

**Perception du Covid-19 et son influence sur les Systèmes
Financiers Décentralisés (SFD) au Togo : une analyse à travers
l'octroi du crédit, l'organisation de la structure interne
et l'activité financière**

**Perception of Covid-19 and its influence on Decentralized
Financial Systems (DFS) in Togo: an analysis through the
granting of credit, the organization of the internal structure
and financial activity**

KUEVIAKOE Kangni

Doctorant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kara

Laboratoire de Recherche en Economie Appliquée et de Gestion (LaREAG)

Togo

kangnikuek@gmail.com

TANKPE A. Tanko

Maître de Conférences Agrégé

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kara

Laboratoire de Recherche en Economie Appliquée et de Gestion (LaREAG)

Togo

tankoabdallah20@gmail.com

KOUNETSRON Y. Messah

Maître de Conférences Agrégé

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Lomé

Equipe de Recherche et d'Etude en Management des Organisations (EREMO)

Togo

messahyao@gmail.com

Date de soumission : 19/07/2021

Date d'acceptation : 05/09/2021

Pour citer cet article :

KUEVIAKOE K & al. (2021) « Perception du Covid-19 et son influence sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Togo : une analyse à travers l'octroi du crédit, l'organisation de la structure interne et l'activité financière », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 43 - 67

Résumé

Cet article permet d'approfondir la compréhension des perceptions qu'ont les managers des systèmes financiers décentralisés (SFD) du Covid-19 d'une part et d'autre part, d'analyser son influence en tant que facteur de contingence externe sur l'octroi du crédit, la structure interne et l'activité financière. Afin de parvenir à nos objectifs, nous avons procédé par une étude qualitative à travers laquelle treize (13) entretiens semi-directif ont été réalisés, suivi d'une enquête quantitative auprès de 107 acteurs des SFD nous permettant de tester nos hypothèses formulées. Les résultats révèlent au prime abord que nos données sont factorisables et affichent une bonne cohérence interne : Alpha de Cronbach : 0,601 pour les perceptions du Covid-19 ; 0,899 pour ses influences. Aussi les hypothèses de départ formulées ont toutes été validé montrant ainsi que la crise du Covid-19 a réellement influencé les systèmes financiers décentralisés à travers l'octroi du crédit, l'organisation interne et leur activités financières.

Mots clés : perception ; Covid-19 ; octroi de crédit ; organisation interne ; activité financière.

Abstract

This article helps to deepen the understanding managers' perceptions of decentralized financial systems (DFS) have of Covid-19 on the one hand and on the other hand, to analyze its influence as an external contingency factor on the granting of credit, internal structure and financial activity. In order to achieve our objectives, we proceeded with a qualitative study through which thirteen (13) semi-structured interviews were carried out, followed by a quantitative survey of 107 DFS actors allowing us to test our formulated hypotheses. The results reveal at first glance that our data are factorizable and display good internal consistency : Cronbach's alpha: 0.601 for perceptions of Covid-19 ; 0.899 for its influences. Also, the initial hypotheses formulated have all been validated, thus showing that the Covid-19 crisis has really influenced the decentralized financial systems through the granting of credit, the internal organization and their financial activities.

Keywords: perception; Covid-19 ; granting of credit ; internal organization ; financial activity.

Introduction

L'évolution du secteur de la microfinance connu également sous le nom de système financier décentralisé (SFD) a connu des difficultés dues au changement de l'environnement et des facteurs socioéconomiques auxquels les recherches se sont intéressées (Tchuigoua et Mehdi, 2012 ; Tankpe, 2017 ; Messomo, 2017 ; Cazabat, et al., 2020). Hormis ces difficultés, la crise sanitaire liée au Covid-19 ne laisse en marge aucune entreprise (Hinti & Zahar, 2020) ; et donc aucune microfinance. Sans précédente et au sens de Rechidi et al. (2021), le Covid-19 est qualifié de crise qui a touché le monde entier avec de divers dégâts. Elle est vue comme un choc à la fois violent et inattendu (Baroni, 2020), un catalyseur et une opportunité pour de nouveaux modèles de gestion (Bettache, 2020). Débutée en Chine, elle n'a mis que peu de temps pour influencer le monde entier. Pour Yammad et Lalaoui (2021), cette crise est multidimensionnelle à la fois avec des répercussions multiples tant politiques, sociales, sociétales, économiques et financières mais aussi organisationnelles (Brillet & Scouarnec, 2020 ; Brammer, et al., 2020). Ces impacts demeurent plus larges et plus graves que la plupart des crises passées (Brian, 2020) entraînant un changement considérable dans les organisations (Clerc, 2020). Cette crise n'épargne pas le secteur de la petite finance qui collabore avec les couches sociales les plus vulnérables (les ménages) et les petites entreprises dont la plupart évoluent dans le secteur informel. Bien que des études relatives au Covid-19 et son impact soient connus (Brian, 2020 ; Baldwin et Tomiura, 2020 ; Malik et al., 2020), elles se sont plutôt réalisées dans les pays du Nord et ont portées sur les organisations dont les caractéristiques sont différentes. De plus, les effets de cette crise peuvent varier d'une zone géographique à une autre, d'un secteur d'activité à un autre.

Ce travail mené au sein des systèmes financiers décentralisés au Togo, précisément dans la région de la Kara vient donc combler le peu de réflexion théoriques et empiriques et cherche à répondre aux questions suivantes :

Quelles perceptions ont les managers des systèmes financiers décentralisés de la crise sanitaire au Covid-19 ? Quelle influence potentielle a-t-elle sur l'octroi du crédit, l'organisation interne et sur l'activité financière de ces organisations ?

Ce travail s'articule en quatre points : Dans un premier temps, nous passons en revue quelques travaux antérieurs sur le sujet débattu (1). Dans un second, nous exposons la méthodologie suivie (2). Ensuite nous présentons les résultats (3) et enfin nous discuterons de ces résultats (4).

1. Revue de littérature : Conceptualisation et antériorité des travaux

1.1. Covid-19

Le Covid-19 (corona virus disease) est une maladie virale causée par le coronavirus récemment découvert à Wuhan (Chine) en décembre 2019. Vu la propagation rapide de la maladie, l'OMS a donc déclaré qu'il s'agissait d'une pandémie mondiale qui touche sévèrement plusieurs pays sur tous les plans. Pour Hekkenberg et al.(2020), ces effets ne se limitent pas au secteur de la microfinance ou à l'économie locale. On peut notamment relever l'inactivité pour le secteur de transport et du tourisme qui sont durement touchés (Shretta, 2020), la baisse de la demande (World Bank , 2020, p.3). Pour Caizergues (2020), cette pandémie a occasionné un climat commercial difficile avec la fermeture de nombreux magasins. En France par exemple, on note entre mi-Mars et mi-Mai, une perte de 54 Milliards d'euros dans trois secteurs : l'automobile (-11,6 milliards d'euros), l'équipement de la maison (-11,5 milliards d'euros) et la restauration (-10,7 milliards d'euros) (Badot et Fournel, 2020). S'en suit la hausse du chômage, la baisse de la consommation, notamment alimentaire et le confinement total dans les pays et villes touchées.

