International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)
Volume 8, Issue 01 Jan. 2026, pp: 19-29 www.ijaem.net ISSN: 2395-5252

« Analyse stratégique de la performance et défis pour la viabilité financière des coopératives d'épargne et de crédit en période post covid en ville de Butembo »

Kasereka Muliro, Kambale Muhongya
Papy, Chef de travaux à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni, Nord Kivu/ RDC
Serge, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni, Nord Kivu/ RDC.

Date of Submission: 01-01-2026 Date of Acceptance: 08-01-2026

RESUME.
Les coopecs sont comme les autres institutions des structures fragiles de par leur objet et leur organisation. Face à des turbulences économiques, institutionnelles, sociales ou sanitaires elles peuvent se retrouver en déphasage si leurs gestionnaires ne recourent pas le plus tôt aux stratégies appropriées.
Pour pérenniser la viabilité financière des coopecs, nos analyses prouvent que les gestionnaires doivent s'activer à satisfaire les besoins des coopecs tout en préservant le bien-être de tous les membres sans discrimination. Il faut également mettre en place un management contextuel c'est-à-dire tenir compte de la concurrence et des caractéristiques présentes de l'environnement.
Au-delà de la stratégie centrée sur leur activité, notre réflexion montre que la pérennité, la croissance et la rentabilité des coopecs doit prendre en compte la stratégie d'adaptation qui passe par la recherche d'un compromis entre les gestionnaires et les membres épargnants et bénéficiaires des crédits.
Mots clés : stratégie, coopecs, performance et viabilité financière

ABSTRACT.
Coopecs are, like other institutions, fragile structures by nature of their purpose and organization. When facing economic, institutional, social, or health turbulence, they can find themselves out of step if their managers do not resort to appropriate strategies as early as possible.
To ensure the financial viability of the co-ops, our analyses prove that managers must work actively to satisfy the co-ops' needs while preserving the well-being of all members without discrimination.
It is also necessary to implement contextual management, which means taking into account the competition and the present characteristics of the environment.
Beyond a strategy centered on their activity, our reflection shows that the sustainability, growth, and profitability of the co-ops must incorporate an adaptation strategy which involves seeking a compromise between the managers and the members who are savers and credit beneficiaries.
Keywords: strategy, coopecs, performance, and financial viability

I. INTRODUCTION

L'expérience vécue pendant les années de crise montre qu'au cours des celles-ci des différences substantielles conduisent à la faillite de plusieurs entreprises et notamment des coopecs et IMFs. Dans le monde tumultueux qui est le nôtre, il est important de connaitre et de maitriser les fondamentaux de la stratégie qui assurent pérennité, croissance et rentabilité[1].

Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents.

Le manque de compromis et l'adaptation de la part des dirigeants font partie des éléments qi peuvent pousser les entreprises à rater le bon moment d'action sur leur performance même en cas de crise voire en période post crise.

Pour les coopecs par exemple, une adaptation de leurs services à des membres faisant partie de la catégorie des moins servis par les

[1] Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, *le Grand Livre de la Stratégie*, Eyrolles ; Paris, 2009, p1.

International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)
Volume 8, Issue 01 Jan. 2026, pp: 19-29 www.ijaem.net ISSN: 2395-5252

banques classiques serait une stratégie appropriée pour agir sur leur rentabilité ;

L'évolution des systèmes locaux de caisses d'épargne ces dernières années, est étonnante. Les atouts réels de ces caisses d'épargne sont entrain de convaincre pas mal, d'individus qui préfèrent adhérer aux caisses qu'aux coopecs dont les marges de manœuvre sont susceptibles de diminuer. D'où le nécessité pour celles-ci de mettre en place des stratégies visant à les maintenir et à leur permettre une croissance durable dans cette concurrence informelle qui prend de plus en plus de l'ambleur dans la région.

Aux vues de cette problématique ci-dessus présentées nous nous posons dans cette recherche la question de savoir : quelles stratégies les gestionnaires des coopecs et des IMF locales doivent appliquer pour faire face aux conséquences d'une éventuelle crise financière après le covid 19 ?

II. CADRE CONCEPTUEL

Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires[2].Elle est toujours relative et il faut la mesurer face aux concurrents.

On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégique : le niveau corporate, ou niveau du groupe et le niveau des activités ou business units[3]. La corporate strategy est centrée sur la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise. Pour les coopec, nous pouvons cibler le portefeuille des microcrédits. Autrement dit, ici il faut chercher à savoir s'il est intéressant de diversifier les secteurs à financer ou bien s'il faut financer un seul secteur.

Le business strategy est la stratégie de l'entreprise dans une activité particulière. Pour les coopec nous pouvons citer le financement des activités agropastorales (Cas de la coopec AGROPAS LE GRENIER).

1. Les stratégies pour la viabilité financière des coopératives d'épargne et de crédit[4].

Elles sont nombreuses, les stratégies aux quelles peuvent recourir les coopec et autres institutions de microfinance pour pérenniser leur viabilité financière. Nous en reprenons les six qui sont développées par le réseau SEEP (Tenn, 2004) et que nous spécifiions aux coopec **:**

1. La planification stratégique

La première étape pour une structure de microfinanc**e** vers la viabilité financière est le développement d'un bon plan stratégique. Par la planification stratégique, la coopec détermine comment elle fournira des services de valeur déterminés par les besoins de ses membres. Le plan stratégique d'une coopec doit être fondé sur sa mission et il doit être clairement défini dans ses buts, ses objectifs, et ses activités. Il est aussi important que le plan stratégique inclue un guide détaillé pour atteindre la viabilité financière. Une coopec doit se poser les trois questions suivantes pendant qu'elle développe un plan stratégique.

