



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **Proposition pour une institutionnalisation inclusive d'un projet de microfinance : le cas du projet de la Mission Converge Worldwide en Côte d'Ivoire**

Présenté par

**Kouadi Claude-Médard GOMBLEU**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration - Gestion

Spécialité Management de projets

le 24 mars 2011

Devant le jury composé de :

**Madame Danièle Bordeleau** Président

Directrice du département Administration-Gestion,  
Université Senghor d'Alexandrie

**Monsieur Jean Pierre Faugère** Examineur

Vice-Président de l'Université Française d'Egypte, le Caire

**Monsieur Mohamed Hesham Mansour** Examineur

Ecole Supérieur Libre des Sciences Commerciales  
Appliquées & Heart to Heart Consultancy  
& Human Development

Université Senghor – Opérateur direct de la Francophonie  
1 Place Ahmed Orabi, BP 21111, 415 El Mancheya, Alexandrie, Egypte  
[www.usenghor-francophonie.org](http://www.usenghor-francophonie.org)



## Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu aller à son terme sans l'aimable contribution de certaines personnes à qui je tiens à exprimer toute ma gratitude.

Mes sincères remerciements vont à l'endroit du Professeur Albert Lourde, Recteur de l'Université Senghor, et à travers lui, au jury du concours d'admission à l'Université Senghor, qui a autorisé mon inscription dans cette prestigieuse institution académique et m'a donné l'encadrement nécessaire dont ce travail en est le fruit.

Je voudrais plus particulièrement exprimer ma reconnaissance à Madame Danièle Bordeleau, Directeur du département Administration-Gestion, et mon directeur de mémoire, le Professeur Michel Lelart, Professeur honoraire à l'Université d'Orléans en France et Professeur Associé à l'Université Senghor, qui ont bien voulu lire et corriger mon travail, en dépit de leurs charges académiques.

Mais si j'ai pu entreprendre ce travail, c'est aussi et surtout grâce à la sollicitude de toutes les personnes et les institutions qu'elles représentent, qui ont contribué au financement de ma formation à l'Université Senghor. Je pense ici au Colonel Jean-Claude Mirassou de la Présidence de la République de Côte d'Ivoire, au Pasteur Stéphane Smith, Directeur de la Mission Converge Worldwide (ex-Conférence Générale Baptiste) en Côte d'Ivoire, et à Monsieur Jean-Claude Raynaud, président de la Mission Biblique de France.

Je remercie aussi très sincèrement Monsieur Yao Edouard, Président du Conseil d'Administration du Centre de Santé El-Rapha d'Abobo, Mlle Mowa Botembe, directrice du Programme Elargi d'Education pour la vie (PEEV), programme de développement initié par la mission Converge Worldwide, et tous mes collègues de ce programme, pour leur soutien moral.

Je suis aussi reconnaissant à l'endroit de tous ceux pendant que j'étais en formation en Egypte ont apporté leur soutien moral et financier à mon épouse et ma famille restée au pays. Ils ont contribué ainsi indirectement à la réalisation de ce mémoire.

Je ne saurais terminer ces remerciements sans faire mention de tous mes collègues de la XIIe promotion de l'Université Senghor pour la qualité des échanges ainsi que l'accueil chaleureux lors de mon passage dans cette institution.

Kouadi Claude-Médard GOMBLEU

## **Dédicace**

A ma chère épouse Sylvie-Anne et mes enfants Grâce-Marie, Esther-Colombe pour les sacrifices consentis et le vide laissé par mon absence pendant ma formation à Alexandrie, en Egypte.

A ma mère, mon père et tous mes parents qui ont toujours supporté mes caprices et ont soutenu mes études. J'aurais voulu cher père, que tu vis ce fruit du travail de ton fils, mais Dieu t'a si vite rappelé à lui.

Je vous dédie à vous tous ce travail.

## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des acronymes et abréviations.....	v
Liste des tableaux et figures.....	vii
Résumé.....	viii
Abstract.....	ix
Introduction.....	1
1 Problématique de l’institutionnalisation des projets de microfinance en cote d’ivoire.....	3
1.1 Contexte socio-économique ivoirien et contribution de la microfinance à la lutte contre la pauvreté en Côte d’Ivoire.....	3
1.2 Présentation du secteur de la microfinance.....	4
1.2.1 Historique.....	4
1.2.2 Situation actuelle.....	5
1.3 De l’informel à l’institutionnalisation des projets de microfinance en Côte d’Ivoire.....	7
1.3.1 Données sur le cadre institutionnel de la microfinance en Côte d’Ivoire.....	7
1.3.2 Question de la transformation institutionnelle des projets.....	9
1.4 Questions, objectifs et hypothèses de recherche.....	9
1.4.1 Questions de recherche.....	9
1.4.2 Objectifs de recherche.....	10
1.4.3 Hypothèses de recherche.....	10
1.5 Synthèse des données du terrain.....	10
1.6 Résultats attendus du mémoire.....	12
2 Revue bibliographique sur la question de l’institutionnalisation des projets de microfinance.....	13
2.1 Cadre conceptuel de l’institutionnalisation.....	13
2.1.1 Le concept d’institutionnalisation.....	13
2.1.2 Institutionnalisation et développement organisationnel.....	14
2.2 Les formes organisationnelles et institutionnelles de la microfinance.....	15
2.3 Fondements de l’institutionnalisation.....	17
2.3.1 Le respect des règles de droit de la microfinance.....	17
2.3.2 Contexte de privatisation des sociétés de développement.....	17

2.3.3	Les ONG face au défi de la viabilité financière.....	18
2.4	Quelques exemples de transformation institutionnelle .....	20
2.5	Quelques propositions en matière d'institutionnalisation en microfinance. ....	21
3	Méthodologie de recherche.....	23
3.1	Approche méthodologique.....	23
3.2	Méthodes utilisées.....	24
3.2.1	Etude de cas .....	24
3.2.2	Recherche-action .....	25
3.3	Outils de collecte de données.....	25
3.3.1	Recherche documentaire .....	25
3.3.2	L'Observation .....	26
3.3.3	L'Echantillonnage.....	26
3.3.4	Les entretiens de groupe ou « focus group » .....	27
3.4	Méthode d'analyse de données: l'analyse de contenu .....	28
4	Présentation des résultats et propositions pour une institutionnalisation inclusive du projet.....	29
4.1	Résultats de l'étude : Diagnostic du projet de microfinance .....	29
4.1.1	Diagnostic interne .....	29
4.1.2	Diagnostic externe : Analyse de l'environnement.....	31
4.2	Proposition d'un plan de développement organisationnel du projet pour l'institutionnalisation du projet .....	33
4.2.1	Orientation du plan.....	33
4.2.2	Objectifs .....	33
4.2.3	Résultats attendus .....	33
4.2.4	Les parties prenantes.....	33
4.3	Les activités.....	34
4.3.1	De la structure "projet" à la mise en place d'une ONG de développement.....	35
4.3.2	De la structure de type ONG à la mise en place d'une institution de micro finance de type mutualiste.....	41
	Conclusion.....	45
	Bibliographie .....	47
	Annexes.....	51

