Vers une explication de l'échec du système de gouvernance interne des Institutions de Microfinance en République Démocratique du Congo

Christian BUSHU MBEETSA
Doctorant-chercheur en Gouvernance Financière, Université de Yaoundé II (Cameroun)
Faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG)
Laboratoire de Recherche et d'Etude en Gestion des Organisations en Afrique (LREGOA).
christianbushu@gmail.com
https://orcid.org/0009-0006-6991-3539

Serge DJOUM KOUOMOU
Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II (Cameroun)
Faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG).
Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et de Gestion (CEREG).
sdjoum@yahoo.com

Received: December 31, 2024 Accepted: February 18, 2025 Published: June 30, 2025

Résumé

Objectif : Cette étude examine le système de gouvernance interne des institutions de microfinance (IMF) en République démocratique du Congo (RDC) afin d'identifier les raisons de son échec. Le système de gouvernance interne est crucial pour assurer la transparence et l'efficacité des IMF.

Méthodologie : Nous utilisons une méthodologie qualitative auprès d'un échantillon de 15 IMF dans les provinces du Nord-Kivu et du Sud-Kivu. Ces provinces représentent environ 60 % du secteur de la microfinance dans le pays et ont été sélectionnées pour leur maturité et les crises ou dysfonctionnements qu'elles ont connus. L'analyse thématique de contenu a permis de catégoriser les verbatims à l'aide du logiciel NVivo 12.

Résultats : Les résultats révèlent sept catégories de limitations du système de gouvernance interne des IMF en RDC : réglementaires et de contrôle, opérationnelles, commerciales et financières, sociopolitiques et économiques, organisationnelles et stratégiques, socioculturelles et technologiques. Ces dysfonctionnements ont un impact négatif sur la performance et la pérennité des IMF.

Originalité : Cette étude apporte une contribution originale en identifiant ces 7 contraintes. Il est essentiel de comprendre les facteurs expliquant ces dysfonctionnements afin de remédier à l'échec du système de gouvernance interne et soutenir le rôle crucial de la microfinance en RDC.

Mots clés : Système de gouvernance interne, Institutions de Microfinance, Échec, RDC.

Towards an explanation of the failure of the internal governance system of microfinance institutions in the Democratic Republic of the Congo

Christian BUSHU MBEETSA
Doctorant-chercheur en Gouvernance Financière, Université de Yaoundé II (Cameroun)
Faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG)
Laboratoire de Recherche et d'Etude en Gestion des Organisations en Afrique (LREGOA).
christianbushu@gmail.com
https://orcid.org/0009-0006-6991-3539

Serge DJOUM KOUOMOU
Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II (Cameroun)
Faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG).
Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et de Gestion (CEREG).
sdjoum@yahoo.com

Abstract

Objective: This study examines the internal governance system of microfinance institutions (MFIs) in the Democratic Republic of the Congo (DRC) to identify the reasons for their failure. The internal governance system is crucial for ensuring the transparency and efficiency of MFIs.

Methodology: We use a qualitative methodology with a sample of 15 MFIs in the provinces of Nord-Kivu and Sud-Kivu. These provinces represent approximately 60% of the microfinance sector in the country, and they have been selected for their maturity and the crises or dysfunctions they have experienced. Thematic content analysis was used to categorize the verbatims using NVivo 12 software.

Findings: The results reveal seven categories of limitations in the internal governance system of MFIs in the DRC: regulatory and control, operational, commercial and financial, socio-political and economic, organizational and strategic, socio-cultural and technological. These dysfunctions have a negative impact on the performance and sustainability of MFIs.

Originality value: This study makes an original contribution by identifying these seven constraints. It is essential to understand the factors that explain these dysfunctions in order to remedy the failure of the internal governance system and to support the crucial role of microfinance in the DRC.

Key words: Internal governance system, Microfinance Institutions, Failure, DRC.

.

Introduction

En République démocratique du Congo (RDC), la microfinance joue un rôle central, tant sur le plan économique que social (FAD[1], 2022). Avec un taux d'inclusion financière de 21%, la microfinance constitue l'épine dorsale de l'économie et joue un rôle important dans la réduction de la pauvreté et du chômage. Cependant, pour remplir sa mission et rester viable, elle est confrontée à un certain nombre de dysfonctionnements, de crises et d'échecs que ses mécanismes de gouvernance n'ont pas été en mesure de résoudre depuis sa création. À la fin de l'année 2020, le secteur de la microfinance est passé à 92 IMFs et 71 institutions mutualistes (Coopec), contre respectivement 93 et 72 en 2019 (BCC[2],2022).

Il est évident que la gouvernance représente l'élément vital de la microfinance, non seulement en termes de réalisation de l'objectif initial, mais aussi de maintien d'un système interne transparent, efficace et accepté par tous les acteurs impliqués dans l'institution. Par conséquent, il est primordial d'élucider l'échec du système de gouvernance interne en place. Le système de gouvernance interne joue un rôle tout aussi essentiel dans le secteur financier que dans les entreprises traditionnelles.

Malgré l'absence de consensus sur une définition précise, l'échec de la gouvernance de la microfinance est généralement considéré comme englobant les lacunes du cadre réglementaire, de la mission, de la stratégie, du conseil d'administration et des autres parties prenantes du secteur. Ces lacunes, à leur tour, ont joué un rôle important dans la précipitation de la crise financière qui a frappé ce secteur (Ahmodu *et al.,* 2017). L'accent est généralement mis sur le système de gouvernance interne. Ce système, qui permettrait d'expliquer les succès et les crises de ce secteur, reste un domaine d'étude complexe et embryonnaire (Thadée, 2016 ; Tlili, 2019).

Plusieurs auteurs ont démontré l'apport du respect et de l'application des mécanismes de gouvernance dans différentes institutions, notamment en microfinance. Il s'agit notamment de Bakkour (2013) et Bada Ba (2021). Les auteurs susmentionnés ont concentré leur attention sur le sujet de la gouvernance d'entreprise, qui peut être définie comme la relation entre les actionnaires d'une entreprise et sa direction, son conseil d'administration, ses employés, etc. La gouvernance de la microfinance est une question importante dans ce contexte. En effet, la gouvernance de la microfinance se caractérise par l'importance des mécanismes externes et internes. Contrairement aux entreprises traditionnelles, la gouvernance des IMF présente un certain nombre de caractéristiques distinctives qui sont directement liées aux spécificités[3] de ce secteur. Le système de gouvernance interne des IMF a été identifié comme un facteur clé pour renforcer leur performance financière et leur conscience des risques. Mia et Chandra (2016) et Rashem (2018) notent que l'échec des IMF provient de leur mauvaise gouvernance interne et de l'inadéquation de leurs mécanismes de gouvernance interne.

Dans ce contexte, il est recommandé aux IMF de renforcer leur cadre de gouvernance afin de garantir leur pérennité (Aloui et Tkiouat, 2017). Un nombre considérable de chercheurs et de praticiens ont identifié l'importance du système de gouvernance interne pour le fonctionnement efficace des IMF (Maïté et Nyssens, 2016 ; George et Muiruri, 2022). Cependant, leurs travaux respectifs se sont concentrés sur le rôle du conseil d'administration, bien que la gouvernance interne s'étende au-delà du conseil d'administration. D'autres chercheurs ont cherché à élucider l'influence des facteurs

[1] Fonds Africain de Développement : Projet d'Appui au Développement du Secteur Financier et d'Inclusion Financière en RDC (PADSFI) – 2022.

2 Banque Centrale du Congo (BCC) : Rapport des activités 2020 publié en 2022

3 Les spécificités des institutions de microfinance dans le monde, et en Afrique en particulier, dépendent d'un certain nombre de facteurs, tels que le contexte réglementaire (les IMF se caractérisent par une grande variété de formes juridiques, allant des ONG aux banques spécialisées, en passant par les coopératives, les mutuelles, les sociétés anonymes, etc.), le niveau de développement (faible densité de population, insécurité, instabilité politique, catastrophes naturelles), la demande des clients (les IMF doivent aussi s'adapter aux besoins et aux préférences de leurs clients, souvent influencés par la culture, la religion, le sexe, etc.) et la concurrence déloyale.

externes sur la gouvernance de la microfinance, concluant que la raison pour laquelle le système de gouvernance a échoué est due à une variété de conditions économiques, de facteurs géopolitiques et institutionnels (Thadée, 2016 ; Onomo, 2010 ; Ahmodu *et al.,* 2017). Par ailleurs, compte tenu de la diversité des IMF en termes de nature, de missions, d'interactions avec les parties prenantes et de contextes nationaux, comme l'illustre la République démocratique du Congo, il convient de se demander si certains facteurs contextuels et socioculturels liés aux parties prenantes peuvent influencer la gouvernance des IMF.

A la lumière des observations ci-dessus, il est possible de poser la question suivante ***: Quels sont les facteurs explicatifs de l'échec du système de gouvernance interne des IMF ?***

L'objectif principal de cet article est d'identifier les facteurs qui expliquent l'échec du système de gouvernance interne des IMF en RDC. Cet article est organisé en trois sections. La première traite du cadre théorique, la deuxième présente le cadre méthodologique et les résultats sont présentés et discutés dans la troisième section.

I. Cadre théorique : regards croisés sur la notion de gouvernance en microfinance

Ce cadre théorique commence par élucider l'état actuel du concept de gouvernance dans le secteur de la microfinance, puis présente une tentative d'explication théorique de l'échec du système de gouvernance des institutions de microfinance (IMF).

