

FACTEURS INFLUENCANT LA PERENNITE DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES AU GRAND-NORD : ROLE MEDiateur DE LA RESILENCE ORGANISATIONNELLE FACE AUX CHOCS INTERNES

FACTORS INFLUENCING THE SUSTAINABILITY OF DECENTRALIZED FINANCIAL SYSTEM IN THE GREATER NORTH: THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL RESILIENCE IN THE RELATIONSHIP WITH INTERNAL SHOCKS.

Auteur 1 : MUHINDO MUHASA Faustin.

Auteur 2 : KASEREKA NZALA Omer.

Auteur 3 : KAMBALE LONGO Moïse.

Auteur 4 : KASONGO LUNSIKILA Levis.

Auteur 5 : MBUSA SIRIWAYO Georges.

MUHINDO MUHASA Faustin / Doctorant à l'Université de Kisangani et Enseignant – chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni/RDC

KASEREKA NZALA Omer / Chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni/ RDC

KAMBALE LONGO Moïse / Enseignant - Chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni/ RDC

KASONGO LUNSIKILA Levis / Enseignant - Chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni/ RDC

MBUSA SIRIWAYO Georges / Enseignant - Chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni/ RDC

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MUHINDO MUHASA .F, KASEREKA NZALA .O, KAMBALE LONGO .M, KASONGO LUNSIKILA .L, MBUSA SIRIWAYO .G (2026) « FACTEURS INFLUENCANT LA PERENNITE DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES AU GRAND-NORD : ROLE MEDiateur DE LA RESILENCE ORGANISATIONNELLE FACE AUX CHOCS INTERNES », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 2514 – 2549.



DOI : 10.5281/zenodo.21174077

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La présente recherche analyse les facteurs de la pérennité de 34 Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dans le Grand-Nord en province du Nord-Kivu à travers la résilience organisationnelle face aux chocs endogènes dans un environnement marqué par les perturbations en répétition.

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence les facteurs qui contribuent significativement à la pérennité des SFD par le biais de leur résilience organisationnelle. Fondée sur la théorie de la résilience, cette recherche s'inscrit dans un courant positiviste. Ce courant aide à expliquer les relations entre les variables sous étude tout en mobilisant une approche mixte combinant les méthodes qualitatives et quantitatives. A l'aide de la régression logistique binaire facilitée par STATA, les résultats soulignent que l'efficacité opérationnelle ainsi que les contrôles réalisés par les organes internes et externes influencent positivement et significativement la résistance des SFD face aux chocs endogènes. Cependant la croissance de portefeuille à risque n'est pas à interpréter au sens mathématique. Un portefeuille à risque élevé constitue une alerte facilitant la maîtrise des risques avant que la situation ne se dégrade. Par conséquent, le portefeuille à risque influe positivement sur la résistance des SFD face aux chocs endogènes.

Mots- clés : *pérennité, Résilience organisationnelle, systèmes financiers décentralisés, déterminants, chocs internes, Grand-Nord*

Abstract

This study analyzes the factors contributing to sustainability of 34 Decentralized Financial Systems (DFSs) in the Grand North region of North Kivu Province through organizational resilience to endogenous shocks in an environment characterized by recurring disruptions.

The objective of this study is to identify the factors that significantly contribute to the sustainability of DFSs through their organizational resilience grounded in resilience theory, this research adopts a positivist paradigm. This paradigm helps explain the relationship among the variables under investigation while employing mixed-methods approach that combines qualitative and quantitative research methods. Using binary logistic regression conducted with STATA, the findings reveal that operational efficiency, as well as internal and external oversight and control mechanisms, positively and significantly influence the ability of DESs to withstand endogenous shocks. However, the positive affect of the portfolio at risk (PAR) should not be interpreted in a purely mathematical sense.

Rather, a high portfolio at risk serves as an early warning indicator that enables institutions to identify and manage risks before the situation deteriorates.

Consequently, the portfolio at risk positively influences the resilience of DFSs to endogenous shocks.

Keywords: *Sustainability, organizational resilience, decentralized financial systems, determinants, endogenous shocks, Grand North*

INTRODUCTION GENERALE

Dans le paysage financier, les systèmes financiers décentralisés (SFD) constituent un élément pivot de l'inclusion financière dans plusieurs pays à travers le monde et plus spécialement dans les régions d'Afrique subsaharienne où l'accès aux services bancaires demeure limité (World Bank, 2022). Sur cette même perspective, les SFD jouent un rôle crucial dans le financement des activités économiques locales et la lutte contre la pauvreté. Ils favorisent également l'épanouissement des micros, petites et moyennes entreprises dans plusieurs pays.

En Europe tout comme en Asie, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) constituent un salut pour l'accès au crédit facilitant, non seulement l'entrepreneuriat, mais également l'insertion professionnelle et la satisfaction des besoins individuels (B. Balkenhol et G. Gloukoviezoff, 2015 ; Banque de France, 2022 ; I. Guérin et al., 2005). Comme le précise C. Selemer (2006), l'argent est utilisé sur tous les plans de la vie : moral, intellectuel, matériel, etc. En effet, les SFD sont devenus, à travers leurs bienfaits, des précieux instruments contribuant à l'équilibre social pour l'émergence de certains pays.

Au regard du rôle déterminant des SFD, leur pérennité reste une préoccupation majeure. Nombreuses études montrent que la pérennité des institutions financières décentralisées est fonction de plusieurs facteurs tels que la qualité de la bonne gouvernance, la viabilité financière, la bonne gestion de portefeuille des crédits, le contrôle interne, etc. (I. Gunawan & Nurchasanah, 2024).

Dans les contextes caractérisés par les perturbations, les SFD sont confrontés à des chocs endogènes capables de compromettre leur performance et leur pérennité (C. Bushu Mbeetsa & S. Djoum Kouomo, 2025). Ces chocs peuvent prendre plusieurs formes notamment les fraudes, la malversation financière, les conflits organisationnels, le manque de liquidité, les défaillances des mécanismes de contrôle interne, etc. Plusieurs études menées en Afrique précisent que les faiblesses de gouvernance interne des SFD est l'une des principales causes des crises organisationnelles. Ces faiblesses ont également des répercussions néfastes sur les performances financières et sociales (K. Mowu, & H. Boubacar, 2023). Ces faiblesses sont appréhendées comme des défis.

Devant ces défis, la résilience organisationnelle constitue une solution car elle facilite le maintien des fonctions essentielles des organisations résistantes. Plusieurs études soulignent que les institutions résilientes développent une attitude assez favorable à conserver leur performance en dépit des perturbations endogènes et exogènes (A.P. Mishra et al., 2024). Cela favorise leur pérennité.

Dans le contexte du Grand-Nord de la République Démocratique du Congo, marqué par les perturbations sécuritaires et économiques persistantes, les difficultés de gestion des SFD suivies d'autres contraintes institutionnelles et économiques nécessitent des stratégies susceptibles de renforcer leur viabilité pour une pérennité rassurante.

Le problème lié à la pérennité des institutions date de très longtemps (P. Gratton, 2014). La réalisation des déterminants solides d'une pérennité demeure une préoccupation majeure de nombreux gestionnaires des organisations. Actuellement, grâce aux SFD un grand nombre d'opérateurs économiques, dans plusieurs régions, bénéficient facilement de financement local. Ce dernier favorise le développement de leurs milieux respectifs. Ainsi, Les SFD contribuent à la réduction de la pauvreté et au financement des activités génératrices des recettes (World Banque, 2022).

Toutefois, en dépit de leur importance socio-économique, plusieurs SFD connaissent des problèmes qui affectent négativement leur stabilité et leur croissance. Ces problèmes qui sont considérés comme des chocs internes sont notamment les conflits organisationnels, les défaillances de contrôle interne, la pénurie des liquidités, etc. (J. Ledgerwood et al. 2013). Ces problèmes peuvent facilement compromettre la viabilité des SFD.

La littérature sur la durabilité des SFD précise qu'elle est fonction de la solidité financière, de l'efficacité opérationnelle, de la bonne gestion des risques, de la structure organisationnelle adéquate, des capacités d'innovation, etc. (R. Mersland, & R.Ø. Strøm, 2014 ; N. Hermes & M. Hudon, 2018). Cependant un bon pilotage de ces facteurs ne constitue pas un gage de la pérennité des institutions face aux bouleversements internes.

Au-delà de la détermination des résultats positifs, le débat qui se fait entre acteurs du secteur de microfinance en région fragile ouvre des possibilités d'analyse liées aux déterminants capables de faciliter la résilience des SFD face aux chocs endogènes. Ces chocs peuvent avoir des origines diverses. L'existence de ces chocs est d'une manière générale précédée des risques. Il est toutefois important de préciser que la pérennité des SFD est de temps en temps menacée par certains risques. En effet, *les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. Même les risques dits naturels peuvent avoir pour germe l'action de l'homme sur son écosystème* (O. Hassid, 2008). La plupart de ces risques qui constituent des menaces pour la pérennité des SFD ne sont pas, malheureusement, maîtrisés par leurs gestionnaires. De ce fait, il s'avère important de réfléchir en terme des mécanismes ou déterminants appropriés pour faciliter la survie des SFD. En effet, tous les facteurs considérés pour une bonne gouvernance

des organisations peuvent se buter à certaines contraintes d'ordre social, d'ordre économique, d'ordre organisationnel et d'ordre financier.

Ces contraintes font que la question de la pérennité des SFD dans la partie Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle devienne un enjeu majeur pour le développement économique local. L'analyse de ces problèmes nécessite la mise en évidence des déterminants des facteurs capables d'influencer la pérennité des SFD par le biais de la résilience organisationnelle.

Considérant les aspects susmentionnés, la présente étude intitulée « facteurs influençant la pérennité des systèmes financiers décentralisés au Grand-Nord : rôle médiateur de la résilience organisationnelle face aux chocs internes », a pour question centrale : quels sont les facteurs déterminant la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord face aux chocs endogènes ?

Cette question principale est appuyée par les questions spécifiques suivantes :

- De quelle façon les facteurs sociaux influent sur la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord face aux chocs internes ?
- Quelle est l'influence des facteurs économiques sur la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord devant les chocs endogènes ?
- De quelle manière la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord est expliquée par les facteurs organisationnels face aux chocs internes ?
- Comment les facteurs financiers expliquent la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord considérant les chocs internes ?

