Sommaires

i. Titre 3
ii. Auteur : 3
iii. Résumé 3
iv. Mots clés : 3
1. Introduction 4
1. Présentation de la région du Kivu 4
2. Problématique 4
3. Revue de la littérature 5
3.1. La microfinance 5
3.2. La crise et la vulnérabilité du secteur de la microfinance 6
3.3. La résilience 6
3.4. FFOM 7
3.5. L'inclusion financière 7
3.6. La digitalisation 8
3.7. La pauvreté 8
4. Cadres analytiques et théoriques 9
4.1. Théories du développement et de la finance inclusive 9
4.2. Théories de résilience 9
4.3. Théories des institutions 9
5. Question de la Recherche 9
5.1. Question principale 9
5.2. Questions spécifiques 10
6. Hypothèses de recherche 10
6. Objectifs de cette recherche 10
6.1. Objectif principal 10
6.2. Objectifs spécifiques 10
7. Méthodologie 10
7.1. Sources et collecte de données 11
7.2. Analyse des données et traitement 11
7.3. Limites méthodologiques de l'étude 11
7.4. Considérations éthiques de la recherche 12
8. Choix et intérêt du sujet 12
8.1. Intérêt scientifique 12

https://doi.org/10.46654/xxzssx28

8.2. Intérêt personnel 12
8.3. Intérêt social 12
9. Discussion 13
9.1 Avant la crise 13
9.1.1. Forces internes 13
9.1.2. Faiblesses internes 13
9.1.3. Opportunités externes 13
9.1.4. Menaces externes 14
9.2. Pendant la crise 14
9.2.1. Forces internes 14
9.2.2. Faiblesses internes 14
9.2.3. Opportunités externes 14
9.2.4. Menaces externes 14
10. Les indicateurs de contrôle 15
10.1. Comparaison synthétique 16
10.2. Validation des hypothèses de recherche 16
11. Conclusion 17
12. Reference Bibliographique 18

i. Titre

Résilience du secteur de la microfinance en contexte de crise sécuritaire : Analyse FFOM comparative avant et pendant la crise dans la région du Kivu en République Démocratique du Congo

ii. Auteur :

Dr Kambale Kighoma Bob, CEO, Docteur en économie et gestion, Spécialiste du management stratégique, de la finance inclusive et du financement des PME, Expert en recherche appliquée, politiques de développement et accompagnement des organisations.

CEO, Cabinet Stratégie-Impact SA,

iii. Résumé

Cet article analyse la résilience du secteur de la microfinance dans la région du Kivu en République Démocratique du Congo avant et pendant la crise sécuritaire, économique et sociale. À travers une approche FFOM comparative, il évalue l'impact du choc sur les performances financières, sociales et opérationnelles des institutions de microfinance, identifie les facteurs de résistance et examine les mécanismes d'adaptation dans un environnement d'économie fragile.

Avant la crise, le secteur se distinguait par sa proximité avec les populations, l'adaptation des produits financiers et une contribution à l'inclusion financière, malgré des faiblesses structurelles telles que la faible capitalisation, la dépendance aux bailleurs et la gestion limitée des risques. Pendant la crise, la dégradation de l'environnement a entraîné une baisse du nombre de clients, la dégradation du portefeuille et une réduction des activités, mais certaines institutions ont renforcé leur résilience par la digitalisation, la restructuration des crédits, les partenariats institutionnels et l'activation de plans de continuité.

Les résultats montrent que la résilience dépend de l'innovation, de la gestion des risques, de la diversification des financements et de la gouvernance. La microfinance demeure un instrument clé de stabilisation économique et sociale, dont l'efficacité requiert un soutien institutionnel adapté, une digitalisation accélérée et des produits financiers ajustés aux contextes fragiles.

iv. Mots clés :

Microfinance, crise, résilience, FFOM, inclusion financière, digitalisation, pauvreté)

1. Introduction

1. Présentation de la région du Kivu

La région du Kivu, située dans l'Est de la République démocratique du Congo, comprend principalement les provinces du Nord-Kivu, du Sud-Kivu et du Maniema. Cette région est caractérisée par une forte densité de population, une activité économique dominée par l'agriculture, le petit commerce, mines et le secteur informel. Cette région est le berceau, siège et foyer de concentration des institutions de microfinance de la RDC.

2. Problématique

Le secteur de la microfinance constitue un levier majeur d'inclusion financière et de développement économique dans les pays en développement, en particulier dans les zones affectées par des conflits. En République Démocratique du Congo, et plus précisément dans la région du Kivu, les institutions de microfinance représentent souvent le principal canal d'accès aux services financiers pour les populations exclues du système bancaire classique. Cependant, cette région est caractérisée par une instabilité sécuritaire récurrente, des déplacements massifs de populations, une fragilité institutionnelle et une instabilité macroéconomique, qui affectent profondément le fonctionnement des institutions financières.

Avant la crise, ces institutions bénéficiaient d'une forte proximité avec les communautés locales et d'une demande croissante de services financiers, malgré des limites structurelles telles que la faible capitalisation et une gestion des risques insuffisante. Pendant la crise, l'insécurité et la contraction des revenus ont provoqué une dégradation majeure de la qualité du portefeuille, une réduction des activités et une perte de confiance des clients, obligeant le management des institutions financières à adopter des stratégies de gestion innovantes, incluant le suivi optimiste/pessimiste et d'appliquer la règle d'art de management situationnel. Avant la crise, la tendance de la qualité du portefeuille a risque d'arriérés de 30 jours de retard des Institutions financières variée entre 2 à 5% selon les normes prudentielles de la Banque centrale. Cependant durant la crise, au moins d'avril, ce risque de portefeuille varie entre 50 à 80%. Constant cette dégradation, le régulateur alors la banque centrale du Congo (BCC) pour soulager les institutions affectées par cette crise a publiée l'instruction No 44 portant mesures spéciales applicables aux établissements de crédit et sociétés financières consécutives à la situation sécuritaire prévalant dans la partie Est de la République démocratique du Congo (modification 2).