I.1 - Aperçu du concept de gouvernance dans les IMF

Un système de gouvernance interne solide et efficace pour la microfinance est essentiel pour maintenir la stabilité du secteur et faciliter une croissance souhaitable. Il permet également de réduire les risques perçus et, partant, le coût du capital. Le concept de gouvernance n'est pas un phénomène récent (Berle et Means, 1932). Historiquement, il a été appliqué à différents niveaux (Ahmodu *et al.,* 2017) et en fonction du contexte dans lequel il est circonscrit (Drucker, 1957). Par conséquent, le concept de gouvernance d'entreprise implique intrinsèquement le pouvoir de prendre des décisions (Carver, 2010). Un certain nombre d'études ont été menées dans le but de définir plus précisément la gouvernance d'entreprise. Compte tenu de la relation entre les dirigeants de l'entreprise et ses apporteurs de capitaux, la gouvernance d'entreprise se limite au contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants (Abunadi, 2019 ; Levet, 1999). Dans cette perspective, la gouvernance peut être définie comme un ensemble de dispositions destinées à assurer que les actions des dirigeants de l'entreprise s'alignent sur les intérêts et les objectifs des actionnaires. Par conséquent, elle représente l'autorité des actionnaires sur la direction. Cette perspective est analogue à celle de Charreaux (1996), qui affirme que l'objectif de la gouvernance est de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants.

Les études les plus récentes se sont concentrées sur le conseil d'administration (Wanda, 2010 ; Mori et Randoy, 2011). Néanmoins, la fonctionnalité du conseil d'administration n'est pas une condition suffisante pour la réalisation de la mission et des actifs d'une IMF.

Dans une publication ultérieure, Bakkour (2013) présente une vue d'ensemble de l'analyse de la gouvernance de l'IMF, dépassant les limites de l'analyse précédente, qui s'intéressait principalement aux aspects techniques et aux relations entre le conseil d'administration et les dirigeants.

CERISE[4] utilise une grille d'analyse[5], telle que proposée par Lapenu (2002), qui permet à l'IMF de gérer efficacement ses opérations quotidiennes, tout en identifiant les techniques nécessaires pour prévenir et surmonter les crises et les faillites. Contrairement à la première approche, restrictive et uniquement basée sur les relations entre les actionnaires et la direction de l'IMF, l'analyse de la gouvernance selon la seconde approche s'inscrit dans un cadre plus global qui englobe les relations entre les différentes parties prenantes de l'institution. En d'autres termes, la gouvernance en microfinance peut être définie comme un ensemble de processus et de structures pour la gestion et le contrôle d'une institution de microfinance. Il s'agit d'un ensemble de règles qui régissent les relations

[4] CERISE (Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit)

5 Une grille d'analyse qui prend en compte les relations de pouvoir, les conditions de son exercice et le traitement des dysfonctionnements.

entre la direction, les actionnaires et les parties prenantes (Abdulai, 2020). Dans le même ordre d'idée, le comité CERISE et la BCC[6] (2023) définissent la gouvernance de la microfinance comme suit : *« La gouvernance d'une institution de microfinance, basée sur sa structure de propriété, regroupe l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs définissent et poursuivent la mission de l'institution et assurent sa pérennité en s'adaptant à l'environnement, en prévenant et en surmontant les crises.»*.

Dans ce contexte, nous nous appuyons sur les travaux de Charreaux (1997), qui propose une classification des mécanismes pour analyser le cadre de la gouvernance d'entreprise. Bien que ce cadre d'analyse des mécanismes ait été initialement destiné aux entreprises commerciales, d'autres chercheurs l'ont utilisé pour identifier les mécanismes appropriés au secteur de la microfinance (Labie et Mersland, 2011). En effet, sa vision globale et exhaustive du système de gouvernance lui permettrait de répondre efficacement aux spécificités des IMF (Périlleux, 2008). Contrairement à la gouvernance des sociétés commerciales, où l'accent est mis sur le contrôle du conseil d'administration (CA) et les systèmes d'incitation à la rémunération des dirigeants, cette grille offre un avantage supplémentaire en ce qu'elle identifie d'autres mécanismes de gouvernance (Boulerne et Sahut, 2010). Ces mécanismes peuvent être classés en quatre catégories : intentionnels[7] ou spontanés[8], spécifiques ou non à l'organisation.

Selon la classification de Charreaux (1997), la dernière catégorie de mécanismes de gouvernance comprend ceux qui sont spontanés et non spécifiques. Ces mécanismes sont principalement liés à l'environnement externe de l'organisation. Pour certains chercheurs, ces mécanismes ont un rôle marginal dans le domaine de la microfinance. Certains de ces mécanismes ne sont pas prédominants dans ce contexte, tandis que d'autres opèrent à un certain niveau de croissance de la microfinance.

Différents facteurs influencent les décisions de gestion selon Ahmodu *et al.* (2017). Parmi ces facteurs, on trouve des éléments économiques tels que l'inflation, les taux de change, la dette extérieure, les déficits budgétaires, les devises étrangères, les politiques monétaires et économiques. Les facteurs politiques et institutionnels jouent également un rôle, tels que la structure de l'actionnariat, les abus d'initiés, la fraude, la falsification et les systèmes de contrôle interne.

Bien que cette grille ne le mentionne pas explicitement, certains chercheurs (Labie et Périlleux, 2008) ont démontré que certains mécanismes sont particulièrement pertinents à des stades précis du développement, alors que d'autres ne révéleront leur importance et leur efficacité qu'à un stade ultérieur. En ce qui concerne notre étude, nous avons constaté que, compte tenu des facteurs externes (socioculturels) associés à l'interaction des acteurs, les mécanismes intentionnels non spontanés et certains mécanismes spontanés non spécifiques semblent plus pertinents pour mieux asseoir la gouvernance de la microfinance. Par conséquent, l'efficacité de la gouvernance considérée dans cette étude est définie par la fiabilité et la transparence du processus opérationnel de prise de décision, c'est-à-dire la gouvernance interne des IMF telles qu'elles fonctionnent, liant l'institution elle-même et les clients.

6 Banque Centrale du Congo (BCC) : Instruction n°007 du 04 Juillet 2023 relative au Gouvernement d'entreprise des Institutions de Microfinance en RDC. Modification n°1.

7 Ces mécanismes intentionnels et spécifiques à l'organisation sont développés en interne dans chaque organisation et ont pour rôle d'assurer sa bonne gouvernance (Charreaux, 1997).

8 Ces mécanismes sont spontanés dans le sens où leurs rôles ne sont pas intentionnels mais découlent plutôt d'externalités imprévues (Labie et Mersland dans Armendáriz et Labie, 2011). Charreaux (1997) place dans cette catégorie le marché des biens et services, le marché financier (y compris les prises de contrôle), l'intermédiation financière, le crédit interentreprises, le marché du travail, le marché politique, le marché du capital social, l'environnement sociétal, l'environnement médiatique, la culture d'entreprise et le marché de la formation.

I.2 – Tentative d'explication théorique de l'échec du système de gouvernance des IMF

Le système de gouvernance de la microfinance repose sur plusieurs théories, chacune d'entre elles étant basée sur la nature multidimensionnelle du système. L'objectif de cette sous-section n'est pas de fournir une explication exhaustive de ces théories, mais plutôt de démontrer leur contribution potentielle à la gouvernance de toute institution financière.

1 - La microfinance au centre d'une multitude de parties prenantes

En microfinance, une multitude de parties prenantes sont réunies dans le but d'atteindre l'objectif initial. Un examen de la gouvernance qui inclut toutes les parties prenantes nécessite l'utilisation d'une approche par les parties prenantes. Cette approche est considérée comme une construction sociale résultant des actions des différentes parties prenantes, définies comme tout agent économique interagissant avec l'organisation (Freeman, 1984 ; Karaca *et al.,* 2020 ; Savall et Zardet, 2020). Périlleux (2008) postule que les IMF doivent prendre en compte au moins six catégories[9] de parties prenantes pour remplir leur mission et atteindre leurs objectifs. L'application de cette théorie permet de comprendre la nature de l'entreprise (Rasolofo-Distler, 2010), la manière dont les dirigeants perçoivent la gestion de l'entreprise (Chawki et Lemqeddem, 2020), la perspective des membres du conseil d'administration sur les intérêts des parties prenantes (Wang et Dewhirst, 1992) et la manière dont les entreprises sont gérées[10] (Pesqueux, 2020). Cette théorie présente un intérêt pour les institutions de microfinance en raison de la diversité des participants qui contribuent activement à l'organisation. Cette participation inclusive se traduit par la présence d'une variété d'administrateurs au sein du conseil d'administration, ce qui permet aux IMF d'accéder à un éventail diversifié d'intérêts. Dans ce contexte, le conseil d'administration joue un rôle diplomatique en évaluant les conflits d'intérêts potentiels des différentes parties prenantes afin de déterminer les objectifs clairs de l'organisation. Cette théorie postule que le conseil d'administration n'est pas le seul facteur déterminant dans la gouvernance d'une institution, mais qu'il est nécessaire de prendre en compte l'apport des autres parties prenantes. En outre, cette approche permettrait de renforcer les mécanismes de gouvernance tout en examinant la qualité des administrateurs. Par conséquent, les partisans de la théorie des parties prenantes affirment que la raison de l'échec du système de gouvernance est l'absence d'implication des parties prenantes dans la gouvernance des institutions (Ahmodu *et al.,* 2017).

En général, la diversité des parties prenantes dans les IMF implique l'existence d'intérêts personnels divergents. Dans de telles circonstances, des conflits d'intérêts peuvent survenir, ce qui pourrait potentiellement mettre en péril l'équilibre de la coalition. Cela nous amène à nous pencher sur la théorie des conflits d'intérêts.

2 - La microfinance : risque d'intérêts divergents et de conflits d'intérêts

La diversité des parties prenantes dans les institutions de microfinance donne lieu à une variété d'intérêts entre les différents acteurs. Dans les sociétés commerciales, la théorie du principal-agent (ou théorie de l'agence) est le paradigme dominant pour comprendre la gouvernance. Cette théorie met l'accent sur les relations de gouvernance entre les actionnaires et les dirigeants (Jensen et Meckling, 1976 ; BCC, 2023). Les premiers sont les apporteurs de capitaux, avec pour objectif de s'assurer que les seconds agissent dans l'intérêt de maximiser le rendement de leurs actions (Horn, 2012). Néanmoins, afin de s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires, un conseil d'administration est nommé dont le rôle est de surveiller et de contrôler les dirigeants (Gray et Cannella, 1997).

