

# Leçons apprises

Formalisation des organisations  
financières à assise communautaire

Pour des services financiers ruraux sans exclusive



La série **Leçons apprises**, préparée par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, présente une compilation d'expériences passées sur un sujet particulier et une réflexion sur les meilleures pratiques et les insuffisances établies à partir de données factuelles. "Les meilleures pratiques" désignent les processus et méthodologies ayant fait leurs preuves et produit de bons résultats et qui sont donc des exemples à suivre et à reproduire.

Les présentes notes sont des documents "évolutifs" qui seront mis à jour périodiquement en fonction des acquis et retours d'information. Pour tous commentaires ou suggestions, veuillez prendre contact avec les auteurs.

## Auteurs

### Michael Hamp

Spécialiste technique principal  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: m.hamp@ifad.org

### Jonathan Agwe

Spécialiste technique supérieur  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: j.agwe@ifad.org

### Francesco Rispoli

Spécialiste technique supérieur  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: f.rispoli@ifad.org

## Remerciements

La présente brochure est le fruit d'une intense collaboration. À ce titre, les personnes à l'origine de ce projet souhaitent remercier René Azokly, l'auteur principal, Renée Chao-Béroff, co-auteure, et l'équipe du Groupe de microfinance participative pour l'Afrique (PAMIGA) pour leur soutien et leurs contributions. Le don du FIDA au PAMIGA en faveur du programme «Croissance responsable et durable en faveur de la microfinance rurale», financé par un don, nous a permis de tirer parti de la vaste expérience du PAMIGA dans «Fusion et transformation des petites institutions financières à assise communautaire». Nos remerciements vont aussi aux personnes chargées de l'examen par les pairs, au sein de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, pour leurs précieux commentaires.

## Contact

### Maria-Elena Mangiafico

Responsable de la gestion des savoirs et des dons  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: PTAKMmailbox@ifad.org

**Septembre 2016**

## Table des matières

Liste des sigles.....	ii
Introduction.....	1
Contexte et défis .....	1
Contexte .....	1
Défis liés aux transformations et regroupements d'IMF.....	2
Risques liés aux transformations et aux regroupements d'IMF .....	3
Leçons apprises .....	3
Existence d'un cadre juridique et réglementaire adéquat.....	4
Nécessité d'associer les autorités de tutelle .....	5
Nécessité de réaliser au départ un diagnostic approfondi des institutions concernées .....	5
Nécessité pour les institutions concernées d'être bien gouvernées .....	6
Temps de réalisation trop long.....	7
Nécessité d'aligner les intérêts personnels des dirigeants avec les intérêts de l'institution .....	8
Nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre un bon plan de communication et de gestion de changement.....	9
Suivi et recommandations stratégiques pour le FIDA.....	10
Recommandations pour la conception de projet.....	10
Recommandations pour la mise en œuvre de projet.....	10
Ce qui ne doit pas être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de projet.....	13
Conclusion.....	14
Références.....	15

## Liste des sigles

A3C	Association des CVECA et CECA du Centre (Cameroun)
ACEP-Cameroun	Agence de crédit pour l'entreprise privée au Cameroun
ACEP-Sénégal	Alliance de crédit et d'épargne pour la production
APFI-Burkina	Association de promotion de la finance inclusive du Burkina
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal
CECA	Caisse d'épargne et de crédit autogérée
CIDR	Centre international de développement et de recherche
COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
CVECA	Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée
FIDA	Fonds international de développement agricole
IMF	Institution de microfinance
K-Rep	Programme d'entreprise rurale du Kenya
KWFT	Fonds fiduciaire pour les femmes kényanes
MIFED	Microfinance et développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PADME	Promotion et appui au développement de microentreprises
PAMIGA	Groupe microfinance participative pour l'Afrique
PARMEC	Programme d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit
SACCO	Coopérative d'épargne et de crédit
SIG	Système d'information de gestion
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UML	Uganda Microfinance Limited
UMU	Uganda Microfinance Union
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WAGES	Women and Associations for Gain both Economic and Social
WPS	Wakenya Pamoja Sacco Society Limited

## Introduction

L'expansion du secteur de la microfinance, en dépit des progrès enregistrés, a été entravée notamment par des obstacles tant de nature institutionnelle que financière. Cette situation a conduit certaines institutions à s'engager dans des processus d'institutionnalisation, de transformation institutionnelle ou de regroupement pour faire face aux enjeux auxquels elles sont confrontées.

Les premières opérations africaines d'institutionnalisation (cas de l'Alliance de crédit et d'épargne pour la production [ACEP] au Sénégal) et de transformation institutionnelle (cas de la K-Rep Bank au Kenya) ont eu lieu dans les années 1980. La réussite de ces opérations a encouragé de nouvelles initiatives comme: l'institutionnalisation du Projet d'appui au développement de microentreprises (PADME) au Bénin et de l'Agence de crédit pour l'entreprise privée au Cameroun (ACEP-Cameroun), la transformation institutionnelle de l'Uganda Microfinance Union (UMU) en Ouganda, de la banque de microfinance FAULU et du Fonds fiduciaire pour les femmes kényanes (KWFT) au Kenya.

Les opérations de regroupement d'IMF sont plus récentes et sont essentiellement dictées par des contraintes réglementaires.

La volonté de mobiliser plus de ressources financières pour favoriser la croissance, la nécessité d'attirer des actionnaires dans des IMF ayant notamment le statut juridique d'association/ONG, d'améliorer la gouvernance de ces institutions, d'élargir l'offre des produits de ces institutions pour les rendre mieux à même d'affronter la concurrence, d'assurer la viabilité institutionnelle et financière de ces institutions et les changements de la réglementation, sont les principales justifications de ces opérations de transformation institutionnelle et de regroupement d'IMF.

## Contexte et défis

### Contexte

La microfinance s'est développée en Afrique pendant une première phase "expérimentale" (1980-1990), sans grande intervention des États, mais avec le soutien progressif des donateurs du Nord. Les États se limitaient, d'une part, à accepter ou non les projets de développement comprenant un volet microcrédit et, d'autre part, à tolérer l'installation des associations/ONG de microfinance. La microfinance était alors considérée comme une activité essentiellement sociale. Le personnel placé à la tête des IMF était très souvent sélectionné selon un profil généralement orienté vers les relations sociales et le développement communautaire. Les qualifications requises ne nécessitaient pas de compétences particulières en matière de gestion financière et bancaire.