1.2. Système Financier Décentralisé (SFD)

Considérés depuis longtemps comme un outil de développement (Ledgerwood, 1999 ; Rutherford, 2002 ; Armendariz De Aghion et Morduch, 2010), les microfinances, encore connu sous le nom de systèmes financiers décentralisés (SFD) fournissent un ensemble de produits financiers à des populations pauvres (Christen ; Christen, 1997 ; Ledgerwood, 1999 ; Rutherford, 2002) ou à faibles revenus, destinés à des activités génératrices de revenus (Attali, 2014 ; Tankpe, 2017). Elles proposent des services financiers et un accompagnement professionnel à des personnes exclues du crédit classique afin de créer, reprendre ou consolider une entreprise artisanale ou commerciale (Dardour & Stéphane, 2015). Elle est définie par l'OCDE comme « un accès au financement de petits projets, portés par des personnes marginalisées qui aspirent à créer leur propre emploi, souvent par défaut d'autres perspectives professionnelles et parce que l'accès aux sources traditionnelles leur est refusé » (Reifner, et al., 2002, p. 26) in (Cazabat, et al., 2020). Aujourd'hui, ces organisations ont diversifié leur offre de services allant de la finance (*microcrédit, micro-épargne, micro-assurance, transferts de fonds*) au social (*services de conseil, de santé, de formation, de nutrition et de renforcement de capacités*) et se constituent en institutions d'essence mutualiste (*mutuelles et coopératives*), bancaire (*micro banques privées et banques commerciales*) et à but non lucratif comme les

organisations non gouvernementale (ONG) (Kendo, 2012 ; Messomo, 2017). Pour Dardour et al. (2015), cette diversification est liée d'une part, à une volonté de satisfaire les besoins spécifiques d'une clientèle cible et d'autre part améliorer le ratio de couverture de leurs charges de fonctionnement.

1.3. Crise sanitaire du Covid-19 et les Systèmes financiers décentralisés : Etat des lieux

Le monde fait face plus que jamais à une crise qui affecte toutes les activités économiques et même financières (Mayoukou & Lanha, 2020), le Covid-19. La notion de crise en effet, est associée à une incertitude qui porte sur le présent, l'avenir et à une perte de repères (Libaert, 2018). Plusieurs travaux depuis le début de la crise (enquêtes, articles) effectués ont montré la relation entre la crise sanitaire et le secteur de la microfinance (Malik, et al., 2020 ; Brian, 2020 ; Fondation Grameen Crédit Agricole, 2020). Ces recherches ont conclu que la crise a eu un double impact : sur les clients des microfinances et sur les microfinances, par conséquent leur portefeuille de crédit.

1.3.1. Relation crise du Covid-19 et les clients des Systèmes financiers décentralisés

Les institutions de microfinance sont de nature en relation avec une couche de clientèle à faible revenu et exclues des services bancaires classiques. Ces derniers bénéficient auprès de ces institutions des services de liquidité et d'épargne pour mener la plupart de leur activité. La pandémie liée au corona virus apparue en Asie a affecté les revenus des ménages à cause des mesures de confinements et de cessation de certaines activités économiques. Durant cette crise, Rahman et Matin (2020) montre dans leur étude que sur les 5500 personnes interrogées dans les zones urbaines et rurales du Bangladesh, environ 80% des répondants ont vu leur revenu baissé. Rutherford (2020) constate également une réduction moyenne des deux tiers du revenu des ménages parmi 26 journalistes financiers indépendants du centre du Bangladesh. L'enquête de la Fondation Grameen Crédit Agricole (2020) menée auprès de ses partenaires (Afrique, Europe, Asie) révèle que les mesures de ripostes contre la crise ont d'ores et déjà un impact direct sur les clients de leurs partenaires. Ainsi, les fermetures de frontières et les interdictions de voyager ont des effets directs sur leurs activités et donc leurs revenus.

1.3.2. Relation crise du Covid-19 et les Systèmes financiers décentralisés

La crise sanitaire mondiale, unique avec ses impacts a affecté dans l'ensemble le management des organisations. Les microfinances de par le monde ont aussi été affectées du fait même que

leur activité est de nature exposée aux risques (Tuedem Waffo, et al., 2016). L'étude de la Fondation Grameen Crédit Agricole (2020) a montré que tous ses partenaires traduisent dans leurs réponses une réelle inquiétude sur les effets attendus de cette crise sanitaire mondiale. Elle a consisté à recueillir les impressions potentielles sur l'impact du covid-19 sur leur activité de financement, l'activité de leurs clients et l'anticipation des besoins et des difficultés à venir. Les résultats révèlent que 48% des IMF interrogées ont estimé que leurs clients étaient déjà touchés par les effets de l'épidémie du coronavirus au moment de l'enquête, et 68% d'entre eux pensent qu'ils le seront dans un avenir proche à cause des mesures de sécurité prises (fermetures des écoles, frontières et déplacements restreintes). De plus, 64% des IMF des 40 pays enquêtés (Afrique, Asie et Europe) sont inquiets pour l'avenir et prévoient déjà une augmentation du portefeuille à risque. Les partenaires africains questionnés sur le sujet ont plus été préoccupés que leurs pairs des autres continents. Également, 20% des IMF notaient une augmentation du portefeuille à risque au moment de l'étude. Malik, et al.(2020) montre à travers leur enquête auprès des agents de crédit que le taux de remboursement moyen des prêts a chuté passant de 98% en février à 81% en mars et devrait tomber à 34% en avril 2020.

2. Démarche méthodologique

Notre objectif est de déceler les perceptions qu'ont les managers des SFD du covid-19 d'une part et d'autre part montrer comment elle les a influencés. Nous considérons la période du Covid-19 dans cette étude à partir de la date à laquelle l'Etat togolais a décrété l'état d'urgence, ceci à compter de fin Mars 2020. Pour parvenir à nos objectifs, nous avons utilisé une méthodologie mixte (qualitative-quantitative).

