

---

**DETRMINANTS DE LA PERENITE DES SYSTEMES FINANCIERS  
DECENTRALISES DANS LE GRAND-NORD : UNE APPROCHE  
FONDEE SUR LA RESILENCE ORGANISATIONNELLE FACE AUX  
CHOCS EXTERNES**

**DETERMINANTS OF THE SUSTAINABILITY OF DECENTRALIZED  
FINANCIAL SYSTEMS IN THE GREATER NORTH: AN  
ORGANIZATIONAL RESILIENCE-BASES APPROACH TO EXTERNAL  
SHOCKS.**

**Auteur 1 : MUHINDO MUHASA Faustin.**

**Auteur 2 : KAMBALE BASHIMBE Tarcy.**

---

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

**KAMBALE BASHIMBE Tarcy** / 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 & KAMBALE BASHIMBE .T (2026) « DETRMINANTS DE LA PERENITE DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES DANS LE GRAND-NORD : UNE APPROCHE FONDEE SUR LA RESILENCE ORGANISATIONNELLE FACE AUX CHOCS EXTERNES », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1944 – 1975.



DOI : 10.5281/zenodo.20772434

Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

La présente recherche analyse les déterminants 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 exogènes. Dans un contexte caractérisé par l'insécurité et l'instabilité économique récurrentes, la capacité des SFD à maintenir pendant longtemps leurs activités constitue un défi majeur pour l'inclusion financière et le développement local.

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 cherche à expliquer les relations entre les variables sous étude tout en mobilisant une approche mixte combinant les méthodes qualitatives et quantitatives. Par la régression logistique binaire, les études montrent que la formation en éducation coopérative et financière ainsi que l'efficacité opérationnelle influencent positivement et significativement la résistance des SFD face aux chocs exogènes. Au vu de ces résultats, il est établi que les SFD qui investissent en capital humain à travers le renforcement des capacités des partenaires et qui optimisent l'utilisation de leurs potentiels d'action développent une meilleure aptitude à anticiper, à absorber, à s'adapter et surtout à surmonter les éventuelles perturbations de leur environnement.

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

**Abstract**

This study analyzes the determinants of sustainability of 34 decentralized Financial Systems (DFSs) in the Grand Nord area on North Kivu province through the lens of organizational resilience in the face of exogenous shocks. In a context characterized by recurring insecurity and economic instability, the ability of DFSs to sustain their operations over the long term constitutes a major challenge for Financial inclusion and local development.

The objective of this study is to highlight the factors that significantly contribute to the sustainability of DFSs through their organizational resilience. Based on resilience theory, this research is grounded in a positivist paradigm. This paradigm seeks to explain the relationship among the variables under approach that combines qualitative and quantitative methods. Using binary logistic regression, the findings show that training in cooperative and financial education, as well as operational efficiency, positively and significantly influence the ability of DFSs withstand exogenous shocks. In light of these results, it is established that DFSs that invest in human capital through capacity building for stakeholders and that optimize the use of their operational capabilities develop a stronger ability to anticipate, absorb, adapt to, and, above all, overcome potential disruptions in their environment.

**Keywords:** *Sustainability, organizational resilience, decentralized Financial systems, determinants, external shocks, Grand Nord*

## INTRODUCTION GENERALE

Le contexte des Banques face aux agents à besoin de financement est tel que le prêt doit être accordé aux personnes disposant des moyens financiers considérables. Pour plusieurs individus, cette situation se traduit par une exclusion économique et sociale (S. Boyé, J. Hajdenberg et C. Poursat, 2006). Les systèmes financiers décentralisés (SFD) se donnent justement pour objectif d'y remédier.

En Afrique (J. Ledgerwood, J. Earne et C. Nelson, 2018), il est constaté que sur cinq adultes, quatre-vingt pourcent (80%) sont exclus du système financier bancaire. Dans ce continent, les systèmes financiers décentralisés sont alors perçus comme une des grandes stratégies les plus efficaces d'éradication de la pauvreté. Cela est rendu possible grâce à la mise en place (Rapport de WWB, 2008) des systèmes financiers décentralisés répondant aux besoins de plusieurs segments de la population. Dans ce continent, d'après la Banque Africaine de développement (2006), l'intégration, la structuration, la participation, la formation et la reconnaissance des SFD en tant que volet du secteur financier a commencé à prendre de l'ampleur à la fin des années 1990.

Dans le paysage financier, au cours des dernières années, l'inclusion financière, comme un enjeu de développement socio-économique, s'est imposée dans plusieurs pays pour essayer de diminuer la pauvreté. L'amélioration de l'accès aux services financiers devient alors l'une des principales cibles pertinentes des Objectifs de Développement Durable (ODD). En effet, le développement inclusif dans des pays moins riches (K. Mukhisa, 2018) passe par la mise en place de politiques financières permettant à plusieurs agents économiques d'avoir accès aux services financiers.

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, relationnel. En effet, les SFD sont devenus, à travers leurs bienfaits, des précieux outils contribuant à l'équilibre social pour l'émergence de certains pays.