## Liste des acronymes et abréviations

- ADEMI Association for the Development of Microenterprise
- AISFD-CI : Association des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BNDA: Banque Nationale de Développement Agricole
- CFCC : Coopérative Financière de la Communauté Chrétienne
- CGB : Conférence Générale Baptiste
- CICA: la Caisse Ivoirienne d'épargne et de Crédit Agricole
- COOPEC: Coopérative d'Epargne et de Crédit
- DM: Direction de la Microfinance
- EMT: Ennatien Moulethan Tchonnebat
- FENACOOPEC-CI : Fédération Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire
- FIDRA: Fonds Ivoirien pour le Développement de la Retraite Active
- FLEC : le Fonds Local d'Epargne et de Crédit
- GRET: Groupe de Recherche et d'Echange Technologique
- IMEC : Institution Mutualiste d'Epargne et de Crédit
- IFM: Institution Financière Mutualiste
- IMF : Institution de Microfinance
- MFI: Micro Finance Institutions
- MINAGRI: Ministère de l'agriculture
- MUCREBO: Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes de Bouaflé
- MUCREFAB: Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes d'Aboisso (MUCREFAB)
- MUTAS : Mutuelle d'Action Sociale
- ONG: Organisation Non Gouvernementale
- PARMEC : Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
- PAS: Programme d'Ajustement Structurel
- PEEV : Programme Elargi d'Education pour la Vie
- PNB : Produit National Brut
- PRODEM : Fundacion para la Promocion y Desarrollo de la MicroEmpresa
- RCMEC : Réseau des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit
- SA: Société Anonyme
- SFD : Systèmes de financement décentralisé
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
- UEESO-CI : Union des Eglises Evangéliques Services et Œuvres de Côte d'Ivoire

- UNACOOPEC-CI: Union Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire
- UNICEF: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
- VIH-SIDA : Virus de l'Immunodéficience Humaine – Syndrome Immuno Déficience Acquis

## Liste des tableaux et figures

### Liste des tableaux

Tableau 1	Résultats de l'estimation du modèle logit dichotomique de la pauvreté.....	4
Tableau 2	Evolution de la microfinance en Côte d'Ivoire de 2005 à 2007 .....	6
Tableau 3	Caractéristiques d'un modèle d'institution de microfinance .....	14
Tableau 4	Répartition des grappes enquêtés par commune et par quartier.....	27
Tableau 5	Analyse SWOT du projet de microfinance de la mission CONVERGE WORLDWIDE .....	32

### Liste des figures

Figure 1	Le cadre institutionnel de la microfinance en Côte d'Ivoire.....	8
Figure 2	Les formes organisationnelles et institutionnelles de la microfinance .....	16
Figure 3	L'approche systémique de l'institutionnalisation de la microfinance .....	23
Figure 4	Phases d'institutionnalisation du projet.....	34
Figure 5	Schéma de la transformation du projet en une ONG de développement .....	35
Figure 6	Stratégie Marketing de l'ONG .....	39

### Liste des encadrés

Encadré 1	Procédure d'agrément d'une institution non mutualiste.....	37
Encadré 2	Dossier d'agrément d'une coopérative d'épargne et de crédit.....	43
Encadré 3	Procédure d'agrément d'une coopérative d'épargne et de crédit .....	43

## Résumé

Les institutions de microfinance jouent un rôle primordial dans la lutte contre la pauvreté. Mais la structuration et l'organisation s'avèrent importantes. En effet, si elles ne sont pas contrôlées et maîtrisées, cela peut rendre inefficace leurs actions auprès des populations défavorisées. C'est pourquoi, il s'avère nécessaire de s'interroger sur les formes institutionnelles à adopter pour permettre à ces institutions d'être des organisations viables tant au plan financier qu'au niveau de leur contribution au développement social. Ainsi, Il est important d'accompagner des projets de microfinance initiés par la société civile en général, et les organisations religieuses en particulier, pour leur permettre de se transformer en des institutions pérennes et durables.

Ce mémoire a pour objectif de faire des propositions pour la conduite du processus de transformation institutionnelle de tels projets, à partir du cas d'un programme de développement d'une Mission chrétienne basée en Côte d'Ivoire.

Pour y arriver, nous présentons la contribution de la microfinance à la lutte contre la pauvreté en Côte d'Ivoire en situant le dynamisme que connaît ce secteur depuis l'échec de la politique interventionniste de l'Etat en matière de distribution de crédit. Ainsi, le champ de la microfinance en Côte d'Ivoire, comme partout dans le monde, laisse apparaître une diversité d'acteurs, des organes de régulation aux institutions de microfinance. Les institutions de microfinance elles-mêmes, se différencient par leur forme institutionnelle, des formes mutualistes ou coopératives aux formes non mutualistes, des structures informelles à celles du secteur bancaire.

L'analyse de la littérature scientifique sur l'institutionnalisation des projets de microfinance, a permis de mieux cerner les concepts et le cadre théorique de notre étude.

A la lumière des pistes théoriques offertes par ces auteurs, et à partir du diagnostic interne et externe du projet, une série d'activités ont été proposées. Loin d'être un simple schéma de changement de structure juridique, la transformation institutionnelle proposée ici, est un plan de développement organisationnel. Il permet dans un premier temps, le passage d'une structure de type projet à une Organisation Non Gouvernementale de développement dont les activités comportent la microfinance et la santé communautaire. A partir des leçons d'un audit opérationnel portant sur le fonctionnement de l'ONG, le volet « microfinance » de l'ONG se transformera ensuite en institution mutualiste ou coopérative, une forme institutionnelle qui au regard des dispositions de la loi et textes réglementaires régissant la microfinance en Côte d'Ivoire, permet d'inclure et de faire participer tous les acteurs.

## Mot-clefs

Pauvreté, microfinance, institutionnalisation, viabilité, système financier, microcrédit, Epargne, développement organisationnel.

## **Abstract**

Microfinance institutions play a crucial role in the fight against poverty. But the structure and organization of these if not controlled and managed, this can make their actions geared toward disadvantaged populations ineffective. Therefore, it is necessary to consider the institutional forms to be adopted to enable these institutions to be viable both financially and in terms of their contribution to social development. Consequently, it is important to support microfinance projects initiated by civil society in general and religious organizations in particular, to enable them to become sustainable and durable institutions.

This thesis aims at making proposals for recommendations for carrying the process of institutional transformation of such projects based on the case of a development program developed by a Christian mission based in Côte d'Ivoire. In order to achieve this, we will layout the contribution of microfinance to the fight against poverty in Cote d'Ivoire. Then we will introduce the growth of the microfinance sector since the failure of the State's interventionist loan distribution policy.