2.1. La phase qualitative

La phase qualitative a privilégiée d'une part les données de discours (Silverman, 2006). Ce qui nous a conduit à une prise de contact avec les acteurs de ces organisations (Dumez, 2011). Cette démarche concorde avec la nôtre puisque l'étude sur les perceptions est avant tout un recueil de données auprès des acteurs (individus ou responsables) interrogés et qui se traduit par leur propre opinion, vision et propos sur le sujet étudié. La recherche s'est uniquement déroulée dans la ville de la Kara¹. A cet effet, notre échantillon a porté uniquement sur les SFD de cette ville qui sont au nombre de quinze (15), identifiées dans la base des SFD fournie par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) 2017. Le recueil de données s'est effectué

¹ Une ville située au Nord du Pays et considérée comme la deuxième ville après Lomé la Capitale.

grâce aux entretiens semi-direct muni d'un guide d'entretien auprès de neuf (9) SFD qui ont collaboré. Il s'agissait des entretiens « face à face » et via « Whatsapp ». Les entretiens face à face ont été mené dans le strict respect des mesures de distantiations sociales et se sont déroulés avec les principaux acteurs des microfinances (mutuelles et coopératives). Les entretiens via le réseau social Whatsapp se sont effectuées à travers des échanges texte écrit-audio ; c'est-à-dire que nous posons la question de façon écrite et l'interviewé répond par audio. Ces deux types d'entretiens se sont déroulés entre le 30 Juillet et le 05 Septembre 2020 (voir le tableau 1). Afin d'apporter une certaine validité à l'étude, nous avons également chercher à rencontrer les principaux partenaires de financement des SFD. Ce qui a nous permis d'effectuer un entretien avec le directeur d'une agence de la finance inclusive de la ville. Nos divers entretiens ont satisfait le critère de saturation (Glaser & Strauss, 1967) à la treizième entrevue réalisée. Ces entretiens ont été menés avec 2 Directeurs, 1 Auditeur interne, 4 Responsables de crédit, 1 Agent tontine, 2 Comptables, 1 Contrôleur interne, 1 Responsable Adjoint RH et 1 Responsable Partenaire des SFD. Dans les deux cas, les données recueillies ont été enregistrées, ensuite retranscrites. Le traitement est fait suivant l'analyse de contenu thématique au sens de Bardin (2007) tout en se focalisant sur les verbatim (l'expression des interviewés) en concordance avec les thèmes abordés dans le guide d'entretien.

Tableau 1 : Tableau des entretiens

Personnes interrogées	Durée d'entretien	Date d'entretien	Type d'entretien
Auditeur interne	35 minutes	30 Juillet 2020	WhatsApp
Responsable service crédit 1	32 minutes	27 Juillet 2020	Face à face
Responsable service crédit 2	39 minutes	27 Juillet 2020	WhatsApp
Responsable service crédit 3	34 minutes	27 Juillet 2020	WhatsApp
Responsable service crédit 4	37 minutes	14 Août 2020	WhatsApp
Comptable 1	32 minutes	27 Juillet 2020	Face à face
Comptable 2	43 minutes	12 Août 2020	Face à face
Agent tontine	29 minutes	24 Août 2020	WhatsApp
Responsable Adjoint RH	41 minutes	10 Août 2020	WhatsApp
Contrôleur interne	31 minutes	30 Juillet 2020	WhatsApp
Responsable Partenaire des SFD	26 minutes	04 Août 2020	Face à face
Directeur	38 minutes	17 Août 2020	Face à face
Directeur	31 minutes	5Septembre 2020	Face à face
Total 7 heures 23 minutes			

Source : par nos soins, Août-Septembre 2020.

2.1.1. Les résultats de l'étude qualitative

❖ Perception du covid-19 par les managers des systèmes financiers décentralisés

Nos résultats décrivent et aident à comprendre ce que pensent les managers des SFD du Covid-19. Les entretiens réalisés auprès de ces derniers révèlent qu'ils sont conscients de la gravité de la crise dans leurs organisations. L'analyse du corpus démontre bien qu'ils ont une connaissance du covid-19 et également arrivent à le décrire ; et donc ont une perception du covid-19. Les extraits de quelques verbatim sont également présentés dans le tableau 2.

Tableau 2: Tableau de perception du Covid-19 par les managers des SFD

Perception		Occurrence par perception
Connaissance du covid-19	« Une crise sanitaire »	10
	« Une maladie »	9
Mots utilisés pour décrire la crise du covid-19	« Une crise économique »	5
	« Une pandémie »	8

Source : Résultats des entretiens semi-directifs, Août-Septembre 2020

Quelque verbatim illustratif : En effet, les perceptions qu'ont les acteurs interviewés du covid-19 reviennent à la même compréhension quand bien même les mots utilisés pour le décrire diffèrent.

- Ainsi, pour un des responsables : « Covid-19, c'est une crise sanitaire qui a pu renverser la presque totalité des systèmes mondiaux y compris le système financier » (auditeur).
- « La covid-19 est une maladie pulmonaire qui n'épargne aucune couche sociale (riche, pauvre, enfant, adolescent, adulte) qui a bouleversé l'équilibre économique et sanitaire mondiale » (Agent de crédit1).
- « Pour moi, la covid-19 est une crise économique qui a bouleversé nos activités du fait des mesures qui ont été prises » (Agent de crédit2).
- « Cette crise ne peut être qu'économique du fait qu'elle affaiblit l'homme de ses facultés et de ses activités, elle s'est étendue dans nos organisations et même nos vies sociales... » (Directeur2)

Outre cet état de crise, et de la perception de celle-ci ; certaines SFD n'ont pas cessé leurs activités. Nous avons donc identifié deux (2) catégories de SFD : les SFD qui ont continués à octroyer du crédit pendant cette période de crise et les SFD qui n'en ont pas octroyés. Les crédits ainsi octroyés d'après nos interviewés sont résumés dans le tableau 3 comme suit.

Tableau 3 : Tableau des crédits octroyés

	Nombre de managers ayant affirmés que leur institution a octroyée du crédit
Nature du crédit (crédit de consommation, immobilier, d'affaire...)	8/13
Nature du groupe (groupement agricole, artisanal, association,)	9/13
Nature de l'individu (particulier, fonctionnaire d'état, entrepreneur, ...)	8/13
Secteur d'activité (éducation, commerce, agriculture, ...)	10/13
Crédits d'opportunité (activité induit par le covid-19)	1/13

Source : Résultats de nos entretiens semi-directifs, Août-Septembre 2020.

Verbatim illustratif « ... Mais oui, car les crédits sont octroyés cas par cas après une étude minutieuse. Les crédits sur salaire pour ceux dont les virements salaires sont réguliers malgré la crise (fonctionnaire d'Etat et ONG) ... ». (Auditeur).