Dans le contexte de la République démocratique du Congo, l'émergence des SFD s'inscrit dans un environnement marqué par un faible pourcentage d'accès aux services financiers offerts par les banques pour une grande partie des populations et une forte dépendance du secteur informel. Après une longue période de léthargie, à travers toute la République Démocratique du Congo,

il a été constaté la prolifération des activités d'intermédiation financière de proximité et populaires (M. Mugumo, 2002). Ces structures financières dont la plupart œuvraient en informel ont créé nombreuses difficultés. Face à ces difficultés d'ordre structurel, les institutions de Microfinance (IMF) et les Coopératives d'Epargne et de Crédit (COOPEC) se sont progressivement imposées comme des organisations importantes du système financier national. Au niveau local, les SFD contribuent à rapprocher les populations pauvres des produits et services financiers.

Cependant, le fonctionnement et la pérennité des SFD, en République Démocratique du Congo, demeurent fortement influencés par les conditions sécuritaires, politiques, institutionnelles, organisationnelles et économiques dans lesquelles ils évoluent. Cette réalité est une monnaie courante dans le Grand-Nord car elle est caractérisée par une instabilité sécuritaire liée aux conflits armés et à des tensions socio-économiques en grande échelle qui, jusqu'aujourd'hui, restent très préoccupantes. Ces facteurs engendrent un climat d'incertitude qui affectent négativement les activités économiques locales et, par ricochet, le fonctionnement de la quasi-totalité des institutions financières.

L'insécurité récurrente dans certaines zones du Nord-Kivu et plus précisément dans la partie Grand-Nord entraîne des perturbations importantes dans les circuits économiques, notamment à travers les déplacements massifs des populations, la destruction des infrastructures, la dégradation des conditions économiques et l'irrégularité des revenus des ménages. Parfois ce revenu est inférieur au seuil de pauvreté (S. Coulibaly, 2017). Dans un tel contexte, les SFD sont confrontés à plusieurs défis notamment l'augmentation du risque d'abandon des crédits, les difficultés de recouvrement des prêts, la diminution de la confiance des clients ou membres, l'irrégularité de contrôle, la fragilité de leur gouvernance et le non-respect de quelques indicateurs de performance exigés par la Banque Centrale du Congo.

Par ailleurs, sur le plan macroéconomique, l'instabilité liée aux fluctuations monétaires, aux tensions inflationnistes (A. Brender et F. Pisani, 2007) et à la faiblesse des mécanismes de régulation financière qui caractérisent de temps en temps l'économie de la République démocratique du Congo accentue les contraintes auxquelles font face les SFD qui opèrent dans les zones de forte instabilité. Eu égard à cette réalité, la question de la pérennité des SFD devient primordiale pour la stabilité du secteur financier inclusif. En dépit de ces contraintes, certains SFD parviennent à maintenir leurs activités et à assurer la continuité de leurs services financiers pendant que d'autres connaissent des difficultés conduisant à la récession de leurs activités ou à leur disparition définitive. Tel est le cas de nombreux SFD qui ont disparus entre 2007 et 2008

suite à la crise des subprimes (A. Patrick et al., 2008). Ce phénomène a facilité la mise sur pied des plans de redressement en faveur des SFD. Malgré ce redressement, face aux turbulences de toute nature, le problème de la pérennité des SFD continue à susciter des préoccupations dans la région du Grand-Nord.

Cette situation met en évidence l'existence des facteurs qui influencent la capacité des SFD à résister face aux chocs exogènes pour se maintenir à long terme dans un environnement fragile. Dès lors, l'appréciation des déterminants de la pérennité des SFD dans la région du Grand-Nord caractérisée par l'insécurité cruelle et l'instabilité économique revêt un intérêt pratique préoccupant.

Depuis plusieurs décennies, à travers le monde, La pérennité des institutions (P. Gratton, 2014) pose problème. Elle est toujours au centre de réflexion, non seulement entre la plupart de gestionnaires, mais également entre les bénéficiaires des produits et services financiers. Aujourd'hui, grâce aux SFD les micros et petites entreprises, dans plusieurs pays à travers le continent africain, bénéficient facilement de financement local et se développent.

Au-delà de la détermination des résultats positifs, les différentes discussions menées par les acteurs des SFD en région marquée par une forte turbulence ouvrent des possibilités d'analyse liées à la résistance face aux éventuels chocs exogènes. Celles-ci permettent de déterminer et de mettre en place des facteurs susceptibles de les rendre pérennes pour que les exclus du système bancaire classique continuent à accéder régulièrement au financement.

La pérennité des SFD est de temps en temps menacée par certains risques qui peuvent être analysés dans l'optique, soit social, soit organisationnel, soit économique ou encore financier. 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). Dans la mesure où l'assistance financière et l'assistance technique sont nécessaires, la gestion des risques financiers (F.E. Racicot et R. Théoret, 2006) *occupe une place de plus en plus dominante dans le monde de la finance*. Les risques exogènes non mesurés et mal gérés conduisent parfois les systèmes financiers décentralisés à des chocs irréversibles. Cela peut entraîner, soit un dysfonctionnement, soit la cessation des activités.

En effet, les SFD font face à des problèmes qui compromettent leur viabilité. Ces problèmes, en particulier, sont liés à la faiblesse de leur organisation, à la mauvaise gestion de risque de crédit, à la fragilité de l'efficacité opérationnelle, à l'insuffisance de moyens financiers et, d'une manière générale, à la non adoption de la résilience organisationnelle.