The field of microfinance in Côte d'Ivoire, as elsewhere in the world, reveals a diversity of stakeholders, ranging from regulatory bodies to Microfinance institutions. Microfinance institutions themselves differ in their institutional form, form union or cooperatives form to non union form, from informal sectors to structured banking sector.

The literature review on the institutionalization of microfinance projects helped us to clarify concepts and theoretical framework of our study.

In light of this theoretical framework, and from internal and external diagnostic of the project, a series of activities have been proposed. Far from being a simple change of legal structure, the process of institutional transformation proposed here, is an organizational development plan. The first step of this plan allows the passage from a project/program structure to a development NGO whose activities include microfinance and community health. From the lessons learned through an efficient operational audit of this NGO, the microfinance branch will then be transformed into union or cooperative microfinance institution. This institutional form according to the microfinance legislation in Côte d'Ivoire, allows inclusion and participation of all stakeholders.

## **Key-words**

Poverty, Microfinance, Institutionalization, Viability, Decentralized financial System, Microcredit, Saving, Organizational Development.

## Introduction

La microfinance s'illustre comme étant l'outil le plus prometteur et le moins coûteux de la lutte contre la pauvreté mondiale<sup>1</sup>. Ainsi, s'interroger sur un processus visant à faire migrer des petites organisations, et petits projets ayant des volets microcrédit et un caractère temporaire ou informel, vers de réels acteurs d'intermédiation financière présente un réel enjeu. La question de l'institutionnalisation est un enjeu tant au plan international qu'au niveau local même de toutes ces organisations qui, cherchent à s'institutionnaliser et s'inscrire dans le cadre légal existant dans les pays dans lesquels elles exercent.

Sur le plan international, en effet, face au grand succès de la microfinance dont fait écho la littérature scientifique et les mass-médias, elle est devenue aujourd'hui, un moyen incontournable en matière de lutte contre la pauvreté. Face au chômage grandissant, à la rareté des surfaces cultivables qui occasionnent des famines, de nombreuses expériences dont la plus illustre est celle de la GRAMEEN BANK au Bangladesh, ont démontré que l'offre de services financiers permet de réduire la vulnérabilité des populations en assurant le développement de leurs activités génératrices de revenus, et de se prémunir contre les risques et les crises.

Elle leur fournit des sommes globales permettant de mieux gérer les liquidités et les actifs, en diversifiant et en développant les actifs du ménage, en offrant une solution d'épargne sûre ; et en augmentant le contrôle des femmes clientes sur les actifs, notamment les actifs humains, sociaux et financiers.

Telle qu'elle se présente aujourd'hui, elle rompt avec les approches classiques d'assistance aux pauvres basées sur l'aide et les subventions. Le processus d'auto-développement et d'auto-détermination dans lequel elle s'inscrit, repose sur la capacité des pauvres à se prendre eux-mêmes en charge. Et cette capacité implique le paiement de taux d'intérêt pouvant permettre de couvrir les frais des services qui leur sont offerts, et pérenniser ainsi cette offre.

En d'autres termes, l'originalité de l'approche en microfinance, réside dans la capacité des institutions de microfinance à proposer des services financiers payants afin d'atteindre dans des délais raisonnables, la pérennité financière. Dans ce sens, elle applique ainsi un taux d'intérêt suffisamment élevé pour couvrir tous les coûts, y compris le coût du capital ajusté à l'inflation.

Ainsi, au cours des dix dernières années, la «viabilité financière» de la microfinance a tendance à devenir le paradigme dominant pour le secteur, suggérant qu'il s'agissait là de la meilleure manière de le développer. Et il est quasi-impossible dans le contexte international actuel, pour une organisation de ne pas s'inscrire dans cette logique même si les dérives de la microfinance commerciale conduisent souvent à un surendettement des populations vulnérables. Ce qui d'ailleurs a fait germer la nécessité non seulement d'une viabilité financière mais d'une viabilité à la fois sociale et financière.

---

<sup>1</sup> Jonathan Morduch, cité dans Blondeau ( 2006)

La viabilité financière implique la durabilité et la pérennité de l'offre des services financiers alors que la viabilité sociale renvoie à une offre éthique ayant un impact dans la communauté, aboutissant à l'inclusion des pauvres et à leur participation à l'offre de ces services.

Dans un tel contexte, les projets ayant un volet "microcrédit" développés par des ONG et autres organisations confessionnelles, si elles veulent devenir des organisations viables, doivent s'institutionnaliser. Cette institutionnalisation implique l'adoption d'un cadre règlementaire, d'une nouvelle gouvernance, d'un autre mode de gestion. Elle demande de se soumettre ainsi au contrôle des autorités de tutelle. La réussite d'une telle transition n'est pas aisée.

C'est pourquoi, notre mémoire se consacre à ce sujet. Il s'agit d'apporter notre contribution pour une meilleure conduite de la transformation institutionnelle afin d'améliorer les services. Notre "*Proposition pour une institutionnalisation inclusive d'un projet de microfinance*" que nous présentons dans ce mémoire, se résume en des actions à mener dans la conduite d'un processus de transition d'une forme institutionnelle à une autre avec la participation de tous les acteurs du projet. Ce qui permettra d'aboutir à la mise en place d'une institution à laquelle tous les acteurs participent, et qui offrent des services financiers accessibles à tous.

Notre proposition se base sur l'étude de cas d'une mission chrétienne c'est-à-dire une organisation religieuse dénommée CONVERGE WORLDWIDE basée aux USA et qui travaille en Côte d'Ivoire depuis plus de vingt cinq (25) ans.

Le cas particulier du processus d'institutionnalisation du projet de microfinance de cette organisation nous permettra certes d'illustrer notre proposition, mais il se présente également comme un défi personnel. En effet, nous sommes depuis cinq ans, "chargé de Programme Microcrédit" dans cette organisation et nous avons été le principal artisan de la conception et de la mise en œuvre du programme microcrédit qui, après avoir fonctionné pendant six (6) ans, cherche à s'intégrer dans le cadre institutionnel existant en Côte d'Ivoire.

Réussir donc avec les responsables de l'organisation, la transition institutionnelle de ce programme et en faire une institution de microfinance pérenne, se présente à nous comme un défi personnel. C'est pourquoi, tout en observant un recul épistémologique, nous voudrions aboutir à la proposition d'un projet pertinent comportant des actions concrètes à mettre en œuvre dans la conduite de cette transition.

Mais avant d'en arriver à cette proposition, nous apporterons dans un premier temps, un éclairage sur le problème de l'institutionnalisation telle qu'elle se présente en Côte d'Ivoire en situant le cas particulier de l'organisation, objet de notre étude. Ensuite, l'exploration de la littérature existante sur la question nous situera davantage sur la pertinence du sujet et sur les chemins théoriques que nous emprunterons. Bien entendu, il nous sera impossible de faire une proposition sans avoir préalablement présenté le cheminement méthodologique que nous avons suivi dans la construction de l'objet de notre étude et dans la collecte et l'analyse des données qui nous permettront d'énoncer notre proposition.