Si cette théorie est facilement applicable aux entreprises commerciales, rien ne prouve qu'elle s'applique également à la microfinance. Ces débats sont principalement liés à la nature des membres

[9] Il s'agit des membres (propriétaires et en même temps clients), des gestionnaires, des élus, du personnel salarié ou bénévole, des fournisseurs de divers intrants et des partenaires externes.

[10] Elle nous permet également d'identifier le lien entre la gestion des parties prenantes et la réalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (Kotter et Heskett, 1992).

.

des IMF, qui sont à la fois propriétaires et agents (Conforth, 2004). Néanmoins, il est difficile de déterminer ce mécontentement avec certitude et précision (Labie, 2005). Par conséquent, le conseil d'administration sert de mécanisme aux institutions de microfinance pour réguler la conduite de leurs dirigeants (Mohamed *et al.,* 2022). Il est fréquemment observé que la relation d'agence entre le principal et les agents peut également donner lieu à des comportements opportunistes de la part des dirigeants (Okegbe, 2016 ; Oyewole *et al.,* 2015). En effet, ces derniers peuvent orienter les dépenses en fonction de leurs propres intérêts[11] et entreprendre des projets qui leur assurent une place sur le long terme (théorie de l'enracinement du leader) (Ndione, 2019). En microfinance, le risque de conflit d'intérêt est atténué par le caractère diffus de la base des membres et le manque de compétence dû au faible niveau d'éducation (Thadée, 2016 ; Ahmodu *et al.,* 2017). Ces auteurs affirment que la nomination des membres du conseil d'administration et de la direction dans ces secteurs a été principalement influencée par des considérations géopolitiques, ce qui a souvent entraîné la délégation de la gestion des IMF à des personnes ne disposant pas des qualifications et de l'expérience requises.

A la lumière des considérations susmentionnées, il semblerait que la gouvernance de la microfinance soit dominée exclusivement par les deux théories qui ont été explicitement développées. Or, ce n'est pas le cas. D'autres théories peuvent être utilisées pour fournir une explication plus complète de la gouvernance de la microfinance.

Malgré les théories et les perspectives théoriques qui ont été impliquées dans l'étude de la gouvernance de la microfinance, l'interaction des acteurs sur la base de l'ethnicité et de la religiosité en raison du contexte dans lequel une organisation opère n'a pas attiré l'attention de nombreux chercheurs. Pourtant, Labie et Mersland (2011) recommandent d'utiliser le contexte pour mieux comprendre la gouvernance des IMF. Par ailleurs, Maruyama (1991) démontre que la prise en compte du contexte culturel ou de l'atmosphère des transactions au sein et entre les entreprises ne laisse pas la gouvernance d'une organisation indifférente. Hollingsworth *et al.* (1994) soulignent également l'influence des relations culturelles, fondées sur la confiance, sur la gouvernance des organisations. De même, Lopez *et al.* (1997) démontrent que la religion dominante dans une culture peut influencer la confiance et encourager les organisations à collaborer. On peut donc supposer qu'il existe une corrélation entre la gouvernance de la microfinance et son contexte culturel.

3 - La théorie de la contingence : une perspective contextuelle sur la gouvernance de la microfinance.

Une revue de la littérature révèle que la majorité des principes de gouvernance dans la microfinance sont liés aux approches actionnariale et partenariale de la gouvernance. Ces approches sont liées à la théorie de l'agence et à la théorie de la contingence environnementale. L'objectif principal est de réduire les coûts associés aux relations d'agence entre les dirigeants et les propriétaires ou les parties prenantes. La théorie de la contingence, apparue dans les années 1950, postule que toutes les organisations sont uniques et qu'il n'existe pas de structures formelles idéales (Rouleau, 2011 ; Tagne *et al.,* 2022). De plus, cette approche reconnaît que les caractéristiques contextuelles d'une organisation déterminent les pratiques observées en son sein, sa structure organisationnelle et ses comportements (Noudohouenou et Doucoure, 2022). En termes de gouvernance, ce courant se focalise sur l'idée que les caractéristiques environnementales d'une organisation déterminent la structure des droits et des responsabilités des différentes parties prenantes (Woodward, 1956). Le contexte d'une organisation englobe un certain nombre d'éléments qui peuvent influencer le système de gouvernance, notamment l'incertitude de l'environnement externe, le cycle de vie de l'organisation, sa culture, etc.

Dans le contexte culturel, l'approche de la contingence apparaît comme une voie prometteuse pour explorer la gouvernance de la microfinance. La culture est définie comme un système de valeurs

11 Plusieurs auteurs soulignent que le caractère diffus de la propriété coopérative et les problèmes de communication et de circulation de l'information entre les élus et les membres accentuent ce problème (Chao-Béroff et al, 2000 ; Wampler & Mercoiret, 2002 ; Périlleux, 2008).

partagées qui définit les relations entre les acteurs à travers des liens hiérarchiques et détermine la gouvernance d'entreprise (Mintzberg, 1982 ; Eriola, 2020). Si le Conseil d'Administration (CA) est le fondement de la gouvernance de la microfinance, la culture de ses membres exerce une influence significative sur son rôle. Nous supposons donc que chaque membre du conseil possède une valeur culturelle dominante et un trait de caractère correspondant. Par conséquent, les valeurs culturelles qui constituent la gouvernance ne peuvent être réalisées que par le biais d'un consensus social (Hatch, 2000).

En microfinance, les valeurs culturelles des acteurs ont un impact significatif sur leurs rapports de force et la structure de gouvernance des institutions (Onomo, 2010). A ce niveau, il est primordial de définir le contexte culturel.

4 - Comportement managérial face aux facteurs religieux et culturels dans la gouvernance de la microfinance.

Compte tenu de la multiplicité des religions et des tribus, la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1980, 1985 et 1991) est un facteur explicatif pertinent pour notre problématique de la gouvernance de la microfinance en RDC. Cette théorie a été introduite dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise par Cyert et March (1963) en réponse aux insuffisances de la théorie juridico-financière dominante (Charreaux, 2011). En effet, Ajzen (2011) postule que les facteurs contextuels peuvent indirectement influencer le comportement en affectant les croyances des individus. De même, Guillet et Brasseur (2019) postulent que le comportement managérial est déterminé par une intention d'agir, qui est influencée par trois déterminants : l'attitude à l'égard du comportement, la sensibilité aux normes et à la pression sociale, et la capacité perçue à réaliser le comportement. Ces trois déterminants résultent de croyances sur le comportement, notamment le refus de travailler avec ou sous les ordres d'une femme, le refus d'exécuter des tâches et le refus de travailler avec quelqu'un qui ne partage pas la même religion. Cette théorie permet de comprendre la manière dont la gouvernance peut évoluer dans le contexte culturel, économique et politique dans lequel se trouve la RDC. Il sera intéressant de vérifier dans quelle mesure la religiosité et l'ethnicité des dirigeants influencent le système de gouvernance interne des institutions de microfinance congolaises.

II. Cadre méthodologique de la recherche

La recherche met en lumière les principaux facteurs qui contribuent à l'échec du système de gouvernance interne dans les IMF en RDC. La méthodologie de recherche employée pour aborder la question susmentionnée est basée sur une approche qualitative exploratoire, utilisant des cas multiples (Wacheux, 1996 ; Dépelteau, 2010). La décision d'utiliser une méthodologie qualitative a été motivée par l'observation que le système financier en question a été largement négligé par les organismes de réglementation, en dépit de son rôle important dans la gestion d'une offre monétaire substantielle. A partir de là, il a été jugé nécessaire de comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent par rapport à la gouvernance interne de la microfinance dans leur contexte (Dumez, 2011). Pour ce faire, nous avons utilisé une approche de raisonnement inductif tout au long de notre recherche. Cette démarche se justifie par le fait que nous avons pu entrer en contact direct avec les acteurs de la gouvernance interne de la microfinance de notre échantillon. Notons que ce raisonnement consiste à passer des faits au droit, des cas particuliers habituellement singuliers à une proposition plus générale (Pérez, 2009).

Le rapport d'activité de la Banque Centrale du Congo en matière de microfinance pour l'année 2020 et le rapport d'évaluation du projet d'appui au développement du secteur financier et à l'inclusion financière en RDC (PADSFI) produit en 2022 par la Banque Africaine de Développement ont été les sources d'information utilisées pour sélectionner un échantillon de 15 IMF situées dans deux provinces de la RDC (Nord-Kivu et Sud-Kivu). Ces provinces représentent environ 60 % du secteur de la microfinance dans le pays et ont été sélectionnées pour leur maturité et les crises ou dysfonctionnements qu'elles ont connus. Cependant, l'analyse des archives a permis de justifier la situation des crises et des faillites sur base du nombre d'IMF existant depuis 2012 dans les villes

concernées. Ce choix est largement justifié par le fait que la grille d'analyse et l'indice agrégé[12] utilisés pour cette étude, qui déterminent la qualité de la gouvernance des IMF, s'adressent spécifiquement aux IMF ayant atteint un certain niveau de maturité et ayant déjà connu un dysfonctionnement ou une crise. En ce qui concerne le premier critère de maturité, la majorité des institutions sélectionnées existent depuis plus d'une décennie et sont actuellement dans un processus de professionnalisation et d'intégration. En ce qui concerne le deuxième critère, à savoir « avoir connu un dysfonctionnement ou une crise », ces institutions ont presque connu une crise dans les deux provinces de la RDC (FMI, 2014 ; Maïté et Nyssens, 2016 ; BCC, 2017 et 2019 ; FINACTU, 2019).

Afin de collecter les données nécessaires à cette étude, des entretiens semi-structurés ont été menés sur la base d'un guide d'entretien. Celui-ci nous a permis d'orienter nos différents entretiens en fonction de nos différentes cibles (tableau 1) afin de trouver les informations dont nous avions besoin pour répondre à notre problématique de recherche. Le guide d'entretien a été construit sur la base d'une revue de la littérature, les thèmes étant structurés autour de la littérature pertinente. L'étude débute par l'identification et l'analyse des différents mécanismes de gouvernance interne des IMF congolaises. Les questions suivantes portent sur les obstacles inhérents à une gouvernance interne efficace dans les institutions de microfinance. Au cours de ces entretiens, une attention particulière a été portée sur l'origine des dysfonctionnements, le fonctionnement interne de l'IMF, les relations avec les parties prenantes externes et le rôle de la religion et de l'ethnie dans l'organisation de l'IMF. Des entretiens individuels semi-structurés ont été menés avec des membres du personnel, des membres du conseil d'administration et des dirigeants ayant travaillé pour les 15 IMF représentatives pendant plus de cinq ans. Les entretiens ont duré en moyenne 30 minutes.