Par extension, ce le risque géographique, par produit, opérationnel, genre, par clientèle, etc., ont diversement affectés les institutions. Les IMFs qui sont concentrées dans la même zones ont été plus touchées, que celles ayant des agences dans les zones Ouest.

Dans ce contexte, il devient crucial de comprendre comment le secteur de la microfinance s'adapte aux crises et quelles stratégies permettent de renforcer sa résilience. L'analyse s'inscrit dans le cadre de l'économie des Etats fragiles, qui souligne que la performance économique dépend de la qualité des institutions et de leur capacité à résister, s'adapter et se transformer face aux chocs (North, 1990 ; Collier, 2007). Dès lors, la problématique centrale peut se formuler ainsi :

Comment les institutions de microfinance dans la région du Kivu s'adaptent-elles aux crises sécuritaires et économiques, et quelles stratégies renforcent leur résilience dans un contexte de fragilité institutionnelle et d'instabilité prolongée ?

3. Revue de la littérature

L'assimilation de ces concepts permettra d'attendaient de champ d'étude et la portée de l'article.

3.1. La microfinance

La microfinance désigne l'ensemble des services financiers crédit, épargne, assurance, transferts offerts aux populations exclues des systèmes bancaires formels. (Armendáriz & Morduch, 2010)

Dans un contexte de stabilité économique et institutionnelle, la microfinance est généralement considérée comme un instrument favorisant l'inclusion financière, la réduction de la pauvreté et le développement des activités génératrices de revenus. Plusieurs études empiriques montrent que l'accès aux services de microfinance entraîne une amélioration modérée du revenu et de la consommation des ménages bénéficiaires sur le moyen et le long terme. Les travaux de Dean Karlan et Jonathan Zinman (2011) soulignent que les effets du microcrédit sont positifs mais parfois limités, tandis que les recherches de Bruno Crépon, Florencia Devoto, Esther Duflo et William Pariente (2015) mettent en évidence une contribution significative du microcrédit à la création de petites entreprises.

L'accès aux services d'épargne formelle constitue également un facteur important d'amélioration de la sécurité financière des ménages, en leur permettant de mieux faire face aux chocs imprévus. Selon Pascaline Dupas et Jonathan Robinson (2013), les dispositifs d'épargne adaptés renforcent la capacité des ménages pauvres à stabiliser leur consommation et à réduire leur vulnérabilité. Toutefois, les effets de la microfinance sur la réduction de la pauvreté restent variables selon le contexte local, le corps business adopté par les institutions de microfinance et la diversité des produits financiers proposés.

La littérature identifie plusieurs déterminants du succès des institutions de microfinance en période de stabilité. Parmi les plus importants figurent le renforcement des capacités entrepreneuriales des bénéficiaires, l'offre de produits financiers adaptés tels que la micro-épargne, la micro-assurance, la qualité du management, ainsi que l'existence de systèmes efficaces de suivi, d'accompagnement et de formation des clients. Ces facteurs contribuent à améliorer la performance financière et sociale des institutions tout en réduisant les risques de défaut.

Durant la crise, le surendettement des clients constitue un risque important lorsque les mécanismes de contrôle sont insuffisants. Le risque lié à l'asymétrie de l'information est dominant dans les analyses. En plus, l'accès aux services de microfinance demeure inégal, avec une concentration plus forte dans les zones urbaines que dans les zones rurales, ce qui limite l'impact global du secteur sur la réduction de la pauvreté.

Les crises peuvent prendre différentes formes, notamment des crises économiques caractérisées par l'inflation ou la récession, des crises sécuritaires liées aux conflits armés ou à l'instabilité politique, ainsi que des crises sanitaires comme la pandémie de COVID-19. Ces situations affectent directement les conditions de vie des ménages pauvres, le système opérationnel des institutions financières et une augmentation générale de la vulnérabilité.

Cependant, la microfinance peut jouer un rôle important comme mécanisme de résilience en offrant des services financiers adaptés aux besoins des populations affectées. L'accès à une liquidité immédiate permet aux ménages de faire face aux dépenses urgentes, tandis que les produits d'épargne, les transferts sociaux et la micro-assurance contribuent à renforcer la capacité d'adaptation face aux chocs, qui constituent un élément essentiel de survie dans les situations d'instabilité.

3.2. La crise et la vulnérabilité du secteur de la microfinance

Une crise, dans le contexte économique et socio-politique, se définit comme un choc soudain perturbant gravement la stabilité des institutions, des marchés et du bien-être des populations, affectant simultanément les dimensions économique, sécuritaire et sanitaire (Holling, 1973; Rosenthal & Kouzmin, 1997). Ces événements créent des vulnérabilités accrues, limitent l'efficacité des politiques publiques et exigent des stratégies d'adaptation rapides pour maintenir la résilience des systèmes affectés.