- « Nous avons octroyé des crédits de groupe et individuel mais pas dans tous les domaines. Par exemple pour le secteur de l'éducation privé, nous n'avons pas donné du crédit à ces enseignants privés qui se présentaient. Pour le secteur du commerce, le crédit a été octroyé sur plusieurs paramètres comme l'ancienneté du client, la régularité des opérations sur son compte » (Comptable1).
- « Uniquement, nous avons accordé des crédits aux groupements agricole, aux commerçants et aux individus. Les crédits individuels ont été accordés uniquement à ceux qui ont fait les DAT » (Agent de crédit2).
- « ... Même si nous avons suspendu les crédits ordinaires, nous avons donné des crédits d'opportunités, de besoins précis ; par exemple pour la vente des masques et des gels hydroalcooliques » (Agent de crédit3).
- « ... Non, au début de la crise, c'est-à-dire début Mars 2020, nous avons suspendu toute octroi de crédit jusqu'à fin Mai 2020, car le risque perçu est très élevé... » (Contrôleur interne).

❖ **Influence du covid-19 sur les Système Financier Décentralisé**

Tableau 4 : Influence du Covid-19 sur les SFD

	Influence sur l'organisation interne	Influence sur l'activité financière
Influence du covid-19 sur les SFD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des heures de travail ▪ Relations sociales au travail bafouées ▪ Chômage technique des agents sans contrat ▪ Réorganisation interne de l'agence ▪ Travail par alternance ▪ Télétravail ▪ Distanciation au travail ▪ Dépenses non budgétisées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baisse des collectes tontines ▪ Baisse des commissions tontines ▪ Baisse des demandes de crédit ▪ Augmentation des impayés, ▪ Baisse des épargnes clients et difficulté à mobiliser l'épargne ▪ Baisse de remboursement des crédits ▪ Dégradation du portefeuille crédit

Source : Résultats de nos entretiens semi-directifs, Août-Septembre 2020

Extrait de quelques verbatim

Vis-à-vis de l'organisation, le covid-19 a occasionné un changement interne, une modification des horaires au travail, une diminution des contacts et rapports sociaux comme l'affirme certains managers.

- « *La covid-19 a impactée notre organisation et notre activité. La journée de travail habituelle a été réduite de 7h à 14h30 min contre auparavant 7h à 17h30min avec une pause à 12h. Les relations sociales au travail ont aussi été bafouées...* » (Comptable1) ;
- « *Cette crise à impactée négativement nos activités en commençant par la réduction des heures de travail...* » (Agent de crédit1).
« *... cette situation nous a amené à mettre en chômage technique certaines personnes qui n'avaient pas de contrat...* » (Responsable adjoint RH).

En ce qui concerne l'activité financière

- « *Le covid-19 a fait prendre à l'Etat des mesures dont : la cessation des voyages, des transports... ce qui a impacté nos clients commerçants qui avaient des marchandises à Lomé et malheureusement ne pouvaient plus s'y rendre pour les retirer. Cette situation à engendrée en retour des remboursements partiels des crédits pour certains clients et pour d'autre aucun. Dans l'ensemble, nous avons constaté une baisse de remboursement des crédits dans tous les secteurs dans lesquels nous avons octroyé un financement. De plus pendant cette période, nous avons enregistré une diminution du taux d'ouverture de compte et de dépôt...* » (Agent de crédit3).
- « *La crise nous a beaucoup endommagé sur deux niveaux : l'épargne et la tontine dû au fait de l'inactivité de certains de nos clients. ... On a eu à constater une baisse considérable de l'épargne, des difficultés même à mobiliser de l'épargne. Nos agents de promotion reviennent quelques fois sans la tontine. Quand l'épargne baisse, le fonctionnement de l'agence est balancé, raison pour laquelle nous avons aussi cessé de faire sortir de l'argent. Le taux de recouvrement de crédit a considérablement baissé durant les six premiers mois plus que les années passées. L'objectif de l'année est donc remis en cause et nous nous posons beaucoup de questions...* » (Contrôleur interne).
- « *La crise du corona virus a occasionné une baisse des demandes de crédit surtout pour les gros clients ce qui a fait chuter l'encours de crédit, l'augmentation des impayés, la chute des épargnes des clients... certains clients qui ne retiraient pas de l'argent sur leur compte étaient obligés de retirer leur épargne afin de prendre soin de leur famille pendant cette période d'état d'urgence...* » (Comptable2 ; Auditeur interne).
- « *... vous savez, cette crise est vu comme une période alarmante pour les microfinances, même je dirai de psychose. Cette crise a fragilisé les microfinances en provoquant une baisse de remboursement des crédits. Nous qui finançons certains groupements ou activités, nous avons aussi une crainte de perdre en partie notre financement si le rapport annuel venait à être fait...* » (Responsable Partenaire).

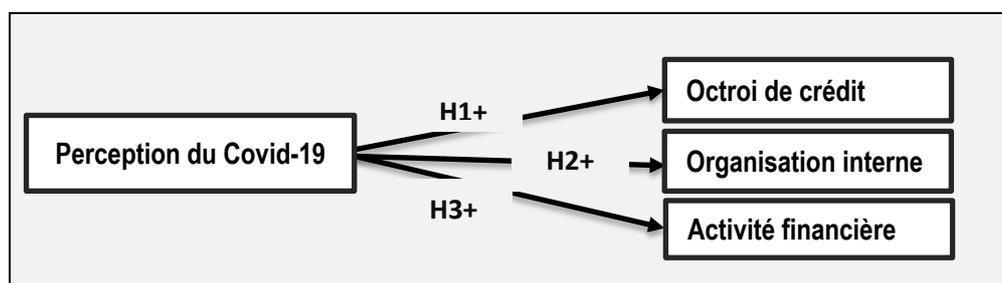
2.1.2. Formulation d'hypothèses et modèle conceptuel

Suite aux résultats de l'étude qualitative exploratoire que nous avons obtenu, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses en guise de les tester.

- **H₁** : Le covid-19 à travers ses perceptions, aurait une influence positive et significative sur l'octroi du Crédit dans les SFD
- **H₂** : Le covid-19 influence positivement et significativement l'organisation interne des SFD
- **H₃** : Le covid-19 aurait une influence positive et significative sur l'activité financière des SFD

De ces trois hypothèses, découle notre modèle conceptuel suivant.