L'objectif principal de cette recherche est d'apprécier les facteurs qui contribuent à la pérennité des SFD du Grand-nord et déterminer de quelle façon la résilience organisationnelle joue un rôle de médiateur entre ces facteurs et la pérennité des institutions financières décentralisées face aux chocs internes. D'une manière spécifique, cette étude compte déterminer la manière par laquelle les facteurs sociaux, économiques, organisationnels et financiers influencent la pérennité des SFD dans la partie Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle.

La présente étude s'inscrit dans le courant positiviste car elle cherche à expliquer des faits observables sur la pérennité des systèmes financiers décentralisés. Ce positionnement épistémologique s'accompagne de l'approche mixte qui considère les aspects qualitatifs et quantitatifs. A partir de 34 SFD sur lesquels porte la présente recherche, les résultats sont généralisés dans la partie Grand - Nord. Cette généralisation est faite grâce à la méthode inductive.

La démarche adoptée dans cette étude repose sur deux principaux axes : les fondements théoriques et l'approche analytique. Pour le premier axe, il s'agit de la présentation de toutes les littératures empiriques et théoriques liées à la présente recherche. Le second axe prend en compte l'analyse empirique qui se fait à partir de la vérification, du traitement des données et de l'interprétation des résultats.

I. Fondements théoriques

I.1. Cadre théorique

Cette section traite de différentes théories. Celles-ci donnent une base logique et scientifique pour expliquer la présente recherche.

La perception que se font la plupart des dirigeants d'entreprise du concept « pérennité » révèle une diversité des points de vue. Mais il y a lieu de retenir que la pérennité qualifiée d'organisationnelle (S. Mignon, 2009) est *la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face, au cours de son histoire, à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité*. Les faiblesses organisationnelles, les démissions des agents, les vols et les fraudes réalisées à partir de l'intérieur et de l'extérieur des SFD entraînent la présente étude à utiliser principalement la théorie de résilience.

Cette théorie (B. Lallau et al., 2018) est *définie comme la capacité des communautés et des systèmes à faire face aux chocs, mais aussi à s'y préparer, voire à les éviter et s'y adapter sur le long terme. Elle possède une ambition forte, plus encore que la lutte contre la pauvreté et contre la vulnérabilité*. Autrement dit, la résilience est une capacité à faire face à des chocs qui s'observent, soit dans la structure d'une institution bien identifiée, soit dans l'environnement socio-économique. En effet, les chocs internes peuvent être les conséquences des perturbations externes.

Cette théorie constitue le socle de la présente recherche. Elle permet d'expliquer comment les SFD, dans le Grand-Nord, continuent à fonctionner en dépit de certains bouleversements créant des déséquilibres internes. En plus, elle montre la capacité de résistance par maîtrise, par absorption et par adaptation des SFD à gérer les crises. La présente théorie considérée comme principale est accompagnée de la théorie de gouvernance et de la théorie de contingence. Les principes de bonne gouvernance, de considération des parties prenantes, de l'équilibre de pouvoirs, du contrôle, etc. sont des facteurs clés de pérennité (PROPARCO, 2018). Au regard de ces principes et de leur mise en application, la gouvernance des SFD de la région du Grand-Nord renforce leur capacité de la résistance aux chocs internes. Ainsi, selon la théorie de la gouvernance (D. Brunelle, 2010), la résistance et la stabilité d'une organisation reposent sur

l'efficacité des mécanismes de gestion, de contrôle interne, de transparence et de participation de tous les acteurs concernés. Par contre, la théorie de contingence (T. Burns et G.M. Stalker, 1961) précise qu'il n'existe pas de mode de gestion unique universellement efficace. Il est toujours important de tenir compte du contexte pour une gestion rationnelle des institutions. En grande partie, la performance de toute organisation dépend de l'adaptation de sa structure et des caractéristiques de son environnement (L. Donalson, 2001). C'est la raison pour laquelle les stratégies de gestion, dans plusieurs SFD, varient selon les contextes de chaque milieu et les réalités de chaque organisation. Cette théorie, dans le contexte du Grand-Nord, permet d'expliquer comment les SFD usent des mécanismes d'adaptation face aux problèmes de défaillances organisationnelles. Par exemple la maîtrise du portefeuille à risque (PAR) élevé, dans une institution, peut permettre à ses dirigeants de multiplier plus de stratégies estimées rationnelles face, par exemple, aux problèmes de remboursement après l'échéance. Dans ce cas, bien que dépassant le seuil indiqué, ce PAR devient un bon indicateur d'alerte facilitant la résistance aux chocs.

En définitif, les stratégies des SFD varient selon les contextes. Il convient ainsi de préciser que les pratiques et les dispositifs de gestion considérés comme efficaces ailleurs peuvent échouer dans un environnement secoué par les perturbations comme celui du Grand-Nord.

I.2. Revue de littérature empirique

Cette revue présente les principaux résultats empiriques relatifs aux déterminants de la pérennité des SFD, aux effets des chocs endogènes sur leur fonctionnement et à l'apport de la résistance pour leur survie. Elle montre également les convergences, les divergences et les lacunes de la littérature. Les déterminants qui sont traités dans cette recherche sont issus des facteurs sociaux, économiques, organisationnels et financiers.

I.2.1. Revue empirique sur l'exécution de contrôle par les organes

La littérature empirique sur le contrôle dépend de plusieurs facteurs, notamment : de la qualité de la gouvernance, de l'efficacité du contrôle, etc. Dans une approche fondée sur la résilience, ces mécanismes sont considérés comme des capacités organisationnelles favorisant la résistance des SFD face aux différents chocs dans les zones fragiles comme le Grand-Nord.

Les recherches de I. Bimeme Bengongo (2023) précisent que le contrôle effectué au niveau de l'administration constitue un déterminant de la pérennité des SFD en Afrique Subsaharienne. A partir de 156 SFD du Cameroun, du Congo et du Tchad, cet auteur montre que les tableaux de bord, les indicateurs de pilotage et le contrôle des performances renforcent la viabilité des SFD. Dans le même angle de raisonnement, P.R. Tchiengang Djofang & E. Tchangang (2024)

démontrent que les mécanismes de contrôle interne influent positivement sur la gestion des risques dans les SFD. De leur recherche, il est révélé que les procédures de contrôle, le climat organisationnel, etc. réduisent les risques de crédit et améliorent la stabilité financière des SFD. Les études de Sangaré, B. (2025) apportent également une contribution à cette problématique. Dans sa recherche sur l'audit interne au Mali, il montre que cet audit améliore la performance financière des SFD à travers la sécurisation des fonds, le contrôle des valeurs immobilisées et le respect de règles budgétaires. Les résultats mettent en évidence le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques et la résilience financière des SFD.

Dans une autre recherche, Sangaré, B. (2025), souligne que la gestion intégrée des risques impacte significativement l'optimisation de la trésorerie des SFD au Mali. Ce chercheur démontre que les dispositifs formels de gestion des risques appuient la capacité d'adaptation et de viabilité des institutions financières décentralisées face aux différentes crises et aux problèmes de liquidité.

Par rapport aux mécanismes externes de contrôle, H. Tchakoute Tchuigoua (2010) souligne que la supervision réglementaire, le ratio de capitalisation et les mécanismes externes de gestion influencent positivement la rentabilité et la durabilité des SFD en Afrique Subsaharienne. D'une manière générale, les SFD soumis au contrôle plus strict présentent une meilleure stabilité financière et une bonne gouvernance se traduisant par la coordination efficace des activités. Dans la même perspective, H. Tchakoute Tchuigoua (2012) établit que la qualité de l'audit externe, la notation financière et la gouvernance institutionnelle contribuent à améliorer la crédibilité et la durabilité des SFD en Afrique. Cette étude souligne que les SFD ayant une autonomie opérationnelle élevée et une bonne rentabilité obtiennent de meilleures notations financières.

Par contre, au Togo, une recherche réalisée sur 30 SFD souligne que les mécanismes externes de contrôle, notamment les audits réguliers influent positivement sur la performance sociale et financière des SFD (Gueyie et al., 2023). Ces auteurs aboutissent au résultat selon lequel la supervision externe améliore la confiance des parties prenantes et diminue les risques de défaillance institutionnelle.

B. Doucouré (2023), dans le contexte africain, souligne que les multiples modes de gouvernance (partenariat, actionnariat, etc.) impactent significativement la performance financière et sociale des SFD au Mali. Dans sa conclusion, le chercheur précise que les dispositifs de contrôle renforcent la capacité des SFD à garantir leur stabilité dans un environnement caractérisé par des perturbations.

Par ailleurs, en République Démocratique du Congo, C. Bushu Mbeetsa & S. Djoum Kouomo (2025) répertorient une multitude de causes d'échec des systèmes de contrôle interne en provinces du Nord-Kivu et du Sud-Kivu, notamment : l'insuffisance réglementaire, les défaillances opérationnelles, les problèmes organisationnels, les contraintes socio-économiques, les limites technologiques, etc. Ces facteurs affectent directement la résilience et la pérennité des SFD dans les zones fragiles (C. Bushu Mbeetsa & S. Djoum Kouomo, 2025). En somme, l'ensemble de cette littérature empirique souligne que les organes internes et externes de contrôle jouent un rôle crucial dans la pérennité des SFD. Dans le contexte du Nord-Kivu, les mécanismes de contrôle apparaissent comme des outils essentiels de résistance face aux chocs endogènes.

I.2.2. Revue empirique sur l'efficacité opérationnelle

La littérature empirique répertorie l'efficacité opérationnelle parmi les indicateurs déterminant de la pérennité des SFD. Elle est considérée comme une capacité des institutions à utiliser leurs ressources à moindre coût. Elle renvoie à la réduction des charges tout en sauvegardant la qualité des services financiers.

Les travaux de Maroua & Fadwa (2024) précisent que l'efficacité des SFD est fonction à la fois des facteurs financiers, institutionnels et environnementaux. A partir d'une analyse réalisée sur 95 institutions financières décentralisées en Afrique entre 2005 et 2008, ces auteurs ont constaté que la rentabilité, la capitalisation des fonds propres, le type de prêt et la stabilité environnementale influent positivement sur l'efficacité de ces institutions. En plus, le portefeuille à risque (PAR), les subventions excessives, la taille des institutions et l'instabilité politique influencent négativement leur efficacité.