Les études empiriques menées dans différents contextes de crise confirment toutefois que le secteur de la microfinance est lui-même vulnérable aux chocs externes. Lors de la crise financière mondiale de 2008–2010, plusieurs institutions ont connu des contraintes de liquidité plus importantes et un durcissement des conditions de crédit. Dans les pays affectés par des conflits armés, comme en Afghanistan ou en Somalie, la demande pour des services financiers flexibles augmente et les institutions locales de microfinance apparaissent souvent plus réactives que les banques formelles.

La pandémie de COVID-19 a également montré l'importance des solutions digitales, notamment le mobile money, ainsi que la nécessité d'offrir des modalités de remboursement plus souples pour éviter l'exclusion financière des clients.

Lors de crise prolongée, le secteur de la microfinance fait face à plusieurs défis majeurs, notamment l'augmentation du risque de défaut de paiement, la fragilité des mécanismes de supervision et la réduction des ressources financières disponibles, carence de liquidité pour servir l'octroi de prêts aux clients, mise en congé technique de personnel. Dans ces conditions, l'intervention des pouvoirs publics, des partenaires techniques et financiers ou des organisations internationales devient souvent nécessaire pour soutenir les institutions, renforcer leurs capacités et assurer la continuité des services financiers.

3.3. La résilience

Dans la littérature sur la résilience économique, Martin (2012) définit ce concept comme la capacité d'un système économique à résister, récupérer, se réorienter et se renouveler suite à un choc, soulignant que la résilience ne se limite pas à revenir à une situation antérieure mais inclut une réponse dynamique aux perturbations. De manière complémentaire, Boschma (2015) enrichit cette perspective en affirmant que la résilience doit être comprise comme une combinaison d'adaptation et d'adaptabilité. L'adaptabilité étant la capacité d'un système à engendrer de nouvelles trajectoires de croissance plutôt que de simplement modifier sa structure existante.

L'auteur (Boschma, 2015) ajoute que la résilience régionale ne doit pas être comprise uniquement comme la capacité d'une région à absorber des chocs ou à revenir à un état antérieur ; elle doit être étendue à la capacité des régions à reconfigurer leurs structures socio-économiques et institutionnelles pour développer de nouveaux chemins de croissance à long terme ».

Dans cette complémentarité explicative de la résilience, Boschma critique les approches traditionnelles de la résilience basées sur le « retour à l'état initial » et propose une vision évolutionnaire où les systèmes économiques se réinventent et créent de nouvelles trajectoires de croissance après un choc. Reconfigurer les structures internes d'un système (industrielles, sociales, institutionnelles) pour créer de nouvelles opportunités et croissances durables dans un contexte évolutif. Une perspective qui intéresse notre analyse.

Dans le cas du Kivu, la résilience doit apporter une réinvention permanente des pratiques de microfinance et d'inclusion financière sous contraintes extrêmes.

3.4. FFOM

Il s'agit d'un acronyme désignant (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), d'où le nom d'analyse FFOM, également connue sous le nom de SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). FFOMM est outil d'analyse stratégique largement utilisé pour évaluer la situation interne et externe d'une organisation, d'un secteur ou d'un projet. Cette méthode permet d'identifier les forces et faiblesses internes, ainsi que les opportunités et menaces externes, afin de faciliter la prise de décision et la formulation de stratégies adaptées et de procéder à l'anticipation.

L'origine de l'analyse FFOM est généralement attribuée aux travaux menés dans les années 1960 au sein du Stanford Research Institute, sous la direction de Albert Humphrey, dans le cadre d'un programme de recherche visant à améliorer la planification stratégique des entreprises. Cet outil a été développé pour analyser les facteurs influençant la performance organisationnelle et aider les dirigeants à mieux comprendre leur environnement.

L'analyse FFOM est aujourd'hui utilisée dans plusieurs domaines, notamment :

- La gestion stratégique des entreprises,
- L'économie et la finance,
- La microfinance et le développement,
- La gestion de projets,
- Les politiques publiques,
- La recherche scientifique,
- Les organisations humanitaires et les ONG.

Dans le cadre de la présente étude, l'analyse FFOM est utilisée pour examiner la situation du secteur de la microfinance avant et pendant la crise, afin d'identifier les facteurs internes et externes ayant influencé sa performance et sa résilience en contexte d'instabilité sécuritaire.

3.5. L'inclusion financière

Nous parlons de l'inclusion financière, avec un focus approfondi sur les femmes, les communautés rurales, les groupes sociaux vulnérables dans cet article.

Le mot inclusion désigne l'action d'intégrer pleinement une personne, un groupe ou une communauté dans un système, une société ou une dynamique collective, en éliminant les obstacles qui freinent sa participation active. Elle s'oppose à l'exclusion, qui marginalise certains individus en les privant d'opportunités et de droits fondamentaux.

Selon le Groupe de la Banque mondiale, l'inclusion financière désigne la possibilité pour les individus et les entreprises d'accéder à une gamme complète de services financiers (transactions, paiements, épargne, crédit, assurance), à un coût abordable, utiles, adaptés à leurs besoins, et fournis par des prestataires fiables et responsables y compris la promotion de l'inclusion financière numérique, comme levier de développement durable.

Selon l'Organisation des Nations Unies, l'inclusion financière implique :

- Un accès à un coût raisonnable pour tous les ménages à une large gamme de services financiers (épargne, crédit, paiement, assurance, etc.) ;
- Des institutions saines, encadrées par des réglementations fiables ;
- La viabilité financière et institutionnelle ;
- La concurrence pour garantir choix et accessibilité

Cette définition soutient les Objectifs de développement durable (ODD) adoptés par l'ONU en 2003.