Figure N° 1 : Modèle conceptuel



Source : notre synthèse

2.2. La phase quantitative

Après la phase qualitative, nous avons pu catégoriser les différents items de mesure relatifs à nos objectifs posés plus haut. Il s'agit ici de généraliser nos résultats. Chaque item est évalué sur une échelle de Lickert à cinq (05) points (1 pour Pas du tout d'accord ; 2 pour Pas d'accord ; 3 pour Sans avis ; 4 pour D'accord et 5 pour Tout à fait d'accord). Au total, 123 questionnaires ont été distribués aux différents responsables, cadre des SFD de la ville de Kara. La phase de distribution et de collecte de données s'est déroulée entre les mois d'Octobre à Décembre 2020. A la collecte des questionnaires soumis, nous avons constaté que 16 questionnaires n'étaient pas exploitables (12 mal remplis, 4 n'étaient pas du tout renseignés). Nous avons un retour de 107 questionnaires bien renseignés, soit un retour de 85,9%. Le logiciel EPIDATA nous a permis de saisir ces données puis transférer dans le logiciel SPSS 23 pour les analyses. Ces analyses ont successivement porté sur les analyses descriptives et la présentation de l'échantillon étudié. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse en Composante Principale des variables dépendantes et indépendantes. Le test de KMO de Kaiser, Meyer et Olkin et celui de Bartlett a été fait pour s'assurer que nos données sont factorisables et l'alpha de Cronbach pour s'assurer de la fiabilité de ces données. Pour tester les hypothèses concernant la relation entre nos variables, nous avons procédé à une régression linéaire simple. La corrélation a été utilisée pour évaluer la relation entre la variable explicative et la variable expliquée. Ensuite le coefficient bêta (B) est utilisé pour le sens et la force de la relation entre les variables. Le test t de Student, pour sa part a contribué à vérifier la significativité des relations en tenant compte de la probabilité p inférieure ou égale à 5%.

3. Présentation des résultats

Nous présentons successivement les caractéristiques de l'échantillon, les perceptions du covid-19, la position des SFD vis-à-vis de l'octroi du crédit en situation du covid-19 et l'influence du covid-19 sur les microfinances.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Nous présentons respectivement le tableau des enquêtés (N°5), le tableau de niveau d'étude, sexe et ancienneté (N°6) et le tableau des perceptions du covid 19 par les managers (N°7).

Tableau 5 : Profil des enquêtés

Fonction	Fréquence	Pourcentage valide
Chef d'agence	7	7
Contrôleur	9	8
Auditeur	5	5
Agent crédit et Recouvrement	37	35
Responsable interne	14	13
Comptable	10	9
GRH	6	6
Tontine	19	18
Total	107	100,00

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

D'après ce tableau, la plupart des enquêtés de notre échantillon sont les agents de crédit et de recouvrement (soit 35%), suivi des agents de tontine (18%), des responsables de service interne (13%) ; le reste est constitué des comptables (9%), des contrôleurs (8%), des chefs d'agence (7%), les GRH (6%) et les auditeurs (5%).

Tableau 6 : Tableau de niveau d'étude, sexe et ancienneté

VOTRE NIVEAU D'ETUDE	FREQUENCE	POURCENTAGE VALIDE
BTS/BT	19	17,76
BAC1	16	14,95
BAC2	24	22,43
LICENCE	27	25,23
MASTER/MAITRISE	21	19,63
TOTAL	107	100,00
VOTRE SEXE	FREQUENCE	POURCENTAGE VALIDE
MASCULIN	77	72,6
FEMININ	30	27,4
TOTAL	107	100,0

VOTRE ANCIENNETE	FREQUENCE	POURCENTAGE VALIDE
PLUS D'UN AN	37	34,58
PLUS DE 3ANS	22	20,56
PLUS DE 5ANS	14	13,08
PLUS DE 7ANS	20	18,69
PLUS DE 10ANS	14	13,08
TOTAL	107	100,00

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

D'après ce tableau, la plupart de nos enquêtés ont un diplôme de licence (25,23%), suivi du BAC2 (22,43%), la maîtrise (19,63%), le BTS/BT (17,76%), le BAC1 (14,95%). Aussi, 72,6% de l'échantillon est constitué des hommes contre 27,4% des femmes. Quant à l'ancienneté, la plupart exercent leur fonction depuis un an (34,58%), 20,56% depuis trois ans, 18,69% depuis sept ans, 13,08% respectivement depuis 5 ans et 10ans.

Tableau 7 : Tableau des perceptions du covid 19 par les managers

Le covid est		Votre profil/fonction								Total
		Chef d'agence	Contrôleur	Auditeur	Agent crédit et Rec	Resp. inter.	GRH	Comptable	Tontine	
Une crise sanitaire	OUI	7	8	4	33	10	3	7	14	84
	NON	1	1	1	4	4	3	3	5	34
Total		8	9	5	37	14	6	10	19	107
Une maladie	OUI	6	5	2	28	11	4	5	12	75
	NON	2	4	3	9	3	2	3	7	30
Total		8	9	5	37	14	6	10	19	107
Une crise économique	OUI	3	3	3	14	6	2	10	19	43
	NON	5	6	2	23	8	5	10	19	67
Total		8	9	5	37	14	6	10	19	107
Une pandémie	OUI	8	9	5	35	12	6	9	19	102
	NON	0	0	0	2	2	0	1	0	5
Total		8	9	5	37	14	6	10	19	107

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

D'après ce tableau, sur les 107 enquêtés, 78,50% reconnaissent que le covid est une crise sanitaire contre 21,50%. 77% affirment que le covid-19 est une maladie contre 30%. Aussi, 40% pensent que c'est une crise économique contre 60%. Enfin, 96% reconnaissent que c'est bien une pandémie.

3.2. Analyse en Composante Principale des variables dépendantes et indépendantes

Tableau 8: Analyse en Composante Principale (ACP) des perceptions du covid-19

Indice KMO et test de Bartlett des perceptions du covid-19		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,582
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	51,732
	Ddl	6
	Signification	,000

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Suite à la lecture du tableau, nous remarquons que l'indice de KMO est égal à 0,582 ; Ce qui est supérieur à 0,5, le seuil standard. De plus le test de Bartlett est très significatif au seuil de 0,000. On peut alors conclure que la matrice des données peut subir des factorisations.

Tableau 9 : Variance totale expliquée des composantes des perceptions du covid-19

Composante	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements			
	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% de la variance
1	1,982	45,779	45,779	1,982	45,779	45,779
2	1,073	21,794	67,573	1,073	21,794	67,573
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

A la lecture de ce tableau, l'analyse en composante principale nous permet d'obtenir deux (2) dimensions dont les items sont corrélés et fortement significatifs. Ces deux dimensions ont été tous retenus parce que leurs valeurs propres initiales supérieures à 1 (règle de Kaiser). Ces deux (2) dimensions s'expliquent à 68% de la variance expliquée.