Par ailleurs, ces chercheurs précisent que la plupart de SFD africains privilégient plus l'efficacité financière que l'efficacité sociale. Cela crée un déséquilibre entre la rentabilité voulue et la mission sociale des SFD. Selon ces chercheurs, l'efficacité opérationnelle s'appuie essentiellement sur une bonne gestion des charges, des capitaux humains et du portefeuille de crédit.

Dans le contexte du Cameroun, Assiga Ateba Etienne Modeste & Edzengte René (2024) mènent les recherches sur la relation entre l'efficacité financière et sociale des SFD. A partir d'une approche DEA (Data Envelopment Analysis) appliquée à 28 SFD, ces auteurs aboutissent aux résultats selon lesquels les institutions étudiées présentent un faible niveau d'efficacité opérationnelle et financière. Toutefois, leurs résultats montrent que les deux efficacités ne sont

pas contradictoires, mais plutôt complémentaires dans la mesure où une bonne organisation interne et une gestion efficace de potentiels d'action sont mises en place.

Les recherches de M.A. Djontu, J. Nzongang & Z. Deutou Nkengwou (2020) mettent aussi en évidence l'importance de la gestion organisationnelle et de l'environnement économique en matière de la performance des SFD. A partir des recherches effectuées par ces auteurs, il est retenu que les difficultés opérationnelles, le manque d'innovation organisationnelle et les contraintes économiques diminuent la capacité des SFD à atteindre leurs objectifs de viabilité à la fois financière et sociale.

Enfin, la littérature empirique monte que l'efficacité opérationnelle des SFD dépend fortement de la maîtrise des charges opérationnelles, de l'environnement économique et politique, de la qualité du portefeuille et de la gouvernance. Cependant peu de recherches ont, d'une manière spécifique, analysé l'effet de l'efficacité opérationnelle sur la pérennité des SFD à travers la résilience organisationnelle dans un contexte caractérisé par l'insécurité et l'instabilité économique récurrentes. Cette insuffisance constitue un problème scientifique nécessitant une solution.

I.2.3. Revue empirique sur le portefeuille à risque (PAR)

Plusieurs SFD courent le risque de défaut de paiement par manque de contrôle et de suivi de portefeuille de crédit. Le PAR est l'indicateur qui mesure la qualité et l'efficacité des dossiers de crédit. Il permet de mesurer aussi la solidité financière des SFD. Pour ce fait, il est considéré comme l'indicateur pivot de la performance et de la pérennité des SFD. En d'autres termes, le PAR apparaît comme un outil central servant à mesurer l'efficacité et la rationalité de montants alloués au crédit dans un environnement marqué par l'instabilité comme le Grand-Nord.

Dans une perspective de résistance, le PAR représente non seulement un outil d'analyse de risque financier, mais aussi un indicateur d'alerte permettant à l'institution financière décentralisée d'absorber les chocs à la fois sécuritaires, économiques et organisationnels (N. Hermes & M. Hudon, 2018).

En Afrique à partir de plusieurs recherches effectuées au sein des SFD, la littérature empirique montre que l'amélioration du portefeuille de crédit influe directement sur la durabilité des institutions financières concernées.

Au Kenya, dans une étude menée sur les SFD, S.K. Bitok, J. Cheboi & A. Kemboi (2019) démontrent que la qualité du portefeuille influence positivement et significativement la soutenabilité financière des SFD. Ces auteurs précisent que les SFD qui maintiennent un faible

niveau de portefeuille en délinquance améliorent leur rentabilité et leur capacité de financement à long terme (S.K. Bitok, J. Cheboi & A. Kemboi ; 2019).

Dans une recherche plus récente, Abrogne-Perez (2021) démontre que la transformation numérique des SFD influe directement sur la qualité du portefeuille de crédit. Cet auteur précise que la digitalisation facilite le suivi des emprunts. Celle-ci, en améliorant l'efficacité du contrôle du portefeuille, doit être associée à une relation humaine pour éviter toute détérioration du risque de crédit.

En définitive, dans une perspective fondée sur la résilience, le contrôle du PAR apparaît comme un indicateur stratégique de la capacité des SFD à améliorer leur performance. Il pose problème d'interprétation dans l'environnement fragile. Mais rien n'est démontré jusque-là que la maîtrise du PAR favorise une bonne résistance des SFD sur le plan financier et organisationnel. Cela pourrait permettre aux SFD de se pérenniser dans un environnement fragile comme le Grand-Nord.

I.3. Conceptualisation de la pérennité et des systèmes financiers décentralisés

I.3.1. La pérennité

1. Compréhension de la pérennité

Pour garantir la viabilité de ses activités, toute entreprise doit se rassurer de sa pérennité. Cette dernière doit être analysée à la fois sous le volet financier, social, économique et organisationnel. La pérennité a un caractère pluridimensionnel. Elle est aussi pluridisciplinaire. Bien que ce concept ait tendance à désigner ce qui dure, il faut toujours l'adapter aux domaines et contextes. Un dirigeant doit se rassurer de la mise en œuvre des moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour réaliser son objet social et pour atteindre ses objectifs (C. Albertini-Lomellini et al., 2012). Ainsi la pérennisation d'une institution financière doit être envisagée comme son aptitude à maintenir pendant longtemps ses activités tout en garantissant sa viabilité financière, sa performance sociale et sa bonne gouvernance. Dans la région du Grand - Nord, la pérennité est caractérisée par la résistance aux chocs qui s'expliquent par l'insécurité et l'instabilité économique. Elle est interprétée différemment selon les auteurs ou chercheurs.

Partant de S. Mignon (2009), *pour les uns, il s'agit avant tout de faire perdurer un patrimoine et de pérenniser le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires (en général une famille). Pour les autres, il s'agit de faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces*

activités s'adossent. Cette dernière pérennité, que l'on qualifie de pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face, au cours de son histoire, à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. Par conséquent, c'est à travers un bon contrôle de gestion, une meilleure appréciation de la performance financière et non financière adaptés, qu'une organisation pourra résister aux chocs internes.

2. Types de pérennité

2.1 Pérennité organisationnelle

Dans le cadre organisationnel et pour garantir la durabilité du fonctionnement institutionnel, il est important que les dirigeants s'efforcent à préserver la viabilité qui donne l'identité à leurs entreprises. Au niveau organisationnel, une entreprise est viable dans la mesure où elle est dotée de potentiels d'action performants susceptibles de lui faire atteindre ses objectifs fixés (F. E Racicot et R. Théoret, 2006). Ce regain de lien permet à l'entreprise de résister à toute sorte de perturbation qui peut lui arriver.

Il y a pérennité organisationnelle dans la mesure où il s'observe une certaine performance dans l'organisation. Ainsi, *en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* (D. Brigitte et G. Christian, 2011). Souvent la performance de l'organisation est appréciée différemment selon que les acteurs sont externes ou internes à l'entreprise car ils n'ont pas tout naturellement les mêmes objectifs (D. Brigitte et G. Christian, 2011).

2.2. Pérennité sociale

Ces dernières années, la mission sociale des SFD est devenue une dimension très importante de leur pérennité. Cette pérennité renvoie à la capacité des systèmes financiers décentralisés (SFD) à poursuivre, au fil du temps, leurs objectifs sociaux. Ces objectifs prennent en considération l'inclusion financière des populations qui n'ont pas accès aux institutions financières bancaires et luttent contre la pauvreté. Dans la mission sociale, il doit y avoir une conciliation entre l'accessibilité financière et le bien-être des demandeurs des crédits.

Les SFD qui s'engagent fortement en faveur de la gestion de la performance sociale ont l'obligation de favoriser l'inclusion financière pour mieux lutter contre la pauvreté (I. SENE, 2020). Ils facilitent également l'autonomisation économique des emprunteurs et le développement local. La pérennité sociale, comparativement à la pérennité financière, s'intéresse le plus souvent à l'impact des activités qui touchent directement le niveau de vie des bénéficiaires des crédits et la communauté toute entière (K. MAKOLO, 2024). Ainsi, la bonne gouvernance des SFD doit assurer non seulement la mission économique, mais aussi la mission

sociale (C. LAPENU, 2002). En effet, il est important de préciser que la gouvernance, pour les SFD, est un facteur essentiel de réussite ou d'échec.

La pérennité sociale favorise la confiance entre les SFD et leur clientèle. Cette pérennité contribue à la stabilité des SFD dans la mesure où leurs responsables y accordent beaucoup plus d'importance. La durabilité de la mission sociale est toujours complémentaire à celle qui est financière. En effet, les emprunteurs ont intérêt à bien travailler pour que les SFD réalisent un bon score de rentabilité.

2.3. Pérennité financière

La pérennité financière est l'aptitude qu'a une organisation à gérer convenablement ses ressources pour couvrir ses charges et renouveler avec facilité son cycle d'investissement et celui d'exploitation. La pérennité financière des SFD fait appel à leur capacité de financer les activités sans recourir à l'extérieur, à maintenir ou améliorer leur rentabilité et leur solvabilité pendant longtemps. Elle correspond à la capacité d'une institution à couvrir, pendant une longue période, l'ensemble de ses charges (OECD, 2021) grâce à ses propres ressources pour un bon maintien de l'équilibre financier. L'idéal est d'apprécier si les ressources utilisées couvrent les dépenses, en termes d'autosuffisance opérationnelle. Cela nécessite la réduction des charges et l'augmentation des produits (T. M. Biloa, 2022), l'une des conditions nécessaires pour espérer à une pérennité. Une bonne allure de l'équilibre opérationnel entraîne une marge significative pour la croissance de l'institution. Les responsables des SFD doivent s'efforcer à monter de bons mécanismes favorisant un arbitrage entre ciblage des personnes plus pauvres et pérennité financière (M. Adaskou, 2021). Mais tout dépend des contextes.

Dans les circonstances actuelles du Grand-Nord caractérisé par des perturbations, il est nécessaire que les SFD soient résilients afin d'assurer leur pérennité pour une bonne croissance économique et sociale de cette partie de la province. Une institution ne peut pas être pérenne parce qu'elle évite les conflits récurrents, les crises, l'insécurité et l'instabilité économique ; mais tout simplement, parce qu'elle est en mesure d'y faire face. Par exemple, maintenir la confiance des membres ou clients pendant l'insécurité, fonctionner en dépit de l'instabilité économique, faire face aux coûts exorbitants, etc.