Progressivement, les innovations de la microfinance ont commencé à faire leurs preuves et les premiers succès ont conduit à un engouement planétaire pour ce nouvel "outil de lutte contre la pauvreté et de promotion de l'initiative privée". Les donateurs qui n'étaient pas traditionnellement impliqués dans le secteur de la microfinance s'y sont intéressés et les projets et associations/ONG de microfinance se sont multipliés dans presque tous les pays africains.

Ce développement du secteur de la microfinance s'est opéré dans un contexte d'absence presque complète de régulation par les États. Les lois réglementant la microfinance n'existaient pas encore, l'information détenue par les États sur le développement du secteur était très limitée; les dispositifs et outils de suivi des IMF étaient quasi inexistant; les opérations sur le terrain n'étaient coordonnées ni par les États ni par les donateurs. On assista alors à un emballement du secteur qu'aucun garde-fou ne régulait. Il en résulta dans de nombreux pays une concurrence malsaine entre les IMF. Cette concurrence a été préjudiciable pour le secteur, entraînant des crises au sein de nombreuses IMF, la faillite et la fermeture de certaines d'entre elles au début des années 1990.

Ces crises ont permis aux autorités gouvernementales et aux partenaires au développement de prendre conscience du besoin de professionnalisation, de réglementation et de supervision du secteur. C'est ainsi que les législateurs ont commencé à mettre en place vers le milieu des années 1990 des dispositifs réglementaires et juridiques plus contraignants, notamment en ce qui concerne les institutions collectant l'épargne auprès du public ou de leurs membres. C'est le cas de la loi PARMEC (Programme d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit) pour les pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)<sup>1</sup>.

Ces nouvelles dispositions ont favorisé un changement de perception de la microfinance par rapport aux dogmes politiques traditionnels qui la considéraient comme une activité purement sociale, ne devant pas faire l'objet de réglementation particulière.

En imposant des règles de gestion financière ainsi que des cadres organisationnels professionnels, le législateur entendait clairement faire comprendre aux acteurs que la microfinance demeurait en premier lieu une activité financière à part entière, soumise comme toute activité financière aux règles de transparence, de bonne gestion et de bonne gouvernance.

Contraintes par des cadres réglementaires de plus en plus exigeants, les IMF ont vite pris la mesure de la nécessité de renforcer leurs capacités institutionnelles et techniques, parce que les clients devenaient de plus en plus exigeants, car mieux éduqués et plus outillés.

C'est ainsi qu'après une première phase d'expérimentation pendant laquelle les objectifs étaient souvent mesurés en fonction de la croissance du volume des crédits et du nombre des personnes déshéritées touchées, la priorité s'est progressivement orientée vers la recherche de la pérennité financière et institutionnelle des IMF. Cette recherche de pérennité a poussé les IMF dans trois directions:

- Les projets de microfinance ont commencé à être institutionnalisés en prenant soit le statut juridique d'association/ONG, soit le statut juridique de coopérative/mutuelle d'épargne et de crédit, soit le statut juridique de société de capitaux;
- Les associations/ONG de microfinance de grande taille ont commencé à se transformer en sociétés de capitaux;
- Les IMF qui, compte tenu de leur petite taille, ne peuvent pas supporter à elles seules les prescriptions de la réglementation en matière d'organisation et de gestion ont commencé à se regrouper.

### Défis liés aux transformations et regroupements d'IMF

Les principaux défis des opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF sont les suivants:

- La sélection d'investisseurs en phase avec la mission originelle des institutions concernées et la mise en place d'un système de gouvernance garant de la poursuite de cette mission ne sont pas chose aisée;
- La composition des organes de gestion de la nouvelle entité résultant de l'opération: quelle place accorder aux élus des anciennes organisations dans les organes de la nouvelle entité qui résultera de l'opération et pourquoi?
- Le redéploiement du personnel des anciennes organisations dans la nouvelle entité qui résultera de l'opération: qui sera le directeur général de la nouvelle entité? Quels sont les membres du personnel des anciennes organisations qui seront transférés dans la nouvelle entité et pourquoi? Quels sont les membres du personnel qui resteront dans les anciennes organisations et pourquoi?

---

<sup>1</sup> Les contextes ayant servi de base à la conception de ces boîtes à outils sont les contextes africains. Plus précisément, le cadre juridique et réglementaire de référence est celui qui prévaut dans les États membres de l'UEMOA. Cependant, la plupart des analyses et des concepts peuvent s'appliquer à d'autres contextes et cadres juridiques et réglementaires.

- La répartition du capital entre les anciennes organisations et les nouveaux actionnaires: qui sera l'actionnaire majoritaire et pourquoi? Faut-il donner une place à des investisseurs internationaux et pourquoi? Faut-il donner une place aux élus, aux directeurs et cadres supérieurs des anciennes organisations dans le capital de la nouvelle entité? Pourquoi, comment et dans quelle proportion?
- La mise à niveau du système d'information de gestion (SIG): l'identification et la mise en place d'un SIG de meilleure qualité, ayant un coût raisonnable et permettant de produire des informations fiables et en temps utile, ont toujours été un véritable casse-tête. De plus, après le choix d'un bon SIG, la récupération des données des anciens SIG dans le nouveau est très délicate et prend beaucoup de temps;
- La mise à niveau de procédures répondant aux exigences réglementaires pour se conformer aux exigences des investisseurs et pour maîtriser les risques liés à la croissance se révèle être une tâche lourde et difficile;
- L'harmonisation des procédures en cas de regroupement de plusieurs entités n'est pas une tâche aisée;
- Le développement de nouveaux produits accessibles et centrés sur les besoins de la clientèle entraîne souvent le besoin de nouvelles compétences qui n'existaient pas et place l'organisation devant un dilemme: faut-il former le personnel existant pour le doter de ces nouvelles compétences ou bien faut-il recruter de nouveaux agents disposant de ces nouvelles compétences? Dans le second cas, où trouver les ressources pour payer ces nouveaux agents?
- Le développement d'une culture d'entreprise commune à l'ensemble du personnel (ancien et nouveau) et son corollaire, la définition d'une politique de ressources humaines efficace, ne sont pas chose aisée;
- La migration des clients (le transfert des contrats de crédit et d'épargne) des anciennes organisations vers la nouvelle entité est une opération qui peut être difficile au plan juridique.