- Où sommes-nous maintenant ?
- Où voulons-nous aller ?
-Qu' est-ce qu'il faut faire pour resserrer l'écart entre là où nous sommes et là où nous voulons aller ?

L'importance de la planification stratégique et d'affaire comme la première étape pour atteindre la viabilité financière ne peut pas être surestimée. Une stratégique détaillée et un plan d'affaire bien écrit forment la base pour attirer les ressources nécessaires pour atteindre les buts et ils guident la coopec à chercher les fonds seulement pour les activités qui s'alignent avec leurs plans d'affaire.

2. Le développement des services payés déterminés par lesmembres**.**

Après que la coopec ait démontré sa capacité de fournir un petit nombre de services, elle doit considérer les cinq approches suivantes pour déterminer les services payés appropriés :

- Déterminer la gamme de services selon la demande des membres et la capacité de la coopec de les fournir.
- Identifier les domaines dans lesquels elle a un avantage unique dans le marché et dans lesquels elle ne rivalise pas avec ses membres ou reproduit des services fournis par d'autres entités du marché.

[2] Laurence LEHMANN-ORTEGA et les autres, *Strategor*, 6é ed,Dunod, Paris, 2013, p7 ;

[3] Leroy Frederic, *les stratégies d'entreprises*, 4é éd,Dunod, Paris, 2012, p5.

[4] Tenn,P.M, *atteindre la viabilité financière :six stratégies clés pour les associations de microfinance*. Note technique .New York.

-Identifier les services pour lesquels les membres et d'autres usagers peuvent payer.
- Chercher des stratégies efficaces pour la prestation de services, ce qui peut inclure la délocalisation ou les associations qui produisent des revenus pour la coopec.
- Garantir trois sources des revenus dont les cotisations, les frais des services, et les revenus de la vente des publications.

Les services payés de la coopec se concentrent généralement sur les activités qui développent la capacité, dont le prix peut être facilement fixé. Ces services permettent à la coopec de produire des revenus qui peuvent couvrir le coût du service et de compenser certains coûts fixes. Par exemple, la formation, un des services de renforcement des capacités les plus communs et lucratifs offerts par les associations, est une activité visible qui donne aux coopec la légitimité et les aide à développer leur propre capacité.

3. La mise en place des mécanismes des contributions considérables des membres.

Quand la coopec démontre sa valeur, il est plus possible que ses membres continuent à augmenter leurs contributions en nature et en espèce. À l'heure actuelle, la plupart de structures de microfinance exigent de leurs membres qu'ils paient des cotisations annuelles ou d'adhésion. Certaines coopec ont un forfait pour les cotisations d'adhésion tandis que d'autres utilisent une échelle de cotisation mobile qui lie la taille et la rentabilité de la coopec au frais d'adhésion.

4. La recherche de l'appui à long terme des bailleurs de fonds**.**

Les bailleurs de fonds financent la microfinance directement et ils financent les institutions qui soutiennent l'industrie, comme les prestataires de services techniques. Les bailleurs de fonds sont attirés par la capacité de la microfinance de promouvoir la transparence, augmenter la visibilité de l'industrie micro financière, et servir comme un forum d'apprentissage, d'échange informationnel, et de collaboration. La microfinance valorise la diversité des sources de financement parce qu'elle sait que les priorités et la politique des bailleurs de fonds peuvent changer facilement ; mais avoir trop de bailleurs de fonds peut être difficile à gérer.

5. Le développement des techniques de marketing efficaces : la mercatique de la microfinance**.**

Le marketing est essentiel pour que les stratégies de la microfinace atteignent la viabilité financière avec succès. Et, il est un domaine dans lequel la microfinance essaie d'augmenter son succès. La microfinance insiste sur l'importance de tenir au courant les bailleurs de fonds actuels et potentiels, les membres, et les autres parties prenantes sur les activités et les réussites. La microfinance peut garder un profil haut de manière économique en écrivant des articles, parlant aux séminaires, et assistant aux conférences et aux ateliers.

6. La diversification des sources de fonds.

Outre l'augmentation des contributions des membres, l'amélioration des rapports avec les bailleurs de fonds, et l'accroissement des efforts de marketing, la microfinance essaie d'autres approches non traditionnelles pour attirer des fonds.
Elle participe aux services qui tirent avantage de sa situation unique dans le marché comme des organisations parapluies et elle identifie des services qui profitent au secteur et produisent des revenus supplémentaires pour couvrir des coûts.

2. La gestion stratégique prévisionnelle du risque et de la portée des microcrédits.

Dans leur ouvrage sur la microfinance, Manfred Zeller et Richard Meyer retiennent qu'une micro finance doit concilier trois grands objectifs stratégiques[5] :
-La portée économique visant à atteindre un nombre important de clients;
-L'impact dont le but est d'apporter à chaque client un service correspondant à ses besoins et lui donnant satisfaction, tout en maintenant un ciblage spécifique;
-La viabilité qui consiste à construire une organisation viable sur tous les plans pour être apte à continuer dans la durée.

A ces trois, nous avons ajouté un quatrième c'est-à-dire le risque. Et pour la portée, nous ajoutons que le nombre des clients ne doit pas être seulement important mais il doit s'agir des clients pour lesquels la Coopérative est dans une situation d'efficience et de productivité élevée.

Ayant bien défini le sens de chacun de ces objectifs pour les coopec locales ainsi que les voies possibles pour les atteindre, cette section se veut de les replacer dans une perspective stratégique globale. Ceci permettra de montrer les

[5]Meyzr,M.Z. *The triangle of microfinance*, The john Hopkins University, 2002.