En effet, dans le contexte du Grand-Nord, la pérennité des SFD est appréciée à travers leur résistance face aux différentes perturbations. Pour qu'une organisation dure pendant longtemps, elle doit résister aux chocs organisationnels, économiques et environnementaux (M. T. UM NGOUEM & al., 2026 ; CIF-OIT, 2021). Cela nécessite un niveau élevé de la capacité d'absorption des chocs et d'adaptation à la réalité du milieu.

I.3.2. La résilience et ses dimensions

La notion de résilience est au centre de débat parmi les acteurs du développement et de l'administration. La résilience est définie de différentes façons. Cependant, elle s'associe toujours à certains mots à l'instar de : capacité, absorption, adaptation, faire face à, etc. D'après certaines réalités, la résilience est considérée comme *la capacité à résister, à récupérer ou à s'adapter aux conséquences d'un choc ou d'un changement* (S. Roussy, 2013). Considérant l'aspect organisationnel, la résilience est une capacité que possède toute organisation non seulement à prévenir les changements progressifs et les perturbations, mais également à s'y préparer, à s'y adapter pour une survie et une prospérité (Organisation Internationale du Travail, 2021).

Ainsi, dans la présente recherche, la résilience revêt l'essence de la résistance aux chocs. Un choc étant tout événement imprévu ou difficilement maîtrisable capable de perturber tout fonctionnement normal de l'entreprise, il peut être, soit ponctuel, soit chronique. La résistance à laquelle la présente étude se réfère peut être appréhendée par l'absorption des chocs grâce à la transformation, à l'adaptation opérationnelle très efficace et aux stratégies mises en place par les gestionnaires des SFD lorsqu'un changement majeur se produit.

1. Absorption des chocs

L'absorption est assimilée à la capacité des SFD à supporter les bouleversements organisationnels, financiers, économiques, sociaux et politiques ou sécuritaires sans gâcher leur stabilité opérationnelle et leur solvabilité. En dépit des fluctuations externes, toute institution financière décentralisée doit s'efforcer à avoir la capacité à maintenir son fonctionnement régulier, efficace et fiable dans le temps. Cela lui permet, dans le contexte d'instabilité, à atteindre ses objectifs sans encombre.

L'analyse de la résilience organisationnelle prend en compte les mécanismes capables de rendre un groupe ou une organisation moins vulnérable. En outre, cette résilience est considérée comme la capacité que possède un agent économique à absorber, à répondre et à s'adapter aux perturbations pour protéger davantage son existence (L. Bégin et D. Chabaud, 2010). Ainsi, par l'absorption des chocs, les SFD doivent continuer à fonctionner. Les effets d'absorption doivent être ressentis à court terme pour une entreprise. Dans cette optique, l'entreprise subit le choc tout en maintenant sa stabilité dans l'ensemble ; c'est – à – dire sans changer sa structure et ses méthodes de travail.

Dans le contexte du Grand-Nord, pour matérialiser l'inclusion financière, les SFD n'évitent pas les chocs mais les affrontent. Ces institutions, par les opérations d'épargne et de crédit, essaient

de contrôler le taux de liquidité et les provisions pour créances douteuses en cas de retard lors de remboursement des crédits.

2. Adaptation opérationnelle

Le problème crucial de survie de toute organisation est son adaptation au changement peu importe son origine. Ainsi, *la flexibilité d'adaptation est à la base de la pérennité dans la génération des cash-flows* (H. De la Bruslerie, 2010). L'adaptation qui est souvent issue de l'intérieur, est un processus qui vise une régulation. Dans ce processus, les différents agents à tous les niveaux de l'organisation sont considérés comme des acteurs à part entière de l'adaptation (C. Joffre et T. Loilier, 2012). En effet, pour que l'adaptation soit une réalité, les initiatives stratégiques qui régénèrent l'organisation dans son ensemble doivent être considérées et capitalisées par les décideurs. Pendant l'instabilité sécuritaire dans la région du Grand-Nord, les SFD doivent analyser les besoins des membres ou clients et leurs attentes pour une bonne adaptation des produits financiers et pour un réajustement des mensualités. Ces dernières peuvent être échelonnées à une période dépassant l'échéancier initial, par exemple. Cette période permet aux bénéficiaires des crédits de payer sans trop de difficultés. L'adaptation produit des effets qui durent au sein de l'entreprise. Cette adaptation se manifeste par le changement des habitudes, des méthodes que l'entreprise peut réajuster aux nouvelles conditions lui imposées par son environnement. Ainsi, les SFD peuvent procéder à l'adaptation des produits financiers en période de crise.

3. Résilience stratégique

Les stratégies réussies sont des thérapeutiques des SFD face aux bouleversements qui les affectent. La résilience stratégique des SFD constitue une capacité que possèdent les institutions financières décentralisées à résister et transformer leurs stratégies face aux chocs d'ordre financier, organisationnel, économique et social tout en garantissant leur pérennité. La résilience stratégique est plus organisationnelle qu'économique. En grande partie, cette résilience s'appuie sur *la capacité des entreprises à anticiper, s'adapter. Pour renforcer cette résilience, plusieurs facteurs stratégiques doivent être pris en compte, permettant aux organisations de mieux absorber les chocs et de maintenir leur compétitivité. Parmi ces leviers, la diversification des activités et la transformation numérique jouent un rôle déterminant dans la capacité des entreprises à se réinventer et à assurer leur pérennité en période de crise* (I. Soukri et al., 2025).

I.3. Les systèmes financiers décentralisés

Le paysage des services financiers destinés aux plus démunis est constitué par une panoplie de facteurs. Il y a lieu d'en identifier trois qui permettent de présenter une perspective globale. Le premier facteur est celui de l'élargissement de la vision du secteur. Le deuxième facteur est celui de la rupture avec une vision étroite, celle uniquement basée sur la demande vers le basculement d'une vision plus large s'appuyant sur l'écosystème financier pour faciliter une bonne inclusion financière. Le troisième facteur est celui lié aux différentes possibilités basées sur les nouvelles technologies et le recours à des réseaux des clients ou membres pour accéder facilement aux services financiers en dépit de l'inexistence des agences dans des milieux reculés (J. Ledgerwood et al., 2018).

Actuellement, l'appellation de « système financier décentralisé » recouvre une évidence présentant des formes diversifiées des institutions financières d'épargne et de crédit. Cela lui donne la possibilité de considérer plusieurs appellations selon les pays, les civilisations et l'intérêt y accordé par la population bénéficiaire. Par exemple caisse d'épargne, banque villageoise, coopérative d'épargne et de crédit, institution de microfinance, etc.

L'objectif principal des systèmes financiers décentralisés est de favoriser l'inclusion financière en faveur des personnes physiques et morales qui n'ont pas accès aux services offerts par les banques. C'est la raison pour laquelle, il est aussi admissible de qualifier les « SFD » des institutions financières décentralisées.

Le plus souvent la mesure et le suivi de l'inclusion financière portent sur l'offre et la demande. Ils prennent en considération aussi l'évaluation des résultats à impact visible et significatif (J. Ledgerwood et al., 2018).

Est considérée dans le cadre de SFD, toute institution financière créée en dehors du système bancaire. Celle-ci doit avoir pour activité principale, soit le transfert, soit l'épargne et le crédit, soit le crédit tout simplement en vue de rendre réelle l'autopromotion économique ainsi que l'amélioration des conditions de vie et de travail des pauvres en milieu rural et urbain (Y. Fournier, 1994 ; E. Baumann et M. Biaye, 1997). Les systèmes financiers décentralisés essaient de concilier une logique de décentralisation qui repose sur la proximité et l'adaptation des produits financiers à la demande des couches sociales ciblées. Seules les institutions de microfinance (IMF) et les Coopératives d'Epargne et de crédit (COOPEC) œuvrant dans le formel sont prises en considération dans la présente recherche.

Pendant son fonctionnement, une entreprise peut se trouver face à une perturbation ou à un événement qui affecte sa performance, sa stabilité, sa survie, ses activités, etc. Ces perturbations sont considérées comme des Chocs.

I.3.4. Chocs endogènes

Les chocs endogènes proviennent de l'intérieur d'une organisation. Ils sont constitués des perturbations de toute nature capables d'affecter son fonctionnement. Dans chaque organisation, il y a présence des plusieurs mécanismes internes qui sont liés (Henri Mintzberg, 1982). Le déséquilibre général dans l'organisation intervient lorsqu'un des mécanismes ou un des aspects bien identifié est perturbé. Un choc interne désigne tout bouleversement produit à partir de l'intérieur de chaque organisation dont l'origine est, soit la décision managériale, soit les structures organisationnelles, soit les comportements financiers, soit etc. (H.P. Minsky, 1986 ; D. Sornette, 2004).

Ainsi, il s'avère nécessaire de préciser que les chocs endogènes peuvent apparaître sous plusieurs formes notamment : organisationnelles, humaines, financières et technologique.

Dans le volet organisationnel, les chocs endogènes apparaissent très souvent quand il y a restructuration, changement des stratégies non précédées des anticipations bien réfléchies ou encore quand l'organisation fait face à une mauvaise coordination entre services. Cette mauvaise gouvernance entraîne à court ou à long terme l'institution à un choc. Un bon organigramme d'une institution facilite la circulation des informations entre départements ou secteurs. C'est la raison pour laquelle une institution non organisée perd facilement son efficacité opérationnelle (P.F. Drucker, 1954). Cela est dû très souvent au déficit de circulation des données qui se crée. D'où la réorganisation doit être privilégiée par les gestionnaires de l'institution victime de la mauvaise gouvernance. Cependant, la réorganisation doit être bien préparée pour que l'institution concernée soit en mesure d'affronter les chocs qui peuvent surgir. Une réorganisation brusque peut être à la base de la diminution de productivité et une résistance au changement chez certains travailleurs. Les chocs organisationnels détruisent le plus souvent la structures ou la gouvernance de l'entreprise.