3.2.1. Analyse de la Composante Principale (ACP) relatif à l'octroi du crédit durant la crise du covid-19

Tableau 10 : Indice KMO et test de Bartlett : octroi du crédit durant la crise

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,706
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	328,704
	Ddl	15
	Signification	,000

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Nous remarquons que l'indice de KMO est égal à 0,706 ; Ce qui est supérieur à 0,5, le seuil standard. De plus le test de Bartlett est très significatif au seuil de 0,000. On peut alors conclure que la matrice des données peut subir des factorisations. La réduction des dimensions permet de présenter une variance totale expliquée comme suit :

Tableau 11: Variance totale expliquée

Composante	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,882	56,392	56,392	3,506	33,609	33,609
2	2,461	23,592	79,984	4,838	46,375	79,984
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

A la lecture de ce tableau, l'analyse en composante principale nous permet d'obtenir deux (2) dimensions qui sont corrélés et fortement significatifs. Ces dimensions ont été tous retenus parce que leurs valeurs propres initiales sont supérieures à 1 (règle de Kaiser). Ces dimensions expliquent à 79,984% de la variance expliquée.

3.2.2. Analyse de la Composante Principale (ACP) relatif à l'influence du covid-19 sur l'organisation interne

Tableau 12 : Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,819
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	286,286
	Ddl	28
	Signification	,000

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Nous remarquons que l'indice de KMO est égal à 0,819 ; Ce qui est supérieur à 0,5, le seuil standard. De plus le test de Bartlett est très significatif au seuil de 0,000. On peut alors conclure que la matrice des données peut subir des factorisations. La réduction des dimensions permet de présenter une variance totale expliquée comme suit :

Tableau 13: Variance totale expliquée

Composante	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,613	42,799	42,799	4,145	38,461	38,461
2	2,444	22,673	65,471	2,911	27,010	65,471
3	1,116	10,356	75,827	1,116	10,356	75,827
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

L'analyse en composante principale permet d'obtenir 3 dimensions dont les items sont corrélés et fortement significatifs. Ces dimensions ont été retenus parce que leurs valeurs propres initiales sont supérieures à 1 (règle de Kaiser). Ces dimensions s'expliquent à 75,827% de la variance expliquée.

3.2.3. Analyse de la Composante Principale (ACP) relatif à l'influence du covid-19 sur l'activité financière

Tableau 14 : Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,767
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1093,488
	Ddl	28
	Signification	,000

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Nous remarquons que l'indice de KMO est égal à 0,767 ; Ce qui est supérieur à 0,5, le seuil standard. De plus le test de Bartlett est très significatif au seuil de 0,000. On peut alors conclure que la matrice des données peut subir des factorisations. La réduction des dimensions permet de présenter une variance totale expliquée comme suit :

Tableau 15 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,109	76,368	76,368	6,109	76,368	76,368
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

L'analyse en composante principale permet d'obtenir une seule dimension dont les items sont corrélés et fortement significatifs. Ces dimensions ont été retenus parce que leurs valeurs propres initiales sont supérieures à 1 (règle de Kaiser). Elle seule s'explique à 76,368% de la variance expliquée.

3.3. Les tests de fiabilité des échelles de mesure

L'indicateur de fiabilité utilisé ici est l'alpha de Cronbach. Son calcul nous permet de conclure sur la cohérence interne des items du modèle.

Tableau 16: Statistique de fiabilité de la variable indépendante et dépendante

Variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Les dimensions	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Perceptions du covid-19	0.601	4	Perceptions et définition du Covi-19	0.601	4
Influence du covid	0.899	22	Influence du covid sur l'octroi du crédit	0.841	6
			Influence du covid sur l'organisation interne	0.823	8
			Influence du covid sur l'activité financière	0.855	8

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Suite à ce tableau, nous remarquons que l'alpha de Cronbach de chacune de ces dimensions est supérieur à 0,6 ce qui permet de conclure qu'il y a bien une cohérence interne des items de ces variables. Cette cohérence révèle la fiabilité de l'ensemble de nos variables.

3.4. Présentation des tests d'hypothèse de la recherche

Afin d'évaluer le poids des perceptions du covid-19 sur les microfinances, nous présentons ici les régressions linéaires simple qui éclairent les relations entre les perceptions du covid-19 sur l'octroi du crédit, l'organisation interne et sur l'activité financière.

3.4.1. Test d'hypothèse

Tableau 17 : : Résultats du modèle de recherche

Récapitulatif des modèles ^b										
<i>H1 : Test d'hypothèse relative à l'influence de la perception du covid-19 sur l'octroi du crédit</i>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,325a	,106	,097	,90930	,106	12,435	1	105	,001	1,524
a. Prédicteurs : (Constante), M_PERCEPTION_COVID										
b. Variable dépendante : M_OCTROI_CREDIT										
<i>H2 : Test d'hypothèse relative à l'influence de la perception du covid-19 sur l'organisation interne</i>										
1	,304 ^a	,093	,084	,67430	,093	10,726	1	105	,001	1,599
a. Prédicteurs : (Constante), M_ORGANISATION_INTERNE										
b. Variable dépendante : M_PERCEPT_COVID										
<i>H3 : Test d'hypothèse relative à l'influence de la perception du covid-19 sur l'activité financière</i>										
1	,203 ^a	,041	,032	,69319	,041	4,504	1	105	,036	1,690
a. Prédicteurs : (Constante), M_ACTIVITE_FINANCE										
b. Variable dépendante : M_PERCEPT_COVID										

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Au vu de ce tableau, nos résultats montrent premièrement une statistique de Durbin-Watson qui est égale à 1,512. En effet lorsqu'elle est comprise entre 1 et 3, elle est acceptable. La valeur de R-deux proposée est de 11% de la variance de la variable octroi de crédit en période de covid-19. Ceci montre que l'octroi de crédit en période de covid-19 est expliqué à 11% par les perceptions de celle-ci. De plus, la variation de F n'est pas négligeable et est significative à 0,000 car inférieur à 5%. Ensuite, les résultats montrent une statistique de Durbin-Watson qui est égale à 1,512, qui est aussi acceptable. La valeur de R-deux proposée est de 9,3%. Ceci montre que l'organisation de la structure interne en période de covid-19 est expliqué à 9,3% par les perceptions du covid-19. De plus, la variation de F n'est pas négligeable et est significative à 0,001 car inférieur à 5%. Enfin, la statistique Durbin-Watson pour la dernière hypothèse est égale à 1,690, acceptable car compris entre 1 et 3. La valeur de R-deux proposée est de 4,1%. Ceci montre que l'activité financière est expliquée à 4,1% par les perceptions du covid-19. De plus, la variation de F n'est pas négligeable et est significative à 0,036 car

inférieur à 5%. Dans l'ensemble, nous pouvons conclure que le modèle de recherche est bien représenté.