International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)
Volume 8, Issue 01 Jan. 2026, pp: 19-29 www.ijaem.net ISSN: 2395-5252

complémentarités, mais aussi les tensions, qui peuvent exister entre eux.

Quels risques courent les coopec locales et quelles tensions peuvent-elles en découler si elles ne tiennent pas compte des complémentarités devant exister entre ces objectifs ? C'est une question fondamentale que nous nous posons en traitant des stratégies à mettre en œuvre pour pérenniser la viabilité financière des Coopec.

La priorité donnée à la portée, et donc à la croissance quantitative, peut se faire au détriment de la qualité du service rendu et donc de l'impact.

Si la priorité est donnée à la croissance (pour elle-même et/ou pour atteindre la viabilité financière) mais que, dans le même temps, les efforts de structuration de la coopec (formalisation des procédures, formation des équipes…) sont insuffisants, une crise de croissance est probable, entraînant une perte de contrôle de l'organisation et une dégradation des taux de remboursement ;

Et, si la priorité est donnée à l'atteinte de la viabilité financière, la tentation risque d'être forte de privilégier des prêts de montants de plus en plus élevés à des membres de moins en moins pauvres. Il y a là un risque de dérive par rapport à la mission originelle de la coopec (et, de plus, un risque d'échec de cette stratégie, qui pourrait ne pas correspondre au savoir-faire de la coopec).

La prise de risque dans la vie courante est une tentative de redéfinition de l'existence. Certes, la possibilité de perdre demeure. Mais, elle est peu de chose au regard de la satisfaction d'avoir osé et de ce qu'il est possible de gagner ne serait-ce qu'en terme d'estime de soi[6].

Nous illustrons dans le point qui suit les arbitrages auxquels font face les dirigeants des coopec, vis-à-vis de ces trois objectifs.

Cela nous pousse à établir la matrice stratégique ci-après :

Tableau n°1 : Matrice d'analyse stratégique

	Impact	Risque	Portée
Viabilité financière	L'adéquation des services aux besoins permet d'obtenir de bons taux de remboursement.	Risque de dérive de la mission.	La pertinence des services proposés permet de faciliter le recrutement de nouveaux membres.
	Tension entre qualité et quantité.	Risque de crise de croissance.	Réalisations des économies d'échelles
		Risque de sous-investissement de la coopec ou d'échec stratégique.	Plus d'épargne et possibilité d'une croissance.

Source : nous même

Si l'impact sur les membres est bon, un nombre croissant de personnes souhaitera devenir membre, d'où une progression de la portée. Un impact satisfaisant signifie que les unités de membres se portent bien, ce qui se traduit par de fortes volontés et capacités à rembourser les microcrédits ;

Cette croissance permettra des économies d'échelle (coûts opérationnels inférieurs par dollar prêté), renforçant la viabilité financière.

La bonne santé financière permettra d'accéder à plus des financements sous forme d'épargne et donc, en retour, d'accentuer la croissance. Comme les membres auront tendance à devenir de plus en plus nombreux (en particulier, les épargnants), la situation de la coopec se solidifie dans la mesure où elle arrive à convaincre ses membres qu'elle continuera à les servir dans la durée.

Pour faire face aux risques que nous venons d'identifier ci haut, les gestionnaires des coopec ont intérêt à prévoir le cadre de leur intervention tant au niveau interne qu'au niveau externe.

Si la coopec estime continuer de servir le même type de membres, il est bien possible que son intervention permette aux membres de développer leurs revenus et, dans le même temps, de gagner la confiance de la coopec qui leur consent des prêts de montants croissants.

Cependant, le risque est que les agents de crédit, souvent guidés par des objectifs chiffrés en termes de volume de portefeuille, accordent des prêts croissants à des emprunteurs qui surestiment leur capacité de remboursement. Les membres bénéficiaires de crédit risquent de se retrouver en défaut de paiement, ce qui nuira à leur réputation, à leur position sociale, à leurs biens (éventuellement pris en garantie) et à leur capacité d'emprunter de nouveau.

La coopec peut dans ce cas voir la qualité de son portefeuille de microcrédits se dégrader,

[6]Lebreton, D. *Sociologie du risque,* Paris, Presses Universitaires de France, 2003, P15.

diminuant sa rentabilité et sa réputation auprès des membres (risque de « contagion » du comportement des mauvais payeurs).

Si la coopec sert des membres de moins en moins pauvres, attirés par des prêts plus élevés, elle s'éloigne de sa mission. Ce qui remet en cause sa raison d'être et la continuation des différents soutiens qu'elle reçoit (subventions, appui technique…). Elle risque là encore d'être confrontée à une dégradation de ses taux de remboursement : d'une part, parce que ses méthodes et produits ne sont pas adaptés à ce nouveau segment des membres bénéficiaires; d'autre part, parce que les membres moins pauvres, ayant plus d'options pour accéder à des services financiers, tendent à être moins fidèles à leurs engagements vis-à-vis de la coopec.

Pour cela, il faut que les gestionnaires des coopec songent toujours à mettre en place une bonne structuration au niveau institutionnel à travers des formations du personnel et la formalisation des procédures par exemple. D'où le rôle primordial de la gouvernance dans le processus de recherche et de maintien de la viabilité dans les coopec.

3. La performance et ses indicateurs en microfinance.

Les entreprises se fixent généralement des objectifs que l'on considère comme des éléments de leur planification. Pour comprendre le niveau de la performance atteinte par elles, des écarts peuvent être déterminés entre ce qu'elles ont réalisés et ce qu'elles ont planifié en termes des résultats, du niveau d'activité ou des couts.