### Risques liés aux transformations et aux regroupements d'IMF

Les opérations de transformation institutionnelle ou le regroupement d'IMF comportent de nombreux risques. Parmi les plus importants, on peut citer:

- Le dépassement du coût prévu pour la réalisation de l'opération;
- Le dépassement de la durée prévue pour la réalisation de l'opération;
- La résistance au changement de la part des partenaires, du personnel et des dirigeants des organisations concernées;
- Le blocage de l'opération pour cause de conflit d'intérêts entre les responsables des anciennes organisations et les nouveaux investisseurs;
- La dérive de la mission initiale des organisations concernées;
- La mauvaise interprétation de l'opération par les clients et les principaux partenaires des organisations concernées.

### Leçons apprises

Plusieurs opérations d'institutionnalisation, de transformation institutionnelle et de regroupement d'IMF ont été réalisées en Afrique. Ces opérations ont permis de tirer plusieurs enseignements qui seront très utiles aux IMF et aux partenaires techniques et financiers qui s'engageront dans ces types d'opération à l'avenir. Ces leçons seront exposées ici avec des exemples de réussite et d'échec.

### Existence d'un cadre juridique et réglementaire adéquat

L'absence de réglementation dans le passé a eu pour avantage de favoriser les innovations et la prolifération des IMF. Aujourd'hui, il est clair que pour assurer la viabilité financière et institutionnelle des IMF, sécuriser les opérations de crédit et d'épargne, assurer le professionnalisme des acteurs et permettre au secteur de la microfinance de transiter d'un secteur dépendant des subventions vers un secteur autonome, il est nécessaire de mettre en place un cadre juridique et réglementaire approprié. Ce cadre juridique et réglementaire devra définir des règles précises permettant aux IMF de se transformer ou de se regrouper facilement et de collecter l'épargne du public.

#### Cas de K-Rep au Kenya

Le Programme d'entreprise rurale du Kenya (K-Rep) a démarré ses activités en 1984 sous la forme d'une organisation non gouvernementale (ONG). Sa mission était de financer les petites et moyennes entreprises. En 1989, l'organisation a modifié son objet social pour recentrer ses activités sur le microcrédit.

En tant que première ONG de microfinance à se transformer au Kenya, K-Rep a été une véritable école pour le secteur bancaire et surtout pour la Banque centrale du Kenya en matière de microfinance. Lorsque K-Rep a pris la décision de se transformer en une institution privée et commerciale de microfinance, il n'existait au Kenya aucun cadre juridique et réglementaire permettant de le faire. C'est pour cette raison que l'institution a choisi la seule solution possible: devenir une banque commerciale. Ce n'est qu'après la transformation de K-Rep que la Banque centrale du Kenya a mis en place un cadre juridique et réglementaire spécifique, qui a permis la transformation institutionnelle de plusieurs autres ONG et projets de microfinance du pays.

#### Cas d'ACEP au Sénégal

Grâce à un accord signé en janvier 1984 avec le Sénégal, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) avait lancé un projet de développement de la communauté et de l'entreprise dans les régions de Kaolack et de Fatick qui étaient considérées comme des zones à fort potentiel pour la production alimentaire au Sénégal. Le projet comportait deux volets: la composante "organisation villageoise", qui fournissait des dons, des crédits, de l'assistance technique et l'alphabétisation aux organisations villageoises, et la composante "petites entreprises", qui appuyait les petites entreprises dans le domaine de la gestion, de la comptabilité et du crédit.

En 1987, suite à une évaluation du projet, les activités de la composante "organisation villageoise" ont été limitées au profit de la composante "petites entreprises", dont les résultats avaient été jugés satisfaisants.

Il faut noter que, lors de la création du projet, il avait été envisagé qu'à la fin du projet la composante "petites entreprises" soit incorporée dans la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) ou toute autre banque privée. Mais, par la suite, le Gouvernement sénégalais s'est montré réticent à l'idée de transférer les actifs publics du projet au secteur privé, et il a été décidé que cette composante s'institutionnalise. Toutefois, à cette époque, la réglementation régissant les activités financières au Sénégal ne favorisait pas une telle transition. Il n'existait aucune réglementation sur la microfinance, aucune banque n'était intéressée par la clientèle ciblée par le projet et la base des actifs du projet était trop réduite pour lui permettre de devenir une banque.

En fin de compte, il a été demandé au Ministre des finances de proposer une loi spéciale et intérimaire qui permettrait au projet d'opérer comme une mutuelle de crédit en attendant que la loi PARMEC entre en vigueur. C'est ainsi que l'Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP) fut créée le 23 mars 1993.



## Nécessité d'associer les autorités de tutelle

Les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF nécessitent souvent une autorisation préalable au début et un agrément à la fin. Pour obtenir ces autorisations, il faut constituer et soumettre des dossiers qui sont étudiés par les autorités de tutelle. La participation de ces autorités de tutelle (les responsables de la microfinance au niveau du Ministère des finances, de la banque centrale et de la commission bancaire) dès la phase de réflexion et des études préliminaires est essentielle à la réussite des opérations de transformation institutionnelle et de regroupement d'IMF. Cette participation permet d'obtenir des orientations utiles pour la constitution des dossiers (de demande d'autorisation préalable et d'agrément) et, surtout, de réduire le temps de traitement de ces dossiers par les autorités de tutelle.

### CAS DE WPS au Kenya

L'Union des coopératives de producteurs de Kisii a créé en 1976 une coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC) dénommée Gusii Rural Farmers Society Limited. Cette coopérative d'épargne et de crédit est régie par la loi sur les coopératives au Kenya.

Avec l'aide du Groupe microfinance participative pour l'Afrique (PAMIGA), la COOPEC a créé un département microfinance en 2006, élargi la base de sa clientèle pour inclure les agriculteurs, les fonctionnaires, les retraités, les entrepreneurs et les employés d'autres institutions opérant dans la région et a changé de nom en 2008 pour devenir Wakenya Pamoja Sacco Society Limited (WPS).