Tableau 18 : Influence de la perception du covid-19 sur l'octroi du crédit au sein des microfinances

Coefficients ^a							
Modèle	Coeff. non Standardisés		Coeff. Standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	3,221	,276		11,681	,000	2,674	3,767
OCTROI_CREDIT	,240	,068	,325	3,526	,001	,105	,374

Variable dépendante : M_PERCEPTION_COVID

Source : Résultat de l'enquête, Février 2021

Ce tableau fait voir que la perception du covid-19 a une influence positive sur l'octroi du crédit. Cela s'explique du fait que ces dimensions affichent des coefficients de bêta positifs (0.325, colonne Bêta). L'indice de significativité (0,001) est inférieur à 0,05. S'agissant du t de Student, il est égal à 3.526, supérieur à 1,96. Nous pouvons conclure au regard de l'analyse que « l'hypothèse H_1 selon laquelle le covid-19 à travers ses perceptions aurait une influence positive et significative sur l'octroi du Crédit dans les SFD » est confirmée.

Tableau 19 : Influence de la perception du covid-19 sur l'organisation de la structure interne

Coefficients ^a							
Modèle	Coeff. non stand.		Coeff. Stand.	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	2,964	,373		7,952	,000	2,225	3,703
VMORGANISATION INTERNE	,292	,089	,304	3,275	,001	,115	,470

a. Variable dépendante : PERCEPT-COVID

Ce tableau montre que la perception du covid-19 a une influence positive sur l'organisation de la structure interne des SFD. Cela s'explique du fait que ces dimensions affichent des coefficients de bêta positifs (0.304, colonne Bêta). L'indice de significativité est égal à 0,001, inférieur à 0,05. S'agissant du t de Student, il est égal à 3.275, supérieur à 1,96. Nous pouvons

déduire que « l'hypothèse H_2 selon laquelle le covid-19 à travers ses perceptions, aurait une influence positive et significative sur l'organisation interne des SFD » est validée.

Tableau 20 : Influence de la perception du covid-19 sur l'activité financière

Coefficients ^a								
Modèle	Coeff. non stand		Coeff standard	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	
1	(Constante)	3,369	,382		8,829	,000	2,612	4,125
	ACTIVITE_FINANCE	,182	,086	,203	2,122	,036	,012	,352

a. Variable dépendante : PERCEPT_COVID

Ce tableau montre que la perception du covid-19 a une influence positive sur l'organisation de la structure interne des SFD. Cela s'explique du fait que ces dimensions affichent des coefficients de bêta positifs (0.203, colonne Bêta). L'indice de significativité est égal à 0,036, inférieur à 0,05. S'agissant du t de Student, il est égal à 2,122, supérieur à 1,96. Nous pouvons déduire que « l'hypothèse H_3 selon laquelle le covid-19 a une influence positive et significative sur l'activité financière des SFD » est validée.

Tableau 21 : Récapitulation des hypothèses

HYPOTHESES	CONCLUSION
H1 : le covid-19 à travers ces perceptions aurait une influence positive et significative sur l'octroi du Crédit dans les SFD	Validée
H2 : le covid-19 à travers ces perceptions, a une influence positive et significative sur l'organisation interne des SFD	Validée
H3 : le covid-19 a une influence positive et significative sur l'activité financière des SFD	Validée

4. Discussion

Conformément aux objectifs de départ fixés, de déceler les perceptions qu'ont les managers des systèmes financiers décentralisés du Covid-19 et son influence sur l'octroi du crédit, l'organisation interne et sur l'activité financière de ces organisations. Nous pouvons dire que ces objectifs ont été atteints. D'une part, nos résultats révèlent que la plupart des managers (78,50%) pensent que le covid est une crise sanitaire. 77% affirment que le covid-19 est une maladie et réellement une pandémie (96%). Par contre, 40% des managers pensent que c'est une crise économique. D'autres part, les différents tests statistiques d'analyses de relation montrent d'abord que la perception de la gravité de la crise et du risque de non remboursement

ont poussés les SFD à ne pas octroyer du crédit durant les cinq (5) premiers mois de sa manifestation. C'est à cet effet que toutes nos hypothèses (H1, H2 et H3) formulées au départ ont été toutes validées avec un seuil significatif. Il faut dire que cette crise a parfaitement influencé leur portefeuille crédit. Celle-ci a donc certainement occasionné d'une part l'augmentation des impayés ou la baisse de remboursement des crédits, l'augmentation des crédits en souffrance et donc la dégradation du portefeuille crédit, le ralentissement de l'activité financière. Celle-ci provoquant un environnement passif a aussi entraîné un changement total de l'organisation interne. Entre autres la réduction des heures de travail, le chômage technique et le bafouillage des relations sociales au travail. Nos résultats rejoignent les conclusions de Malik, et al. (2020) qui ont montré que le taux de remboursement moyen des prêts au sein des microfinances a chuté passant de 98% en Février à 81% en Mars et de l'étude de la Fondation Grameen Crédit Agricole (2020) pour qui déjà en Mars, la plupart des IMF enquêtés s'inquiétaient et prévoient déjà une augmentation du portefeuille à risque de 91 % en Juin (ADA, et al., 2020). De plus, ces partenaires affirment que la plus grande difficulté financière était l'augmentation du portefeuille à risque (PAR).

Conclusion

La présente recherche nous a permis d'étudier la relation entre la crise du Covid-19 et le secteur de la microfinance. Il s'agissait plus précisément de répondre aux questions suivantes : Quelles perceptions ont les managers des systèmes financiers décentralisés de la crise sanitaire du Covid-19 ? Quelle influence potentielle a-t-elle sur l'octroi du crédit, l'organisation interne et l'activité financière de ces organisations ? Après une étude qualitative auprès de 13 managers des SFD, nous avons émis des hypothèses pour des analyses quantitatives. Les résultats montrent que le covid-19 a une influence sur l'octroi du crédit, l'organisation interne et l'activité financière. Le travail comporte bien des apports scientifiques et managériaux.

D'un point de vue scientifique, cette recherche a pu montrer en quoi le covid-19 a influencé le secteur de la microfinance et ceci dans un contexte caractérisé par peu de travaux scientifiques sur le sujet. S'inscrivant dans une logique compréhensive, elle contribue à une connaissance toute particulière sur la littérature « covid-19 et microfinance » en éclairant également sur les perceptions qu'ont les managers de ces entités. Elle est donc d'un apport sur la continuité ou la mise en évidence d'autres facteurs sur les questionnements soulevés.