L'analyse de la performance répond à deux types d'objectifs[7] :

– la recherche d'actions correctives comme la régulation et l'apprentissage. On est alors dans une optique de compréhension de ce qui s'est passé et de ce qu'il serait possible de faire.

– l'évaluation de la performance des individus dans le cadre, par exemple, d'une direction par objectif.

Dans d'autres cas, la performance se réfère aux résultats réalisés comparativement à un nombre bien défini des moyens utilisés par l'entreprise. Si entre deux périodes, le résultat croit de façon plus importante que l'accroissement des moyens utilisés, l'entreprise est dans une bonne posture du point de vue de la performance.

Pour la microfinance les indicateurs de la performance concernent la qualité du portefeuille, l'efficacité et la productivité, la gestion financière ainsi que la rentabilité. Dans cette recherche, nous insistons sur la dernière catégorie d'indicateurs.

III. MATERIELS ET METHODES

Les sources de données utilisées dans cette recherche sont principalement les coopec de la ville de Butembo et les bénéficiaires de crédit. A noter que chacune de ces sources a fait appel à une technique de recherche particulière. Rappelons que la technique consiste à une voie par laquelle, le chercheur parvient à récolter les données nécessaires soit à travers son observation soit à travers une communication avec la cible[8].

Pour cette étude, en plus de la recherche documentaire, la récolte de données sur terrain a été effectuée par observation participante à partir des entretiens directs et indirects que nous ont accordés les acteurs. Il s'agit principalement des gestionnaires des établissements des crédits ciblés pour appréhender les actions qu'ils mènent pour mettre en œuvre une activité financière viable, harmonieuse et pérenne .

L'analyse des informations obtenues de nos enquêtes est essentiellement quantitative et porte sur les statistiques de type descriptif dans un premier temps et les statistiques de type explicatif ou inferentiel dans le second. Pour ces analyses, nous nous sommes référés au modèle d'analyse des fréquences, et d'analyse régressive entre les variables dépendante et indépendantes considérées dans cette recherche.

IV. ANALYSE ET RESULTATS

4.1. Analyse de la performance financière des coopecs de la ville de Butembo.

Une méthode utile pour évaluer la performance financière d'une coopec est de rapporter les différents éléments du compte de résultat à la valeur du portefeuille de microcrédits. Cette méthode permet de se demander concrètement quels résultats on atteint pour chaque tranche de 100 unités monétaires prêtées. Puisque le portefeuille de crédits évolue au cours de l'année (généralement à la hausse), il convient, pour une analyse juste, de prendre comme base de calcul, le portefeuille moyen, c'est-à-dire la moyenne de sa

[7]Giraud F. et al, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino, Paris, 2004, p271 :

[8]Combessie JC .*La methode en Sociologie.* Paris, La découverte, 2010,p67.

valeur au début de la période et à la fin de la période.

Pour cette recherche, les résultats de cette performance du portefeuille de crédits sont les suivants.

Tableau n° 2 : Niveau de performance moyenne des coopec sur trois ans (de 2019 à 2021).

Ratio	Formule	COODEFI	MECRE	LWANZO
Rendement du portefeuille	[Revenus d'intérêt + commissions]/ portefeuille moyen	22,40%	34,35%	47,59%
Ratio de charges opérationnelles	Dépenses opérationnelles/ portefeuille moyen	4,5%	22,49%	14,49%
Coût du risque	Provisions/portefeuille moyen	1,99%	5,76%	1,46%
Rentabilité opérationnelle du portefeuille	Résultat opérationnel/ portefeuille moyen	15,89%	6,98%	33,09%
Coût du financement	Frais financiers/ portefeuille moyen	0,07%	0,16%	0,16%
Rentabilité nette du portefeuille	résultat net/ portefeuille moyen	16,26%	7,00%	21,51%

Source : nous-même

Dans ce tableau, nous déterminons ce qu'a été la situation des coopecs considérées en termes de performance pendant que l'économie était secouée par la crise de covid et que le gouvernement venait de décréter la gratuité de l'enseignement de base alors qu'il y des écoles qui venaient d'emprunter des fonds auprès des institutions de microfinance locales.

Le premier ratio calculé montre pour cent dollars prêtées, à combien s'élèvent les revenus de chaque coopec. Ces revenus sont respectivement de 22,4 dollars pour la COODEFI, 34,35 dollars pour la MECRE et 47,59 dollars pour la coopec LWANZO. Le portefeuille de microcrédit rapporte mieux à la coopec LWANZO qu'à la MECRE et la COODEFI.

Le deuxième ratio est déterminé pour montrer combien la coopec doit dépenser pour prêter cent dollars (hors frais financiers) .Celui-ci fait partie des indicateurs d'impact que nous avons d'ailleurs considéré. Cette dépense est de 4,5 dollar pour la COODEFI, 22,49 dollars pour la MECRE et de 14,49 dollars à la coopec LWANZO.

Le troisième ratio permet de déterminer combien représentent les pertes de la coopec dues aux mauvais payeurs. Cette perte est de 1,99 dollars pour la COODEFI, 5,76 dollars pour la MECRE et 1,46 dollars à la coopec LWANZO.