En 2009, un atelier de réflexion sur les nouvelles tendances en matière de microfinance et sur la possibilité de transformation du département microfinance de WPS a été organisé. Suite à cet atelier, les responsables de WPS ont décidé de réaliser une étude de faisabilité de la transformation institutionnelle de ce département en une institution commerciale de microfinance, autorisée à collecter l'épargne du public et régie par la Banque centrale du Kenya.

Toutefois, entre 2011 et 2013, WPS a traversé une grave crise de gouvernance qui a créé une instabilité au niveau de la direction exécutive de l'institution. En effet, en trois ans, l'institution a connu trois différents directeurs exécutifs. Tous les projets importants de l'institution, notamment le projet de transformation institutionnelle du département microfinance, ont donc été gelés. Il a fallu l'élection d'un nouveau conseil d'administration en 2014 pour que l'institution retrouve son fonctionnement normal et que le projet de transformation institutionnelle du département microfinance de WPS soit relancé.

L'autorité de régulation des coopératives n'était pas favorable à la scission du département microfinance de WPS et sa transformation en une institution de microfinance autonome qui serait régie par la Banque centrale du Kenya. Plusieurs négociations ont été nécessaires avant que l'autorité de régulation des coopératives n'accepte le principe selon lequel WPS, tout en conservant son département microfinance, crée avec d'autres investisseurs une nouvelle institution de microfinance qui serait régulée par la Banque centrale du Kenya.

## Nécessité de réaliser au départ un diagnostic approfondi des institutions concernées

Les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF sont très complexes et constituent des moments de grande fragilité pour ces institutions. Il est donc important, de réaliser un audit général, approfondi et indépendant avant toute décision. Ce diagnostic doit identifier les forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités et proposer au besoin un plan de redressement qui devrait être mis en œuvre avant le lancement de l'opération. Une opération de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF qui n'adopterait pas cette démarche aurait très peu de chance d'obtenir l'autorisation préalable des autorités de tutelle.

### Cas d'A3C au Cameroun

Le réseau de l'Association des CVECA et CECA du Centre (A3C) a été mis en place par Microfinance et développement (MIFED-Cameroun) avec l'appui du Centre international de développement et de recherche (CIDR), suite aux recommandations de la mission conjointe d'identification et d'évaluation des établissements de microfinance réalisée par le Ministère des finances et la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) en avril 2005.

Une mission de la COBAC réalisée en septembre 2011 a constaté que le réseau:

i) était en infraction sur certains aspects de la réglementation (existence des caisses et des dirigeants non agréés); ii) n'avait pas une bonne organisation institutionnelle et opérationnelle (les services techniques du réseau sont externalisés tandis que les opérations d'épargne et de crédit sont animées par des bénévoles); et iii) n'affichait pas une bonne situation financière. Suite à ces constats, la mission de la COBAC a formulé plusieurs recommandations visant à la mise en conformité totale du réseau vis-à-vis de la réglementation, l'internalisation du service d'appui technique et l'amélioration de la situation financière du réseau.

Pour mettre en œuvre les recommandations de la COBAC, les responsables du réseau ont entamé un processus de reconfiguration du réseau qui permettra: i) de fusionner les 72 CVECA et CECA du réseau en cinq grandes caisses;

ii) d'internaliser le service d'appui technique; et iii) de renforcer les capacités de l'organe faitier.

De 2012 à 2013, plusieurs études et activités ont été réalisées (étude de faisabilité, plan d'affaires, actualisation des manuels de politique et de procédure, élaboration du plan de redéploiement du personnel, élaboration des outils de gestion des ressources humaines, élaboration et mise en œuvre du plan de communication, etc.) dans le cadre de ce processus de reconfiguration.

Étant donné que la mise en œuvre de certaines activités du processus de reconfiguration nécessite le retrait de l'agrément de plusieurs caisses du réseau, les responsables d'A3C ont adressé à la COBAC une demande d'autorisation préalable en avril 2014, conformément à la réglementation.

En novembre 2014, la COBAC a effectué dans le réseau d'A3C une mission de suivi-évaluation qui a constaté que l'essentiel des anomalies relevées lors de la précédente mission d'inspection de 2011 n'avait pas été corrigé et que la situation financière du réseau s'était encore dégradée. Sur la base de ce double constat, la COBAC, en réponse à la demande d'autorisation préalable, a indiqué que le processus de reconfiguration n'était pas crédible, parce qu'il n'avait pas commencé à s'attaquer d'abord à l'amélioration de la situation financière du réseau avant de s'intéresser aux questions institutionnelles.

Cette expérience montre bien qu'il est nécessaire d'assurer la bonne santé financière des institutions avant de les engager dans une opération de transformation ou de regroupement.

### Nécessité pour les institutions concernées d'être bien gouvernées

D'une façon générale, la bonne gouvernance consiste pour une IMF à: maintenir la vision, la mission et les objectifs, guider les orientations stratégiques, garantir la santé financière à court, moyen et long terme, atténuer les risques, promouvoir la transparence dans la gestion, assurer et susciter la responsabilité dans toute l'institution.

La réussite des opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF nécessite que toutes les fonctions énumérées ci-dessus soient convenablement assumées par les organes et les responsables des institutions concernées. Tout dysfonctionnement au niveau de la gouvernance est donc susceptible de compromettre l'opération.

### Cas de WAGES au Togo

Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) a démarré ses activités sous la forme de projet en décembre 1994 à l'initiative de CARE International TOGO.

En 1997, compte tenu des résultats remarquables obtenus, le processus d'institutionnalisation du projet WAGES a été lancé en 1998 et l'association WAGES a donc été créée et a pris le relais du projet en 1999.

Après plus de 15 années d'activités en tant qu'association de microfinance, WAGES a enregistré une forte croissance de ses indicateurs de performance. Cette évolution a amené la direction générale de l'institution à s'interroger sur la forme juridique la mieux adaptée pour soutenir cette croissance et consolider sa vision, à savoir devenir une institution pérenne et commerciale de microfinance.