Les aspects humains et sociaux sont souvent à l'origine d'instabilité au sein d'une entreprise ou d'une institution. Ils doivent être bien adaptés à l'environnement de l'entreprise pour éviter les démissions massives, les conflits, etc. Les relations humaines jouent un rôle crucial dans la performance des institutions (Elton Mayo, 1933). Les conflits entre travailleurs, le manque de motivation sont des indicateurs capables de réduire l'assiduité et l'engagement du personnel au travail entraînant facilement la baisse du rendement dans l'entreprise. Les chocs liés aux aspects

humains et sociaux touchent directement les relations de travail et affectent indirectement les aspects financiers.

Les chocs financiers sont liés à une mauvaise gestion des liquidités. Les fraudes, l'explosion des coûts, la mauvaise trésorerie, les vols, les investissements improductifs peuvent être à la base des difficultés énormes, allant jusqu'à la fermeture de l'entreprise. En effet, une mauvaise utilisation des ressources financières peut fragiliser l'efficacité d'une entreprise la rendant moins compétitive (M.E. Porter, 1985).

Dans la gestion moderne, l'usage de l'outil informatique est d'une importance capitale. Il en est de même de la production en grande échelle. Une panne liée à l'utilisation de cet outil, une panne du logiciel, une défaillance des systèmes de production, une erreur logistique peut ralentir ou interrompre les activités d'une entreprise. D'après M. Castells (1996), les entreprises modernes sont fortement attachées aux systèmes d'informations qui leur facilite la circulation des données. Ainsi leur dysfonctionnement peut entraîner des conséquences néfastes sur la productivité et des abus dans les relations avec les clients ou membres.

Tous ces trois chocs internes entraînent des risques de faillite si l'entreprise n'utilise pas des mécanismes d'absorption et d'adaptation appropriés. Pour une bonne gouvernance, la prévention des risques devient une nécessité pour assurer l'équilibre, la stabilité et la pérennité de toute entreprise.

I.3.5. Facteurs déterminant la pérennité des SFD

Plusieurs facteurs influencent la pérennité des SFD. C'est grâce à ces facteurs que certains déterminants peuvent être définis. La pérennité à travers la résilience organisationnelle, pour la présente recherche, prend en compte les facteurs d'ordre social, d'ordre organisationnel, d'ordre financier et d'ordre économique.

1. Facteurs sociaux

Dans l'écosystème financier, pour assurer la pérennité des SFD, il est toujours nécessaire que leurs gestionnaires apprécient le volet social des partenaires car celui-ci contribue à leur performance durable. Selon N. Hermes, & M. Hudon (2018), la pérennité des SFD dépend de leur environnement social qui doit être capitalisé au-delà des ressources financières et de la qualité de gouvernance bien enracinées. C'est le cas de la formation à la bonne gouvernance ainsi qu'en éducation coopérative et financières des agents et des membres ou clients des SFD qui doit être considérée avec plus d'importance. Cette formation permet aux bénéficiaires des prêts de diminuer les risques de surendettement et de rembourser leurs dettes sans difficulté (J.

Ledgerwood, 2013). Elle permet également aux agents des SFD de se conformer aux principes liés à une bonne gestion des ressources.

2. Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels ressortent les déterminants relatifs à la gouvernance. Une gouvernance efficace favorise la viabilité des SFD. Les caractéristiques de la gouvernance telles que les contrôles judicieux, la communication interne entre les services bien entretenue, etc. (N. Hermes, & M. Hudon, 2018) constituent des déterminants de la performance durable qui, par ricochet, contribuent à la pérennité des SFD.

3. Facteurs financiers

Dans chaque organisation, le secteur financier subit les conséquences de toutes les décisions prises et de tous les événements perturbateurs qui s'improvisent dans son fonctionnement. Les facteurs financiers concernent les éléments liés à la gestion des ressources financières. Les caractéristiques financières des SFD font parties des déterminants qui influencent leur performance globale (N. Hermes, & M. Hudon, 2018). Par exemple l'autosuffisance opérationnelle, la liquidité minimale à conserver, le portefeuille à risque, l'efficacité opérationnelle et la rentabilité, dans certains contextes, impactent la pérennité des SFD (J. Ledgerwood, 2013).

4. Facteurs économiques

Plusieurs conditions économiques externes influencent le fonctionnement et la pérennité des SFD. La stabilité des grandeurs macroéconomiques à l'instar de taux de change, de taux d'inflation (M.S. Robinson, 2001) crée un environnement favorable capable de favoriser l'expansion durable des SFD. Les conditions économiques dans l'ensemble peuvent influencer, d'une manière directe, la demande de prêt via le taux d'intérêt, la mobilisation de l'épargne et indirectement la viabilité des SFD.

II. Approche analytique

II.1. Opérationnalisation des variables

1. La variable dépendante

La pérennité est la variable dépendante pour la présente recherche. Elle a pour indicateur la résistance aux chocs internes. Cette variable est considérée également comme « variable médiatrice » car les variables indépendantes expliquent la variable dépendante à travers celle-ci. Aucune institution ne peut espérer à la pérennité dans un environnement d'incertitude, si elle n'a pas la force de résister face aux crises.

Cette variable dépendante est une caractéristique pouvant prendre au moins deux valeurs différentes dont la variation est causée par celle d'une ou de plusieurs autres variables qui sont indépendantes. La chance de la résistance et de la non résistance aux chocs qui se présentent fait que cette variable soit dichotomique. Elle présente les modalités suivantes : La résistance aux chocs internes (**RESIN**) des systèmes financiers décentralisés est égale à 1 si les systèmes financiers décentralisés sont résistants aux chocs dans la partie Grand-Nord de la Province du Nord-Kivu et 0 dans le cas contraire. Cependant, 0 est pris comme variable d'arbitrage car elle aide à orienter et à influencer la probabilité d'une décision prise.

2. Les variables indépendantes

Elles sont de paramètres tirés d'observation et de consensus qui permettent de les utiliser dans le modèle économétrique. Dans cette étude, les variables retenues pour expliquer la résistance aux chocs internes des systèmes financiers décentralisés dans la partie Grand-Nord sont :

- a. Formation en éducation coopérative et financière (EDUC. COOP & FIN) des membres ou clients : Cette variable est qualitative. En effet, elle prend la valeur 1 lorsque les COOPEC et IMF procèdent à la formation en éducation coopérative et financière de leurs membres ou clients et la valeur 2 si c'est le contraire. Elle est positive c'est-à-dire son intensification facilite la résistance des COOPEC et IMF aux chocs. Elle est négative dans le cas contraire.
- b. Adaptation facile aux textes de la Banque Centrale : Cette variable est qualitative et prend la valeur 1 si les COOPEC et IMF s'adaptent facilement aux textes de la Banque Centrale et la valeur 2 si c'est le contraire.
- c. Existence des contrôles effectués par différents organes internes et externes : Cette variable est qualitative et prend la valeur 1 s'il existe les contrôles effectués par différents organes internes et externes au sein des institutions financières décentralisées et la valeur 2 si c'est le contraire. Sa positivité augmente la probabilité de résistance aux chocs.
- d. Portefeuille à risque : S'agissant de cette variable, il faut retenir que les COOPEC et IMF peuvent user de leur portefeuille à risque pour résister aux chocs. C'est une variable quantitative. Plus, elle s'améliore, plus la chance que les COOPEC et IMF résistent aux chocs augmente.
- e. Efficacité opérationnelle : S'agissant de cette variable, il faut comprendre que les COOPEC et IMF peuvent user de leur efficacité opérationnelle pour résister aux chocs.

C'est une variable quantitative. Plus, elle s'améliore, plus la probabilité que les COOPEC et IMF résistent aux chocs augmente.

- f. Autosuffisance opérationnelle : De cette variable, il faut retenir que les COOPEC et IMF peuvent user de leur autosuffisance opérationnelle pour résister aux chocs. C'est une variable quantitative. Plus, elle s'améliore, plus la chance que les COOPEC et IMF résistent aux chocs augmente.
- g. Taux d'encaisse oisive : S'agissant de cette variable, il est à retenir que cette variable ne facilite pas les COOPEC et IMF à résister contre les chocs. Néanmoins, dans le cadre d'un environnement non seulement économique mais également sécuritaire malsain, ce taux peut entraîner la résistance aux chocs... C'est une variable quantitative. Dans le contexte normal, plus ce taux s'améliore, moins les COOPEC et IMF ont la chance de résister aux chocs à cause des liquidités qui ne génèrent pas des revenus car moins utilisées.

II.2. Techniques de traitement des données

1. Compréhension du modèle logistique binaire

La régression logistique binaire est une technique statistique qui a pour objectif, à partir d'un fichier d'observations, de produire un modèle permettant de prédire les valeurs prises par une variable catégorielle, le plus souvent binaire, à partir d'une série de variables explicatives continues et/ou catégorielles. D'après D. Hosmer (2013), cette technique est intéressante puisqu'elle a l'avantage d'être facile à utiliser et à comprendre.

La variable dépendante, « résistance aux chocs », est binaire. Pour cette résistance, elle prend deux valeurs : 1 si les systèmes financiers décentralisés résistent aux chocs internes et 0 dans le cas contraire.

Les raisons suivantes peuvent justifier l'utilisation du modèle logistique : La fonction de répartition logistique constitue une grande famille de courbes symétriques et sigmoïdes potentiellement capables de modéliser un large éventail de situations impliquant une réponse binaire.

2. Modélisation

La distribution logistique est, d'un point de vue mathématique, une fonction extrêmement flexible. Le logit d'un événement (log-cote-conditionnelle) est une quantité importante et très significative dans l'analyse des données binaires. Ainsi, le fait que le Logit soit linéaire en x est une propriété naturelle et facilite l'interprétation des paramètres.

Pour ce fait, la probabilité P_i est définie de la manière suivante :

$$P_i = F(x'_i \hat{a}) = \frac{e^{x'_i \hat{a}}}{1 + e^{x'_i \hat{a}}} = \frac{1}{1 + e^{-x'_i \hat{a}}} = \Lambda(x'_i \hat{a})$$

Avec $\Lambda(x'_i \hat{a}) = \frac{1}{1 + e^{-x'_i \hat{a}}}$ la fonction de répartition et $f(x'_i \hat{a}) = \frac{e^{-x'_i \hat{a}}}{(1 + e^{-x'_i \hat{a}})^2}$ la fonction de densité.