## **1 Problématique de l'institutionnalisation des projets de microfinance en cote d'ivoire**

Pour comprendre le problème de l'institutionnalisation des projets de microfinance en Côte d'Ivoire, il convient de présenter le cadre dans lequel il se situe. C'est pourquoi dans ce chapitre, nous présenterons le contexte socio-économique ivoirien et la contribution apportée par la microfinance. Ensuite, nous examinerons le secteur de microfinance à travers son historique et la situation actuelle. Puis nous aborderons le problème proprement dit de l'institutionnalisation. Enfin, nous exposerons nos objectifs de recherche, les hypothèses formulées, les résultats attendus et une synthèse des résultats de l'étude.

### **1.1 Contexte socio-économique ivoirien et contribution de la microfinance à la lutte contre la pauvreté en Côte d'Ivoire<sup>2</sup>**

La Côte d'Ivoire, avec une population estimée à 20,8 millions d'habitants en 2008, est un pays à faible revenu, avec un Produit National Brut (PNB) par habitant d'environ 880 USD. Son économie est dominée par l'agriculture, qui emploie plus des deux tiers de la population active. Bien que le pays dispose d'un potentiel économique significatif, la crise économique qu'il traverse depuis 1985 avec la détérioration des termes de l'échange et la baisse des cours mondiaux des matières premières, n'a eu pour conséquence que d'accentuer l'état de pauvreté des populations, faisant passer le taux de pauvreté respectivement de 10% en 1985, à 32,3% en 1993, puis 33,6% en 1998, 38,4% en 2002 et 48,9% en 2008.

La crise militaro-politique de septembre 2002 a eu un impact négatif sur les populations en accentuant les conditions de vie déjà précaires des ménages. Ainsi, près de la moitié de la population totale dit avoir été directement affectée par la crise. 70,1% d'entre eux ont déclaré connaître des difficultés d'alimentation, 68,1% des difficultés à payer les soins sanitaires, 28,4% ont dit avoir perdu leur activité économique pendant que 26,3% éprouvent des difficultés à se loger. Au niveau des revenus, 67,6% de la population affirment avoir subi une diminution de leurs revenus contre 6,5% qui disent avoir observé une hausse. Le reste de la population (25,9%) n'a constaté aucune évolution du revenu.

En plus de la chute des revenus, 6,7% de la population affirment avoir subi des dommages sur leurs propriétés avec en moyenne 42,6% de destruction totale pour les uns et 35,4% de destruction partielle pour les autres. Dans un tel contexte, la microfinance revêt une importance capitale.

En effet, vue la précarité dans laquelle se trouve de plus en plus la population active, la majeure partie évolue dans le secteur informel. Ce secteur en expansion, certes pourvoyeur d'emplois précaires mais générateurs de revenus, fait de la microfinance une nécessité, d'autant qu'aucune des institutions du secteur bancaire formel n'a de volet microfinance parmi ses activités. Il est aussi reconnu par ailleurs que les pauvres ont une épargne mais, qui, jusqu'à présent n'a pu être complètement canalisée dans le circuit économique formel.

---

<sup>2</sup> Sources des données: Enquête du Ministère de l'économie et des finances dans le cadre de l'élaboration du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté(DSRP). Côte d'Ivoire

L'influence de l'accès au système financier sur les conditions de vie des populations a été examinée par plusieurs études statistiques. Nous présenterons ici celle réalisée par Abanda (2004) dans le cadre de son mémoire de DESS effectué à l'Ecole de Statistiques et d'Economie Appliquée d'Abidjan.

Les résultats de l'enquête confirment au seuil de 1%, l'existence d'un effet significatif sur la pauvreté de l'accès au système financier en général, et l'accès au Système Financier Décentralisé (SFD) en particulier.

Ainsi, le lien entre microfinance et niveau de pauvreté s'établit à l'aide d'un modèle dit logit dichotomique prenant comme variable expliquée le seuil de pauvreté, et comme variable explicative l'accès au système financier.

Son analyse, révèle que l'accès au système bancaire réduit la probabilité d'être pauvre. L'exploitation du modèle statistique dit modèle logit dichotomique lui permet ainsi de démontrer la probabilité que celui qui a accès au système financier décentralisé soit pauvre est égale à celle de celui qui n'a accès à aucun service financier divisée par 2,7. En d'autres termes, entre deux personnes qui vivent dans un environnement donné, celui qui accès au système financier est moins vulnérable que celui qui n'a pas du tout accès au système financier. Et l'accessibilité à un système financier décentralisé rend pratiquement nulle, la probabilité à être pauvre.

**Tableau 1** Résultats de l'estimation du modèle logit dichotomique de la pauvreté

	Coefficient estimé	Probabilité critique	Rapport de chance
<b>COOPEC</b>		<b>0</b>	
SFD	-1,01	0,01	0,37
Banque	-1,27	0	0,28
Aucun	m.r.		
Constant	0,04	0,85	1,04

*m.r.* = modalité de référence.

Source : CIREs, *Enquête socio-économique des ménages ivoiriens réalisée en 2000*

Si l'accessibilité à un système financier influe les conditions de vie des populations, voyons de près que joue la microfinance dans l'économie ivoirienne à travers la présentation du secteur de la microfinance.

## 1.2 Présentation du secteur de la microfinance

Pour mieux appréhender ce secteur, nous en ferons l'historique et nous présenterons la situation actuelle.

### 1.2.1 Historique

Le développement de la microfinance en Côte d'Ivoire s'inscrit dans le prolongement de l'échec de la politique interventionniste de l'Etat au lendemain des indépendances.

En effet, dès l'époque coloniale, la distribution du crédit est considérée par l'Etat comme un simple moyen de développement des cultures commerciales par l'utilisation de semences sélectionnées, insecticides,

engrais et matériels. D'où la création de banques nationales dont la Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA).

Mais, la gestion laxiste du crédit avec des taux de remboursement médiocres ainsi que la crise économique des années 1980 favorisée par la détérioration des termes de l'échange, ont fini par faire le « deuil » du monopole de l'Etat en matière de distribution de crédit aux couches défavorisées de la population.

Toutefois, nous pouvons noter que la microfinance est née en Côte d'Ivoire dès 1976 avec la création du Réseau des CREP-COOPEC afin de promouvoir le développement en milieu rural. Avec l'appui de la Banque Mondiale, de l'Agence Française de Développement et de l'Agence Canadienne de Développement International qui ont financé sa restructuration en 1994. Cette institution s'est élargie pour devenir un puissant réseau et a pris le nom de Fédération Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (FENACOOPEC-CI) et ensuite d'Union Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (UNACOOPEC-CI). D'autres institutions telle que la Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes de Bouaflé (MUCREFBO) verront le jour dans les années 1980 (MEF, 2008).