Cette réflexion a été confortée par l'entrée en vigueur de la nouvelle loi régissant le secteur de la microfinance, qui permet aux structures autres que les institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit, notamment aux sociétés de capitaux, d'offrir des services de microfinance. C'est ainsi que la direction générale de WAGES a sollicité PAMIGA fin 2012, pour participer non seulement à la réalisation des études préliminaires, mais aussi à la mise en œuvre du processus de transformation institutionnelle.

En mars 2013, PAMIGA a réalisé une première mission de diagnostic institutionnel de WAGES qui, entre autres, a constaté une forte réticence du personnel de WAGES à l'égard d'une transformation de l'institution. Le diagnostic a émis des recommandations visant à : l'amélioration de la situation financière de l'institution; l'amélioration de la gouvernance de l'institution; la réalisation de l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle; et la mise en œuvre d'actions susceptibles de réduire la résistance au changement.

En août 2013, WAGES a reçu une mission d'inspection de la commission bancaire qui a fait plusieurs constats, notamment la mauvaise santé financière et la mauvaise gouvernance de l'institution, avant de proposer une longue liste de recommandations.

En février 2014, un atelier de réflexion sur la transformation institutionnelle de WAGES a été organisé et a permis d'améliorer la perception qu'avait le personnel de la transformation institutionnelle et, en mars 2014, le comité de pilotage de la transformation institutionnelle de WAGES a été mis en place.

En septembre 2014, une équipe de WAGES composée de membres du conseil d'administration et de membres du personnel a effectué un voyage d'études au Kenya pour visiter des exemples réussis de transformation institutionnelle (KWFT et la banque de microfinance SMEP). Ce voyage d'études a complètement convaincu les responsables de WAGES qui ont décidé d'accélérer le processus de la transformation de l'institution.

Toutefois, en janvier 2015, la commission bancaire a lourdement sanctionné l'institution et ses dirigeants au motif que la mise en œuvre des recommandations de l'inspection d'août 2013 n'était pas satisfaisante et que l'institution était toujours mal gouvernée.

### Temps de réalisation trop long

L'expérience a montré que les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF prennent toujours plus de temps que prévu. En général on prévoit deux ans pour la réalisation de ces opérations. Mais dans la pratique, ces opérations prennent entre trois et cinq ans. L'une des principales raisons des retards enregistrés dans la mise en œuvre de l'opération vient du traitement du dossier d'agrément de la nouvelle entité résultant du processus, par les autorités de tutelle. Dans les pays de la zone UEMOA par exemple, la demande d'agrément est traitée par trois différentes entités:

- La structure du Ministère des finances du pays de domiciliation de l'IMF chargée du contrôle et de la supervision des IMF;
- La direction nationale de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) du pays de domiciliation de l'IMF;
- La direction de la microfinance du siège de la BCEAO.

La circulation du dossier de demande d'agrément entre ces différentes organisations et surtout les va-et-vient du dossier entre ces organisations et l'IMF prennent beaucoup de temps. Enfin, lorsque la Banque centrale donne son avis conforme qui représente la décision définitive pour l'obtention de l'agrément, il peut s'écouler beaucoup de temps encore avant que le Ministre des finances ne signe l'arrêté d'agrément qui représente la pièce justificative de l'agrément.

### Cas d'APFI au Burkina Faso

Les réseaux de CVECA du Soum et de la Boucle du Mouhoun au Burkina Faso ont été respectivement créés en 1990 et 2002 sous la forme de projets mis en place par le CIDR, avec le soutien des donateurs tels que NOVIB (Pays-Bas), l'Union européenne, etc. Le réseau du Soum a été institutionnalisé en 1999, et celui de la boucle du Mouhoun en 2007 après la fin de la phase projet.

En 2009, le Burkina Faso a promulgué la nouvelle loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés (SFD), et c'est pour exploiter les avantages contenus dans cette nouvelle loi (renforcer la gouvernance des deux réseaux, améliorer la gestion opérationnelle, augmenter la capacité de mobilisation des ressources financières et mutualiser certains services communs) que ces deux réseaux, proches aussi bien géographiquement que dans leur organisation, dans leurs valeurs et leur mission, ont décidé de se regrouper pour former une seule institution.

Pour aboutir à la décision de ce regroupement, les échanges entre les deux réseaux ont d'abord été informels avant que des réunions mensuelles de concertation ne soient organisées. Cela a permis aux deux réseaux de mieux se connaître et de réfléchir à l'institution qui résulterait de leur regroupement. Une fois prise la décision de regrouper les deux réseaux, il a été fait appel à PAMIGA pour accompagner l'ensemble du processus.

La nouvelle institution résultant du regroupement des deux réseaux s'appelle l'Association de promotion de la finance inclusive du Burkina (APFI-Burkina).

Le processus a démarré en décembre 2010, a duré cinq ans et a suivi les étapes ci-après:

<b>Etape</b>	<b>Période</b>
Étude de faisabilité	Décembre 2010
Autorisation préalable des autorités de tutelle	Janvier 2011
Constitution de la nouvelle entité regroupement	Juin 2011
Introduction de demande d'agrément de la nouvelle entité	Août 2011
Obtention de l'agrément	Octobre 2014

### Nécessité d'aligner les intérêts personnels des dirigeants avec les intérêts de l'institution

Les dirigeants fondateurs des IMF sont souvent intéressés à devenir actionnaires et siéger dans les organes des sociétés de capitaux résultant des opérations de transformation institutionnelle des associations/ONG sans en avoir les moyens financiers. La non-prise en compte de cette volonté peut rendre difficiles les négociations pour la constitution du capital de la société et entraîner parfois l'échec de l'opération. Il est donc très important de définir des mécanismes permettant à ces dirigeants fondateurs de devenir actionnaires dans les sociétés de capitaux résultant des opérations de transformation institutionnelle.

### Cas d'UMU en Ouganda

Uganda Microfinance Union (UMU) fut initiée en 1997 par deux étudiants qui avaient rédigé et soutenu le document du projet de l'institution comme mémoire de maîtrise en gestion. Après avoir obtenu leur diplôme, les deux amis ont décidé de mettre leur projet en œuvre en empruntant 32 000 USD auprès d'une banque locale. Au début, l'institution avait le statut juridique d'ONG, ses fondateurs travaillaient pratiquement sans être rémunérés et utilisaient souvent leur propre patrimoine pour garantir les emprunts bancaires de l'institution. Par la suite, à mesure que l'institution se développait, elle a commencé à attirer des subventions (de l'USAID, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés [HCR], de Hivos, NOVIB, de la Fondation Ford, etc.), des emprunts à des taux favorables et d'importants emprunts commerciaux.