L'inclusion financière est l'accès permanent des individus et des entreprises, à un coût abordable, à une gamme diversifiée de services financiers de base (paiements, épargne, crédit, assurance…), adaptés à leurs besoins, et proposés par des institutions formelles, fiables et durables »

L'inclusion réduit la pauvreté en permettant l'épargne, l'investissement, la gestion des risques et en facilitant les paiements numériques.

L'inclusion financière fait référence à l'accès équitable aux services financiers (crédit, épargne, assurance, paiement, services digitaux) pour les agriculteurs, en particulier les petits exploitants et les populations rurales. L'inclusion financière vise à réduire l'exclusion des agriculteurs, des femmes, de jeunes qui, faute de garanties ou d'infrastructures, restent à l'écart des circuits de financement classiques ou institutionnels. Elle est essentielle pour moderniser les exploitations, sécuriser les revenus et renforcer la résilience des producteurs face aux aléas.

Au regard du contexte du Kivu, il y a un recul dans la poursuite de cet objectif de l'inclusion financière. Les acteurs de l'écosystème des d'intermédiation financière doivent doubler les efforts pour remonter ce gap, pour accélérer la digitalisation enfin de servir les zones rurales et les femmes.

3.6. La digitalisation

Il s'agit de l'accès et de l'utilisation de produits et de services financiers formels tels que les transferts, les paiements, l'épargne, le crédit, l'assurance et plus encore par le consommateur final en recourant à des canaux alternatifs valorisant les processus axés sur la technologie. Il y a trois composantes dans les services financiers digitaux : les produits, les processus et les canaux de distribution (Hélix 2022).

3.7. La pauvreté

La pauvreté est multidimensionnelle et contextuelle. Elle prend différentes formes selon le lieu, le genre, l'âge et la résilience des individus.

Selon la banque mondiale (2000), la pauvreté est une situation dans laquelle une personne ne dispose pas de ressources suffisantes pour satisfaire ses besoins fondamentaux.

La pauvreté est une privation de capacités fondamentales qui empêche les individus de mener la vie qu'ils ont raison de valoriser (Sen, A. (1999)). Pour lui, la pauvreté ne concerne pas seulement le revenu, mais aussi les libertés et les opportunités.

PNUD définit la pauvreté comme un phénomène multidimensionnel qui se manifeste par le manque de revenus, mais aussi par l'exclusion sociale, l'insécurité, la vulnérabilité et l'accès limité aux services sociaux de base (UNDP). (2010).

La pauvreté monétaire concerne les personnes dont les revenus sont insuffisants pour satisfaire les besoins de base comme se nourrir, se loger et se soigner. La Banque mondiale fixe, par exemple, le seuil de pauvreté à 2,15 USD par jour.

La pauvreté multidimensionnelle, développée par Amartya Sen et le PNUD, prend en compte plusieurs aspects de la vie, tels que la santé, l'éducation, le logement et l'accès aux services de base.

Enfin, la pauvreté peut être structurelle, liée à une économie fragile et à des problèmes durables comme en RDC, ou conjoncturelle, causée par des crises, des conflits ou des catastrophes, comme dans le cas des populations du Kivu.

Il est important de distinguer plusieurs formes de pauvreté :

1. La pauvreté géographique touche différemment les zones rurales et urbaines. En milieu rural, elle se manifeste par le faible accès aux services financiers, aux infrastructures et par la dépendance à l'agriculture de subsistance. En milieu urbain, elle est liée surtout au chômage, au logement précaire et à l'économie informelle.
2. La pauvreté liée au genre concerne principalement les femmes, qui représentent une grande part des personnes pauvres. Elles ont souvent un accès limité à l'éducation, à la formation, au financement et aux opportunités économiques. C'est pourquoi la microfinance cible fréquemment les femmes pour renforcer leur autonomisation.
3. La pauvreté des jeunes est liée au manque d'opportunités d'emploi et d'accès au financement. La pauvreté de la résilience concerne les populations incapables de faire face aux chocs économiques, climatiques ou sociaux ; ici, la microfinance et les assurances jouent un rôle important.
4. La pauvreté liée à la déficience tel que certaines personnes handicapées

Comprendre ces différentes formes de pauvreté permet de mieux adapter les interventions de microfinance et d'entrepreneuriat selon le niveau de revenu, la vulnérabilité, le genre, l'âge et la zone géographique.

4. Cadres analytiques et théoriques

Nous avons mobilisé plusieurs théories notamment Théories du développement et de la finance inclusive, Théories de résilience, Théories des institutions

4.1. Théories du développement et de la finance inclusive

- Capabilités (Sen, 1999) : la microfinance augmente les choix économiques des individus.
- Financement participatif social : liens sociaux renforcent la responsabilité des emprunteurs.

4.2. Théories de résilience

- Résilience économique : capacité à absorber, s'adapter, et se reconstruire après choc.
- La microfinance comme instrument de coping et d'atténuation des risques (Christen & Rosenberg, 2000).

4.3. Théories des institutions

- Rôle des institutions formelles/informelles
- Importance de la gouvernance, réglementation, infrastructure financière

5. Question de la Recherche

5.1. Question principale

Notre question centrale est donc de savoir comment le secteur de la microfinance dans la région du Kivu a-t-il évolué avant et pendant la crise, et quels facteurs expliquent sa capacité de résilience face aux chocs sécuritaires et économiques ?