Tableau 1 : Caractéristiques des répondants dans les IMF

Codes de l'IMF	***Situation géographique***	***Fonction du répondant***	***Genre***	***Durée de l'entretien***
E1	Goma	Gérant	Masculin	32 minutes
E2	Goma	Administrateur Financier	Masculin	26 minutes
E3	Bukavu	Conseil d'Administration (CA)	Masculin	45 minutes
E4	Bukavu	Expert	Masculin	45 minutes
E5	Goma	Auditeur	Masculin	26 minutes
E6	Bukavu	Auditeur	Masculin	30 minutes
E7	Bukavu	CA	Femme	21 minutes
E8	Goma	CA	Femme	22 minutes
E9	Goma	Comptable	Masculin	50 minutes
E10	Goma	Comptable	Masculin	21 minutes
E11	Goma	Comptable	Masculin	23 minutes
E12	Goma	CA	Masculin	22 minutes
E13	Bukavu	Auditeur	Masculin	30 minutes
E14	Goma	Auditeur	Masculin	45 minutes
E15	Goma	Auditeur	Masculin	40 minutes

Source : auteurs

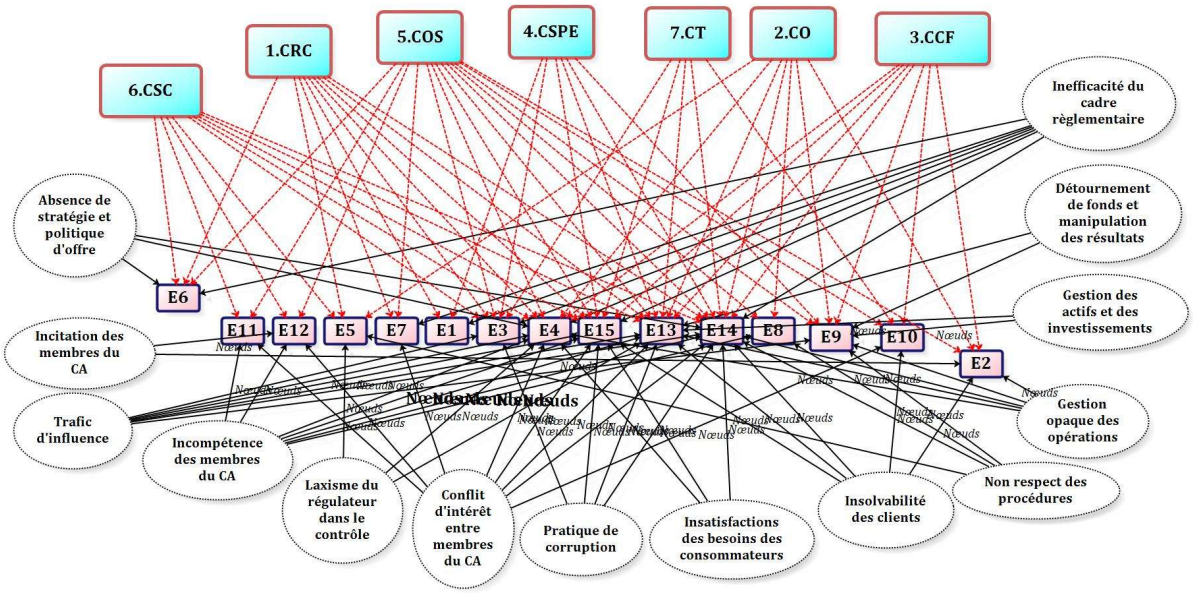
Le traitement des données est effectué à l'aide d'une technique informatisée d'analyse de contenu basée sur les procédures d'analyse de Bardin (1977). Elle s'inscrit dans le cadre général de

12 Des auteurs tels que le FMI (2004), Briceno-Garmendia & Foster (2007) et Mbangala (2007) cités par Wélé IP (2009) ont proposé un indice agrégé de gouvernance, qui regroupe une série de critères basés essentiellement sur des données binaires. L'utilisation de cette procédure permet d'évaluer le mode de gestion des entités examinées sur la base de normes très précises. Les critères prennent en compte plusieurs dimensions, regroupées sous quatre rubriques applicables aux IMF. Le résultat est un indice composé de l'ensemble des neuf critères.

l'analyse qualitative qui consiste en un traitement manuel ou informatisé de corpus textuels ou discursifs. Cette approche repose sur la recherche du sens d'un texte, d'un entretien ou d'un corpus (Paillé et Mucchieli, 2002). Dans l'analyse de contenu, le chercheur doit classer les verbatim par thème. Il s'agit d'une analyse thématique. Par conséquent, elle repose sur deux principes fondamentaux : l'induction et l'inférence. Il s'agit essentiellement d'une démarche interprétative qui doit concilier la rigueur de l'objectivité d'une part, et la productivité de la subjectivité d'autre part (Bardin, 1977). Dans cette étude, nous avons choisi comme unités d'analyse des mots et des expressions de portée variable. Le sens de ces mots et expressions est encodé à l'aide du logiciel Nvivo 12 sous forme de nœuds ou de thèmes. Certains de ces nœuds sont formulés en fonction des concepts présents dans le guide d'entretien, d'autres sont créés a posteriori.

Afin de mieux comprendre la structure des nœuds thématiques, nous avons représenté les thèmes encodés à l'aide de tableaux. Cela nous permet d'entreprendre une analyse comparative des différents nœuds thématiques. L'analyse statistique permet d'identifier le thème le plus répandu dans le corpus. La visualisation présentée ci-dessous représente les nœuds thématiques en fonction du nombre de fois où ils sont codés. L'approche des réseaux sémantiques (figure 1 ci-dessous) est considérée comme une stratégie de représentation des connaissances. Comme le souligne Krippendorff (2004), l'objectif de l'approche du réseau sémantique pour l'analyse de contenu est d'identifier les réponses aux questions qui ne sont pas explicitement énoncées dans le texte, mais qui sont implicites dans le texte lui-même. Afin d'identifier les relations entre les concepts, une analyse typologique a été réalisée. Il s'agit d'une analyse du texte qui détermine l'interdépendance entre les thèmes du corpus. L'analyse typologique ou l'analyse en grappes donne une vue d'ensemble de la structure des données, ce qui nous permet d'acquérir une compréhension plus complète des thèmes présents dans le corpus.

Figure : Réseau sémantique des facteurs explicatifs de l'échec du système de gouvernance interne des IMF en RDC



Source : auteurs à partir du logiciel Nvivo12

Ce réseau sémantique offre une représentation complète des interconnexions entre les personnes interrogées et les contraintes qu'elles ont formulées. Afin d'approfondir la compréhension du verbatim et de le contextualiser scientifiquement, nous avons procédé à trois niveaux de codage, en nous inspirant des recommandations de Lejeune (2014). Le codage consiste à fragmenter et à déconstruire le récit afin de l'interpréter et de lui donner une intangibilité scientifique. Nous avons commencé cette déconstruction du discours par un codage ouvert. Au cours de ce processus de codage, le matériel a été fragmenté en plusieurs unités de phrases afin d'identifier et de sélectionner

les mots les plus pertinents par rapport à la question de recherche. Tous les mots qui s'écartaient de la question de recherche ont été rejetés. Après le codage ouvert, un codage axial a été effectué dans le but de synthétiser les mots extraits du matériel au cours du processus de codage ouvert afin d'identifier les concepts répondant à la question de recherche. Le codage final a été sélectif, permettant l'identification de thèmes qui résument l'ensemble du processus de codage. Les verbatims ont été interprétés par le biais du codage, ce qui a permis de générer plusieurs résultats.

III. Présentation et discussions des résultats

Un nombre important de chercheurs et de praticiens ont identifié l'importance du système de gouvernance interne pour le bon fonctionnement des institutions de microfinance (Wanda, 2010 ; Maïté et Nyssens, 2016 ; George et Muiruri, 2022). Pour la microfinance, la gouvernance est donc un facteur qui détermine son succès et sa pérennité. Par conséquent, l'efficacité des mécanismes de gouvernance dans les institutions de microfinance devient une préoccupation importante, car une gouvernance inadéquate peut entraîner la faillite. Dans la littérature académique, de nombreux auteurs ont affirmé que l'échec des IMF peut être attribué à leur gouvernance interne sous-optimale et à l'inadéquation de leurs mécanismes de gouvernance interne (Pearlman, 2012 ; Mia et Chandra, 2016 ; Rashem, 2018). La littérature n'a pas encore identifié les différents dysfonctionnements qui minent le système de gouvernance interne. Afin de répondre à cette problématique, nos résultats démontrent que le système de gouvernance interne de la microfinance est caractérisé par un certain nombre de dysfonctionnements. En présentant ces dysfonctionnements, notre intention est de permettre à ces institutions d'adopter une approche plus préventive de la gestion des risques et d'améliorer ainsi leur performance globale. Les facteurs qui peuvent expliquer l'échec du système de gouvernance interne des IMF sont regroupés en sept catégories (tableau 2).