En 2002, l'institution avait 36 000 emprunteurs avec un encours de crédit de plus de 16,6 millions d'USD, lorsque les fondateurs ont décidé de la transformer en une société de capitaux après la mise en place en Ouganda d'une nouvelle réglementation permettant aux ONG de se transformer en institution de microfinance ayant le statut juridique de société de capitaux autorisée à collecter l'épargne.

Lors des négociations menées avec des investisseurs potentiels en vue de structurer le capital de la nouvelle entité résultant de la transformation institutionnelle, les deux fondateurs de l'institution et deux autres membres du conseil d'administration de l'ONG ont exigé, sans offrir de contrepartie, une participation d'au moins 14% chacun dans le capital et un siège au conseil d'administration. Ils ont appelé ces actions "les actions de la sueur", car elles compensaient en quelque sorte tous les efforts qu'ils avaient consentis pour bâtir l'institution.

Certains des investisseurs participant aux négociations comptaient parmi les donateurs ayant subventionné l'ONG dans le passé. Ces investisseurs, mais aussi les nouveaux investisseurs ont considéré qu'il n'était pas normal que soit distribué ainsi le fruit des bénéfices réinvestis et des subventions reçues par une ONG pour atteindre des objectifs sociaux. Il a donc été proposé aux fondateurs de l'institution ce qui suit: i) l'ONG sera le principal actionnaire de la nouvelle société avec les fruits des bénéfices réinvestis et des subventions qu'elle a reçues dans le passé; et ii) un mécanisme sera mis en place pour permettre aux fondateurs de l'ONG de constituer progressivement, sur la base de leurs efforts futurs dans le cadre de la nouvelle société, les pourcentages d'actions qu'ils souhaitent détenir.

Cet arrangement n'a pas satisfait les fondateurs d'UMU qui ont donc rompu les négociations avec le premier groupe d'investisseurs et sont allés chercher un autre groupe d'investisseurs conduit par un fonds de capital-risque dénommé Aureos Capital qui n'avait aucune expérience en microfinance et qui ne voyait aucun inconvénient à distribuer à des personnes physiques le fruit des bénéfices et des subventions reçues par une ONG. Le nouveau groupe d'investisseurs a donc accordé aux fondateurs d'UMU ce qu'ils voulaient et remboursé à l'ONG l'actif net qu'elle avait transféré à la nouvelle société afin de la sortir de l'actionariat de cette dernière.

En août 2005, Uganda Microfinance Union (UMU) a été transformée en Uganda Microfinance Limited (UML), une institution de microfinance ayant le statut juridique de société de capitaux et autorisée à collecter l'épargne.

En 2008, Aureos Capital a mené le groupe des actionnaires d'UML à vendre l'institution à l'Equity Bank du Kenya.

De toute évidence, ce cas illustre bien la nécessité d'aligner dès le départ les intérêts des responsables des anciennes organisations avec les intérêts de la nouvelle entité qui résultera du processus de transformation ou de regroupement.

### Nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre un bon plan de communication et de gestion de changement

Les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF entraînent plusieurs changements au plan organisationnel et opérationnel. Il est donc important de s'assurer que tous ces changements seront favorablement accueillis dans un contexte où l'absence d'information conduit inévitablement à la rumeur.

Les dirigeants et le personnel salarié des IMF concernées par les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement devront donc en premier lieu être suffisamment informés de tous les changements envisageables par un plan de communication répondant à leurs questions et préoccupations. À leur tour, ils devront s'efforcer de convaincre les clients et les partenaires de la nécessité et des avantages des changements envisagés.

Ce plan de communication devra aussi prendre en compte les autorités de tutelle et les principaux partenaires techniques et financiers des IMF en apportant des réponses convaincantes à toutes leurs questions et en faisant régulièrement le point sur l'évolution de l'opération.

## Suivi et recommandations stratégiques pour le FIDA

### Recommandations pour la conception de projet

Les opérations de transformation institutionnelle et de regroupement d'IMF sont complexes et prennent du temps. Mais lorsqu'elles réussissent, ces opérations peuvent avoir un impact positif sur l'inclusion financière, surtout en ce qui concerne le développement de nouveaux produits adaptés aux besoins des ménages ruraux. Malgré l'utilité de ces opérations dans la diversification de l'offre de services financiers et surtout dans la consolidation du secteur financier, il est peu probable que les gouvernements acceptent facilement de les financer par la dette. Le chargé de programme de pays peut donc établir un solide dossier sur le financement de ces opérations. Ce dossier peut comporter:

- Plusieurs arguments dont les plus importants sont:
  - Les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement sont souvent le meilleur moyen d'assurer la viabilité institutionnelle et financière des IMF rurales.
  - À défaut de se transformer ou de se regrouper, plusieurs IMF rurales sont condamnées à disparaître et le coût de ces disparitions pour la communauté serait forcément plus élevé que les ressources nécessaires pour financer les opérations de transformation ou regroupement;
  - La faillite des IMF dans une région favorise une culture de non-remboursement de crédit qui sera préjudiciable à toutes les nouvelles IMF qui chercheront à couvrir cette région dans le futur;
  - Les opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF permettent de revisiter les procédures de ces IMF afin de faciliter l'accès des populations aux services financiers de proximité et de développer de nouveaux produits plus adaptés aux besoins de la clientèle.
- Des demandes de subvention conjointes FIDA/gouvernement à adresser aux donateurs;
- Des demandes de subventions sur les ressources internes du FIDA.

### Recommandations pour la mise en œuvre de projet

Une opération de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF nécessite la mise en œuvre de plusieurs activités. Ces activités appellent l'intervention de plusieurs consultants et doivent être coordonnées par un spécialiste pour garantir le succès de l'opération.