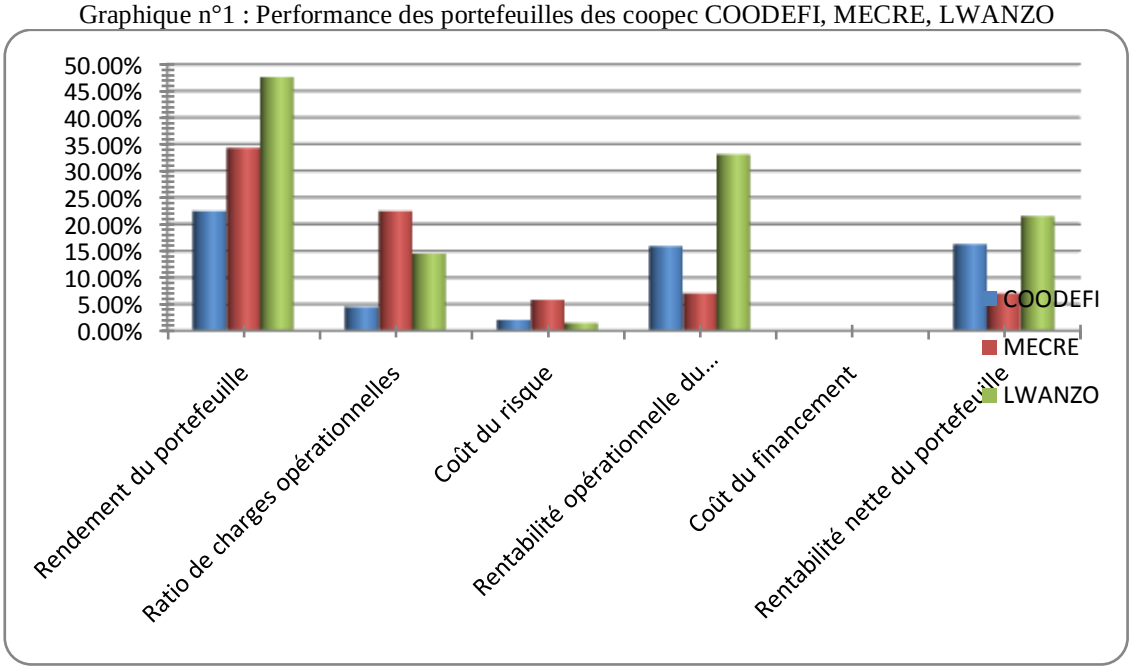
Le quatrième ratio analyse, pour cent dollars prêtés par la coopec, combien d'unités restent à celle-ci avant qu'elle ne supporte les frais financiers.

Le cinquième ratio assure à la coopec combien elle doit payer à ses prêteurs pour cent dollars qu'elle a eu d'eux sous forme d'emprunt. Ainsi nous constatons que le coût du financement supporté par la COODEFI est en moyenne de 0,07 pour 100 dollars empruntés et en moyenne de 0,16 à la MECRE ainsi qu'à la coopec LWANZO.

Le sixième permet de savoir, pour cent dollars prêtés, ce que représente le résultat final de la coopec après subventions éventuelles et paiement de l'impôt. Pour la COODEFI, ce résultat final représente 16,26 alors que pour la MECRE il est de 7 et pour LWANZO de 21,51.

International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)
Volume 8, Issue 01 Jan. 2026, pp: 19-29 www.ijaem.net ISSN: 2395-5252

Graphique n°1 : Performance des portefeuilles des coopec COODEFI, MECRE, LWANZO



De ces résultats, il convient d'envisager les actions stratégiques à mener par ces institutions pour pouvoir évoluer avec élan sur les indicateurs de performance qui paraissent bon et celles à revoir car paraissant moins bon.

4.2. Analyse SWOT de la viabilité financière des coopec de la ville de Butembo**.**

Une analyse SWOT résume un audit interne en forces et faiblesses relatives à l'entreprise et un audit externe de l'environnement en opportunités et menaces. Ces dernières sont à chercher principalement dans le contexte du marché, qu'il soit politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL) ainsi que dans le fonctionnement du marché lui-même (structure de la demande et de l'offre, concurrence, clientèle, distributeurs, fournisseurs)[9].

Les atouts du modèle d'analyse SWOT sont multiples[10](B.Demil, 2013):

- Elle permet d'attirer l'attention sur l'analyse de l'environnement et la nécessité de remettre l'organisation étudiée dans son contexte pour envisager des stratégies pertinentes.
- Elle évite ou limite les biais positifs en focalisant également l'analyse sur les dysfonctionnements de l'organisation étudiée et sur les menaces de l'environnement.
-Elle montre la complexité des relations entre l'environnement et les caractéristiques internes. Les stratégies retenues doivent ainsi s'appuyer sur les forces de l'organisation ou permettre de compenser les faiblesses identifiées. De même, les opportunités décelées dans l'environnement ont vocation à être saisies et les menaces, à être contrées.

Ce modèle a toutefois certaines limites.

Pour les coopecs, ces éléments sont à analyser attentivement en vue d'augmenter le prêt moyen de la microfinance qui constitue la base de toute viabilité car prenant en compte le risque et la portée sociale et économique. L'augmentation du prêt moyen est à la fois une double nécessité et un double risque pour la coopec. Il s'agit de répondre à la demande de ses membres et couvrir ses propres coûts et du risque de s'éloigner de son « cœur » de clientèle mais aussi du risque de moins bien maîtriser ses opérations. Dans certains cas, cette augmentation est un indicateur de la réussite de la coopec et de ses membres et dans d'autres, elle peut constituer un obstacle à la pérennité de la coopec.

La microfinance reste actuellement un instrument pour répondre aux besoins des commerçants, des enseignants, des artisans et de petits entrepreneurs de la ville de Butembo. Pour une révolution économique et financière par le

[9] Lambin,J ;*Marketing stratégique et opérationnel*, Paris, Dunod ?2008,P 89.