Afin d'estimer la probabilité p_i conditionnellement aux variables indépendantes retenues dans le présent modèle, une linéarisation de ladite fonction est nécessaire. D'où, sous la forme explicite, le modèle suivant est utilisé :

$$\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

avec $\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right)$ = le logarithme népérien de la probabilité relative à la résistance aux chocs.

3. Spécification formalisée du modèle

Par estimation, le modèle prévisionnel de la résistance aux chocs internes se présente comme suit: $\beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$

Au vu de cette équation, le modèle utilisé dans la présente recherche, en considérant les variables sous-étude, se présente de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Résistance aux chocs Internes} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Formation en éduco. coope \& fin.} + \beta_2 \text{Adaptation aux textes} \\ & + \beta_3 \text{controles par les organes} + \beta_4 \text{Portefeuille à risque} + \beta_5 \text{Efficacité opérationnelle} + \\ & \beta_6 \text{Autosuffisance opérationnelle} + \beta_7 \text{Encaisse oisive} + \varepsilon_i \end{aligned}$$

4. Analyse économétrique

Tableau 1. Résistance aux chocs internes des systèmes financiers décentralisés

Résistance aux chocs internes	Fréquences	Pourcentages
SFD non résistants	2	5.88
SFD résistants	32	94.12
Total	34	100

Source : données d'enquête traitées sous STATA

Ce tableau renseigne sur la proportion des systèmes financiers décentralisés qui manifestent la résistance aux chocs internes dans la partie Grand-Nord de la Province du Nord-Kivu. Ainsi, ces résultats montrent qu'environ 32 soit 94.12% des systèmes financiers décentralisés manifestent la résistance aux chocs internes contre 2 soit 5.88% qui disent le contraire. Le pourcentage de la résistance des SFD du Grand-Nord aux chocs internes est expliqué par le contrôle exigé de la Banque Centrale. Ces contrôles sont réguliers dans les institutions financières agréées. Le faible pourcentage de la résistance aux chocs internes s'observe chez les

SFD fonctionnant sans agrément car ils ne sont pas encore soumis aux strictes rigueurs de la Banque Centrale.

Tableau 2 : Estimation du modèle logistique binaire

Logistic regression				Number of obs = 34		
				LR chi2(7) = 14.52		
				Prob > chi2 = 0.0427		
Log likelihood = -10.027986				Pseudo R2 = 0.4199		
RES.IN	Odds Ratio	Std. Err.	Z	P>z	[95% Conf.	Interval]
FORMATION EN EDUC.COOP & FIN	0.086482	0.136146	-1.55	0.12	0.003953	1.892114
ADAPTATION AUX TEXTES	0.516454	0.76128	-0.45	0.654	0.028729	9.284251
CONTROLE PAR LES ORGANES	0.080743	0.120261	-1.69	0.091*	0.004358	1.495914
PORTEFEUILLE A RISQUE	1.461909	0.313172	1.77	0.076*	0.960671	2.224672
EFFICACITE OPERATIONNELLE	0.842867	0.078002	-1.85	0.065*	0.703049	1.010491
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	0.977974	0.029047	-0.75	0.453	0.922669	1.036594
ENCAISSES OISIVES	1.053914	0.051318	1.08	0.281	0.957983	1.159452
_cons	1563.261	8231.069	1.4	0.162	0.051545	4.74E+07

Légende : * Significativité de 10%

Source : nos compilations sur base de données récoltées et générées à l'aide du Logiciel Stata 14.0

Ce modèle est globalement significatif au seuil de 5% du fait que la probabilité associée aux tests de significativité globale est égale à 0.0427, inférieur à ce seuil. Autrement dit, il existe au moins un coefficient significatif dans le modèle spécifié avec un risque de 5% de se tromper. De ce fait, le modèle final retenu est globalement significatif.

Cependant, le test de significativité des variables du modèle de régression logistique binaire révèle que trois sur les sept variables sont statistiquement significatives au seuil de 10%. Il s'agit notamment : de l'existence des contrôles effectués par différents organes internes et externes, du portefeuille à risque et de l'efficacité opérationnelle.

La variable existence des contrôles effectués par différents organes internes et externes est significative au seuil de 10%. Ce qui signifie que l'intensification de l'existence des contrôles effectués par différents organes internes et externes augmente la chance de résistance des systèmes financiers décentralisés aux chocs internes dans la partie Grand-Nord de la Province du Nord-Kivu à 0.08%. Le contrôle joue un rôle très important dans le cadre de la bonne gouvernance des SFD. Grâce au contrôle, les gestionnaires des institutions sous étude détectent le cas de vol ou de détournement, les erreurs comptables dont les origines doivent être données avec beaucoup plus de précision. Le résultat de la présente recherche est conforme aux théories de la gouvernance, car l'audit des comptes et le contrôle régulier renforcent la stabilité des SFD. Dans la présente étude, la significativité des contrôles effectués par la complémentarité des organes internes et externes confirme qu'ils sont des facteurs importants contribuant à la résistance aux chocs internes.

Le résultat ci-dessous explique l'effort fourni par les gestionnaires des SFD à identifier leurs faiblesses de gouvernance et à les corriger pour faire face aux bouleversements internes. C'est d'ailleurs grâce au contrôle judicieux que les portefeuilles de crédit des SFD au Grand-Nord sont maîtrisés. Ce contrôle limite les impayés.

Quant à la variable portefeuille à risque (PAR), elle est significative au seuil de 10%. Autrement dit, plus le portefeuille à risque augmente, plus la probabilité que les systèmes financiers décentralisés résistent aux chocs internes augmente à 1.46%. Ce résultat paraît paradoxal parce que le portefeuille s'améliore à partir de la diminution de son taux à risque. Mais dans le contexte du Grand-Nord marqué par une fragilité récurrente, ce résultat donne une autre interprétation. Dans ce contexte, le niveau élevé du portefeuille à risque sert d'alerte aux gestionnaires des SFD. Il leur permet de faire des anticipations rationnelles. Un PAR élevé permet aux gestionnaires des SFD d'avoir une idée claire sur les contraintes de recouvrement. Cela leur permet de prendre des mesures facilitant la régulation avant que la situation ne se détériore. Grâce à un suivi régulier du PAR, les gestionnaires des SFD identifient les secteurs et les groupes des clients ou membres qui présentent un risque très élevé. Pour éviter les pertes énormes dans le futur, les gestionnaires des SFD doivent avoir la culture des provisions. Les provisions servent à amortir les pertes car ces dernières sont considérées comme des chocs internes.

En outre, l'efficacité opérationnelle présente un impact significatif de la résistance des SFD face aux chocs internes au seuil de 10%. En d'autres termes, plus l'efficacité opérationnelle s'améliore, plus les systèmes financiers décentralisés augmentent leur chance de résister aux

chocs internes dans la partie Grand-Nord de la Province du Nord-Kivu à 0.84%. Cela est expliqué par le fait que les SFD plus performants évitent le gaspillage des ressources dans l'ensemble. Cette réalité s'observe par un nombre réduit d'agents dont certains font des cumules des fonctions, par un salaire raisonnable comparativement à d'autres organisations et par moins d'engins roulants enregistrés dans les bilans des SFD. Ainsi en face d'un choc interne, l'institution dispose d'une grande marge financière pour absorber les déficits. En effet, une efficacité opérationnelle renforce la résistance des SFD et favorise leur pérennité. Cela se fait par la réduction des charges de fonctionnement et l'optimisation des potentiels d'action. En plus, à partir des procédures claires et des dispositifs d'informations performants, les dirigeants des SFD détectent rapidement les dysfonctionnements qui constituent une menace et prennent des dispositions pour empêcher que les problèmes constatés ne s'aggravent.

Par contre, la formation en éducation coopérative et financière ainsi qu'en bonne gouvernance des membres ou clients, l'adaptation du taux d'intérêt aux attentes des clients ou membres, l'autosuffisance opérationnelle et le taux d'encaisse oisive n'influencent pas significativement la résistance aux chocs internes des systèmes financiers décentralisés dans la partie Grand-Nord de la Province du Nord-Kivu.

4.2. Discussion des résultats

Ce point est consacré à la discussion des résultats obtenus pendant l'analyse des informations relatives aux facteurs qui déterminent la pérennité des SFD dans la région du Grand-Nord. Cette discussion est faite par rapport aux trois déterminants de la pérennité des SFD qui se sont révélés significativement positifs pour la résistance face aux chocs internes.

1. Résultat sur le Portefeuille à risque

La qualité du portefeuille de crédit joue un rôle crucial pour les SFD à faire face aux chocs internes. Un portefeuille maîtrisé par le gestionnaire d'une institution financière décentralisée est un témoin d'une bonne étude des dossiers des emprunteurs. Cela prouve aussi qu'il y a réalisation d'un suivi de remboursement des crédits très efficace par rapport à l'échéancier. Le respect de l'échéance fait épargner les SFD de taux de délinquance.

Dans le présent modèle de régression logistique binaire, la détermination du portefeuille à risque améliore la probabilité des SFD de résister aux chocs internes. Un portefeuille sain c'est-à-dire sans risque éventuel renforce la stabilité financière d'une institution financière décentralisée. Un PAR élevé au sein d'une institution financière décentralisée n'est pas un signe de faiblesse. Il s'explique par rapport au contexte. Il est souvent momentané. Dans le contexte du Nord-Kivu, plus un PAR est élevé, plus les gestionnaires des SFD montent des mécanismes

ou des stratégies d'adaptation pour sa maîtrise. En effet, pour la présente étude, plus le montant recouvré du PAR s'améliore, plus la probabilité que les SFD résistent aux chocs augmente. Plus le paiement des prêts en délinquance est réalisé, plus le taux de PAR diminue. Dans le cas contraire, il est nécessaire de faire des anticipations rationnelles. Ces dernières sont faites non seulement par la constitution des provisions pour des pertes éventuelles mais aussi par l'adaptation des stratégies de recouvrement des crédits à la réalité locale peu importe le nombre de jours de retard. C'est le cas par exemple de rééchelonnement des crédits, l'acceptation des montants déposés par les emprunteurs peu importe leur hauteur.

La maîtrise du portefeuille à risque améliorant la probabilité de résistance des SFD face aux chocs internes est un résultat qui se conforme aux recherches qui considèrent le risque de crédit comme une des principales sources de vulnérabilité des SFD. Ce résultat est appuyé par nombreuses études.