Les principales recommandations visant à assurer le succès de la mise en œuvre des opérations de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF sont résumées dans le tableau ci-dessous:

**Tableau 1: Principales recommandations pour la mise en œuvre des opérations de transformation institutionnelle et de regroupement d'IMF**

Étapes	Recommandations	Profil des consultants
<p><b>Avant le processus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étudier sérieusement l'environnement politique du pays. Un environnement politique instable peut retarder l'obtention de l'agrément</li> <li>▪ Étudier l'environnement économique et commercial. Un environnement économique et commercial favorable est un facteur de succès de l'opération</li> <li>▪ Réaliser un audit général et indépendant de l'institution</li> <li>▪ S'assurer que l'institution a une bonne santé financière</li> <li>▪ Réaliser une étude de faisabilité approfondie qui analyse les capacités, les implications, les coûts et l'environnement dans lequel la nouvelle entité va fonctionner</li> <li>▪ Amener les responsables des institutions concernées à profiter des expériences d'autres parties prenantes en organisant des voyages d'études</li> <li>▪ Organiser un atelier de réflexion sur l'opération et prendre en compte les recommandations de toutes les parties prenantes</li> <li>▪ Associer à la décision de lancer l'opération les autorités de tutelle, à savoir les responsables de la microfinance au niveau du Ministère des finances, de la banque centrale et de la commission bancaire</li> <li>▪ Élaborer un plan d'action réaliste et un budget adéquat</li> <li>▪ Lorsque l'opération entraîne la création d'une nouvelle entité à côté de l'ancienne, identifier clairement les nouvelles activités de l'ancienne entité</li> <li>▪ Mobiliser les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre du plan d'action</li> <li>▪ S'assurer que les responsables des institutions concernées ont la volonté de modifier la vision, la mission et les stratégies de leurs institutions</li> <li>▪ S'assurer que les responsables des institutions concernées ont la volonté de partager la propriété de leurs institutions</li> <li>▪ Aligner les intérêts des responsables des institutions concernées avec les intérêts de la nouvelle entité qui résultera de l'opération</li> <li>▪ Discuter de toutes les questions sensibles (choix du directeur général, des cadres supérieurs et des membres des organes de la nouvelle entité, répartition du capital de la nouvelle entité, etc.)</li> <li>▪ Obtenir l'autorisation du conseil d'administration et de l'assemblée générale des institutions concernées</li> <li>▪ Obtenir l'autorisation préalable des autorités de tutelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le consultant chargé de l'audit général doit: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Être un cabinet d'audit ou d'expertise comptable</li> <li>✓ Avoir une bonne connaissance du secteur de la microfinance</li> <li>✓ Avoir déjà réalisé au moins deux opérations similaires</li> </ul> </li> <li>▪ Le consultant chargé de l'étude de faisabilité doit: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir une solide connaissance de la réglementation nationale sur les IMF</li> <li>✓ Avoir une bonne connaissance des expériences de transformation ou de regroupement d'IMF à l'échelle nationale et internationale</li> <li>✓ Avoir réalisé au moins deux missions similaires</li> </ul> </li> <li>▪ L'expert chargé de la coordination de l'ensemble du processus doit: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Être un cabinet international expérimenté dans le domaine</li> <li>✓ Avoir une bonne connaissance du cadre juridique et réglementaire des IMF du pays</li> <li>✓ Avoir réalisé au moins deux missions similaires</li> </ul> </li> </ul>

Étapes	Recommandations	Profil des consultants
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un comité de pilotage pour la conduite de l'opération</li> <li>▪ Recruter un expert pour coordonner toutes les activités du processus</li> <li>▪ Développer et mettre en œuvre un bon plan de communication et de gestion de changement</li> </ul>	
<p><b>Pendant le processus</b></p>	<p><b>Avant l'obtention de l'agrément</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évoluer progressivement dans le processus en utilisant plusieurs étapes et en prévoyant un temps suffisant pour faire des réglages à chaque étape plutôt que de se précipiter</li> <li>▪ Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation détaillé pour le personnel existant, et un plan d'intégration pour les nouveaux employés afin d'assurer que ces deux types de personnel travaillent en harmonie</li> <li>▪ Prendre le temps nécessaire pour identifier les investisseurs qui partagent la mission originelle des anciennes organisations et qui sont capables de recapitaliser la nouvelle entité en cas de besoin</li> <li>▪ Utiliser des consultants compétents pour réaliser certaines activités clés (mise en place du nouveau SIG, actualisation des politiques et procédures, élaboration des outils de gestion des ressources humaines, réalisation des plans d'affaires de la nouvelle et des anciennes entités; évaluation des actifs et passifs des anciennes organisations, ainsi que le plan de transfert de ces actifs et passifs à la nouvelle entité; évaluation des ressources humaines des anciennes organisations, ainsi que le plan de transfert de ces ressources humaines à la nouvelle entité, etc.)</li> <li>▪ Revoir l'organigramme de l'institution pour mieux gérer la croissance de l'institution et pour s'assurer de l'obtention de la bonne information au bon moment</li> <li>▪ Développer de nouveaux produits pour pouvoir affronter la concurrence</li> <li>▪ Élaborer et mettre en œuvre des plans de formation des membres du personnel et des élus</li> <li>▪ Organiser des tables rondes avec investisseurs et actionnaires</li> <li>▪ Créer et faire enregistrer la nouvelle entité résultant du processus</li> <li>▪ Faire adopter les documents de gestion de la nouvelle entité (plan d'affaires, manuels de politique et de procédure, etc.) par le conseil d'administration de la nouvelle entité</li> <li>▪ Constituer et introduire le dossier de demande d'agrément de la nouvelle entité</li> <li>▪ Suivre le processus d'agrément</li> </ul> <p>Faire valider les étapes importantes du processus par le conseil d'administration et l'assemblée générale des organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le consultant en ressources humaines s'occupera de l'élaboration du plan de redéploiement du personnel, du plan de formation du personnel et des outils de gestion du personnel. Il doit avoir:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une solide connaissance du droit du travail du pays</li> <li>✓ Une bonne expérience en matière de conception d'outils de gestion du personnel</li> </ul> </li> <li>▪ Le consultant chargé de l'évaluation des actifs et passifs doit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Être un cabinet d'expertise comptable</li> <li>✓ Avoir une bonne expérience en matière d'évaluation des entreprises</li> <li>✓ Avoir déjà réalisé au moins deux opérations similaires</li> </ul> </li> <li>▪ Le consultant chargé de la mise en place du SIG doit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Être un cabinet d'informatique</li> <li>✓ Avoir une bonne expérience en matière de définition des IMF pour la mise en place des SIG</li> <li>✓ Avoir une bonne expérience en matière de négociation avec les fournisseurs de logiciels</li> <li>✓ Avoir déjà réalisé au moins deux missions similaires</li> </ul> </li> <li>▪ Le consultant chargé du plan d'affaires doit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir une solide connaissance du secteur de la microfinance du pays</li> <li>✓ Avoir une bonne</li> </ul> </li> </ul>