[10] Demil ,B .Lecocq, X.et Warnier ,V .*Strategies et business models*, Pearson France ,2013,p 61 ;

International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)
Volume 8, Issue 01 Jan. 2026, pp: 19-29 www.ijaem.net ISSN: 2395-5252

« gagne petit », les coopec font partie des structures qui sont appropriées.

Elles et les IMF évoluent dans un environnement externe qui peut influencer leur croissance, leur viabilité en général et financière en particulier. Elles ont besoin d'une « veille stratégique » pour faire face aux menaces susceptibles d'entraver leur performance. Leurs gestionnaires doivent par la même occasion s'activer à identifier les opportunités de leur environnement, qu'ils peuvent transformer en forces nécessaires à leur expansion. L'avenir de la microfinance locale est sans doute lié au niveau de rivalité c'est-à-dire aux menaces dues aux nouvelles structures de microfinance qui naissent en substitution aux services offerts par la microfinance classique.

Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sont reprises ci bas :

1. Les forces **:**

-L'accès aux capitaux sous forme d'épargne pour les coopec et sous forme de microcrédits aux membres à des couts soutenus ;

-L'intégration des pauvres ;

-La capacité d'adaptation aux problèmes qui se posent et aux types de bénéficiaires ;

-La contribution à la formation du capital humain à travers les séminaires de formation des membres et des clients. A travers ces séminaires et différentes rencontres, elles mettent en relation les membres et les clients qui se révèlent bien profitables pas seulement dans la microfinance mais aussi dans d'autres secteurs.

-Les coopec sont des écoles de finance qui se montrent sensibles à toute discrimination, toute exclusion et qui sont des voies de résolution des problèmes de misère ;

-La bonne réputation et donc une bonne image aux yeux des épargnants ;

-Un bon partenariat et fructueux avec d'autres firmes (cas de PALOS[11], NZOLI[12], et des Institutions d'enseignements secondaires, supérieurs et universitaires…) ;

-Les doctrines ecclésiales (obédience protestante : coopecs la SEMENCE et LWANZO).

2. Les faiblesses:

-La faiblesse de l'épargne de certains membres à la suite de leur adhésion à plusieurs structures de microfinance mais également au bas niveau de leur revenu. Un même individu peut adhérer à deux coopecs et à plusieurs autres organisations de microfinance informelles. Il est, dans ce cas, obligé de repartir sa modique épargne à toutes ces structures de microfinance pour en garantir l'accès au financement en cas de besoin ;

-Pour certaines structures, la multiplicité des guichets entrainerait beaucoup des charges d'exploitation .Ce qui réduirait la marge nette de la structure et par conséquent sa viabilité financière ;

-Le manque de direction stratégique : celui-ci est un des problèmes les plus cruciaux de la microfinance en général et des coopec en particulier. Ces dernières ne sont pas épargnées dans la mesure où certains dirigeants pourraient perdre le sens de bonne gouvernance sur le plan stratégique.

-Des compétences managériales très limitées : ceci renvoi au profil du manager comme un des déterminants de la viabilité financière des coopec qu'il ne faut pas négliger.

- Des problèmes de fonctionnement interne.

3**.** Les opportunités:

-Une forte mobilisation des fonds relative au dynamisme du peuple « yira » et son amour du travail y compris le gout du gain et à son caractère d'épargnant .C'est un peuple qui, dans sa tradition, est caractérisé par l'esprit d'épargner, de constitution du « kighona[13] ».Une mobilisation des fonds dont le soubassement est aussi basé sur les pratiques solidaires entretenues par ce peuple (mutualités, CEV[14], associations etc) ;

[11] C'est l'un des opérateurs économiques de la région sous étude et très reconnu comme distributeur de la moto de la marque HAOJIN.

[12] Operateur économique de la région sous étude et reconnu comme distributeur de la moto de ma marque HAOJUE.

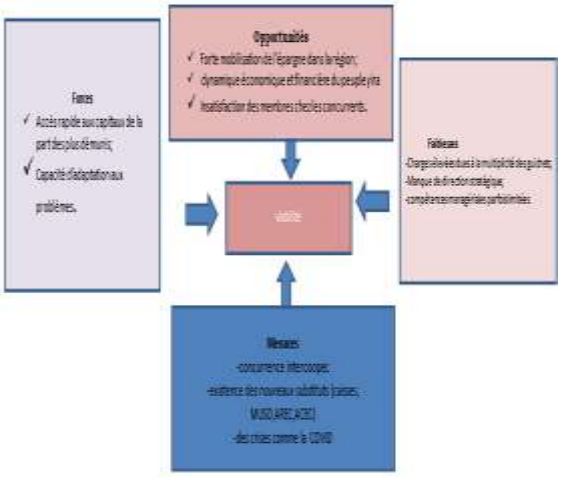
[13]« Le kighona réfère ici à l'endroit où un ménage garde une partie de sa récolte ou de son revenu en vue de la consommer ultérieurement ou de l'utiliser ultérieurement à des fins autres que la consommation. c'est également une pratique solidaire qui permet à la communauté de constituer une banque de récolte agricole par le stockage des produits devant être utilisés à des fins surtout circonstancielles et imprévues comme le mariage, le deuil, la disette etc.

