b>122</b>
<b>TABLEAU N° 32: LA FREQUENCE DES REUNIONS DES MEMBRES PAR RAPPORT A LA PROPORTION DE FEMMES DANS L'ASSOCIATION.....</b>	<b>123</b>
<b>TABLEAU N° 33: POURCENTAGE DES ASSOCIATIONS BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LA PROPORTION DE FEMMES ET LE TYPE D'IMF</b>	<b>134</b>
<b>TABLEAU N° 34: GRILLE D'ANALYSE DES PRINCIPALES STRATEGIES D'ADAPTATION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS ENQUETEES AUX EXIGENCES DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE .....</b>	<b>139</b>
<b>TABLEAU N° 35: TROIS PROFILS D'AJUSTEMENT STRATEGIQUE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>145</b>
<b>TABLEAU N° 36: TABLEAU DES VALEURS PROPRES POUR L' AFC (OBJECTIF PRINCIPAL/ACTIVITES) .....</b>	<b>149</b>
<b>TABLEAU N° 37: TABLEAU DES CORRELATIONS DE LA VARIABLE INDEPENDANTE « TYPE D'ACTIVITE DE L'ASBL » ET DE LA VARIABLE DEPENDANTE.....</b>	<b>150</b>
<b>TABLEAU N° 38: TABLEAU DE CONTINGENCE DE LA VARIABLE DIVERSIFICATION DES ACTIVITES ET DE LA VARIABLE DEPENDANTE .....</b>	<b>152</b>
<b>TABLEAU N° 39: TABLEAU DE CONTINGENCE DE LA VARIABLE FREQUENCE DES REUNIONS ET DE LA VARIABLE DEPENDANTE .....</b>	<b>154</b>
<b>TABLEAU N° 40: LES EFFECTIFS DES ASSOCIATIONS BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS AU BURUNDI .....</b>	<b>156</b>
<b>TABLEAU N° 41: NOMBRE ET DATE DE CREATION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS DE NOTRE ECHANTILLON.....</b>	<b>157</b>

<b>TABLEAU N° 42: REPARTITION DES ASSOCIATIONS BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LE TYPE D'IMF ET LA NATURE DE L'ACTIVITE EXERCEE.....</b>	<b>158</b>
<b>TABLEAU N° 43: TABLEAU DES CORRELATIONS DE LA VARIABLE CATEGORIE D'IMF ET DE LA VARIABLE DEPENDANTE.....</b>	<b>158</b>
<b>TABLEAU N° 44: OBJECTIFS DE L'ASBL EN FONCTION DE LA DISTANCE PAR RAPPORT AU POUVOIR (CAPITALE DU BURUNDI).....</b>	<b>162</b>
<b>TABLEAU N° 45: TABLEAU DES RESULTATS DECOULANT DE L'ANALYSE DU PROFIL LIGNE.....</b>	<b>165</b>
<b>TABLEAU N° 46: TABLEAU DES RESULTATS DECOULANT DE L'ANALYSE DU PROFIL COLONNE.....</b>	<b>166</b>

## Liste des figures

<b>FIGURE N° 1: LES INCITATIFS A LA FORMULE ASSOCIATIVE AU BURUNDI</b>	<b>28</b>
<b>FIGURE N° 2: ECHELLE DE LA HIERARCHIE DES BESOINS DES MEMBRES DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>44</b>
<b>FIGURE N° 3: TRIANGLE STRATEGIQUE DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURE N° 4: CADRE DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE.....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURE N° 5: LA REPRESENTATION D'UNE RELATION DE MODERATION ...</b>	<b>51</b>
<b>FIGURE N° 6: LA REPRESENTATION D'UNE RELATION DE MEDIATION .....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURE N° 7: L'AJUSTEMENT STRATEGIQUE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURE N° 8: LE MODELE DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURE N° 9: MODELE DE CONTINGENCE EXPLICATIF DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURE N° 10: LE MODELE D'ATKINSON ET WATERHOUSE (1997).....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURE N° 11: LA MATRICE DES VALEURS CONCURRENTES DE QUINN ET ROHRBAUGH (1983) .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURE N° 12: MODELE DE RECHERCHE DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>78</b>
<b>FIGURE N° 13: CLASSIFICATION DES DIFFERENTES FORMES D'AJUSTEMENT CONTINGENT.....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURE N° 14: MODELE D'ANALYSE DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>90</b>

<b>FIGURE N° 15: DÉTERMINANTS DE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DES ASBL.....</b>	<b>147</b>
<b>FIGURE N° 16: TRIANGLE STRATEGIQUE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS.....</b>	<b>163</b>
<b>FIGURE N° 17: STRATEGIES DE SURVIE DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS ET LES QUATRE DEGRES DE LEUR EFFICACITE ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>164</b>
<b>FIGURE N° 18: POSITION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS A TRAVERS LE MODELE D'ANALYSE .....</b>	<b>170</b>
<b>FIGURE N°19: MODELE D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS .....</b>	<b>176</b>