Abrego-Perez et al. (2021) montrent que la qualité du portefeuille est un important déterminant pour amortir des chocs environnementaux. En d'autres termes, la qualité du portefeuille, dans cette étude, permet aux IMF de résister aux chocs. Cela est tout à fait explicable même dans la région du Grand-Nord en province du Nord-Kivu. Par contre, Stephen Kosgei bitok, Joseph Cheboi & Ambrose Kemboi (2019), dans leur étude, démontrent que la qualité du portefeuille de crédit a une influence significative sur la durabilité financière des IMF. Ainsi la qualité du portefeuille de crédit devient un déterminant de taille facilitant la résistance aux chocs financiers ou économiques prolongés.

Dans le même angle d'idées, N. Hermes & M. Hudon (2018) précisent que la qualité du portefeuille de crédit est l'un des principaux déterminants de la performance et de la pérennité des SFD. Ces deux chercheurs expliquent que le PAR a une influence directe sur les rentabilités des SFD, sur leur indépendance financière, sur leur stabilité et sur leur pérennité.

Contrairement aux études antérieures qui considèrent la qualité du portefeuille comme un indicateur de la qualité appréciant la performance financière, la présente recherche adopte plutôt une optique qui considère le contrôle régulier et la maîtrise du portefeuille à risque comme des mécanismes actifs permettant aux SFD de résister aux chocs internes. Un PAR élevé au sein des SFD dans le Grand-Nord constitue une alerte permettant de procéder aux anticipations avant que la situation ne s'aggrave davantage.

2. Résultat sur les contrôles effectués par les organes internes et externes des SFD

Dans un environnement fragile comme celui de la région du Grand-Nord caractérisé par l'insécurité, les risques très élevés de la mauvaise gouvernance, la procédure et les outils de

contrôle aident à prévenir les détournements, d'abord ; ensuite, à améliorer le pilotage des documents et indicateurs financiers ; et enfin, à mettre en place des outils de bonne gouvernance.

Les contrôles réguliers effectués par les organes internes et externes permettent d'anticiper et d'atténuer les chocs internes au lieu de les subir. La commission de surveillance, organe interne au sein des SFD, a la charge de détecter le dysfonctionnement et de suggérer à l'exécutif les pistes des solutions pour éviter les éventuels chocs endogènes. Il en est de même des auditeurs qui œuvrent dans les institutions de microfinance. Les commissaires au compte qui sont externes aux SFD détectent des erreurs et anomalies liées à la gestion, en général et aux finances, en particulier. La mise en contribution de leur expertise, conformément aux statuts régissant les SFD, augmente la résistance aux chocs internes.

Plusieurs travaux montrent l'importance des contrôles exercés par les organes internes et externes dans la gestion des SFD. Sangaré B. (2025) et Sunday et al. (2023) précisent que l'existence des dispositifs de contrôle interne bien opérationnalisés contribue à une bonne gestion des risques et par ricochet, à la performance des institutions financières décentralisées. Par ailleurs, les recherches de (J-P. Gueyi et al., 2023 ; H. Tchakoute Tchuigoua, 2012 ; H. Tchakoute Tchuigoua, 2010 ; B. Doucouré, 2023) considèrent que le contrôle externe ainsi que les mécanismes de la gouvernance orientés vers la conformité des opérations servent à améliorer la fiabilité des aspects financiers et la pérennité des SFD. Il en est de même de l'audit interne (I. Bimeme Bengono, 2023 ; B. Sangaré, 2025 ; P.R Tchiengang Djofang, & E. Tchangang, 2024 ; C. Bushu Mbeetsa & S. Djoum Kouomo, 2025). Dans la même perspective, ces derniers précisent que le contrôle interne influe positivement et significativement sur la gestion des risques de crédit. Toutefois, il sied de préciser que les travaux susmentionnés apprécient les contrôles interne et externe sous l'angle de la performance et de la viabilité laissant moins exploitée leur contribution à la résilience des institutions financières décentralisées face aux chocs internes et externes. En effet, dans un environnement caractérisé par l'instabilité, les contrôles doivent être adaptés à la réalité locale sans asphyxier les finances des institutions concernées. Pour éviter la détresse financière, les contrôles doivent être réalisés conformément au plan stratégique établi chaque année ou au plan d'affaires.

3. Résultat sur l'efficacité opérationnelle

L'efficacité opérationnelle est considérée également, dans cette étude, parmi les déterminants significatifs de la résistance aux choc internes. Les SFD capables de maîtriser l'ensemble de leurs charges, capables de mettre en place une politique efficace de recouvrement des crédits

sont mieux placés pour résister aux chocs internes. La maîtrise des charges fixes et charges variables, la maîtrise des charges directes et charges indirectes au sein d'une institution financière permet de procéder à leur imputation rationnelle pour une meilleure prise des décisions. Parfois ces décisions permettent d'utiliser de manière optimale les potentiels d'action (ressources humaines, financières et matérielles) avec plus d'efficacité. Cette résistance s'expliquant par la flexibilité d'une structure des coûts permet d'éviter la détérioration de la situation financière et de renforcer la capacité d'adaptation des SFD à la réalité du milieu. L'efficacité opérationnelle permet aux SFD de réaliser des économies qui doivent faciliter la résistance face aux chocs internes.

La plupart des chercheurs qui orientent leurs études vers les SFD les abordent dans l'optique de la performance et non de la résilience ou de la résistance aux chocs.

Maroua Zineelabidine, Fadwa Nafssi & Hamza Ayass (2024) analyse les facteurs qui déterminent l'efficacité des IMF. Ils montrent que les variables organisationnelles, financières et opérationnelles expliquent l'efficacité des IMF. Au niveau de variables opérationnelles, ils ne mettent pas l'accent sur l'efficacité opérationnelle orientée vers la maîtrise et la minimisation des coûts. Leur analyse explique plus la performance que la résistance aux chocs.

La complémentarité entre l'efficacité financière et efficacité sociale (Assiga Ateba, Etienne Modeste et Edzengte René, 2024 ; M.A. Djontu, J. Nzongang, & Z. Deutou Nkengwou, 2020) conduit à la performance opérationnelle. Leur recherche prend en considération la dimension de la performance.

Tous ces travaux antérieurs orientés dans la dimension de la performance, de la viabilité financière, apprécient l'efficacité opérationnelle en situation normale. Mais la présente recherche adopte une attitude toute différente en évaluant le rôle de l'efficacité opérationnelle dans la résistance des SFD face aux chocs. Pour plus d'efficacité opérationnelle, la présente étude met l'accent sur la capacité d'adaptation des SFD aux chocs internes. Cette efficacité se concrétise par la minimisation des coûts. Ainsi, l'efficacité opérationnelle, dans le contexte de la région de Grand-Nord, conduit à la résistance aux chocs internes.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude a principalement visé à identifier et analyser les facteurs de la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la partie Grand-Nord face aux chocs internes. Elle est réalisée dans une approche fondée sur la résilience organisationnelle. En environnement fragile, les SFD sont confrontés à des bouleversements qui fragilisent directement leur performance et, par ricochet, leur continuité.

Pour mener à terme cette recherche, la méthode inductive a été utilisée et soutenue par l'approche économétrique au travers du modèle logistique binaire. Cette approche a permis d'atteindre les objectifs fixés. La récolte des données a été facilitée par le protocole d'enquête à l'aide de Kobocollect. Le logiciel STATA a été utilisé pour le traitement des informations recueillies.

A la fin des analyses, les résultats soulignent que les contrôles réalisés par les organes internes et externes ainsi que l'efficacité opérationnelle influencent positivement la résistance des SFD face aux chocs internes ; et par ricochet leur pérennité. En plus, le portefeuille à risque influe positivement sur la pérennité des SFD dans le contexte du Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle. Il sied de préciser, dans cette recherche, que le PAR est un indicateur qui nécessite un contrôle régulier par les gestionnaires des SFD. Dans le contexte très fragile, la croissance du PAR ne doit pas être interprété dans un sens mathématique, car il joue simplement un rôle d'alerte. Cette alerte permet d'identifier non seulement les emprunteurs insolvables, mais aussi les secteurs très risqués.

Les résultats liés à ces trois déterminants montrent que les facteurs organisationnels et financiers impactent significativement la pérennité des SFD dans la région du Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle. En définitive, il est établi que la pérennité des SFD ne dépend pas seulement de leurs performances financière et organisationnelle, mais aussi de leur capacité d'absorption des chocs internes dans la zone du Grand-Nord en République Démocratique du Congo.

Cette étude présente des limites, notamment celles liées à l'accès aux données financières complètes et aux perturbations du terrain de recherche. Cette étude devrait s'étendre jusqu'à la partie Petit-Nord pour couvrir toute la province du Nord-Kivu. Mais elle est limitée suite à la guerre d'agression perpétrée par les rebelles du M23. Cela limite directement la généralisation des résultats sur toute l'étendue de la province du Nord-Kivu.

Au vu des résultats de cette recherche, il est recommandé aux dirigeants des SFD du Grand-Nord de renforcer les dispositions de gouvernance et les mécanismes de gestion des risques afin

d'accroître leur résistance organisationnelle face aux chocs internes. Les autorités de régulation sont également appelées à promouvoir les mécanismes d'accompagnement et de contrôle qui favorisent la stabilité et la durabilité des institutions financières décentralisées.