Ces défis sont encore plus accentués dans les zones caractérisées par une forte instabilité sécuritaire et économique. Pour nombreuses personnes, l'univers est fait d'insécurité et d'innombrables menaces à l'instar des conflits violents, des guerres, des pandémies et du terrorisme international (Groupe sécuritaire humain des Nations Unies, 2016) qui sont autant d'épreuves difficiles qui bloquent les perspectives de développement durable dans certaines zones. Tel est le cas de la région du Grand-Nord.

L'insécurité persistante affecte directement les activités des SFD à travers la perte de confiance des membres ou clients, les difficultés de recouvrement des crédits, le manque de liquidité, etc. qui sont considérés comme des événements fragilisant et déstabilisants qui nécessitent une résistance (H. Mazurek, 2020). Celle-ci doit se concrétiser par l'absorption et l'adaptation (Y. Fennich et al., 2010) des SFD à la réalité qui se présente. A ces contraintes s'ajoutent les effets liés à l'instabilité économique notamment un niveau faible de pouvoir d'achat, l'irrégularité des revenus des ménages dont un bon nombre est constitué par les fonctionnaires de l'Etat qui sont victimes des arriérés de salaire, la chute de prix de cacao sur lequel est fondée l'économie du milieu, l'inflation et la concurrence qui fragilisent les SFD car incapables de favoriser le maintien de son équilibre, facteur important pour résister aux différents chocs (A. Richemond, 2003). Ainsi, il s'avère important de privilégier la survie (M. Barafani et al., 2025) des SFD pendant et après les chocs.

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 par l'octroi des crédits aux entrepreneurs. L'analyse de ces problèmes nécessite la mise en évidence de l'existence de différents facteurs susceptibles d'influencer les SFD à survivre et à se développer. Il s'observe que les aspects financiers sont plus exploités dans les SFD que les aspects d'ordre social, d'ordre économique et d'ordre organisationnel.

Considérant les aspects susmentionnés, la présente recherche qui porte sur les déterminants de la pérennité des SFD au Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle face aux chocs externes s'articule autour de la question principale ci-après : quels sont les facteurs déterminant la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord face aux chocs externes ?

De cette question générale découle les questions spécifiques suivantes :

- De quelle façon les facteurs sociaux influent sur la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord ?

- Quelle est l'influence des facteurs économiques sur la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord ?
- De quelle manière la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord est expliquée par les facteurs organisationnels ?
- Comment les facteurs financiers expliquent la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la région du Grand-Nord ?

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier et d'évaluer les facteurs qui déterminent la pérennité des SFD au Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle dans un contexte marqué par des chocs externes tels que l'insécurité, l'instabilité économique, etc. D'une manière spécifique, cette étude compte déterminer les facteurs sociaux, économiques, organisationnels et financiers qui influencent la pérennité des SFD dans la partie Grand-Nord marquée par une forte turbulence.

La présente étude s'inscrit dans le courant positiviste car elle cherche à expliquer des faits observables sur la pérennité des systèmes financiers décentralisés. Le positionnement épistémologique adoptée dans la présente étude 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 zone entière du Grand-Nord. Cette généralisation est faite grâce à la méthode inductive.

La présente recherche s'articule sur deux points essentiels : les fondements théoriques et l'approche analytique. Dans le premier point, il est question de présenter toutes les littératures empiriques et théoriques liées à la présente recherche. Le second point présente 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 l'actuelle 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 crises, l'insécurité, les conflits ethniques, les changements des

structures politiques et certaines autres perturbations auxquels les SFD assistent, dans le Grand-Nord, 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 perturbations ou changements qui s'observent, soit dans la structure d'une institution bien identifiée, soit dans l'environnement socio-économique.

Cette théorie constitue le socle de cette recherche. Elle permet d'expliquer comment les SFD, dans le Grand-Nord, continuent à fonctionner en dépit des chocs externes. En plus, elle montre la capacité de résistance par absorption et par adaptation des SFD à maîtriser et à gérer les crises dans la même région. 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 exogènes. 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 organisations. 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. Cette théorie, dans le contexte du Grand-Nord, permet d'expliquer comment les SFD usent des mécanismes d'adaptation face aux problèmes d'insécurité et d'instabilité économique. 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. Dans ce cas, bien que dépassant le seuil indiqué, ce PAR devient un bon indicateur facilitant la résistance aux chocs.

Dans la présente étude, cette théorie met en place les explications de la variation des stratégies des SFD 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 caractérisé par l'instabilité comme celui du Grand-Nord.

## **I.2. Revue de littérature empirique**

### **I.2.1. Revue empirique sur la formation en éducation coopérative et financière**

La formation en éducation coopérative et financière est très capitale pour la vie des SFD. Cela est démontré par la littérature empirique liée à la performance et à la pérennité des institutions financières décentralisées. Nombreuses recherches réalisées dans les pays en voie de développement indiquent que les aptitudes, les connaissances en matière des finances et des coopératives affectent positivement la gestion des institutions financières dans l'ensemble et plus particulièrement celle des SFD. En plus, ces connaissances renforcent la participation des membres ou clients et réduisent, à un certain niveau, les risques d'échec institutionnel.