Tableau 2 : Les facteurs explicatifs de l'échec du système de gouvernance interne des IMF en RDC

Les facteurs explicatifs de l'échec du système de gouvernance interne des IMF en RDC	***Nombre de sources***	***Pourcentage des sources***	***Nombre de références***
	15	**100%**	**91**
1.Contraintes réglementaires et de contrôle (1.CRC)	**9**	**60**%	**12**
Inefficacité du cadre règlementaire	7	46,7%	9
Laxisme du régulateur dans le contrôle	3	20%	3
2.Contraintes opérationnelles (2.CO)	**7**	**46,7**%	**11**
Gestion opaque des opérations	5	33,3%	5
Non-respect des procédures	4	26,7%	6
3.Contraintes commerciales et financières (3.CCF)	**7**	**46,7**%	**12**
Détournement de fonds et manipulation des résultats par les dirigeants	2	13,3%	2
Gestion des actifs et des investissements	2	13,3%	2
Insatisfactions des besoins des consommateurs	3	20%	3
Insolvabilité des clients	5	33,3%	5
4.Contraintes sociopolitique et économiques (4.CSPE)	**6**	**40**%	**6**
5.Contraintes organisationnelles et stratégiques (5.COS)	**13**	**86,7**%	**33**
Absence de stratégie et de politique d'offre	3	20%	3
Conflit d'intérêt entre membres du CA	8	53,3%	9
Incitation des membres du CA	2	13,3%	2
Incompétence des membres du CA	7	46,7%	8
Pratique de la corruption	4	26,7%	4
Trafic d'influence	6	40%	7
6.Contraintes socioculturelles (6.CSC)	**9**	**60**%	**12**
7.Contraintes technologiques (7.CT)	**5**	**33,3**%	**5**

Source : auteurs à partir du logiciel Nvivo12

Les informations présentées dans le tableau 2 sont illustrées dans la figure du réseau sémantique qui offre une représentation complète des interconnexions entre les personnes interrogées et les contraintes qu'elles ont formulées.

3.1. Contraintes réglementaires et de contrôle

La composante « Contraintes réglementaires et de contrôle » a été sélectionnée par neuf des quinze unités de notre échantillon. L'insuffisance de la réglementation et le manque de transparence des institutions de microfinance représentent un défi important. Selon E6, *« La loi stipule que les prêts dépassant 365 jours doivent être classés comme des prêts radiés, mais les institutions emploient diverses tactiques pour contourner le remboursement. Elles peuvent ainsi cesser leurs efforts de recouvrement. Il n'est pas rare que nous découvrions que les prêts radiés n'étaient en fait pas entièrement recouvrables »*. Les résultats indiquent que le cadre juridique en question encourage un comportement opportuniste de la part des gestionnaires, qui cherchent à enregistrer les prêts en tant que pertes. Ce cadre réglementaire inadéquat et restrictif représente une source importante d'inefficacité pour les IMF à long, moyen et court terme. La législation susmentionnée ne permet pas aux institutions d'évoluer ou d'adapter leur vision ou leur stratégie dans le temps et dans l'espace. Ces constats soulignent la nécessité de mettre en place un cadre réglementaire approprié qui prenne en compte les besoins de toutes les parties prenantes et mettent en exergue le manque de transparence et les pratiques douteuses des dirigeants. Le manque de transparence, qui se manifeste par des prêts cachés et des pratiques douteuses des dirigeants, affecte également la gouvernance interne des institutions de microfinance.

Le manque d'implication du régulateur dans la supervision représente une contrainte pour la gouvernance des IMF. Comme le souligne E5 : *« Le régulateur est également laxiste lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre la législation, mais il est difficile d'effectuer la supervision »*. Les autorités de régulation, dont le rôle est de superviser et de contrôler les activités financières, sont critiquées pour le laxisme de leurs contrôles. Malgré les rapports favorables du régulateur, certaines coopératives de crédit ont été contraintes de déclarer faillite. Cela conduit à s'interroger sur la fiabilité des évaluations et des notations effectuées par cette autorité. Les personnes chargées de la supervision des institutions financières sont décrites comme faisant preuve d'un manque de diligence et d'intérêt. Elles seraient indûment influencées par les dirigeants des institutions qu'elles sont chargées de superviser, ce qui compromettrait leur impartialité et leur intégrité.

3.2. Contraintes opérationnelles

La composante « contraintes opérationnelles » a été identifiée par sept des quinze sources de notre échantillon et se manifeste en termes de non-respect des procédures et de gestion opaque des opérations d'octroi de crédit. *Le non-respect des lois et règlements* est particulièrement évident dans le contexte de l'octroi de prêts et de la gouvernance des institutions de microfinance. Les prêts sont accordés de manière non conforme à la réglementation et aux critères préétablis. *Il a été observé que certains membres et clients sont favorisés dans l'octroi des crédits. Une part importante des demandes de crédit ne répond pas aux critères fixés, mais leur financement est néanmoins approuvé (E5).* Les dirigeants des institutions de microfinance ne respectent pas les textes et règlements sur la gouvernance. Certaines institutions ne respectent pas l'obligation de faire appel à un commissaire aux comptes pour certifier leurs comptes. Ces manquements soulignent les implications potentielles de ces pratiques, notamment l'impact sur la viabilité à long terme des institutions et le risque de faillite.

Le manque de transparence et le non-respect des procédures lors de l'analyse des garanties, ainsi que l'octroi de prêts préférentiels aux gestionnaires et la mauvaise gestion de la trésorerie sont autant d'exemples de l'impact de la gestion opaque sur les opérations. Par ailleurs, les clients et/ou les membres sont préoccupés par la non-présentation de fausses garanties, voire de garanties inexistantes. *La présentation de fausses garanties, voire de garanties inexistantes, par les clients ou les membres de l'institution de microfinance et l'octroi de prêts aux dirigeants ou aux membres de leur famille sans suivre la procédure normale ou sans respecter les processus de garantie représentent un*

risque financier important pour les IMF (E4). Il peut en résulter une gestion sous-optimale de la trésorerie, ce qui peut entraîner des problèmes de liquidité et de solvabilité.

3.3. Contraintes commerciales et financières

Cette composante a été identifiée par sept des quinze sources de notre échantillon. Sur le plan financier, il y a le *problème du détournement de fonds par les gestionnaires, lié à la manipulation des résultats (E9)*. Par ailleurs, il y a la gestion des actifs et des investissements, comme l'affirme E9 : *« Vous savez comment les institutions de microfinance, si vous voulez, vendent de l'argent. Elles placent leur capital pour avoir des intérêts, et nous sommes confrontés à un problème de liquidité »*. Le détournement de fonds par les dirigeants des institutions de microfinance, ainsi que la manipulation des résultats financiers pour cacher ces détournements, sont des pratiques frauduleuses dont le but est de dissimuler leurs actions illégales. La gestion des actifs et des investissements dans les institutions de microfinance implique l'investissement de capitaux dans le but de générer des intérêts. De plus, en cas de problèmes de liquidité, certaines institutions de microfinance n'utilisent pas leurs actifs immobilisés, bien que cela soit autorisé. A l'inverse, les institutions de microfinance se concentrent sur les actifs circulants et les fonds propres, car elles pratiquent le commerce de l'argent et s'appuient sur ces sources de liquidité. La BCC recommande que les actifs circulants représentent au moins 30 % de l'actif brut et que les actifs immobilisés ne dépassent pas 10 %. Le respect de ces lignes directrices permettrait aux institutions de microfinance d'obtenir des résultats notables.

D'un point de vue commercial, *si le manque de maîtrise du comportement du consommateur est un facteur clé de la faillite des IMF (E4 et E10), l'octroi d'un crédit à un client qui n'est pas en mesure d'en rembourser le montant peut potentiellement conduire à une crise ou à un dysfonctionnement au sein de la microfinance*. L'échec des institutions de microfinance peut être attribué à un manque de maîtrise du comportement du consommateur, ce qui suggère qu'elles n'ont pas une compréhension adéquate des besoins, des préférences et des habitudes de consommation de leur clientèle. Cela implique que les IMF doivent être capables de comprendre et d'anticiper les besoins et le comportement de leurs clients afin d'assurer leur succès. Les verbatim identifient les problèmes liés à des prêts mal structurés, en particulier l'octroi de prêts à des clients incapables de rembourser et un déséquilibre entre les prêts accordés et les dépôts collectés. Par ailleurs, les opinions issues de la recherche indiquent que l'insolvabilité des clients ou des membres de l'institution peut entraîner des difficultés de remboursement, des crises financières ou des dysfonctionnements au sein de l'institution de microfinance.

3.4. Contraintes sociopolitique et économiques

Six des quinze sources de notre échantillon ont identifié la composante « contraintes sociopolitiques et économiques ». Les verbatim soulignent les facteurs de risque liés au contexte politique et économique, aux risques environnementaux, aux rumeurs, à l'insécurité et à la culture de l'épargne, comme l'indique E9 : *« C'est l'environnement économique, y compris la dépréciation de la monnaie, la culture de l'épargne, la prolifération des taxes et la situation sécuritaire, y compris les grèves, mais aussi les rumeurs des clients de la microfinance, qui posent un défi important »*. L'impact du contexte politique est évalué en termes de risques associés à des événements tels que les guerres, l'instabilité sociale, les grèves et l'insécurité dans le pays. L'instabilité économique, qui se manifeste par une dépréciation de la monnaie, et les risques environnementaux, tels que les éruptions volcaniques, peuvent avoir un impact sur la stabilité et le fonctionnement des institutions de microfinance. Enfin, les risques liés à la diffusion de fausses informations par des individus peuvent entraîner une perte de confiance des clients et une diminution des liquidités. En outre, il existe des cas de corruption qui reposent sur la gouvernance institutionnelle de l'État, comme l'indique E3 : *« L'État de droit est un facteur important. Par exemple, lorsque les hypothèques d'un membre du conseil d'administration ou d'un autre membre sont saisies, ils tentent de soudoyer les tribunaux en leur faveur. Dans certains cas, les coopératives sont obligées de poursuivre ce type de litige afin de réduire les risques, mais elles se voient souvent contraintes d'abandonner l'affaire »*. Cet extrait du verbatim souligne le rôle de l'absence de l'État de droit et de la gouvernance institutionnelle dans le

fonctionnement des institutions de microfinance. Ce verbatim souligne également les risques liés à la corruption et à l'influence indue sur le système judiciaire, ainsi que les conséquences potentielles, telles que l'abandon de dossiers par les institutions pour limiter les risques et les coûts de transaction. Il a été allégué que des agents de la Banque centrale du Congo (BCC) ont été corrompus par des IMF. Cette corruption vise à produire de faux rapports, ce qui remet en cause l'intégrité des données financières officielles. Ces facteurs compromettent la fiabilité des données financières et des notations émises par les autorités compétentes.