## Liste des graphiques

<b>GRAPHIQUE N° 1: EVOLUTION DE L’EFFECTIF DES ASBL BURUNDAISES AGRÉÉES ANNUELLEMENT DEPUIS 1992.....</b>	<b>29</b>
<b>GRAPHIQUE N° 2: ACM DES VARIABLES.....</b>	<b>91</b>
<b>GRAPHIQUE N° 3: NOMBRE DE FEMMES EN FONCTION DE L’ANCIENNETE DE L’ASBL.....</b>	<b>94</b>
<b>GRAPHIQUE N° 4: NOMBRE D’HOMMES EN FONCTION DE L’ANCIENNETE DE L’ASBL.....</b>	<b>95</b>
<b>GRAPHIQUE N° 5: NOMBRE DE FEMMES EN FONCTION DU NOMBRE D’HOMMES.....</b>	<b>96</b>
<b>GRAPHIQUE N° 6: AGE DU RESPONSABLE DE L’ASBL EN FONCTION DE L’AGE DE L’ASBL.....</b>	<b>98</b>
<b>GRAPHIQUE N° 7: AGE DU RESPONSABLE DE L’ASBL EN FONCTION DU NOMBRE DE FEMMES.....</b>	<b>99</b>
<b>GRAPHIQUE N° 8: AGE DU RESPONSABLE DE L’ASBL EN FONCTION DU NOMBRE D’HOMMES.....</b>	<b>100</b>
<b>GRAPHIQUE N° 9: GRAPHIQUE DES VARIABLES DANS LES DIMENSIONS 1 ET 2.....</b>	<b>103</b>
<b>GRAPHIQUE N°10: GRAPHIQUE DES VARIABLES QUANTITATIVES DANS LES DIMENSIONS 2 ET 3.....</b>	<b>104</b>
<b>GRAPHIQUE N° 11: GRAPHIQUE DES INDIVIDUS DANS LES DIMENSIONS 1 ET 3.....</b>	<b>105</b>
<b>GRAPHIQUE N°12: GRAPHIQUE DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS DANS LES DIMENSIONS 2 ET 3.....</b>	<b>106</b>
<b>GRAPHIQUE N°13: GRAPHIQUE DES VARIABLES QUANTITATIVES DANS LES DIMENSIONS 1 ET 3.....</b>	<b>107</b>

<b>GRAPHIQUE N° 14: CLASSIFICATION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LE TYPE D'ACTIVITE GENERATRICE DE REVENUS (DIMENSIONS 2 ET 3).....</b>	<b>112</b>
<b>GRAPHIQUE N° 15: CLASSIFICATION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LE TYPE D'AGR .....</b>	<b>114</b>
<b>GRAPHIQUE N° 16: LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES PAR LES MEMBRES DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS (DIMENSIONS 1 ET 3) .....</b>	<b>125</b>
<b>GRAPHIQUE N° 17: LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES PAR LES MEMBRES DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS (DIMENSIONS 2 ET 3) .....</b>	<b>126</b>
<b>GRAPHIQUE N° 18: GRAPHIQUE DES INDIVIDUS DANS LES DIMENSIONS 2 ET 3.....</b>	<b>142</b>
<b>GRAPHIQUE N° 19: GRAPHIQUE DES INDIVIDUS DANS LES DIMENSIONS 1 ET 3.....</b>	<b>143</b>
<b>GRAPHIQUE N° 20: GRAPHIQUE DES INDIVIDUS DANS LES DIMENSIONS 1 ET 2.....</b>	<b>144</b>
<b>GRAPHIQUE N° 21: CONCENTRATION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LE GENRE DOMINANT .....</b>	<b>148</b>
<b>GRAPHIQUE N° 22: REPARTITION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LE PRINCIPE DE DIVERSIFICATION .....</b>	<b>151</b>
<b>GRAPHIQUE N° 23: DIVERSIFICATION DES ACTIVITES GENERATRICES DES REVENUS EN FONCTION DES OBJECTIFS DES ASBL.....</b>	<b>153</b>
<b>GRAPHIQUE N° 24: FREQUENCE DES REUNIONS EN FONCTION DES OBJECTIFS DES ASBL.....</b>	<b>155</b>
<b>GRAPHIQUE N° 25: CATEGORIES D'INSTITUTIONS DE MICROFINANCE EN FONCTION DES OBJECTIFS DES ASBL.....</b>	<b>159</b>
<b>GRAPHIQUE N° 26: REPARTITION DES ASBL BENEFICIAIRES DE MICROCREDITS SELON LE TYPE D'AGR .....</b>	<b>167</b>

<b>GRAPHIQUE N° 27: GRAPHIQUE DES VARIABLES DANS LES DIMENSIONS 1 ET 2.....</b>	<b>168</b>
<b>GRAPHIQUE N° 28: GRAPHIQUE DES INDIVIDUS DANS LES DIMENSIONS 1 ET 2.....</b>	<b>169</b>
<b>GRAPHIQUE N° 29: GRAPHIQUE DES VARIABLES DANS LES DIMENSIONS 2 ET 3.....</b>	<b>171</b>
<b>GRAPHIQUE N° 30: GRAPHIQUE DES VARIABLES DANS LES DIMENSIONS 1 ET 3.....</b>	<b>172</b>
<b>GRAPHIQUE N° 31: ZONE D'IMPACT EN FONCTION DES OBJECTIFS DES ASBL.....</b>	<b>173</b>

### **Liste des encadrés**

<b>ENCADRE N° 1: DEFINITION D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE BURUNDAISE .....</b>	<b>18</b>
<b>ENCADRE N° 2: DEFINITION D'UNE ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF BENEFICIAIRE D'UN FINANCEMENT PAR UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE.....</b>	<b>22</b>
<b>ENCADRE N° 3: LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MICROCREDIT OCTROYE AUX MEMBRES DES ASBL BURUNDAISES.....</b>	<b>128</b>