Sur le plan théorique, G.S. Becker (1964) met plus l'accent sur l'investissement en capital humain qui implique la formation. Il explique que l'investissement à travers l'éducation et la formation, non seulement des membres ou clients, mais aussi des agents améliore les capacités productives des individus et des SFD. Cela permet de comprendre la raison pour laquelle les SFD qui disposent des membres ou clients et gestionnaires bien formés présentent, d'une manière générale, une bonne gouvernance et une stabilité institutionnelle incontestable. Cette formation est considérée comme un socle de résistance face aux rumeurs politiques et sécuritaires qui, d'un clin d'œil, peuvent entraîner la chute des SFD par le retrait massif des épargnes.

Les études empiriques de D. Karlan & M. Valdivia (2011) précisent que les programmes de formation en entrepreneuriat et à l'utilisation des finances destinés aux clients ou membres des SFD améliorent leurs comportements financiers, leurs disciplines de remboursement et leur fidélisation. Ces auteurs montrent que la formation contribue à la fois à la consolidation des SFD eux-mêmes et à l'amélioration de capacités entrepreneuriales des bénéficiaires des crédits qui, par ricochet, facilitent la culture financière.

Plusieurs recherches sur le continent africain précisent que le manque de formation en éducation coopérative et financière fragilise la gouvernance des SFD. Les partenaires qui maîtrisent avec insuffisances les principes de fonctionnement des SFD et d'utilisation des finances ne mettent pas en évidence les mécanismes de contrôle et de prise des décisions pour rentabiliser les sommes à gérer. Cela entraîne ainsi le dysfonctionnement institutionnel et les conflits internes assimilés aux chocs.

Dans le même angle d'idée J. Birchall (2013) fait savoir que les SFD résistent mieux aux chocs lorsqu'ils reposent sur une gouvernance fondée sur les anticipations rationnelles et une forte implication des membres ou clients. D'après lui, la formation en éducation coopérative et financière favorise la cohésion au niveau de l'organisation, la solidarité entre membres ou clients et la capacité d'adaptation institutionnelle face aux chocs économiques et institutionnels. Cette approche est pertinente dans le contexte des SFD du Grand-Nord marqué par l'insécurité et l'instabilité économique.

Nombreuses études montrent que la formation en éducation coopérative et financière améliore l'utilisation des services financiers. Les membres ou clients qui bénéficient de formation gèrent bien leurs ressources financières et remboursent sans difficulté les sommes empruntées. Ces comportements contribuent d'une manière ou d'une autre à la stabilité financière et à la pérennité des SFD.

En effet, la plupart de recherches consultées précisent que la formation en éducation coopérative et financière influence positivement la gouvernance, la discipline financière, l'utilisation des crédits sollicités, les remboursements des prêts. Cependant, dans le contexte spécifique du Nord-Kivu, moins de recherches ont spécialement apprécié l'effet de la formation en éducation coopérative et financière sur la résilience des SFD favorisant indirectement la pérennité surtout dans le contexte caractérisé par des perturbations.

### **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 coûts. Elle renvoie à la réduction des charges tout en sauvegardant la qualité des services financiers.

Les travaux de Maroua et 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, les chercheurs précisent que nombreux 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, les 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. 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.

En somme, la littérature empirique montre que l'efficacité opérationnelle des SFD dépend fortement de la maîtrise des charges opérationnelles, de la qualité du portefeuille, de la gouvernance, de l'environnement économique et politique. Ces éléments influent directement sur la pérennité à travers la résilience organisationnelle des SFD dans les régions en forte turbulence comme le Grand-Nord.

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.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 dans 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 liés à l'insécurité et à 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 externes.

## **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 bouleversement 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 se battent 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 bénéficiaires des crédits et la promotion du 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 les responsables des SFD y accordent beaucoup plus d'importance. La durabilité de la mission sociale est toujours complémentaire à celle qui est financière. En effet, les bénéficiaires des crédits 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 (OECD, 2021), pendant une longue période, l'ensemble de ses charges 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, l'une des conditions nécessaires pour espérer à une pérennité (T. M. Biloa, 2022). 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 connu par des turbulences, il est nécessaire que les SFD soient résilients afin d'assurer leur pérennité pour une bonne croissance économique

et sociale de la région. 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 la résistance face aux différentes perturbations. Pour qu'une organisation dure, elle doit résister aux chocs 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 économiques, sociaux et politiques ou sécuritaires sans mettre en moule 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 demeurent pendant longtemps au sein de l'entreprise. Cette adaptation se manifeste par le changement des habitudes, des méthodes de l'entreprise pour les 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 ces institutions 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). Cette résilience stratégique doit se faire sentir par la diversification des produits financiers et par la transformation numérique.

### **I.3. Les systèmes financiers décentralisés**

Le paysage des services financiers destinés aux plus démunis résulte de nombreux 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 basée 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 des produits et services financiers.