D'un point de vue managérial, cette recherche permettra aux SFD et aux différentes institutions d'appui et de financement de percevoir encore les réalités de cette crise sur leur modèle de

gestion. Nos résultats suscitent dès lors des actions orientées vers un changement organisationnel en réponse au rythme de l'environnement. Longtemps évoluant dans une bureaucratie organisationnelle, les SFD doivent procéder à une sorte de « renaissance » vers une « organisation agile » impliquant à la fois la créativité et une innovation dans tous ses aspects. Le covid-19 a de plus montré que ces structures ne maîtrisent pas totalement leur environnement au sens de Simon (1965) sur la rationalité limitée. Ces mesures devraient donc leur permettre de faire face à cette crise et pour des incertitudes avenir. Bien que contributif, cet article revêt des limites qui constituent des perspectives de recherche. La recherche s'est focalisée uniquement sur une seule région du pays. Les questions de généralisation restent donc à améliorer. Aussi, du fait des difficultés rencontrées sur le terrain, la recherche n'a pas pu aborder les aspects financiers comme le PAR et les différents taux. Des recherches complémentaires seraient la bienvenue pour étendre ces résultats. Aussi d'autres recherches pourraient porter sur des études évènementielles ou longitudinales sur ces questions afin de l'approfondir. Également, pourquoi ne pas s'aventurer sur le rôle du profil des managers dans la relation entre les perceptions et l'octroi du crédit ; ou même sur les stratégies de riposte des SFD face à cette crise comme les innovations mises en place.

BIBLIOGRAPHIE

- ADA, Impulse, & Fondation Grameen Crédit Agricole. (2020). *Site de ADA*. Au-delà des difficultés posées par la crise COVID-19, de nouvelles opportunités émergent pour les institutions de microfinance (IMF). Récupéré sur <https://www.ada-microfinance.org/fr> ; <https://www.inpulse.coop/>
- Armendariz De Aghion, B., & Morduch, J. (2010). *The Economics of Microfinance, 2nd edition*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Attali, J. (2014). Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique. *Revue d'économie financière*, 4(116), 243 à 258.
- Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. Dans R. Baldwin, & B. di Mauro, *Economics in the Time of COVID-19-Retrieved from*. Récupéré sur <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>.
- Baroni, M. (2020). Et si les entreprises se mettaient vraiment au service de la société ? Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durables de la crise sur le management*.
- Bettache, M. (2020). Covid-19 : menace et opportunité. Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durables de la crise sur le management*.
- Brammer, S., Branicki, L., & Linn, M. (2020). COVID-19, la societalisation et l'avenir de l'entreprise dans la société. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493-507.
- Brian, L. (2020, May 11). Impacts of Covid-19 on inclusive economic growth in middle-income countries. *Knowledge, evidence and learning of development- Helpdesk Report*.
- Brillet, F., & Scouarnec, A. (2020). Brillet et Scouarnec (2020) : Les transformations du travail face à la Covid-19. Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durables de la crise sur le management* (pp. 159-243).
- Caizergues. (2020). Impact de covid-19 sur le comportement des utilisateurs et le e-commerce. Récupéré sur <https://www.journaldunet.com/solutions/seo-referencement/1490231-l-impact-de-covid-19-sur-le-comportement-des-utilisateurs-et-le-e-commerce/>
- Cazabat, G., Vigouroux, S., Saidi, S., & Sellami, M. (2020). Microcrédit en France : femmes et hommes face à la solvabilité. *Management & Avenir*, 1(115), 63 à 89. doi:<https://doi.org/10.3917/mav.115.0063>
- Christen, R. (s.d.). Banking Services for the Poor. *Managing for Financial Success*,.
- Clerc, P. (2020). Changements organisationnels induits par la crise. Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les changements organisationnels induits par la crise* (pp. 105-149).

- Dardour, A., & Stéphane, S. (2015). Comment Une Institution De Microfinance Gère-T-Elle La Dualité De Ses Missions ? *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise RIMHE*, 4(18), 97 à 108.
- Dumez, H. (2011). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* Vuibert.
- Fondation Grameen Crédit Agricole. (2020). *Comment le Coronavirus affecte le secteur de la microfinance*. <https://www.ada-microfinance.org/sites/default/files/inline-files/comment-le-coronavirus-affecte-le-secteur-de-la-microfinance.pdf>.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies de recherche qualitative*. New York: Aldine ; 1967 1967.
- Hinti, S., & Zahar, A. (2020). COVID-19 : Convergence des programmes budgétaires publics comme levier de performance face aux défis de la crise Cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), 443-463.
- Kendo, S. (2012, Décembre). Développement du secteur financier et financement de l'activité agricole dans un contexte de crise alimentaire : quelle place pour la micro-finance ? *Développement durable et territoires*, 3(3). doi:<https://doi.org/10.4000/devel>
- Ledgerwood, J. (1999). *Microfinance handbook. an institutional and financial perspective*.
- Libaert, T. (2018). *Communication de crise*. Montreuil: Pearson.
- Malik, K., Meki, M., Morduch, J., Ogden, T., Quinn, S., & Said, F. (2020). COVID-19 and the Future of Microfinance : Evidence and Insights from Pakistan. Forthcoming. *Oxford Review of Economic Policy (special issue)*.
- Mayoukou, C., & Lanha, M. (2020). Digitalisation, microfinance et inclusion financière dans le contexte de la covid-19. *Webinaire sur le thème impact de la pandémie de la covid-19 sur le secteur de la microfinance (hal-02904234)*.
- Messomo, S. (2017). Microcrédits et performances financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun. *La revue gestion et Organisation*(9), 79-91.
- Rahman, H., & Matin, I. (2020, April 16). Livelihoods, Coping, and Support during the Covid-19 Crisis. Récupéré sur <https://bigd.bracu.ac.bd/wp-content/uploads/2020/04/Livelihoods-Coping-and-Support-during-COVID-19-Crisis.pdf>.
- Rechidi, N., Bennani, H., & Benazzou, L. (2021). Management control practices in uncertain environments : Context of the Covid 19 health crisis. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 5(2), 22-36.
- Rutherford, S. (2002). *Comment les pauvres gèrent leur argent*. Paris: Karthala.

- Rutherford, S. (2020). Hrishipra Daily Diaries : Corona virus. Récupéré sur <https://sites.google.com/site/hrishipradailydiaries/home/corona-virus>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications, 3ième édition,.
- Tankpe, T. (2017). Gestion des impayés et pérennité financière dans les systèmes financiers décentralisés au Togo - Une étude empirique à partir de la Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (FUCEC). *Journée d'étude Africaine de Comptabilité (JAECC)*.
- Tchuigoua, H., & Mehdi, N. (2012). Gestion des risques et performance des institutions de microfinance. *Revue d'économie industrielle*. doi:10.4000/rei.5401
- Tuedem Waffo, D., Feudjo, J., & Ngongang, D. (2016). Mécanismes de gestion du risque de crédit ex ante et performance globale des EMF camerounais. *Journal of Academic Finance*(7), 53-69.
- World Bank . (2020). *Commodity Markets Outlook, implication of Covid-19 for Commodities*.
- Yammad, Y., & Lalaoui, S. (2021). La Covid-19 : quel impact sur le développement économique du Maroc ? *Revue Internationale du chercheur*, 2(2), 547-569.