[14] C'est l'abréviation de Communauté Ecclésiale Vivante. Il s'agit des regroupements d'au plus 10 ménages entretenus de par la confession religieuse catholique et qui se réunissent une fois la semaine et font des cotisations de fonds pour

International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)
Volume 8, Issue 01 Jan. 2026, pp: 19-29 www.ijaem.net ISSN: 2395-5252

-La dynamique économique et financière de la ville : de l'amour du travail, et du gout de l'enrichissement qui caractérisent les habitants de la ville naitrait une abondance des ressources financières dont bénéficient sans nul doute les structures de microfinance en général et les coopec en particuliers ;
-Des problèmes chez les concurrents : ici nous pouvons évoquer les cas de retard dans l'offre des services aux membres,
-La satisfaction des membres dans les coopec choisies ;
-L'existence de nouvelles technologies d'offre des services comme le « mobile microfinance.».

4. Les menaces:
-Une concurrence intercoopecs ;
-Les nouveaux substituts (les Mutuelles de Slidarité appelés « MUSO » dans le langage des praticiens locaux, les caisses, les Associations Rotatives d'Epargne et de Crédit AREC en sigle et les Associations Cumulatives d'Epargne et de Crédit ACEC en sigle, qui naissent par ci par là dans la ville) ;
-L'entrée de nouvelles coopec dans la branche ;
-Des situations de crises comme la crise sanitaire de covid 19 et l'avènement de la gratuité de l'enseignement primaire qui n'a pas permis aux écoles qui venaient d'emprunter des fonds pour construire de pouvoir les rembourser..



Ayant relevé les éléments d'analyse stratégique de la viabilité financière des coopec de la ville de Butembo, il convient dans le paragraphe qui suit, d'en dégager les défis.

4.3. Les défis de la viabilité financière.

Face à toutes les forces, opportunités, faiblesses et menaces qui accompagnent la viabilité financière des coopec locales, les acteurs y intervenant, ont des multiples défis à relever surtout en termes de gouvernance. Certains concernent les dirigeants des coopec eux-mêmes et d'autres concernent les membres et le gouvernement.

En ce qui concerne les dirigeants, il faut viser de mettre en place :

a) une gouvernance basée sur un enracinement des dirigeants.

En contrôlant les dirigeants, le gouvernement de la coopec a pour objectif de garantir aux membres qu'ils ne sont pas lésés. L'efficacité de la gouvernance dépend de la capacité des membres à obtenir rapidement les informations pertinentes sur la situation de la coopec, le contexte dans lequel elle évolue ainsi que sur tout événement susceptible d'avoir une influence sur la croissance et l'évolution de sa valeur (valeur économique et valeur de marché).

Afin de limiter les coûts de recherche d'information et de surveillance, les membres disposent d'un pouvoir de contrôle à travers le conseil d'administration à qui il faut confier aussi le pouvoir de révoquer le dirigeant défaillant.

Se reconnaissant révocable par le conseil d'administration, un dirigeant opportuniste adopte des stratégies qui visent à rendre son éventuelle révocation difficile et coûteuse. Il aura ainsi tendance à accroître l'incertitude sur les stratégies et les investissements qu'il met en œuvre afin de les rendre plus complexes et moins compréhensibles pour les équipes dirigeantes concurrentes et les membres.

Ce profil de manager cherche aussi à mettre en œuvre un ensemble de mesures visant à réduire l'efficacité des systèmes de contrôle et de sanction. Si les contrôles internes et externes sont inopérants, le dirigeant peut détourner à son profit une partie des richesses produites par la coopec. Une stratégie d'enracinement peut ainsi influer sur la politique d'investissement et de croissance de la coopec (le dirigeant ayant tendance à choisir des projets susceptibles d'accroître son enrichissement personnel au détriment des projets rentables pour l'entreprise, ou encore d'élaborer des montages financiers ou juridiques qui ne correspondent pas à une réalité économique).

leur entraide mutuelle dans diverses circonstances sociales.

b) Une gouvernance basée sur le respect des dispositions légales

La gouvernance de la coopec devra s'articuler autour du conseil d'administration, des dirigeants, ainsi que du comité des comptes et du comité des rémunérations pour celles qui en ont. La performance globale de la coopec et sa performance financière en particulier sont largement liée à la compétence, au savoir-faire et à l'engagement des différentes personnes qui apportent leur concours à ces différentes instances. Par ailleurs, ces personnes sont redevables du bon fonctionnement de la coopec qui leur a été confiée par les membres.

c) La transparence et la communication financière

Nous insistons ici sur la transparence dans l'engagement des individus qui doivent rendre service au sein de la coopec.

Une bonne communication financière au sein de la coopec s'attachera donc à informer les membres sur les compétences et caractéristiques professionnelles des personnes en charge de différentes fonctions. Sur un plan collectif, le fait de diffuser à temps les rapports d'activité du conseil et des comités, ainsi que les rapports sur l'évaluation de leur fonctionnement permet aux membres d'appréhender la qualité du système de pilotage et de contrôle de la coopec à laquelle ils ont confié des capitaux dans la perspective de les sécuriser et de les valoriser pour le bien-être de tous.

En ce qui concerne les membres, il leur faut un sens de rationalité dans l'affectation des fonds reçus sous forme des prêts des coopec. Il est question pour chaque membre voulant emprunter de bien analyser la rentabilité et le risque se rapportant à sa potentielle activité étant donné que la viabilité financière de la coopec prêteuse en dépend.

Nous avons constaté lors de nos enquêtes que certains membres agissent par imitation c'est-à-dire prennent des crédits tout simplement parce que quelqu'un du même secteur d'activité en a obtenu. Ce qui aboutit pour la plupart d'entre eux à la volatilité des capitaux empruntés. Cela poussent les coopec après des moments de rééchelonnements, à saisir les biens proposés en garanties des prêts leur accordés.