L'objectif principal des systèmes financiers est de favoriser l'inclusion financière en faveur des personnes physiques et morales qui n'ont pas accès aux services du système bancaire classique. 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 et

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'Épargne 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 exogènes**

Dans l'environnement externe de toute entreprise, il s'observe plusieurs facteurs capables d'affecter positivement ou négativement sa croissance et sa pérennité. Ceux qui influencent négativement la vie d'une entreprise deviennent des chocs. Pour ce fait, sont considérés comme chocs externes, tous les bouleversements ou facteurs qui proviennent de l'extérieur d'une entreprise susceptibles d'influencer sa performance, son équilibre financier ou la stabilité de ses activités (D. Romer, 2012 ; P. Jacquart & al., 2024). Ces facteurs qui sont externes à l'entreprise peuvent facilement échapper à son contrôle. L'entreprise doit toujours chercher à réduire leurs effets grâce à une bonne gestion des risques et à une capacité d'adaptation et d'absorption.

Il existe de ces chocs, les chocs économiques, les chocs politiques, les chocs sociaux, etc. Ces chocs sont constitués par des événements ou facteurs externes à l'entreprise mais qui peuvent être à la base de tout éventuel bouleversement au sein de l'administration.

Un choc économique se fait sentir à travers l'inflation, la récession, la hausse du taux d'intérêt, la baisse du pouvoir d'achat, la diminution des investissements, la hausse des coûts, la baisse de la production, etc. Ainsi, un choc économique désigne tout changement improvisé de l'environnement économique susceptible d'influencer les activités d'une organisation. Il est connu que les entreprises sont souvent affectées par des bouleversements imprévus (O. Blanchard, 2021).

Par contre dans chaque pays, les institutions politiques jouent un rôle crucial pour la paix, la stabilité économique, facteurs favorisant le développement local (D. North, 1990). Ainsi, tout bouleversement au niveau de la politique d'un pays entraîne des conséquences énormes sur les entreprises et les ménages. Par exemple, les conflits perpétrés par les groupes armés dans certaines régions des pays africains augmentent la pauvreté, affectent la croissance et les

activités des entreprises (P. Collier, 2007 ; Banque Mondiale, 2022). Il sied de préciser que les chocs politiques proviennent des décisions du gouvernement ou de l'instabilité politique. Ils désignent un ensemble de facteurs capables de perturber le fonctionnement des organisations. Par ailleurs, l'environnement social externe peut entraîner des perturbations à l'entreprise s'ils échappent à son contrôle direct. Pour M. E. Porter (1985), l'efficacité de toute organisation peut être influencée par son environnement sociale, économique et politique. Les comportements des consommateurs, les groupes ethniques, les mouvements sociaux, l'attitude de groupes solidaires peuvent affecter sensiblement les activités des SFD. Ainsi toute perturbation sociale est à surveiller car elle est susceptible d'impacter les activités d'une 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 en éducation coopérative et financières des membres ou clients qui doit être considérée comme un préalable avant l'octroi des crédits aux emprunteurs. Cette éducation permet aux bénéficiaires des prêts de diminuer les risques de surendettement et de rembourser sans difficulté leurs dettes (J. Ledgerwood, 2013).

#### **2. Facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels ressortent les déterminants relatifs à la gouvernance. Une gouvernance efficace favorise la pérennité 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, l'encaisse oisive, 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 exogènes. 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 événements de turbulence.

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 externes (**RESEX**) 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 ainsi pour expliquer la résistance aux chocs externes 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 aux chocs des COOPEC et IMF. 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 d'une bonne communication interne entre les services au sein des institutions : Cette variable est qualitative et prend la valeur 1 s'il existe une bonne communication interne entre les services au sein des SFD et la valeur 2 si c'est le contraire.
- 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 externes. Néanmoins, dans le cadre d'un environnement non seulement économique mais 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 externes », est binaire. Pour cette résistance, elle prend deux valeurs : 1 si les systèmes financiers décentralisés résistent aux chocs externes et 0 si c'est le contraire.

Les raisons suivantes peuvent justifier l'utilisation du modèle logistique binaire : 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.

Ainsi, 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 externes 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 :

$$\text{Résistance aux chocs externes} = \beta_0 + \beta_1 \text{Formation en éduco. coope \& fin.} + \beta_2 \text{Adaptation aux textes} + \beta_3 \text{Bonne communication interne} + \beta_4 \text{Portefeuille à risque} + \beta_5 \text{Efficacité opérationnelle} + \beta_6 \text{Autosuffisance opérationnelle} + \beta_7 \text{Encaisse oisive}$$

### 4. Analyse économétrique

**Tableau 1. Résistance aux chocs externes des systèmes financiers décentralisés**

Résistance aux chocs externes	Fréquences	Pourcentages
Non résistance aux chocs	7	20.59
Résistance aux chocs	27	79.41
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : données d'enquête traitées sous STATA

Ce tableau renseigne sur la proportion des systèmes financiers décentralisés qui manifestent la résistance aux chocs externes dans la partie Grand-Nord. Ainsi, ces résultats montrent qu'environ 27 soit 79.41% des systèmes financiers décentralisés manifestent la résistance aux chocs externes contre 7 soit 20.59% qui disent le contraire. Cette résistance est due à l'adaptation des SFD à la réalité du terrain. Dans la région du Grand-Nord, bien que l'insécurité est persistante, les activités économiques évoluent grâce aux prêts octroyés par les SFD. Ces prêts génèrent des intérêts en dépit de difficultés de recouvrement entraînant des créances en délinquance.