5.2. Questions spécifiques

1. Quelles étaient les forces et faiblesses du secteur avant la crise ?
2. Quels changements ont été observés pendant la crise ?
3. Quels facteurs ont favorisé la résilience des IMF ?
4. Quelles stratégies peuvent renforcer la stabilité du secteur ?

6. Hypothèses de recherche

H1 : La crise sécuritaire a entraîné une détérioration significative de la performance des institutions de microfinance dans la région du Kivu.

H2 : Les institutions ayant une meilleure gestion des risques et une plus grande capacité d'adaptation ont mieux résisté à la crise.

H3 : La digitalisation, les partenariats et les produits financiers adaptés constituent des facteurs clés de résilience du secteur.

H4 : La dépendance aux financements externes limite la capacité de résistance des IMF en période de crise.

6. Objectifs de cette recherche

6.1. Objectif principal

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'évolution du secteur de la microfinance dans la région du Kivu en comparant la période de stabilité à la période de crise, afin de comprendre les mécanismes de résilience des institutions de microfinance face aux chocs sécuritaires et économiques.

6.2. Objectifs spécifiques

v. Décrire la situation du secteur de la microfinance avant la crise en mettant en évidence ses forces et ses vulnérabilités.

vi. Analyser l'impact de la crise sécuritaire sur le fonctionnement et la performance des institutions de microfinance.

vii. Déterminer les facteurs explicatifs de la résilience du secteur en période d'instabilité.

viii. Formuler des recommandations visant à renforcer la stabilité, la gestion des risques et la pérennité du secteur.

7. Méthodologie

Lors de notre étude, nous avons adopté une approche une méthode qualitative, centrée sur l'analyse stratégique FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). L'objectif est de comprendre et d'analyser le fonctionnement du secteur de la microfinance dans la région du Kivu, en République Démocratique du Congo, dans un contexte de crise sécuritaire, économique et sociale, sur la période 2024–2025, afin de permettre une analyse comparative avant et pendant la crise.

7.1. Sources et collecte de données

Les données proviennent de sources multiples : observations de terrain, rapports institutionnels, enquêtes auprès des acteurs et systèmes d'information des institutions de microfinance. Cette triangulation permet de documenter de manière fiable le fonctionnement des institutions avant et pendant la crise. Pour des zones d'accès limité, nous avons procède aux échanges téléphoniques avec des managers, pour s'imprégner de réalités de résilience des institutions.

7.2. Analyse des données et traitement

L'analyse combine une approche descriptive et la méthode FFOM pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces du secteur, en comparant les périodes avant et pendant la crise (2024–2025) afin de mettre en évidence les mécanismes de résilience et d'adaptation.

Les données ont été recueillies par triangulation : observations de terrain et interactions avec les acteurs, documents institutionnels, enquêtes informelles et systèmes d'information des institutions. Cette combinaison a permis d'obtenir des informations qualitatives et quantitatives fiables sur le fonctionnement des institutions, la gestion du portefeuille, le comportement des clients et les stratégies adoptées pour faire face à l'instabilité économique et sécuritaire.

7.3. Limites méthodologiques de l'étude

Bien que cette étude offre une analyse approfondie du secteur de la microfinance dans la région du Kivu, certaines limites méthodologiques doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats.

Premièrement, le contexte de crise sécuritaire et institutionnelle a restreint l'accès à certaines informations complètes et actualisées. Dans les zones affectées par les conflits, certaines institutions financières sont peu visibles et ne communiquent pas systématiquement leurs données, ce qui peut affecter la fiabilité des informations disponibles.

Deuxièmement, l'étude repose majoritairement sur des données qualitatives issues d'observations de terrain, de rapports internes et d'échanges informels avec les acteurs. Bien que cette approche permette une compréhension fine des réalités opérationnelles, elle comporte un risque de subjectivité, notamment dans l'interprétation des perceptions des acteurs et l'évaluation des effets de la crise sur le fonctionnement des institutions.

Troisièmement, l'analyse se concentre exclusivement sur la région du Kivu, en particulier les zones sous contrôle des rebelles du M23. Les résultats ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble du secteur de la microfinance en RDC et doivent être interprétés dans le contexte spécifique d'une forte insécurité, de déplacements de populations et de fragilité économique prononcée.

Quatrièmement, la comparaison entre la période avant et pendant la crise se limite aux années 2024–2025, correspondant à une phase d'intensification de la crise. Bien que cette période soit relativement courte pour observer des transformations structurelles profondes, elle reste pertinente pour analyser les impacts directs sur les institutions.

Enfin, l'utilisation de la méthode FFOM offre une analyse qualitative des facteurs internes et externes influençant la résilience du secteur, mais elle ne permet pas de mesurer quantitativement l'impact exact de la crise sur la performance financière des institutions.

Malgré ces limites, l'étude fournit des éléments précieux pour comprendre les défis opérationnels et stratégiques des institutions de microfinance en contexte de crise et pour identifier des pistes d'amélioration en matière de gestion des risques, de digitalisation et de renforcement institutionnel.

7.4. Considérations éthiques de la recherche

Cette étude a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables aux recherches menées dans le milieu professionnel, notamment lorsque le chercheur évolue lui-même dans le secteur étudié.

Premièrement, toutes les informations collectées ont été utilisées uniquement à des fins académiques et analytiques. Aucune donnée permettant d'identifier une institution, un client ou un membre du personnel n'a été divulguée, et les résultats sont présentés de manière globale pour préserver la confidentialité des acteurs et l'anonymat.