3.5. Contraintes organisationnelles et stratégiques

Six des quinze sources de notre échantillon ont identifié la composante « contraintes organisationnelles et stratégiques », qui se manifeste de plusieurs manières.

L'absence de stratégie et de politique d'offre est mise en évidence par E6 dans le verbatim suivant : *« Il a été constaté que les IMF n'étaient plus autonomes en raison d'un manque de stratégie de la part de leurs dirigeants »*. Ce vide stratégique se retrouve également au niveau national, comme en témoigne E4 qui déclare : *« L'absence d'une stratégie nationale et d'une politique de l'offre en microfinance est une lacune importante du secteur, malgré l'existence d'une politique de la demande »*. Ces éléments illustrent l'absence de stratégie sectorielle et de politique d'offre de microfinance, ainsi que les difficultés rencontrées par les IMF du fait des financements extérieurs et de la transformation des Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit (AVEC) en coopératives ou en IMF sans une compréhension adéquate de la gouvernance. Ces lacunes sont évidentes dans la planification stratégique et la gestion du secteur de la microfinance. Les IMF créées grâce à des financements extérieurs montrent des signes de fragilité et sont incapables de maintenir leur stabilité sur une longue période. Ceci est dû à un manque de stratégies appropriées de la part des gestionnaires de ces IMF. Les AVEC en croissance cherchent souvent à devenir des coopératives ou des IMF. Cependant, les dirigeants de ces associations qui aspirent à ce changement sont souvent mal informés sur les aspects de gouvernance nécessaires à la gestion efficace d'une coopérative ou d'une IMF.

Huit sources indiquent que *les conflits d'intérêts entre les membres du conseil d'administration* représentent un facteur important de dysfonctionnement du système de gouvernance interne des institutions de microfinance (IMF). *Il est évident qu'il y a un manque de respect des procédures lorsqu'un membre du conseil d'administration demande un prêt, malgré la possibilité d'un conflit d'intérêt (E7)*. Les conflits d'intérêts représentent un défi important dans la gouvernance des institutions de microfinance. L'existence de conflits d'intérêts entre les organes de gouvernance a pour effet d'affaiblir le système. Il a été observé que les directeurs généraux et les gérants ont acquis un pouvoir excessif, notamment en ce qui concerne les décisions relatives aux jetons de présence, aux réunions et aux attributions du conseil d'administration. Il a été observé que certains membres du conseil d'administration exerçaient une influence indue afin d'obtenir un traitement préférentiel, tel que l'octroi de prêts, en contournant les procédures établies. Ces conflits d'intérêts entre les organes de gouvernance représentent un défi important qui mine le système. Les intérêts des membres et des actionnaires ne sont pas clairement définis, ce qui contribue à l'échec du système. Ces conflits d'intérêts trouvent leur origine dans les différences religieuses ou ethniques, où une catégorie cherche à défendre ses intérêts particuliers. *On observe fréquemment que le conflit naît du fait qu'une catégorie souhaite défendre sa religion ou les intérêts de son groupe ethnique (E11)*.

L'absence de mécanismes d'incitation pour les membres du conseil d'administration représente un problème de gouvernance dans les IMF. L'absence de mécanismes d'incitation est un facteur de démotivation pour les dirigeants, comme l'indique E12 : *« L'implication des dirigeants dans la microfinance en tant que bénévoles est un facteur important. En tant que tels, ils ne consacrent souvent pas suffisamment de temps ou d'efforts à la gouvernance de la coopérative »*. Par conséquent, il y a un certain degré d'insatisfaction de la part de certains dirigeants par rapport à leur travail bénévole et les bénévoles ne sont pas motivés. A l'inverse, dans d'autres IMF, *le statut bénévole des membres du conseil d'administration les amène à percevoir un montant raisonnable sous forme de « jetons de présence », ce qui pénalise l'institution et équivaut à une substitution de leur salaire* (E2). Selon ces opinions, certains administrateurs ne s'investissent pas pleinement dans l'administration ou

la gouvernance de la coopérative en raison du caractère bénévole de leur travail. Les dirigeants bénévoles peuvent éprouver un sentiment d'insatisfaction face à leur rôle de bénévole, surtout lorsqu'ils comparent leur situation à celle des agents contrôlés qui reçoivent un salaire permanent. L'absence de rémunération dissuade les dirigeants bénévoles de s'engager dans des tâches telles que la rédaction de rapports et le suivi. Dans les cas où certains membres du conseil d'administration reçoivent des jetons de présence en lieu et place d'un salaire, les institutions sont tenues de couvrir une dépense non comptabilisée.

L'incompétence des membres du conseil d'administration représente un obstacle important à la gouvernance efficace des IMF, étant donné son influence omniprésente dans toutes les sources pertinentes. E12 indique que le premier problème est le manque de qualification des membres du conseil d'administration. *Dans le passé, n'importe qui pouvait être nommé au conseil d'administration, mais aujourd'hui, les responsables de la gestion du conseil, en particulier le président et le vice-président, doivent être soit des économistes, soit des juristes, avec un accent sur les économistes qui connaissent les indicateurs de performance de la microfinance*. L'E11 insiste sur l'importance de la maîtrise de la mission, en précisant que *si les organes ne connaissent pas la finalité de leur mission, cela peut avoir des effets néfastes*. Ces points permettent d'illustrer un certain nombre de problématiques. Les membres des organes de gouvernance n'ont pas les compétences et la compréhension nécessaires de leur mission. Certains membres du conseil d'administration n'ont pas les qualifications requises pour gérer efficacement la microfinance. Les critères de sélection des membres du conseil d'administration ne semblent pas être basés sur les compétences économiques ou juridiques nécessaires à la gestion de la microfinance. Les membres du conseil d'administration, ainsi que d'autres organes tels que le conseil de surveillance et le comité de crédit, sont recrutés sans tenir compte de leur expertise. Il n'est pas rare que les dirigeants soient nommés ou élus à leur poste sans avoir d'expérience ou de formation en microfinance. Certains gestionnaires manquent d'expérience en matière de gouvernance de la microfinance, ce qui nuit à leur capacité d'identifier les causes d'échec ou de produire des rapports appropriés. Certains membres des organes de gouvernance et certains candidats sont motivés par des intérêts financiers personnels, tels que la recherche de jetons de présence ou de paiements, plutôt que par le désir de contribuer à la microfinance sur une base volontaire. Enfin, les responsables de la mise en place des institutions de microfinance n'ont pas une compréhension suffisante du cadre juridique, réglementaire et de gouvernance. Certains gestionnaires et décideurs ne comprennent pas le domaine de la microfinance et le fonctionnement interne des institutions.

La pratique de la corruption est un thème omniprésent dans les entretiens avec les personnes impliquées dans les IMF. Les personnes chargées de la supervision des IMF sont décrites comme étant complaisantes et corrompues. Les personnes interrogées ont indiqué que les dirigeants des institutions qu'ils sont censés superviser exercent une influence significative sur leur conduite, compromettant ainsi leur impartialité et leur intégrité. Il a été observé que certains membres du conseil d'administration ou d'autres individus ont tendance à chercher à corrompre le système judiciaire afin d'obtenir des avantages personnels liés à la saisie des hypothèques. Cette corruption peut avoir un impact négatif sur les décisions judiciaires et créer des circonstances difficiles, telles que la dissimulation de garanties pour les institutions de microfinance.

Six sources ont identifié le trafic d'influence comme un obstacle important à une gouvernance efficace des IMF. Comme l'indique E4, *il existe une prévalence significative du trafic d'influence entre les dirigeants et les membres de leur famille et leurs amis, ce qui est une conséquence du non-respect de la procédure d'octroi de crédit*. Cet extrait permet d'illustrer l'omniprésence des problèmes de trafic d'influence dans le secteur de la microfinance. Il a été observé que certains directeurs d'institutions de microfinance se livrent à un trafic d'influence de grande ampleur, en favorisant les membres de leur famille et leurs amis dans le traitement des demandes de crédit. Ce traitement préférentiel, qui va à l'encontre des procédures établies pour l'octroi de crédits, compromet la gouvernance et l'équité de la microfinance. Par ailleurs, dans certaines institutions de microfinance, la structure organisationnelle exerce une influence dominante sur les subordonnés. Cette domination hiérarchique est préjudiciable à la bonne gestion de l'institution, car les décisions

sont prises selon la volonté des supérieurs plutôt que selon les procédures établies.

3.6. Contraintes socioculturelles

Les contraintes socioculturelles représentent un défi important pour le système de gouvernance des IMF. Selon E12, *à l'époque, la majorité des conseils d'administration étaient dirigés par des membres de la famille des DG et d'autres dirigeants*. Cela signifie que des personnes issues de la même famille que les membres du conseil d'administration ou de l'assemblée générale pouvaient être nommées à un poste de direction. Le conseil d'administration n'était donc pas en mesure de remplir efficacement son rôle de contrôle de l'équipe de direction. Ces commentaires servent à illustrer les difficultés inhérentes au tribalisme, au favoritisme et à la concentration du pouvoir au sein des institutions de microfinance. *Un agent de crédit qui envisage d'accorder un prêt à un membre de sa famille a peu de chances de procéder à une évaluation approfondie des risques ou de connaître parfaitement le manuel de procédures correspondant. A ce niveau, le risque est évident* (E3). En outre, les commentaires soulignent des cas de conflit d'intérêts, d'abus de pouvoir, de pratiques de recrutement inappropriées et de mauvaise gestion par la Banque Centrale du Congo en relation avec les IMF. Il s'agit notamment de nominations complaisantes et fictives de dirigeants et d'autres membres de divers organes. En outre, la Banque Centrale du Congo est également coupable de la mauvaise gestion des IMF sous sa supervision. *C'est l'occasion pour les agents de la BCC de recommander les membres de leur famille, leurs amis et connaissances, voire leurs épouses, malgré leur manque de compétence* (E6). Les extraits de verbatim montrent que les conseils d'administration sont généralement composés de membres de la famille des directeurs généraux et des gérants, ce qui peut conduire à des cas d'abus de pouvoir. La concentration du pouvoir au sein de l'institution donne lieu à des conflits d'intérêts et à une perte d'autonomie et de pouvoir du conseil d'administration, ce qui donne lieu à des conflits d'intérêts dans la distribution des dividendes et dans les décisions relatives aux jetons de présence et aux attributions du conseil d'administration. Les liens familiaux, tribaux et religieux qui prévalent dans les institutions de microfinance affectent non seulement le recrutement et la qualité du personnel, mais aussi la manière dont les crédits sont accordés. La gestion inadéquate de la Banque centrale du Congo a été identifiée comme un facteur contribuant à l'échec des institutions de microfinance. Il a été observé que certains membres du personnel de la BCC recommandaient leurs proches pour des postes dans des institutions de microfinance, malgré le manque d'aptitude ou de compétence des individus en question.