**Tableau 2 : Estimation du modèle logistique binaire**

Logistic regression				Number of obs = 34		
				LR chi2(7) = 14.84		
				Prob > chi2 = 0.038		
Log likelihood = -9.8648879				Pseudo R2 = 0.4294		
RES.EX	Odds Ratio	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.Interval]	
<b>FORMATION EN EDUC. COOP &amp; FIN.</b>	0.073764	0.111655	-1.72	0.085*	0.003797	1.433138

<b>ADAPTATION AUX TEXTES</b>	0.170261	0.277877	- 1.08	0.278	0.006949	4.171848
<b>BONNE COMMUNICATION INTERNE</b>	0.759058	1.136089	- 0.18	0.854	0.04039	14.26514
<b>PORTEFEUILLE A RISQUE</b>	0.795397	0.133053	- 1.37	0.171	0.573054	1.104008
<b>EFFICACITE OPERATIONNELLE</b>	1.116397	0.072931	1.69	0.092*	0.982227	1.268894
<b>AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE</b>	1.001767	0.024317	0.07	0.942	0.955222	1.050579
<b>ENCAISSE OISIVE</b>	1.033375	0.054503	0.62	0.534	0.931887	1.145916
<b>_cons</b>	1.599195	5.481611	0.14	0.891	0.001933	1323.095

**Légende : \* Significativité de 10%**

**Source : 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 de 0.038, 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, il est ainsi admissible que le modèle final retenu est globalement significatif.

Cependant, le test de significativité des variables du modèle de régression logistique révèle que deux sur les sept variables sont statistiquement significatives au seuil de 10%. Il s'agit notamment : de la formation en éducation coopérative et financière des membres ou clients et de l'efficacité opérationnelle.

La variable formation en éducation coopérative et financière des membres ou clients est significative au seuil de 10%. Cela signifie que l'organisation des formations en éducation coopérative et financière des membres ou clients augmente la chance de résistance des systèmes financiers décentralisés aux chocs externes dans la partie Grand-Nord à 0.7%. Ce score est dû à une bonne et régulière formation donnée aux clients ou membres des SFD. Ces derniers gèrent mieux leurs revenus, leurs dépenses et développent une bonne culture d'épargne. En plus, ces clients ou membres bien formés prennent des décisions économiques plus prudentes face à plusieurs perturbations externes. Ce résultat prouve que les partenaires formés s'adaptent bien au contexte de fragilité dans la partie Grand-Nord. En effet, la formation en éducation

coopérative et financières des membres ou clients influence positivement la résistance des SFD face aux chocs externes dans un environnement marqué par les perturbations récurrentes.

Par ailleurs, la variable efficacité opérationnelle a un impact significatif au seuil de 10% sur la résistance aux chocs externes. Autrement dit, plus l'efficacité opérationnelle s'améliore, plus la probabilité que les systèmes financiers décentralisés résistent aux chocs externes augmente de 1.12%. Ce résultat est dû à une bonne gestion de retard de remboursement observé chez les emprunteurs dans le Grand-Nord d'abord ; ensuite, lorsque les SFD sont bien gérées, cela renforce également la confiance de leurs partenaires ; enfin, une bonne efficacité opérationnelle facilitant la gestion de toutes les ressources favorise l'absorption des pertes causées par les perturbations. Ainsi, l'efficacité opérationnelle influence positivement la résistance des SFD aux chocs externes et, indirectement, leur pérennité dans le Grand-Nord.

Par contre, l'adaptation facile aux textes de la Banque Centrale, l'existence d'une bonne communication interne entre les services au sein des SFD, le portefeuille à risque, l'autosuffisance opérationnelle et le taux d'encaisse oisive n'impactent pas significativement la résistance aux chocs externes 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 deux déterminants de la pérennité des SFD qui se sont révélés significativement positifs pour la résistance face aux chocs externes.

##### **1. Formation en éducation coopérative et financière**

Dans la politique d'inclusion financière, les gestionnaires des SFD se soucient d'identifier, de sensibiliser et de regrouper les bénéficiaires des produits et des services financiers en catégories et en groupes solidaires. Cela leur permet de proposer et de prendre en compte les produits financiers qui correspondent à leur attente et d'en créer d'autres selon les besoins ressentis. L'accompagnement des clients ou membres dans la formation en éducation financière facilite l'utilisation objective des produits financiers mis à leur disposition.

Les résultats de la présente étude montrent que la formation des membres ou clients a un effet positif sur la résistance des SFD face aux chocs externes. Cette réalité est expliquée par le fait que les bénéficiaires des produits et services financiers recyclés régulièrement comprennent mieux les principes organisationnels et financiers des SFD en dépit des crises qui peuvent s'improviser. En outre, cette formation en répétition leur permet de respecter les engagements

définis vis-à-vis des SFD et d'adopter des comportements financiers plus responsables en période de bouleversement. C'est le cas, par exemple, de remboursement des crédits par les clients ou membres pendant la période de forte inflation et de la guerre d'agression imposée par les groupes armés à l'Est de la République Démocratique du Congo.