Deuxièmement, la position du chercheur au sein du secteur constitue à la fois un avantage et un risque potentiel de biais. Pour limiter ce dernier, l'analyse s'est appuyée sur une triangulation des sources : observations de terrain, documents institutionnels, enquêtes auprès des acteurs et données issues des systèmes d'information, renforçant ainsi la crédibilité et la neutralité des résultats.

Troisièmement, la participation des acteurs a été volontaire et fondée sur le consentement informé, avec la garantie que les informations recueillies serviraient uniquement à l'étude académique.

Quatrièmement, compte tenu du contexte sécuritaire sensible du Kivu, des mesures ont été prises pour protéger la sécurité des personnes et des institutions impliquées, en évitant toute divulgation susceptible de compromettre leurs activités.

Dans l'ensemble, la démarche de recherche a respecté les principes d'intégrité scientifique, de confidentialité et de responsabilité, assurant la validité des résultats tout en protégeant les acteurs du secteur étudié.

8. Choix et intérêt du sujet

8.1. Intérêt scientifique

Cette étude contribue à la littérature sur la résilience financière en contexte de crise en analysant, à travers une approche FFOM comparative, l'évolution des institutions de microfinance dans un environnement d'insécurité prolongée, un champ encore peu documenté dans les pays fragiles.

8.2. Intérêt personnel

En tant qu'acteur et consultant du secteur, cette recherche permet une compréhension critique et objective des forces, faiblesses et stratégies d'adaptation des institutions de microfinance du Kivu, afin d'améliorer les pratiques professionnelles et la gestion des risques en situation de crise.

8.3. Intérêt social

Les résultats peuvent orienter les décideurs, les partenaires et les institutions financières vers des stratégies plus adaptées pour renforcer la résilience du secteur de la microfinance, préserver l'inclusion financière et soutenir les populations affectées par la crise sécuritaire dans la région du Kivu.

9. Discussion

Cette analyse explore l'évolution des institutions de microfinance (IMF) dans la région du Kivu avant et pendant la crise sécuritaire, économique et sociale, afin de comprendre comment les dynamiques internes et externes influencent leur performance et leur résilience.

9.1 Avant la crise

9.1.1. Forces internes

- Les IMF étaient fortement ancrées dans les communautés, avec des relations de confiance établies avec les clients.
- La marche vers l'inclusion financière était progressive.
- Les produits financiers étaient adaptés aux petits entrepreneurs et salariés, offrant souplesse dans les cycles de remboursement et les moyens de paiement.
- L'approche sociale et inclusive surtout avec les crédits en méthodologie groupe favorisait l'accès aux services financiers pour les populations non bancarisées, en particulier les femmes et les jeunes. Il y avait des appâts et incitations de partenaires institutionnels vers les crédits agricoles et les zones rurales avec de fonds de garanties de la banque mondiale, étaient des opportunités de mobilisations de ressources pour les institutions financières du Kivu.
- Il y avait l'accompagnement du régulateur (BCC) et de services publiques (notaire, services fonciers, certification, chambre de commerce, justice, guichet unique, etc.)

9.1.2. Faiblesses internes

- Les institutions souffraient d'une capacité financière limitée,
- Une faible digitalisation,
- La gestion des risques rudimentaire faute de central de risque. A peine certaines institutions étaient en phase d'implanter la direction de risque au regard de la loi No 22/069 du 27 décembre 2022 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit en République démocratique du Congo.
- Il y a également une dépendance emprunts et aux bailleurs.

Ces faiblesses structurelles constituaient des vulnérabilités en cas de choc externe. Dans la cartographie d'exposition, l'analyse de la concentration de risque géographique du portefeuille, de même le risque de persona, que nous appelons risque profil client-produit attire moins l'attention des organes. Cela étant, la concentration des actifs dans une seule zone était vue comme un ancrage dans un marché.

9.1.3. Opportunités externes

- La demande croissante dans l'économie informelle, le potentiel des solutions digitales et le soutien des partenaires au développement représentaient des leviers pour améliorer la portée et la durabilité des services.
- Forte demande de prêts par les entrepreneurs
- Les IMFs étaient opérationnelles,
- La possibilité d'organiser les activités de prospections

9.1.4. Menaces externes

- La concurrence accrue, le risque de portefeuille élevé avec risque de cavalerie financière et l'instabilité macroéconomique (inflation, fluctuations des prix) constituaient des menaces potentielles pour la stabilité des IMF.
- La forte concurrence : il y avait une forte concentration des IMF dans une zone géographique, offrant les mêmes produits

9.2. Pendant la crise

9.2.1. Forces internes

- Certaines IMF ont démontré une résilience active, maintenant l'accès aux services malgré l'insécurité grâce à la digitalisation accélérée, la mise en œuvre de plans de continuité d'activité et un management de crise adapté. La connaissance contextuelle des clients a permis de proposer des produits d'urgence : restructuration de prêts, paiements différés et communication transparente avec les emprunteurs.

9.2.2. Faiblesses internes

- La qualité du portefeuille s'est fortement dégradée, les créances douteuses ont augmenté,
- La rentabilité a diminué et les ressources humaines ont été fragilisées par l'insécurité et la pression sur le personnel.
- La capacité d'acquérir de nouveaux clients et de mobiliser l'épargne a été limitée.