L'ampleur de ce secteur financier sera observé dans l'ensemble des pays de l'UEMOA à la suite de la crise économique des années 80 qui a sinistré le secteur bancaire de la zone, notamment les banques de développement, orientées vers la population rurale. La progression de ce nouveau secteur va attirer l'attention des autorités de l'UEMOA qui, lors de la réforme de 1989, relative à la politique de la monnaie et du crédit, décideront de favoriser les conditions de sa réglementation. Le Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC) sera mis en oeuvre par la BCEAO à cet effet.

### *1.2.2 Situation actuelle*

Les Institutions de Microfinance (IMF) ont connu au cours des dix dernières années une évolution assez remarquable du nombre de guichets ouverts. A fin 2007, la Côte d'Ivoire comptait 97 institutions de microfinance pour 223 caisses de base légalement constituées. Les membres de ces caisses représentaient 891 907 personnes pour 550 587 hommes et 294 121 femmes. A ces personnes s'ajoutent 47 199 groupements et autres usagers. En outre, le montant de l'épargne mobilisé se chiffre 81 481 885 060 de FCFA pour un dépôt moyen de 91357 FCFA. L'encours de crédit à la clientèle quant à lui s'élevait à 32 160 696 343 FCFA (Gonnet, 2009).

Ainsi, la situation de la microfinance en Côte d'Ivoire peut se résumer dans le tableau 2 ci-dessous:

Tableau 2 Evolution de la microfinance en Côte d'Ivoire de 2005 à 2007

<b>Années</b> <b>Indicateurs</b>	2005	2006	2007
Nombre d'Institutions autorisées	74	91	97
Nombre de caisses	193	217	223
Nombre de membres	665 068	712903	891 907
Hommes	411 348	437002	550 587
Femmes	225 035	235921	294 121
Groupements et autres usagers	28 685	39980	47 199
Dépôts	61 036 543 271	73095868905	81 481 885 060
Encours de crédits	24 181 575 226	29485521345	32 160 696 343
Capital social	2 470 087 512	3108417735	3 270 794 352
Résultat net	-3 724 691 588	-3 584 301 658	-1 503 656 738

Source : Gonnet, 2009

Le secteur comprend des structures organisées en réseau et de nombreuses institutions isolées non constituées en réseaux. La configuration du secteur se présente comme suit :

- un très grand réseau mutualiste qui occupe plus de 80% du marché : l'UNACOOPEC-CI ;
- des structures de taille moyenne organisées en Réseau :

- le Réseau des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit (RCMEC) ;
- le Fonds Local d'Epargne et de Crédit (FLEC) ;
- la Coopérative Financière de la Communauté Chrétienne (CFCC) ;
- la Mutuelle d'action Sociale (MUTAS) ;
- la Caisse Ivoirienne d'épargne et de Crédit Agricole (CICA) ;

- des structures mutualistes disposants de nombreuses agences mais non organisées en réseau

- la Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes d'Aboisso (MUCREFAB) ;
- la Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes de Bouafé (MUCREFBO) ;

- Six institutions conventionnées dont les plus anciennes sont :

- ACCESS FINANCE ;
- le Fonds Ivoirien pour le Développement de la Retraite Active (FIDRA) ;

• et plusieurs structures non déclarées développant des programmes de micro-crédit.

Les données présentées ci-dessus ne tiennent pas compte de programmes de microfinance développés par des ONG et autres organisations communautaires. Tant qu'ils ne se sont pas transformés en institutions agréées, ces programmes ne sont pas identifiés et encadrés par l'Etat pour les inciter à tendre vers la

viabilité. D'où l'importance de s'interroger sur la question de l'institutionnalisation de tels projets pour leur permettre de sortir de l'informel et contribuer plus efficacement à la lutte contre la pauvreté.

### 1.3 De l'informel à l'institutionnalisation des projets de microfinance en Côte d'Ivoire

Avant d'aborder la question de l'institutionnalisation, examinons l'environnement institutionnel de la microfinance en Côte d'Ivoire.

#### 1.3.1 Données sur le cadre institutionnel de la microfinance en Côte d'Ivoire

La présentation du cadre institutionnel de la microfinance en Côte d'Ivoire nous permettra de mieux situer les problèmes susceptibles de se poser à la conduite de ce processus. Ainsi, nous présenterons respectivement le cadre réglementaire à travers les lois et règlements qui régissent le secteur. Puis, nous présenterons les structures impliquées dans la supervision et le suivi de cette réglementation.

##### *Réglementation de la microfinance ivoirienne*

En Côte d'Ivoire, le secteur de la microfinance est régi par la loi n°96-562 du 22 juillet 1996, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

D'autres textes juridiques viennent ensuite renforcer ce cadre, notamment :

- Le décret n°97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi 96-562 du 22 juillet 1996 ;
- La convention cadre adoptée le 3 juillet 1996 par le conseil des Ministres de l'UEMOA ;
- Les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest élaborées en mars 1998.

Ce cadre institutionnel offre deux options en matière d'institutionnalisation des projets de microfinance :

- se transformer en institution mutualiste d'épargne et de crédit (IMEC)
- Etre une organisation non mutualiste de type société anonyme ou associatif mais signer une convention avec l'autorité de tutelle.

##### *Les organismes de supervision et de contrôle*

La supervision et la surveillance de la microfinance sont assurées par le Ministère de l'Economie et des Finances qui est le Ministère de tutelle et par la BCEAO. La Tutelle dispose de deux organes chargés de la microfinance : la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM) et la Direction de la Microfinance(DM).

La CNM a été créée en 2002 dans un contexte marqué par la dégradation des performances du secteur afin de garantir la viabilité des institutions de microfinance et de permettre leur insertion progressive dans le secteur financier moderne. Cette commission a pour mission :

- l'examen de tous les rapports ou études relatifs au secteur ;