Ce résultat corrobore les approches théoriques qui mettent l'accent sur le rôle de l'investissement en capital humain et social des bénéficiaires des produits et services financiers. Cela favorise la résistance des SFD. Parmi ces auteurs, il existe :

Pendant leurs recherches, ces auteurs (G.S. Becker, 1964 ; D. Karlan, & M. Valdivia, 2011 ; J. Birchall, 2013) soulignent que les institutions financières qui investissent dans la formation en éducation coopérative et financière de leurs membres ou clients améliorent non seulement leur productivité, mais augmentent également leur résistance qui favorise la pérennité. Toutefois, il est à préciser que ces études antérieures sont inscrites dans un environnement stable. Dans un environnement pareil, la formation en éducation coopérative et financière des membres ou clients est orientée vers la recherche de la performance. Mais dans un contexte plus précis, celui du Grand-Nord, caractérisé par la récurrence d'insécurité, cette formation consiste à armer les clients ou membres des SFD des connaissances, attitudes et aptitudes facilitant la résistance face aux chocs externes.

## **2. Efficacité opérationnelle**

L'efficacité opérationnelle est considérée également, dans cette étude, parmi les déterminants significatifs de la résistance aux chocs externes. 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. La maîtrise des charges fixes et charges variables, la maîtrise des charges directes et charges indirectes au sein d'une institution 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 qui peuvent arriver à tout moment aux institutions financières sous étude.

La plupart de 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 et Hamza Ayass (2024) analysent les facteurs qui déterminent l'efficacité des IMF. Ils montrent que les variables organisationnelles, financières et opérationnelles expliquent l'efficacité des IMF. Au niveau des 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 l'efficacité sociale (Assiga Ateba, Etienne Modeste et Edzengte René, 2024 ; M.A. Djontu, J. Nzongang, et 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 normal. Mais la présente recherche adopte une attitude toute différente en évaluant le rôle de l'efficacité opérationnelle par la résistance aux chocs. Pour plus d'efficacité opérationnelle, la présente étude met l'accent sur la capacité d'adaptation des SFD aux chocs externes. Cette efficacité se concrétise par la minimisation des coûts. Ainsi, l'efficacité opérationnelle, dans le contexte du Grand-Nord, conduit à la résistance aux chocs externes.

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche a principalement visé à ressortir les déterminants de la pérennité des systèmes financiers décentralisés dans la partie Grand-Nord. Cette étude est faite dans une perspective fondée sur la résilience organisationnelle. Dans un contexte caractérisé par les crises sécuritaire et économique persistantes, les SFD sont confrontés à des multiples chocs qui fragilisent directement leur performance et, par ricochet, leur continuité.

Pour vérifier les hypothèses, la méthode inductive a été utilisée et soutenue par l'approche économétrique au travers du modèle de régression 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. Les données de l'étude ont été analysées par le logiciel STATA.

Au terme des analyses, le résultat montre que la formation en éducation coopérative et financière influence positivement la résistance des SFD face aux chocs externes. Cela impacte directement leur pérennité. En plus, l'efficacité opérationnelle influe positivement sur la pérennité des SFD dans le contexte du Grand-Nord à travers la résilience organisationnelle. Ces deux déterminants spécifiques montrent que les facteurs sociaux et financiers impactent significativement la pérennité des SFD dans la région du Grand-Nord en province du Nord-Kivu. En définitive, il est établi que la pérennité des SFD ne dépend pas seulement de leurs performance sociale et financière, mais aussi de leur capacité d'adaptation et d'absorption des chocs dans cette partie de la 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 jusque dans la région de Petit-Nord pour couvrir toute la province du Nord-Kivu. Mais suite à la guerre d'agression par les rebelles du M23, elle est réalisée seulement dans une partie de ladite province. Cela peut limiter et influencer la généralisation des résultats sur toute l'étendue de la province du Nord-Kivu. Cette étude recommande aux dirigeants des SFD et aux décideurs publics de promouvoir les programmes d'éducation coopérative et financière pour le bien-être de tous les partenaires. Il est impérieux également qu'ils puissent promouvoir les stratégies d'amélioration de l'efficacité opérationnelle afin de renforcer la résilience des SFD dans la région du Grand – Nord marquée par les perturbations.

## Eléments de la bibliographie

- 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> ;
- Banque Africaine de Développement (BAD).** (2023). *Rapport socioéconomique du Nord-Kivu* ;
- Banque de France.** (2022). *Le microcrédit*. Banque de France. [https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/mot\\_actu\\_microcredit\\_v5.pdf](https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/mot_actu_microcredit_v5.pdf);
- Banque mondiale.** (2022). *Africa's Pulse: An analysis of issues shaping Africa's economic future*. Washington, DC : World Bank ;
- Barafani, M. et al.** (2025). *Résilience des entreprises aux chocs et rôle de l'accès au crédit en Colombie*. FinDev Canada. [https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2026-02/ANIF%20Study\\_FRE\\_v1.pdf](https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2026-02/ANIF%20Study_FRE_v1.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>;
- Becker, G.S.** (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research;
- 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> ;
- Biloua, 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>;
- Birchall, J.** (2013). *Resilience in a downturn: the power of financial cooperatives*;
- Blanchard, O.** (2021). *Macroeconomics (8<sup>th</sup> ed.)*. Pearson ;
- Boyé S., Hardenberg J., & Poursat C.** (2006). *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'organisation / Groupe Eyrolles ;