En ce qui concerne les coopec :

a) Un premier défi est lié à l'évolution des caractéristiques des membres. La croissance peut rendre la coopec plus hétérogène et risque d'entrainer une modification de sa mission initialement définie par ses membres.

De là, peut émerger un dilemme, celui de s'ouvrir à des nouvelles catégories socioéconomiques ou s'étendre géographiquement et toucher les mêmes types des membres dans une autre région.

b) Un deuxième défi concerne l'augmentation de la taille des membres. Cette augmentation entraine une diffusion accrue qui peut engendrer un renforcement des phénomènes de passager clandestin [15](Desroches et al 2003).Les membres étant plus nombreux, chacun peut avoir le sentiment de ne pas peser en termes d'influence sur l'orientation et le contrôle de l'institution et compter sur les autres pour s'en charger.

c) Un troisième défi est lié au recrutement d'un personnel historique. Le développement de nouveaux produits et l'augmentation des membres engendrés par la croissance, rendent la gestion des affaires courantes plus complexe et peuvent nécessiter l'embauche du personnel plus qualifié. Le recrutement de ces nouveaux employés peut engendrer un conflit de vision avec le personnel historique.

d) En quatrième lieu, notons que la croissance entraine souvent une complexification à plusieurs égards. Elle peut avoir des conséquences négatives sur l'appropriation de l'organisation par les membres. Lorsque la coopec décide de sophistiquer ses produits, elle intensifie en même temps des problèmes liés au manque des compétences techniques des membres pour assurer un contrôle efficace du travail du personnel et des managers. Ce qui lui exige des ressources nouvelles et donc des couts supplémentaires pour y parvenir.

4. En ce qui concerne l'Etat, celui-ci doit instituer un cadre sécuritaire et institutionnel favorable au fonctionnement des coopec et à la rentabilité des activités des membres.

V. CONCLUSION

Pour pérenniser la viabilité financière des coopec, les acteurs doivent s'activer à satisfaire leur besoins tout en préservant le bien-être de tous. Ceci passe par la mise en œuvre des stratégies qui tiennent compte de la concurrence et des caractéristiques présentes de l'environnement. Cela passe aussi par bonne la gouvernance tant sur le plan financier qu'institutionnel.

Cette brève comparaison que nous venons de réaliser à travers cette recherche à l'échelle

[15]Desroches,F. *Theory end test on the corporate governance of financial cooperative system*, Merger vs networks, Cirpee working paper.2003.

locale permet de tirer quelques enseignements intéressants qui servent également de base pour former des conjectures concernant l'avenir des coopec ayant fait l'objet de notre investigation.

Le premier enseignement est relatif à l'ampleur de l'évolution des systèmes locaux de caisses d'épargne ces dernières années, qui semble, en effet étonnante. Les atouts réels de ces caisses d'épargne sont entrain de convaincre pas mal, d'adhérents qui préfèrent intégrer ces caisses au détriment des coopec qui pourraient voir leur marge de manœuvre diminuer.

Le deuxième enseignement concerne le compromis et l'adaptation que les dirigeants des Coopec sont appelés à observer. Un compromis à faire entre l'impact et la portée. Les Coopec peuvent choisir de mettre l'accent sur le nombre des personnes qu'elles veulent toucher plutôt que le type de personnes. Ces dernières vont alors cibler un plus grand nombre de bénéficiaires, mais à condition qu'ils ne soient pas très démunis. Une adaptation de leurs services à des membres fait partie de la catégorie des moins servis par les banques classiques tout en sachant qu'ils influenceront la rentabilité des Coopec.

Le troisième enseignement provient de l'expérience vécue pendant les années de crise au cours desquelles des différences substantielles ont entrainé la faillite de plusieurs coopec et IMF .Les dirigeants actuels ne doivent pas oublier que des situations de crises potentielles et réelles sont à analyser avec attention pour éviter le risque portant sur les microcrédits. La situation globale, constatée dans cette recherche est, comme, nous l'avons soulignée, particulière.

Le quatrième enseignement concerne le choix rationnel à réaliser .Il peut exister des membres aussi pauvres qui ne bénéficient pas des microcrédits des coopec et qui ne peuvent pas leur poser des problèmes de viabilité. Il peut exister aussi des membres propriétaires de petites et moyennes entreprises qui en bénéficient mais qui peuvent entraver leur viabilité. Par conséquent, les coopec peuvent s'intéresser aux moins nécessiteux et plus problématiques en termes de leur viabilité et délaisser les plus nécessiteux et moins problématiques.

BIBLIOGRAPHIE

[1]. Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, le Grand Livre de la Stratégie, Eyrolles ; Paris, 2009.

[2]. Combessie J C.La methode en Sociologie. Paris, La découverte, 2010.

[3]. Demil, B .Lecocq, X.et Warnier , V .Strategies et business models, Pearson France ,2013.

[4]. Desroches,F. Theory end test on the corporate governance of financial cooperative system, Merger vs networks, Cirpee working paper.2003.

[5]. Giraud F. et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino, Paris, 2004.

[6]. Lambin,J .Marketing stratégique et opérationnel, Paris, Dunod ?2008.

[7]. Laurence LEHMANN-ORTEGA et les autres, Strategor, 6é ed, Dunod, Paris, 2013.

[8]. Lebreton, D. Sociologie du risque, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

[9]. Leroy Frederic, les stratégies d'entreprises, 4é éd, Dunod, Paris, 2012.

[10]. Meyzr,M.Z. The triangle of microfinance, The john Hopkins University, 2002.

[11]. Tenn,P.M, atteindre la viabilité financière :six stratégies clés pour les associations de microfinance. Note technique .New York.