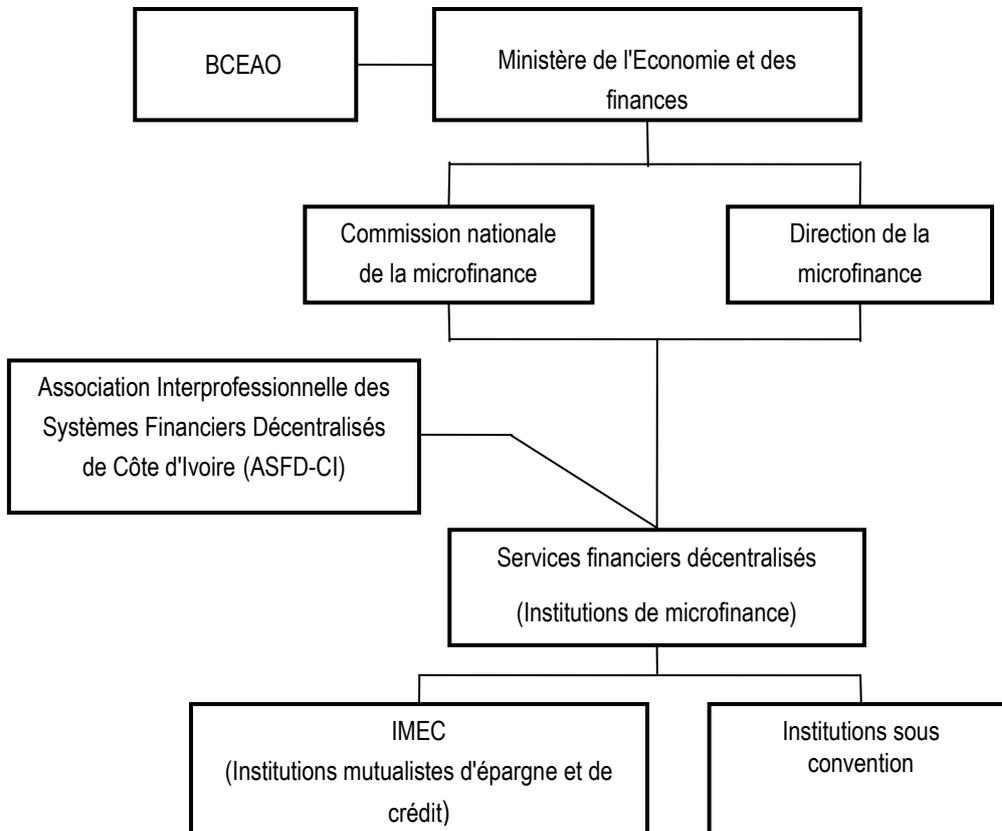
- l'audition des dirigeants des institutions de microfinance ;
- l'examen les dossiers de demande d'autorisation d'exercer ;
- le suivi de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de développement du secteur de la microfinance.

La BCEAO vient en appui au Ministère chargé des Finances dans l'encadrement et la surveillance du secteur. Elle a en charge l'élaboration et le suivi de la réglementation relative aux systèmes de financements décentralisés (SFD) dans les pays de l'UEMOA.

Les acteurs du secteur ont créé en 1998, une association dénommée Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (AISFD-CI) composée d'une trentaine de membres. L'AISFD a pour objectif général de servir d'interface entre les institutions de Microfinance en Côte d'Ivoire et tous les partenaires (Etat, bailleurs de fonds) tout en assurant la promotion et le développement du secteur. En tant qu'institution faîtière, l'AISFD-CI vise à transformer les systèmes financiers décentralisés en de véritables institutions de Microfinance qui répondent aux normes de performance en leur offrant des services adaptés à leurs besoins et à contribuer à la professionnalisation du secteur de la Microfinance et défendre les intérêts des membres.

Le cadre institutionnel de la microfinance en Côte d'Ivoire peut être schématisé de la façon suivante:

Figure 1 Le cadre institutionnel de la microfinance en Côte d'Ivoire



Source : Gombieu (2011). Adaptation du cadre institutionnel du système bancaire français (Rouach & Naulleau, 1994, p.31)

### 1.3.2 *Question de la transformation institutionnelle des projets*

L'institutionnalisation d'un projet répond à la recherche de pérennisation et de rationalisation des opérations (efficacité) et au besoin de financement privé (prêt, épargne, fonds propres) pour accompagner la croissance des activités. Les objectifs ainsi recherchés comprennent entre autres l'accès aux fonds commerciaux, le développement de nouveaux produits, l'épargne, les produits à moyen - long terme, transferts d'argent, amélioration des systèmes et procédures, automatisation des opérations, l'évolution de la gouvernance et de la culture d'entreprise.

Elle implique le choix de la forme institutionnelle découlant d'une bonne vision de la mission de l'institution, du mode de gouvernance associé, des ambitions de croissance à long terme et des moyens humains, technologiques et financiers nécessaires pour y parvenir. Au delà du montage juridique et des aspects techniques, elle est un processus social d'apprentissage.

L'institutionnalisation revêt deux aspects:

- la transformation institutionnelle d'une institution fonctionnant préalablement dans un cadre juridique de type Institutions Mutualiste d'Epargne et de Crédit, ou une institution non mutualiste sous convention légalement constituée, qui désirent passer à un statut d'institution bancaire ;
- la transformation d'une ONG ou un projet de développement ayant un volet microcrédit et fonctionnant de manière informel, non reconnu par les autorités de microfinance, qui adoptent un cadre juridique et se formalisent pour devenir soit une institution mutualiste, soit des institutions non mutualistes sous convention.

Notre étude concerne le cas d'un projet ayant une structure informelle et qui désire devenir formelle.

Ce processus soulève également des questions qui si elles ne sont pas pris en compte peut conduire à l'échec. Ces questions se réfèrent à la mise à niveau des systèmes et procédures pour se conformer aux exigences réglementaires. Elle implique aussi la mise en place d'un nouveau système de gouvernance.

En somme, loin d'être seulement un changement de forme juridique, l'institutionnalisation est un processus de construction sociale, une innovation sociale qui si elle n'est pas maîtrisée peut conduire à des tensions sociales et à l'exclusion des couches vulnérables de la société pour lesquelles l'action a été initiée. Notre préoccupation centrale dans ce mémoire est la conduite de ce processus de construction de sorte à ce qu'il soit participatif et inclusif. Cela à partir d'une étude de cas: celui du projet de microfinance de la Mission Converge Worldwide.

## 1.4 Questions, objectifs et hypothèses de recherche

### 1.4.1 *Questions de recherche*

La question centrale à laquelle notre mémoire cherche à répondre est la suivante : Comment assurer la transformation institutionnelle du projet avec la participation de tous les acteurs ?

De cette question principale découle les questions secondaires ci-dessous :

- Quelles sont les incidences du caractère non institutionnel sur le développement actuel du projet ?
- Quelles actions peuvent-elles être menées dans le cadre du processus d'institutionnalisation ?
- Quelles recommandations pouvons-nous faire pour la conduite d'un tel processus ?

Telles sont les questions auxquelles nous répondrons dans ce travail.

#### 1.4.2 Objectifs de recherche

Notre mémoire a pour objectif général, à partir du cas du projet de la mission Converge Worldwide, de faire des propositions de stratégies pour une institutionnalisation participative de projets ou petites organisations de microfinance n'ayant pas un caractère formel.

De manière spécifique, il vise à :

- Mettre en évidence les incidences du caractère non institutionnel du projet sur son développement à partir du diagnostic de son fonctionnement;
- Proposer un plan de développement organisationnel dans le cadre du processus d'institutionnalisation;
- Faire des recommandations pour l'institutionnalisation de petits projets ayant la taille du projet sur lequel notre mémoire a porté.