9.2.3. Opportunités externes

- La crise a créé un besoin accru de micro-assurance, accéléré l'adoption des canaux digitaux (mobile money, POS, cartes) et ouvert des possibilités de partenariats institutionnels et internationaux pour soutenir les clients affectés.
- La Diversification géographique. Les institutions jadis concentrées dans la zones du Kivu, peuvent ouvrir des nouvelles agences dans les nouvelles zones relativement sécurisées, tel que Kolwezi, Kisangani, Lubumbashi, Boma, Isiro, etc. il s'agira de nouveau marchés.
- L'autorisation spéciale aux COOPEC du Kivu de se déployer dans les nouvelles zones. Il s'agit d'une innovation du régulateur. Les coopératives autochtones d'épargne et crédit étaient limitées dans l'expansion géographique. Elles peuvent se déployer dans les nouvelles zones (Bunia, Kinshasa, Bujimayi, etc.) sans restriction, tout en maintenant son statut de COOPEC, et créer une fédération nationale forte et solide.
- L'instruction No 44 portant mesures spéciales applicables aux établissements de crédit et sociétés financières consécutives à la situation sécuritaire prévalant dans la partie Est de la République démocratique du Congo (modification 2) du 8 Avril 2025, autorisant le rééchelonnement de crédits en difficultés, pour alléger les fardeaux aux clients avec arrêt des pénalités.

9.2.4. Menaces externes

- L'insécurité généralisée, les déplacements massifs, la chute des revenus locaux et la perte de confiance des clients ont fortement réduit l'accès au crédit et à l'épargne, accentuant la vulnérabilité du secteur.

- L'insécurité juridique n'a pas permis d'accepter des nouvelles hypothèques de nouveaux prospects surtout pour les crédits individuels et PME au d'inscription immobilière, ni de légaliser les contrats de prêts. Aucune garantie ne pouvait plus être réalisée. Tous les contentieux de crédit ont été arrêtées, en attendant le retour et installation des institutions légales.
- Menace de sanction de la BCC (retrait d'agreement) si et seulement si, l'IMF désobéit aux instructions de la BCC d'ouvrir ses portes dans les zones sous contrôle de rebelles.
- Menace de paiement de frais exorbitant imposés par AREFA, un service faisant office d'autorité de régulation de secteur dans les zones sous contrôle de rebelles répartis comme suit (Etude de dossier : 5000 USD, frais d'enregistrement : 15000 USD)
- Réduction du personnel. Les Institutions ont réduit les effectifs de leur personnel. Les agents de fonctions de support (support office ou back office) ont été contraint au congé technique.

10. Les indicateurs de contrôle

No	Indicateurs	Impact négativement	commentaires
1	Portée des emprunteurs actifs	baisse de 50% par rapport à l'an 2024	baisse de profit opérationnel
3	portée épargnants	baisse de 80%	faible mobilisation des épargnes
3	inclusion femmes	baisse de 40%	recul de l'inclusion financière de femme
4	plaintes soumises	80%	insatisfaction des clients
5	plaintes résolues	30% de réponses	les clients satisfaits
6	Volume des portefeuilles	baisse a 45%	réduction des activités
7	Portefeuille à risque 30 jours (PAR30)	80% de PAR30	détérioration de la qualité
8	Rotation staff (turnOver)	baisse de 30% de personnel	impact sur la vie de travailleurs (fin contrat, suspension de contrat de travail et avantages
9	Rendement (profitabilité des actifs)	baisse de 40 % de ROA	
10	hésitation de partenaires	soutien à 20% (FPM dans les actions de recouvrement)	observation et non intéressement de partenaires techniques et financiers
11	Accélération de la digitalisation et Technologie nouvelles		
	Radiation de prêts	15 % de portefeuilles	il y a eu un grand nombre de prêt radiés
	portefeuille restructurés	25 % de prêts PME/Individuel	

10.1. Comparaison synthétique

Dimension	Avant la crise	Pendant la crise
Qualité du portefeuille	Stable	Très dégradée
Activité des IMF	Relativement normale	Réduite / perturbée
Accès aux clients	Facile	Difficile dans zones à risque
Demande de crédit	Croissante	Faible ou risquée
Gestion des risques	Limitée	Insuffisante face aux chocs

10.2. Validation des hypothèses de recherche

H1 : La crise sécuritaire a entraîné une détérioration significative de la performance des institutions de microfinance dans la région du Kivu.

Cette hypothèse est fortement confirmée par les indicateurs observés. La baisse de 50 % du nombre d'emprunteurs actifs, la diminution de 80 % des épargnants, ainsi que la réduction du portefeuille de crédit à 45 % traduisent une contraction importante de l'activité. La hausse du Portefeuille à Risque 30 jours (PAR30) à 80 % et la radiation de 15 % des prêts indiquent une détérioration sévère de la qualité du portefeuille. La baisse de 40 % du rendement des actifs (ROA) confirme également une dégradation de la performance financière. Ces résultats sont cohérents avec la littérature sur les économies fragiles, selon laquelle les crises sécuritaires perturbent l'accès aux marchés, augmentent le risque de crédit et réduisent la capacité de remboursement des clients.

Hypothèse confirmée avec un niveau élevé de robustesse empirique.

H2 : Les institutions ayant une meilleure gestion des risques et une plus grande capacité d'adaptation ont mieux résisté à la crise.

Cette hypothèse est globalement confirmée, mais avec certaines nuances. Les données montrent que certaines institutions ont limité les pertes grâce à la restructuration de 25 % des prêts et à l'adoption de mesures de recouvrement renforcées avec l'appui de partenaires (20 % de soutien technique). La résolution partielle des plaintes (30 %) suggère également l'existence de mécanismes internes de gestion des relations clients. Cependant, le niveau très élevé du PAR30 et la forte baisse des activités indiquent que même les institutions les mieux organisées restent fortement affectées dans un contexte de crise prolongée.