3.7. Contraintes technologiques

La nécessité d'une communication, d'une gestion de l'information et d'une gestion de la réputation efficaces est soulignée par les contraintes technologiques dans le secteur de la microfinance. De plus, la numérisation inappropriée du système d'information peut entraîner des dysfonctionnements et des problèmes opérationnels au sein de l'institution. *Si le système est mal implémenté, il entrave la prestation de tous les services* (E3). En outre, les problèmes de connectivité et la circulation de rumeurs négatives ont également un impact significatif sur la confiance des clients et la demande de services financiers. Comme le fait remarquer E10, *« Vous savez, nous avons un problème au Congo, en particulier avec la connexion Internet, qui n'est pas stable. Donc si un membre ou un client vient à la Coopec pour retirer son argent et qu'il rencontre un problème de connexion, imaginez deux ou trois personnes dans cette situation. Elles peuvent déjà supposer que cette institution appartient apparemment à des escrocs. En outre, les connaissances de ces clients qui sont engagées dans la microfinance recevront également ce message et diffuseront la même information dans leurs propres réseaux »*. La question des retraits se posera également, ce qui peut s'avérer problématique. Les extraits de verbatim démontrent que la mauvaise connexion Internet au Congo crée des difficultés de communication pour les membres et les clients de la microfinance. Lorsqu'un client se rend dans une institution financière pour retirer des fonds et qu'il rencontre des problèmes de connectivité, cela peut donner lieu à des spéculations et à des rumeurs négatives sur l'institution, qui peuvent se propager rapidement parmi les connaissances du client. Ces informations négatives peuvent entraîner une perte de confiance des clients et une réduction de la demande de services financiers de la part des

commerçants locaux, ce qui affecte à son tour la disponibilité des fonds au sein des IMF. Par ailleurs, la mise en place d'un système d'information numérique mal exécuté ou bloqué peut entraîner des dysfonctionnements et l'indisponibilité des services au sein de l'institution de microfinance. Les problèmes techniques ou les erreurs de configuration du système peuvent avoir un impact négatif sur la prestation de services aux clients et sur le fonctionnement général de l'institution.

Conclusion

L'objectif principal de cet article était d'identifier les facteurs qui expliquent l'échec du système de gouvernance interne des institutions de microfinance (IMF) en République Démocratique du Congo (RDC). Le concept de gouvernance n'étant pas un phénomène récent, il a été appliqué à différents niveaux et dans différents contextes au cours de l'histoire. La première approche définit la gouvernance comme le contrôle exercé par les actionnaires sur la direction. Des approches plus récentes adoptent une vision plus holistique, considérant que la gouvernance englobe tous les processus et structures de gestion et de contrôle impliquant les différentes parties prenantes. Néanmoins, l'interaction et la coordination entre ces parties prenantes restent imprévisibles. La revue de la littérature permet de souligner l'importance de la gouvernance et de mettre en évidence les caractéristiques distinctives de la gouvernance dans les IMF par rapport aux entreprises traditionnelles.

Une explication théorique de l'échec du système de gouvernance des IMF a été présentée. Certains travaux et théories ont mis en évidence l'influence significative des facteurs économiques, politiques et institutionnels sur les décisions des gestionnaires des unités observées. D'autres ont souligné l'importance des facteurs socioculturels liés à l'interaction des acteurs dans la mise en œuvre des mécanismes intentionnels non spontanés et de certains mécanismes spontanés.

La méthodologie employée est une approche qualitative exploratoire basée sur des cas multiples, justifiée par l'existence d'un système financier qui a été négligé par les services de régulation. Le processus de raisonnement inductif a été utilisé, passant de faits spécifiques à des propositions plus générales. Un échantillon de 15 IMF situées dans les provinces du Nord-Kivu et du Sud-Kivu a été sélectionné en fonction de leur pourcentage de couverture géographique, de leur maturité et des crises ou dysfonctionnements connus. Un guide d'entretien a été élaboré sur la base des thèmes identifiés dans la revue de la littérature. Les données ont été collectées par le biais d'entretiens semi-structurés, d'une durée moyenne de 30 minutes, avec le personnel, les membres du conseil d'administration et les dirigeants ayant travaillé pour les 15 IMF représentatives pendant plus de cinq ans. Une analyse thématique du contenu a été utilisée pour catégoriser les verbatims, à l'aide du logiciel NVivo 12. Les thèmes encodés ont été représentés dans des tableaux afin de faciliter la comparaison.

Les résultats indiquent que le système de gouvernance interne des IMF est caractérisé par un certain nombre de déficiences qui ont un impact sur leur performance et leur pérennité. L'étude identifie plusieurs facteurs qui expliquent l'échec du système de gouvernance interne des IMF en RDC. Ces facteurs sont regroupés en sept catégories : les contraintes réglementaires et de contrôle, les contraintes opérationnelles, les contraintes commerciales et financières, les contraintes sociopolitiques et économiques, les contraintes organisationnelles et stratégiques, les contraintes socioculturelles et les contraintes technologiques. Cependant, étant donné le contexte de l'étude et l'objectif d'identifier et de comprendre les facteurs qui expliquent l'échec du système de gouvernance interne des IMF en RDC, il serait bénéfique d'envisager des études complémentaires qui explorent des solutions potentielles pour améliorer la gouvernance et la viabilité des IMF dans ce contexte spécifique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdulai R. A., Ogunsanwo O. F., Adeleke K. O. et Olowo S. O. (2020), « Effects of corporate governance and credit policies on delinquency management of microfinance banks in Nigeria », *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(5), 166-190. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i5/7216

Abunadi I. (2019), « Enterprise architecture best practices in large corporations», *Information*, vol. 10, no 10, p. 293. https://doi.org/10.3390/info10100293

Ahmodu O. L., Areo A. B. et Adeniyi A. B. (2017), « Corporate Governance Failure: Lesson from on-going financial crisis in Nigeria (2015-2017) », *Direct Research Journal of Social Science and Educational Studies* (DRJSSES), 4 (1), 8-14. DOI: 10.26765/DRJSSES

Ahoyo E. M. M. (2020), « L'impact des programmes de microcrédit à travers le financement des projets aux populations vulnérables en Afrique de l'Ouest: cas du Bénin » *(Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).*

Ajzen I. (1980), « Understanding attitudes and predictiing social behavior », Englewood cliffs. View all formats and editions

Ajzen I. (1985), « From intentions to actions: A theory of planned behavior », In Action control: From cognition to behavior (pp. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Ajzen I. (1991), « The theory of planned behavior », Organizational behavior and human decision processes, 50(2), 179-211. http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Ajzen I. (2011), « The theory of planned behaviour: Reactions and reflections », Psychology & health, 26(9), 1113-1127. http://dx.doi.org/10.1080/08870446.2011.613995

Alaoui Y. L. et Tkiouat M. (2017), « Assessing the performance of microfinance lending process using AHP-fuzzy comprehensive evaluation method: Moroccan case study », International Journal of Engineering Business Management. https://doi.org/10.1177/1847979017736692

Ba B. (2021), « Analyse de la gouvernance des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Sénégal », Journal of Academic Finance, 12(1), 65-79.

Bakkour D. (2013), « Un essai de définition du concept de gouvernance », Etudes & Syntheses, 5.

BCC (2017), « Rapport d'activités de la microfinance 2012 », P.157. https://www.bcc.cd/sites/default/files/publications/rapport_dactivites_de_la_microfinance_2017.pdf

BCC (2019), « Rapport d'activités de la microfinance 2018 », P.108. https://www.bcc.cd/sites/default/files/publications/rapport_dactivites_de_la_microfinance_2018.pdf

BCC (2022), « Rapport d'activités de la microfinance 2020 », P.90. https://www.bcc.cd/sites/default/files/publications/rapport_dactivites_de_la_microfinance_2020.pdf

BCC (2023), « Instruction n°007 du 04 Juillet 2023 relative au Gouvernement d'entreprise des Institutions de Microfinance en RDC », Modification n°1, P.16. https://www.bcc.cd/instruction-ndeg007-modification-ndeg1

Berle A. A. et Means G. C. (1932), « The Modern Corporation and private property », New Brunswick. NJ: Transaction. https://www.researchgate.net/publication/357381180

Boulerne S. et Sahut J. M. (2010), « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », Revue management et avenir, (3), 374-387. https://doi.org/10.3917/mav.033.0374

Carver J. (2010), « A case for global governance theory: Practitioners avoid it, academics narrow it, the world needs it », Corporate Governance: An International Review, 18(2), 149-157. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00785.x

Charreaux G. (1996), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Chapitre 15 », Le gouvernement des entreprises, Économica. https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/0960501.pdf

Charreaux G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale (No. 1110402) », Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations. https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1110402.pdf

Charreaux G. (Ed.). (1997), « Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits »

Chawki A. et LEMQEDDEM H. A. (2020), « Efficacité de la gestion des parties prenantes dans les PME au Maroc », Alternatives Managériales Économiques, 2(2), 240-260. https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i2.20812

Cornforth C. (2004), « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe », Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada, 35(1-2), 81-99. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Cyert R. M. et March J. G. (1963), « A behavioral theory of the firm », Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187. SSRN: https://ssrn.com/abstract=1496208

Dépelteau F. (2010), « La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats », De Boeck Supérieur. ISBN: 9782763707747