#### 1.4.3 Hypothèses de recherche

Pour atteindre nos objectifs, nous formulons les hypothèses suivantes:

- L'absence d'une vision institutionnelle conduit à une faible croissance, voire une stagnation des activités de microfinance, et débouche à terme sur un découragement des clients et acteurs du projet.
- La croissance et la pérennité des interventions des organisations chrétiennes en microfinance reposent sur une transformation progressive et participative des projets de microfinance en institutions régulées socialement et financièrement viable.

### 1.5 Synthèse des données du terrain

Les données collectées dans le cadre de ce mémoire nous proviennent essentiellement des textes de lois régissant la microfinance en Côte d'Ivoire, des données de suivi-évaluation participatifs réalisés avec les bénéficiaires du projets depuis 2007, des données d'auto-évaluation et de planification participative réalisées avec le personnel et les responsables de la Mission depuis 2009 .

Nous avons pu ainsi nous servir:

- La loi n° 96-562 du 22 juillet 1976 portant réglementation des institutions mutualistes d'épargne et de crédit en Côte d'Ivoire

- Le décret n° 97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi portant réglementation des institutions mutualistes d'épargne et de crédit
- La Convention-Cadre devant régir les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et / ou l'octroi de crédit adopté par le conseil des ministres de l'UEMOA, le 3 juillet 1996.
- Un rapport de suivi-évaluation participatif(Gombleu, Rapport d'évaluation avec les femmes de la région d'Abidjan, 2007);
- Le rapport d'activités de 2009 du programme de développement de la mission Converge Worldwide (Gombleu, 2009);
- Des comptes-rendus et procès verbaux de réunions, en particulier les séances de réflexion du 13 mars, 22 mai, 24 juillet, et 20 novembre, sur l'analyse du projet et la planification stratégique.

Ces données nous ont permis d'appréhender sa mission, de procéder à un diagnostic du projet et d'en comprendre le fonctionnement dans le but de faire une proposition d'un plan de développement organisationnel.

Il ressort de ces données que le projet se situe dans le cadre de l'action sociale de l'organisation Converge Worldwide. Présente en Côte d'Ivoire depuis 1974, cette organisation s'est engagée, en partenariat avec l'église locale UEESO-CI, à l'implantation des églises et la promotion économique et sociale des populations. C'est ainsi qu'après la construction de plusieurs temples et la création de plusieurs églises dans la région d'Abidjan, elle a mis en place au quartier Banco, dans la commune d'Abobo, à Abidjan, un centre de santé à base communautaire, dénommé Centre de Santé El-Rapha qui a ouvert ses portes en 2003 et qui comporte un dispensaire, une maternité, un laboratoire, une pharmacie, un service d'ophtalmologie et une dentisterie.

Depuis cinq ans, elle a mis en place toujours à Abidjan, un programme de développement communautaire dénommé Programme Elargi d'Education pour la Vie en abrégé PEEV. Ce programme comporte deux principales composantes : la santé communautaire et la microfinance. La santé communautaire regroupe l'éducation à la santé, les conseils et la réhabilitation nutritionnelle des enfants âgés de 0 à 5 ans.

Les activités de microfinance regroupent l'octroi de microcrédit sur une base solidaire, la formation et les conseils en gestion de la micro-entreprise et en comptabilité simplifiée. Bien que le projet de microcrédit charge un taux d'intérêt de 1,5% par mois, le fonctionnement du projet repose sur des subventions fournies par des églises américaines partenaires de cette organisation et une organisation française dénommée Mission Biblique de France. Ces activités évoluent dans un cadre informel avec une faible possibilité d'accès au financement de marchés financiers ou de bailleurs de fonds.

Cette situation a des incidences sur les femmes qui constituent les bénéficiaires, en nous référant aux entretiens que nous avons eus avec cinquante (50) d'entre elles. Des retards sont observés dans l'octroi des crédits, ce qui selon elles, est source de découragement.

D'après les entretiens avec le Directeur de la mission en Côte d'Ivoire, les responsables internationaux de cette organisation ont clairement affirmé l'importance pour le projet de microfinance de chercher les moyens de son autofinancement.

Aussi, depuis sa mise en place depuis 2005, le projet se caractérise par son caractère « holistique » : les services financiers et non financiers forment un ensemble, un « package ». Les services non financiers comprennent des formations bibliques et dans le domaine de la santé. Ce qui est très apprécié des bénéficiaires qui l'ont exprimé lors des séances de suivi-évaluation participatifs. Elles y trouvent une réponse à leurs préoccupations qui, selon elles ne sont pas seulement financières.

A partir de ces données du terrain, qui font ressortir les forces et les faiblesses du projet, notre proposition de transformation institutionnelle, se présente sous la forme d'un plan de développement organisationnel qui permettrait d'améliorer sa structure pour devenir une institution légalement constituée.

#### 1.6 Résultats attendus du mémoire

Notre mémoire permettra de proposer un plan de développement organisationnel comportant des actions à mettre à œuvre dans le processus d'institutionnalisation.

Ainsi, les projets et petites organisations disposeront d'un outil pour se transformer en des structures durables avec une forme institutionnelle adaptée à leur réalité. Ils pourront ainsi contribuer en toute légalité au développement socio-économique du pays.

Par ailleurs, les autorités seront davantage sensibilisées de la nécessité non seulement de régler le secteur de la microfinance, mais d'identifier et d'accompagner les initiatives informelles d'ONG ou autres organisations professionnelles ou confessionnelles, pour insuffler une certaine dynamique au secteur de la microfinance.

En guise de conclusion à ce chapitre, disons qu'il aura été le lieu pour nous de situer la problématique de l'institutionnalisation des projets de microfinance, en le situant dans son contexte, ses enjeux pour la lutte contre la pauvreté en Côte d'Ivoire.

Ainsi, face à l'accentuation de la pauvreté en Côte d'Ivoire, la microfinance au regard de son essor actuel en Côte d'Ivoire, pourrait constituer un excellent outil pour y faire face. Mais pour qu'elles opèrent plus efficacement, l'accent devrait être mis sur la pérennité de toutes ces multiples organisations qui opèrent dans ce secteur. A cet effet, l'institutionnalisation s'offre à elles, comme une nécessité. L'exposé des enjeux de ce processus nous ont également permis de nous rendre compte de sa complexité, d'où l'importance de le mener sans précipitation de participation et méthodique pour qu'elle ait les chances de réussir. Cette complexité de ce processus a été davantage mise en évidence avec l'exposé d'une synthèse des données de notre étude qui porte sur un cas particulier: celui du programme de développement de la Mission Converge Worldwide qui n'est pas une ONG mais une association culturelle dont la mission est l'implantation d'églises.

## 2 Revue bibliographique sur la question de l'institutionnalisation des projets de microfinance

Le champ de l'institutionnalisation des projets de microfinance sur lequel nous nous sommes engagés dans le cadre de ce mémoire, n'est pas un terrain « vierge ». Avant nous, des auteurs ont abordé cette question.