→ Hypothèse confirmée, mais avec un effet limité par la gravité du contexte sécuritaire.

H3 : La digitalisation, les partenariats et les produits financiers adaptés constituent des facteurs clés de résilience du secteur.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. L'accélération de la digitalisation observée durant la crise montre une capacité d'adaptation technologique, souvent utilisée pour maintenir les opérations dans des zones à accès difficile. En outre, la digitalisation a été une alternative pour apporter certaines réponses aux plaintes de clients et les actions marketing en ligne. En dépit cette alternative, le contact humain entre le client et l'agent de banque/IMF demeure très capital et irremplaçable pour renforcer la confiance et l'appropriation, surtout que la cible des IMF est moins instruite. Au-delà d'effectuer des transactions, le client cherche à s'informer sur l'évolution et les nouvelles de son institution, les nouveautés, les renseignements, les conseils, etc. Voilà le sens de contact humain dans les relations

client-IMF/banque (le Ubuntu, Humanitas, Familia). De même, les partenariats avec des institutions d'appui ont contribué aux actions de recouvrement et à la continuité des services. Toutefois, le faible niveau de soutien des partenaires (20 %) et la baisse importante de l'inclusion financière, notamment chez les femmes (−40 %), montrent que ces facteurs de résilience restent insuffisants pour compenser les effets d'une crise sécuritaire prolongée.

→ Hypothèse confirmée, mais avec un effet modérateur et non suffisant.

H4 : La dépendance aux financements externes limite la capacité de résistance des IMF en période de crise.

Cette hypothèse est confirmée par la forte baisse de la mobilisation de l'épargne (−80 %) et l'hésitation des partenaires techniques et financiers, dont le soutien est limité à environ 20 %. La réduction des ressources internes combinée à la prudence des bailleurs réduit la capacité des institutions à refinancer leur portefeuille et à absorber les pertes. Dans les contextes fragiles, la dépendance aux financements externes augmente la vulnérabilité des IMF, car les flux de capitaux deviennent instables en période d'insécurité.

→ Hypothèse confirmée avec cohérence théorique et empirique.

11. Conclusion

L'analyse des indicateurs confirme H1 en montrant une détérioration marquée des performances financières, sociales et opérationnelles des institutions de microfinance au Kivu, caractérisée par la baisse des emprunteurs et des épargnants, la dégradation du portefeuille et la diminution de la rentabilité, ce qui correspond aux effets attendus dans une économie fragile soumise à un choc sécuritaire.
H2 est également vérifiée : les institutions disposant de meilleures capacités de gestion des risques et d'adaptation ont mieux résisté, bien que ces mécanismes n'aient permis que d'atténuer, sans éviter, la dégradation globale.

H3 est partiellement confirmée, la digitalisation, les partenariats et l'adaptation des produits ayant favorisé la continuité des activités, mais avec un effet limité en raison du faible soutien externe et du recul de l'inclusion financière.

H4 est confirmée, la dépendance aux financements externes ayant accentué la vulnérabilité des IMF, en raison de la baisse de l'épargne et de la prudence des partenaires en période d'instabilité.

Dans ce contexte, les IMF du Kivu ont développé une résilience multidimensionnelle organisationnelle, relationnelle et opérationnelle fondée sur l'innovation, la flexibilité et le capital social, mais cette résilience demeure contrainte par la fragilité de l'environnement sécuritaire. La microfinance reste ainsi un instrument de stabilisation en contexte de crise, dont l'efficacité dépend du renforcement de la gestion des risques, de la digitalisation, de la diversification des ressources, de marché/zone et du soutien institutionnel.

12. Reference Bibliographique

- Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). The Economics of Microfinance. MIT Press.
- Banerjee, A., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2015). The miracle of microfinance? American Economic Journal: Applied Economics, 7(1), 22–53.
- BCC : Loi No 22/069 du 27 décembre 2022 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit
- BCC : L'instruction No 44 portant mesures spéciales applicables aux établissements de crédit et sociétés financières consécutives à la situation sécuritaire prévalant dans la partie Est de la République démocratique du Congo (modification 2) du 8 Avril 2025.
- Christen, R. P., & Rosenberg, R. (2000). The Microfinance Consensus Guidelines. Washington, DC: CGAP.
- Crepon, B., Devoto, F., Duflo, E., & Pariente, W. (2015). Estimating the impact of microcredit on poor households. Journal of Economic Perspectives, 29(1), 81–102.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2014). Microfinance and financial inclusion. Annual Review of Economics, 6(1), 511–535.
- Dupas, P., & Robinson, J. (2013). Savings constraints and microenterprise development. American Economic Journal: Applied Economics, 5(1), 163–192.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. Global Environmental Change, 16(3), 253–267.
- Gammage, S., et al. (2020). Digital financial services during COVID-19. World Development, 135, 105062.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management, 3*(3), 215-251.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1–23.
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. Stanford Research Institute.
- Karlan, D., & Zinman, J. (2011). Microcredit in theory and practice. Journal of Economic Perspectives, 25(3), 139–164.
- Ledgerwood, J. (2013). The New Microfinance Handbook. World Bank Publications.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.
- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. Journal of Public Administration Research and Theory, 7(2), 277–304.