Eléments de la bibliographie

- **Abrego-Perez et al.** (2021). Resilience of agricultural microfinance institutions to rainfall shocks. *Saving and development*, 42(1), 1-28. https://doi.org/10.13122/SAND_133521 ;
- **Adaskou, M.** (2021). *Déterminants de viabilité financière des associations de microcrédit marocaines : une analyse par les données de panel (2003-2017)*. *African Scientific Journal*, 3(4), 477-501. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5642834> ;
- **Albertini-Lomellini C. et al.** (2012). *Assistant de gestion : PME-PMI*, Editions Dunod ;
- **Balkenhol, B., et Gloukoviezoff, G.** (2015). *Le microcrédit en France et en Europe en 2030 : la création d'emploi par la promotion de l'entrepreneuriat*. *International Labour organization (ILO)*. <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/488350.pdf> ;
- **Baumann, E., & Biaye, M.** (1997). *Les systèmes financiers décentralisés au Sénégal*. *Institut de Recherche de d'Application des Méthodes de Développement (IRAM)*. <https://www.iram-fr.org/ouverturepdf.php?file=325.pdf>;
- **Bégin, L. & Chabaud, D.** (2010). *La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale*. *Revue française de gestion*, 36(200), 127-142. <https://doi.org/10.3166/RFG.200.127-142> ;
- **Bilola, T.M, & al.** (2022). *Déterminants de la performance financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun*. *Journal of Academic Finance*, 13 (2), 96-120. <https://doi.org/10.59051/joaf.v13i2.539>;
- **Bimeme Bengono, I.** (2023). *Contrôle de gestion et pérennité des institutions de microfinance en Afrique Subsaharienne*. *Revue Management & Innovation*, 7(1), 140-165. <https://doi.org/10.3917/rmi.207.0140>;
- **Bitok, S.K., Cheboi, J., & Kemboi, A.** (2019). *Does Portfolio Quality Influence Financial Sustainability? A case of Microfinance institutions in Kenya*. *Journal of Economics and Financial Analysis*, 3(2), 23-39;
- **Boyé S., Hardenberg J., & Poursat C.** (2006). *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'organisation / Groupe Eyrolles ;
- **Brigitte, D. & Christian, G.** (2011). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod ;

- **Brunelle, D. (Dir).** (2010). *Gouvernance : Théories et pratiques. Editions de l'institut internationale de Montréal ;*
- **Bruslerie, De H.** (2010). *Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation, 4^{ème} édition, Dunod;*
- **Burns, T. et Stalker, G.M.** (1961). *The management of innovation. Tavistock Publications;*
- **Bushu Mbeetsa, C. & Djoum Kouomou, S.** (2025). *Vers une explication de l'échec du système de gouvernance interne des institutions de microfinance en République Démocratique du Congo. Journal of Academic Finance;*
- **Castells, M.** (1996). *The rise of network society. Oxford, England: Blackwell publishers;*
- **Centre international de Formation de l'organisation international du travail (CIF-OIT).** (2021). Favoriser la résilience : guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprises. https://www.itsilo.org/sites/default/files/2021-11/FRENCH_Driving%20up%20Resilience%20-%20A%20Guide%20for%20EBMOs.pdf;
- **Djontou, M_A, Nzongang, J., & Deutou Nkengwou, Z.** (2020). *Efficienne financière et efficienne sociale des institutions de microfinance : une analyse comparative des institutions en réseau et des institutions hors réseau par la méthode DEA. Revue internationale des sciences de gestion, 2(3), 47-68 ;*
- **Donalson, L.** (2001). *The contingency theory of organizations. Sage publications ;*
- **Doucouré, B.** (2023). *Modes de gouvernance et performance des Systèmes Financiers Décentralisés du Mali. Revue malienne de Sciences et de Technologie, 2(26) ;*
- **Drucker, P. F.** (1954). *The practice of management. New York, NY: Harper et Row;*
- **Etienne Modeste Assiga Ateba, & Edzengte René.** (2024). *Efficacité financière et efficacité sociale des institutions de microfinance au Cameroun. Arbitrage ou complémentarité ? African scientific jornal, 3 (25), 296-315. https : //doi.org/10.5281/Zenodo.13173722 ;*
- **Fournier, y.** (1994). *Systèmes financiers décentralisés et efficacité économique et sociale en Afrique francophone. Techniques Financières et Développement, pp 6-9. Epargne sans frontière. Consulté le 9 décembre 2024, sur IRAM ;*

- **Gratton, P.** (2014). *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle. Revue internationale. P.M.E., 27(3-4), 123-154.* <https://doi.org/10.7202/1028049ar> ;
- **Guérin I.** (2015). *La microfinance et ses dérives : émanciper, discipliner ou exploiter.* Editions Demopolis ;

Gunawan, I., & Nurchasanah. (2024). *Exploring factors influencing the microfinance program sustainability. NS Business & Economics, 4(101);*

- **Hassid, O.** (2008). *La gestion des risques, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris ;*
- **Hermes, N. & Hudon, M.** (2018). *Determinants of the performance institutions: A systematic review. Journal of Economic Survey, 32(5), 1483-1513;*
- **Hermes, N. & Hudon, M.** (2018). *Determinants of the performance of microfinance institutions: A systematic review. Journal of Economic Survey, 32 (5), 1483 – 1513.* <https://doi.org/10.1111/joes.12290>;
- **Hosmer, D. et al.** (2013). *Applied logistic regression (3rd ed.). Wiley;*
- **Joffre C. & Loilier, T.** (2012). *L'adaptation vue comme un processus de régulation : Le rôle et la dynamique de la règle dans une organisation du secteur social et médico-social français. Management International, 16(2), 39-55.* <https://doi.org/10.7202/1008707ar> ;
- **Lallau, B. & al.** (2018). *Introduction : la résilience peut-elle passer de la théorie aux pratiques ? Revue internationale des études du développement, 235(2), 9-22.* <https://doi.org/10.3917/ried.235.0009> ;
- **Lapenu, C.** (2002). *La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et étude de cas. BIM (Bulletin d'Information en microfinance), Groupe consultatif d'Assistance aux pauvres (CGAP).* <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-fr-etudes-de-cas-gouvernance-en-microfinance-12-2002-bim.pdf>;
- **Ledgerwood, J.** (2013). *The new microfinance handbook: A financial market system perspective. World Bank ;*

Ledgerwood, J. et al. (2013). *The New Microfinance handbook: A financial Market System Perspective. Washington, DC: World Bank.* <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8927-0>;

- **Ledgerwood, J. et al.** (2018). *Nouveau manuel de microfinance : une approche Ecosystémique, Editions Economica ;*

- **Makolo, K.** (2024). *Effets de la gouvernance des institutions de microfinance sur le niveau de vie des populations : cas des bénéficiaires en Guinée. Revue Française d'Economie et de Gestion.* <https://revuefeg.fr/index.php/home/article/view/1481> ;
- **Maroua Zineelabidine, Fadwa Nafssi, & Hamza Ayass.** (2024). *The determinants of the efficiency of microfinance institutions in Africa. Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 318. <https://10.3390/jrfm 17080318>;
- **Maurice Armand Djontu, Joseph Ngongang, & Zacharie Deutou Nkengwou.** (2020). *Efficiency financière vs efficacité sociale des institutions en réseau et des institutions hors réseau par la méthode DEA. Revue internationale des sciences de Gestion*, 2(3), 47-68;
- **Mayo, Elton.** (1933). *The human problems of an industrial civilization.* New York, NY: Macmillan;

Mersland, R., & Strøm, R.ø. (Eds). (2014). *Microfinance institutions : Financial and social performance.* Palgrave Macmillan ;

- **Mignon, S.** (2009). *La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction.* *Revue française de gestion*, 35 (192), 73-89. <https://doi.org/10.3917/rfg.192.0073> ;
- **Minsky, H.P.** (1986). *Stabilizing an unstable economy.* Yale university Press;
- **Mintzberg, Henri.** (1982). *Structure et dynamique des organisations.* Paris, France: Editions d'organisation ;

Mishra, A.P., et al. (2024). *Microfinance resilience: The role of organizational characteristics in navigating post-crisis sustainability challenges. European Economic letters*, 14(1), 1968-1978;

Mowu, K., & Boubacar, H. (2023). *Internal governance mechanisms and performance of microfinance institutions in Togo. Archives of Business Research*, 11(4), 15-32. <https://doi.org/10.14738/abr.114.14396>;

- **Organisation for Co-operation and Development (OECD).** (2021). *Government at a glance 2021.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>;
- **Organisation for Economic Co-operation and Development.** (2021). *Managing public financial Management: Theory and Practice (17th ed).* Cengage Learning ;
- **Organisation Internationale du Travail.** (2021). *Favoriser la résilience : Guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprise, (1^{ère} éd.)* Bureau international du travail;

- **Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: crating and sustaining superior performance*. New York, NY : Free Press ;
- **Proparco.** (2018). *La gouvernance d'entreprise, accélérateur de croissance (secteur privé et développement, n° 30)*. Proparco-Groupe Agence Française de développement ;
- **Racicot F.E et Théoret R.** (2006). *Finance computationnelle et gestion des risques*, Presse de l'Université du Québec ;
- **Robinson, M.S.** (2001). *The microfinance revolution: Sustainable finance for the poor*. World Bank;
- **Robinson, M.S.** (2001). *The microfinance revolution: Sustainable finance for the poor (Vol.1)*. World Bank ;
- **Roussy, S.** (2013). *Renforcer la résilience aux chocs et aux stress (Document d'information)*. Action contre la faim
https://www.preventionweb.net/files/34093_34093acf2013resilienciauxchocsetstr.pdf?startDownload=true;
- **Rutherford, S.** (2000). *The poor and money*. Oxford University Press;
- **Sangaré, B.** (2025). *L'apport de l'audit interne et la performance financière des Systèmes Financiers décentralisés : Cas de la caisse de Nyèsigiso de la commune VI du district de Bamako*. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 8(1) ;
- **Selemer C.** (2006). *Toute la fonction finance*, Edition Dunod ;
- **Sene, I.** (2020). *La gestion de la performance sociale en microfinance : quel enjeu ?* *Revue Internationale du Chercheur*, 1(1), 200-216.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3925578> ;
- **Sornette, D.** (2004). *Endogenous versus exogenous origins of crises. In extreme events in nature and society*. Spring;
- **Soukri I. & al.** (2025). *Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en capital humain à travers l'upskilling et le reskilling », revue internationale de Sciences de Gestion*, 8(1), 1030-1055 ;
- **Tchakoute Tchuigoua, H.** (2012). *Gouvernance et notation des institutions de microfinance africaines*. *Comptabilité Contrôle Audit*, 18(1), 153 – 182 ;
- **Tchiengang Djofang, P.R., & Tchagang, E.** (2024). *Déterminants du contrôle interne et incidence sur la gestion de risque dans les établissements de microfinance en Afrique*

subsaharienne. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(4), 146 – 161;

- **Um Ngouem, M.T. & al.** (2026). *Résister pour durer : enjeux de résilience et de pérennité des très petites entreprises au Cameroun. Revue Française d'Economie et de Gestion*, 7(2), 423-446. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18599228> ;

World Bank. (2022). *The Global Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19. World Bank*;

World Bank. (Eds). (2022). *World Development Report 2022: Finance for Equitable Recovery*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1730-4>.