- Brender A. et Pisani F.** (2007). *Les déséquilibres financiers internationaux*, Editions la Découverte ;
- 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<sup>ème</sup> édition, Dunod ;
- Burns, T. et Stalker, G.M.** (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications;
- 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.itcilo.org/sites/default/files/2021-11/FRENCH\\_Driving%20up%20Resilience%20-%20A%20Guide%20for%20EBMOs.pdf](https://www.itcilo.org/sites/default/files/2021-11/FRENCH_Driving%20up%20Resilience%20-%20A%20Guide%20for%20EBMOs.pdf);
- Collier, P.** (2007). *The Bottom Billion: Why the poorest countries Are failing and what can be Done About it*. Oxford university Press;
- Coulibaly S.** (2017). *Techniques de mesure et d'analyse de la pauvreté dans les Etats membres d'AFRISTAT*. AFRISTATAT. [https://www.afristat.org/wp-content/uploads/2022/04/MF09\\_Techniques-danalyse-de-la-pauvrete\\_ENSEA2017.pdf](https://www.afristat.org/wp-content/uploads/2022/04/MF09_Techniques-danalyse-de-la-pauvrete_ENSEA2017.pdf);
- Djontu, M.A., Ngongang, J. & Deutou Nkengwou, Z.** (2020). *Efficience financière vs efficience sociale 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 ;
- Etienne Modeste Assiga Ateba, & Edzengte René.** (2024). *Efficacité financière et efficacité sociale des institutions de microfinance au Cameroun. Arbitrage ou complémentarité ? African scientific journal*, 3 (25), 296-315. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.13173722> ;
- Fennich, Y. et al.** (2024). *Partenariat public-privé : pour le renforcement de la résilience communautaire face aux crises*. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 2(3) ;
- 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> ;

- Groupe sécuritaire humain de Nations Unies.** (2016). *Manuel sur la sécurité humaine : Une approche intégrée pour la réalisation des objectifs de développement durable et des priorités de la communauté internationale et du système des Nations Unies* ;
- Guérin I.** (2015). *La microfinance et ses dérives : émanciper, discipliner ou exploiter*. Editions Demopolis ;
- Hassid, O.** (2008). *La gestion des risques, 2<sup>ème</sup> 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;
- Jacquart, P. & al.** (2024). *Exogenous shocks: Definitions, types, and causal identification issues. The leadership Quarterly, 35(5), Article 101823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.10823>*;
- 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>*;
- Karlan, D., & Valdivia, M.** (2011). *Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions. Review of Economics and statistics, 93 (2), 510 – 527. [https://doi.org/10.1162/RST\\_a\\_00074](https://doi.org/10.1162/RST_a_00074)*;
- 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.** (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>;
- Mazurek, H.** (Coord.). (2020). *Pratiques basées sur la résilience*. Aix-Marseille Université (AMU), Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Laboratoire Population, Environnement, Développement (LPED) ;
- 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> ;
- Mugumo M.** (2002). *Les facteurs déterminants du secteur de la microfinance en République Démocratique du Congo*. Regroupement des Institutions de Finance Décentralisées du Congo (RIFIDEC). <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-fr-etudes-de-cas-facteurs-determinants-microfinance-rdc-12-2002.pdf> ;
- Mukhisa K.** (2018). *La réalisation des Objectifs de Développement Durable dans les pays les moins avancés*. *Conférences des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)*. [https://unctad.org/system/files/official-document/aldc2018d4\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/aldc2018d4_fr.pdf);
- North, D.** (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CB09780511808678>;
- 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 (17<sup>th</sup> ed)*. Cengage Learning ;
- Organisation Internationale du Travail.** (2021). *Favoriser la résilience : Guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprise, (1<sup>ère</sup> éd.)* Bureau international du travail ;
- Patrick, A. & al.** (2017). *La crise des subprimes (Rapport du conseil d'analyse économique n°78)*. La Documentation française. <https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/078.pdf>;
- 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 ;
- Richemond A.** (2003). *La résilience économique*, Editions d'organisation Eyrolles ;
- 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;
- Romer, D.** (2012). *Advanced macroeconomics (4th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill;
- Roussy, S.** (2013). *Renforcer la résilience aux chocs et aux stress (Document d'information)*. Action contre la faim [.https://www.preventionweb.net/files/34093\\_34093acf2013resilienceauxchocsetstr.pdf?startDownload=true](https://www.preventionweb.net/files/34093_34093acf2013resilienceauxchocsetstr.pdf?startDownload=true);
- Rutherford, S.** (2000). *The poor and money*. Oxford University Press;
- 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> ;
- 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 ;
- 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> ;
- Women's World Bank (WWB).** (2008). *La Microfinance en Afrique (rapport élaboré pour le Forum d'Action pour la Microfinance en Afrique (AMAF))*. <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-fr-etudes-de-cas-diagnostic-microfinance-en-afrique-2008.pdf>;