Étapes	Recommandations	Profil des consultants
	<p><b>Après l'obtention de l'agrément</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser le transfert des actifs et passifs des anciennes entités à la nouvelle entité</li> <li>▪ Réaliser le transfert des ressources humaines des anciennes entités à la nouvelle entité</li> <li>▪ Lancer le démarrage des activités de la nouvelle entité</li> <li>▪ Lancer le démarrage des nouvelles activités des anciennes entités</li> </ul>	<p>expérience en matière de planification stratégique et de projections financières</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir réalisé au moins deux missions similaires</li> </ul>
Après le processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Récompenser les élus, les cadres supérieurs et le personnel en définissant des mécanismes leur permettant de devenir actionnaires de la nouvelle entité</li> <li>▪ Réaliser une évaluation finale de l'ensemble de l'opération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le consultant chargé de l'évaluation finale de l'opération doit: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir une bonne expérience en matière de suivi-évaluation de projets</li> <li>✓ Avoir une bonne connaissance des expériences de transformation ou de regroupement d'IMF à l'échelle nationale et internationale</li> <li>✓ Avoir réalisé au moins deux missions similaires</li> </ul> </li> </ul>

### Ce qui ne doit pas être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de projet

Les projets de transformation institutionnelle ou de regroupement concernent des IMF ayant une bonne santé financière. Ces institutions peuvent ainsi attirer facilement des investisseurs privés. Il n'est donc pas recommandé que le FIDA mette à la disposition de ces institutions des ressources pour financer leur portefeuille de crédit à des conditions pouvant créer des distorsions sur le marché des capitaux du pays.

De plus, toutes les activités liées au fonctionnement courant de l'institution et à la décision de lancer ou non l'opération doivent être laissées à la charge des institutions initiatrices de l'opération.

## Conclusion

Le chemin suivi par les opérations de transformation institutionnelle et de regroupement est semé d'embûches. Plusieurs facteurs peuvent freiner ou bloquer ces processus. Ces facteurs peuvent venir de l'environnement réglementaire, des défis liés à la mise en place des systèmes d'information de gestion, des besoins des investisseurs, de la résistance au changement des élus et des salariés des organisations.

Les personnes et les structures participant à une opération de transformation institutionnelle ou de regroupement peuvent avoir des intérêts dans l'issue de cette opération. Ces personnes et structures ont le pouvoir de faire échouer l'opération et peuvent essayer de le faire si elles perçoivent que le résultat de l'opération n'est pas dans leur intérêt.

Toutes les tentatives de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF n'ont pas été couronnées de succès. D'autres initiatives de transformation institutionnelle ou de regroupement d'IMF qui auraient pu être très bénéfiques n'ont jamais eu lieu.

Les fortunes diverses qu'ont connues ces opérations ont permis de tirer d'intéressants enseignements.



©FIDA/Susan Beccio  
Rwanda – Projet d'appui au plan stratégique de  
transformation de l'agriculture

## Références

- Abrams, Julie, Deshpande, Rani et Nestor, Camilla, Le processus de décision des IMF en matière de structure du capital: pour une approche plus réfléchie et plus méthodique, CGAP, août 2007.
- Agnikpe, Alain, Rapport technique sur la capitalisation de ASUSU CIIGABA, mai 2007.
- Azokly, René et Camara, Ibrahima Fane, Guide de transformation institutionnelle des SFD de la zone UEMOA, décembre 2009.
- Campion, Anita et White, Victoria, Institutional Metamorphosis: Transforming Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions, *in* MicroFinance Network, Occasional Paper, n° 4, 1999.
- Chao Beroff, Renée, Capitalisation d'une expérience d'institutionnalisation de caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées: le cas du pays dogon au Mali, août 1996.
- Doligez, François, Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit: une construction sociale à concerter, Étude de cas en Guinée et au Bénin, Iram, 1999.
- Gauthier, Nathalie, Construire une capacité locale de management: Une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution, *Coopérer aujourd'hui* n° 8, juillet 1999.
- Hishigsuren, Gaamaa, Transformation of Micro-finance Operations from NGO to Regulated MFI, Appendice 2, document, Microfinance Summit, mars 2006. Voir: <http://www.microcreditsummit.org/404.html>
- Labie, Marc et Périlleux, Anaïs, Le statut, un outil de screening adéquat pour les acteurs de financement en microfinance?, mai 2009.
- Ledgerwood, Joanna et White, Victoria, Transforming Microfinance Institutions. Providing Full Financial Services to the Poor, Washington DC, Banque mondiale, 2006.
- Lhériau, Laurent, Précis de réglementation de microfinance, 2009.
- Lhériau, Laurent, Étude sur les dispositifs à mettre en place pour la transformation des SFD de l'UMOA d'une certaine taille en établissements de crédit, 2014.
- Lieberman, Ira et Rhyne, Elizabeth, The Practice of Corporate Governance in Shareholder-Owned Micro finance Institutions, *in* The Council of Microfinance Equity Funds – Consensus Statement, mai 2005. Voir: <http://www.cmef.com>.
- Ngendahayo, Eric, Statut juridique, gouvernance et performance des institutions de microcrédit: Une étude empirique sur les données du MIX, 2006.



Fonds international de développement agricole

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie

Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463

Courriel: [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org)

[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 [www.twitter.com/ifadnews](https://www.twitter.com/ifadnews)

 [www.youtube.com/user/ifadTV](https://www.youtube.com/user/ifadTV)