Diop M. (2020), « Adéquation des services et produits des institutions de microfinance (IMF) aux besoins des personnes à faible revenu: l'exemple du Sénégal » (Doctoral dissertation, Université de Genève). DOI : 10.13097/archive-ouverte/unige:138006

Drucker P. F. (1957), « La pratique de la direction des entreprises= The pratice of management », (No Title). ISBN : 0062005448, 9780062005441

ERIOLA J. A. (2020), « Difficultés d'accès au financement des petites entreprises au Bénin: mythe ou réalité d'un contexte socioculturel? », Alternatives Managériales Economiques, 2(4), 215-234. https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i4.23391

FAD (2022) FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT : Projet d'Appui au Développement du Secteur Financier et d 'Inclusion Financière en RDC (PADSFI) https://finances.gouv.cd/uploads/files/AGM%20PADSFI.pdf

FINACTU (2019), « Le secteur financier en RDC : la révolution s'accélère ? », P.52. https://finactu.com/wp-content/uploads/2023/09/Etude-FINACTU-secteur-financier-RDC-decembre-2019.pdf

FMI (2014), « Rapport nº 14/315 », Washington, P.62. https://www.imf.org/~/media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/french/pubs/ft/ar/2014/pdf/ar14_fra.ashx

Freeman R. E. (1984), « Strategic management: A stakeholder approach », Marshfield, MA. Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen. Fröhlich, Romy (2005): Berufsbild. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon, Wiesbaden, S, 95-109. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

George M. N et Muiruri P. M. (2022), « Corporate governance practices and financial performance of microfinance institutions in Rwanda: A case study of Microfinance Inkingi Ltd », Journal of Finance and Accounting, 6(2), 63-87. https://doi.org/10.53819/81018102t5071

Gray S. R. et Cannella Jr A. A. (1997), « The role of risk in executive compensation », Journal of Management, 23(4), 517-540. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90046-5

Guillet O. et Brasseur M. (2019), « Le comportement des managers face au fait religieux: Apports de la théorie du comportement planifié », La Revue des Sciences de Gestion, (3), 11-17. https://doi.org/10.3917/rsg.297.0011

HASSAINATE M. S., ZINEELABIDINE M., BAHOUSSA A. et NAFSSI F. (2020), « Les Institutions de Microfinance Au Maroc: Mécanismes de Gouvernance et Mission Sociale », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.3683736

Hatch M. J. (2000), « Théorie des organisations-de l'intérêt de perspectives multiples », Ed. De Boeck Université. Coll. Management. ISBN: 2804106896, 9782804106898

Herrman P., Lence S. et Agarwal S. (2011), « Governance mechanisms, prior international diversification and organizational inertia: A longitudinal test of large United States firms », International Journal of Management, 28(4), 106. https://ideas.repec.org/p/isu/genres/34996.html

Horn L. (2012), « Corporate governance in crisis? The politics of EU corporate governance regulation », European Law Journal, 18(1), 83-107. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2011.00587.x

Ismaïla S. E. N. E. (2020), « La gestion de la performance sociale en microfinance: quel enjeu? », Revue Internationale du Chercheur, 1(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.3925578

Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of financial economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Karaca S., Grandazzi G. et Lenesley P. A. U. L. I. N. E. (2020), « La place du patient dans la hiérarchisation des parties prenantes en établissement de soin: un indicateur du souci éthique du management », Éthique & Santé, 17(3), 173-180. https://doi.org/10.1016/j.etiqe.2020.05.004

LA GOUVERNANCE D. E. (2003), « CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DE L'OCDE »

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1997) Legal Determinants of External Finance. Journal of Finance, 52, 1131-1150. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x

Labie M. (2005), « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bord 1? », Gestion, 30(1), 78-86. https://doi.org/10.3917/riges.301.0078

Labie M. et Mersland R. (2011), « Corporate governance: Challenges in Microfinance in Labie M. and Armendariz B. 2011) », The HandBook of Microfinance World Scientific Publishing Company. https://doi.org/10.1142/9789814295666_0013

Labie M. et Périlleux A. (2008), « Corporate governance in microfinance: Credit unions » https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/14625/1/rou-0221.pdf

Labie M. et Sota J. (2003), « Gouvernance et organisation de microfinance: de la nécessité de délimiter les apports d'un conseil d'administration » https://doi.org/10.3917/med.126.0009

Lapenu C. (2002), « La gouvernance en microfinance: grille d'analyse et perspectives de recherche », Revue Tiers Monde, 847-865. DOI:10.3406/tiers.2002.1655

Le Polain M. et Nyssens M. (2017), « Les Logiques Socio-Économiques Sous-Jacentes Aux Stratégies de Protection Des Acteurs Populaires Au Sud-Kivu », Conjonctures Congolaises 2016-Glissement Politique, Recul Économique. https://www.eca-creac.eu/sites/default/files/pdf/2016-03-12-polain-nyssens.pdf

Levet J. L. (1999), « Sept leçons d'économie à l'usage du citoyen », Seuil. EAN: 9782020380256

Maruyama M. (1991), « Contracts in cultures », Human Systems Management, 10(1), 33-46. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3233/HSM-1991-10105

MBENDA S. P. M., SEBIGUNDA E. N. et TAKAM W. (2023), « Performance productive des COOPEC camerounaises: une approche par la méthode DEA », Revue Internationale des Sciences de Gestion, 6(1). https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1179/968

Mia M. A. et Chandran V. G. R. (2016), « Measuring financial and social outreach productivity of microfinance institutions in Bangladesh », Social Indicators Research, 127, 505-527. DOI:10.1007/s11205-015-0979-5

Mintzberg H. et Romelaer P. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Ed. d'organisation. ISBN 9782708119710

Mohamed E. L, SADIK A et IBOURK A. (2022), « Effet des bonnes pratiques de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance: Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5(3). https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1008/854

Montalieu T. (2002), « Les institutions de micro-crédit: entre promesses et doutes Quelles pratiques bancaires pour quels effets? », Monde en développement, (3), 21-32. https://doi.org/10.3917/med.119.0021

Mori N., Randøy T. et Golesorkhi S. (2013), « Determinants of board structure in microfinance institutions: evidence from East Africa », Journal of Emerging Market Finance, 12(3), 323-365. https://doi.org/10.1177/0972652713512916

Ndione M. (2019), « Déterminants de la performance des institutions de micro-crédits: UEMOA et BRICS », (Doctoral dissertation, Université Bourgogne Franche-Comté). https://theses.hal.science/tel-02484810/

Niyungeko T. (2016), « Impact de l'incertitude sur la gouvernance des institutions de microfinance: cas de coopératives burundaises » https://orbi.uliege.be/handle/2268/196646

NOUDOHOUENOU E. L et DOUCOURE K. S. (2022), « Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises au Bénin: rôle modérateur de la famille », Alternatives Managériales Economiques, 4(4), 114-135. DOI : https://doi.org/10.59051/joaf.v14i1.679

Nsabimana A. (2009), « Articulation Banques-Microfinance en Afrique: impact sur la gouvernance et la performance des IMF », Reflets et perspectives de la vie économique, 48(3), 29-38. https://doi.org/10.3917/rpve.483.0029

Okegbe, T. O., et Egbunike, F. C. (2016). Corporate social responsibility and financial performance of selected quoted companies in Nigeria. *417*(3947), 1-22. DOI:10.12816/0033096

Onomo M. B. C. (2010), « Mécanismes de gouvernance en microfinance: Apport sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun », (Doctoral dissertation, Rouen). https://theses.fr/2010ROUED003

Oyewole O. S., Olusanmi O., et Owolabi F. (2015), « Role of corporate governance in the financial crisis; Evidence from Nigerian banks », Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice, 15(20),1-14. DOI:10.5171/2015.367443

Pearlman S. (2012), « Too vulnerable for microfinance? Risk and vulnerability as determinants of microfinance selection in Lima », Journal of Development Studies, 48(9), 1342-1359. DOI:10.1080/00220388.2012.693170

Périlleux A. (2008), « Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance », CEB WorkingPaper, 8, 025.

Pesqueux Y. (2020), « La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable » https://shs.hal.science/halshs-02544474/

Rashem M. H. et Abdullah Y. A. (2018), « Factors influence the growth and penetration of microfinance institutions: a case of Egypt », Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 22, 1-7.

Rasolofo-Distler 1, F. (2010), « Opérationnalisation de la RSE: une approche par les parties prenantes », Revue management et avenir, (9), 65-85. DOI:10.3917/mav.039.0065

Rouleau L. (2011), « Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », Puq. DOI:10.1353/book15206

Savall H. et Zardet V. (2020), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 7e éd (No. hal-03452216).

Tagne A. G. F., Hikouatcha P., Djoufouet W. F et Djoutsa L. (2022), « Rôle de la performance et de la compétitivité dans l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les institutions de microfinance (IMF) au Cameroun » DOI:10.21494/ISTE.OP.2022.0877

Thiétart R. A. et al, (2014), « Méthode de recherche en management », ManagementSup, 4iéme édition, Dunod, Paris, p.18 https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01

Tlili A. (2019), « Evaluation de la performance des institutions de microfinancement (IMF): étude de cas des IMF de la région MENA » https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/93217

Varghese A. (2002), « The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor: Marguerite Robinson; Washington, DC: The World Bank, 2001, pp. 304, $35.00 », Journal of Asian Economics, 13(1), 123-124. ISBN 0-8213-4524-9

Wacheux F. et Rojot J. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », (pp. 201-209). Paris: Economica. https://hal.science/hal-00157140

Wanda R. (2010), « Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises », La Revue des sciences de gestion, (5), 91-97. https://doi.org/10.3917/rsg.245.0091

Wang J. et Dewhirst H. D. (1992), « Boards of directors and stakeholder orientation », Journal of business ethics, 11, 115-123. https://doi.org/10.1007/BF00872318

Wélé P. (2009), « La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Bénin », Reflets et perspectives de la vie économique, (3), 73-83. https://doi.org/10.3917/rpve.483.0073

Woodward J. (1965), « Industrial organization: Theory and practice », (No Title). https://doi.org/10.1177/017084068100200219