C'est pourquoi, nous présenterons dans ce chapitre, une synthèse critique de leurs travaux en soulignant les grands thèmes qu'ils ont abordé ainsi que leurs différentes propositions tout en faisant ressortir les forces et les faiblesses. Ces travaux portent sur le concept d'institutionnalisation, l'analyse des différentes formes institutionnelles, les fondements du processus d'institutionnalisation, quelques expériences de transformation institutionnelle et quelques propositions pour la conduite du processus. Ce qui nous orientera dans notre analyse.

### 2.1 Cadre conceptuel de l'institutionnalisation

Nous examinerons ce concept en le définissant puis en situant ses liens avec celui de développement organisationnel.

#### 2.1.1 *Le concept d'institutionnalisation*

Nous définirons l'institutionnalisation à partir du terme "institution". Une institution est un système de lois et de règles administratives qui définissent le fonctionnement d'une organisation. Ces lois et règles stabilisent les relations entre les acteurs et fournissent des repères établis par la puissance publique, au-delà des limites des organisations et groupes d'appartenance des individus. (Klein & Harrison, 2007, p.7).

Ainsi, l'institutionnalisation correspond à une rationalisation. Elle permet de réduire les incertitudes, de planifier et d'organiser en des termes de mesures claires, stables et applicables à tous. Elle définit un modèle de référence formel. C'est donc un processus par lequel les organisations transforment leurs propres règles de fonctionnement pour emprunter celles édictées par l'Etat (op. cit., p. 146).

En microfinance, le terme « Institutionnalisation » revêt deux aspects. Il est considéré comme étant la création de nouvelles institutions doté d'un statut de banque ou d'un statut spécifique, mais voisin et qui ont pour mission, de prêter l'argent aux pauvres ou financer les micro-entreprises (Lelart, 2005). Mais il est aussi perçu comme le processus qui vise à transformer un projet de développement, par définition temporaire, contrôlée par un opérateur et dépendante de financements extérieurs, en une organisation autonome, bénéficiant d'une reconnaissance juridique et capable d'assurer dans la durée, la fourniture de services financiers. (Gauthier 1999, p.6).

Dans ce mémoire, le concept d'institutionnalisation s'inscrit dans le deuxième aspect. Ainsi, Il est considéré comme la transformation d'une structure de microfinance fonctionnant selon ses propres règles, en une institution formelle soumise aux règles instaurées par l'Etat. Définie comme telle, l'institutionnalisation peut être assimilée au développement organisationnel.

### 2.1.2 Institutionnalisation et développement organisationnel

Dans la mesure où l'institutionnalisation cherche à rendre les organisations formelles en les soumettant aux lois et règles de l'Etat, elle s'inscrit dans un processus de développement organisationnel. En effet, dans l'optique des théoriciens en sciences du comportement, l'efficacité ou la santé d'une organisation tire son origine dans sa capacité de solutionner ses problèmes internes et de s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Cette capacité s'acquiert et se développe au moment où les individus et les groupes acceptent de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement. Ces révisions périodiques s'insèrent dans un processus de changement séquentiel que l'on appelle « développement organisationnel » (Bélanger, 1972)

En microfinance, le processus de développement organisationnel conduit ainsi à bâtir une institution dont les caractéristiques peuvent être présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 Caractéristiques d'un modèle d'institution de microfinance

<b>Domaines clés</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Vision/Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un énoncé de mission qui définit le marché cible et les services offerts; et auquel souscrivent à la fois la direction et le personnel</li> <li>-Un engagement fort de la direction de considérer la microfinance comme un créneau de marché potentiellement rentable</li> </ul>
<b>Services financiers et méthodes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des services financiers simples adaptés au contexte local</li> <li>-Une décentralisation de la sélection des clients et de la prestation des services financiers<sup>3</sup></li> </ul>
<b>Structure organisationnelle et ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des descriptions de postes précises, un plan des formations adaptées et un examen régulier des performances</li> <li>- Un système d'incitation approprié pour le personnel et la direction, fondé sur les performances</li> </ul>
<b>Gestion et systèmes financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des procédures de traitement des crédits qui se fondent sur des pratiques standardisées et des manuels d'exploitation bien comprises par le personnel</li> <li>- Des systèmes comptables qui produisent des informations précises continues et transparentes servant de données de base pour le système d'information et de gestion, des audits internes et externes réalisés à intervalles réguliers</li> <li>- Des budgets et des projections financières effectuées régulièrement et de façon réaliste</li> </ul>
<b>Système d'information de gestion</b>	Des systèmes qui produisent une information précise et continue sur des indicateurs clés les plus pertinents pour l'activité et les plus utilisés par le personnel et la direction dans le traitement et le suivi des activités
<b>Viabilité institutionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un enregistrement légal et un respect des obligations de supervision</li> <li>- Une définition claire des droits et obligations respectifs des actionnaires, du conseil d'administration et de la direction</li> <li>- Un second niveau de direction solide avec des responsables ayant une reçu une formation technique</li> </ul>
<b>Portée et pérennité financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte d'une échelle d'activité importante avec une grande proportion de la clientèle constituée par des personnes non servies en temps habituel</li> <li>- Couverture des charges financières et d'exploitation qui tend vers la pérennité totale(états financiers et projections financières)</li> </ul>

Source: Ledgerwood, 1999, p.109

<sup>3</sup> La décentralisation de la sélection des clients est un système qui vise à assurer la proximité avec les clients.

L'institutionnalisation qui consiste à faire soumettre une organisation aux exigences de l'environnement institutionnel pour plus d'efficacité, peut être perçu comme un processus de développement organisationnel.

C'est pourquoi, pour mieux cerner ce processus, il convient de voir les différentes formes organisationnelles et institutionnelles existantes dans le secteur de la microfinance.

## 2.2 Les formes organisationnelles et institutionnelles de la microfinance

Les structures intervenant dans le secteur de la microfinance varient par leur forme organisationnelle et institutionnelle. Ledgerwood (1999) les classe en deux catégories : les fournisseurs informels et les institutions financières formelles. Les fournisseurs informels se composent de prêteurs individuels, de commerçants, de propriétaires fonciers, de groupes d'entraide multifonctions, des familles et amis tandis que les structures financières formelles comprennent les banques de développement publiques, les banques de développement privées, les caisses d'épargne postales, les banques commerciales et les intermédiaires financiers non bancaires. Entre ces deux catégories, l'auteur situe ce qu'elle appelle "les institutions semi-formelles" constituées par les mutuelles d'épargne et de crédit, les coopératives multifonctions, les ONG et certains groupes d'entraide.

Pour Lelart (2005), trois modèles institutionnels se dégagent dans le secteur de la microfinance : le modèle par les mutuelles, apparues il ya plus d'un siècle avec les caisses Raiffesen en Allemagne et Desjardins au Canada, le modèle par des ONG et le modèle par les banques.

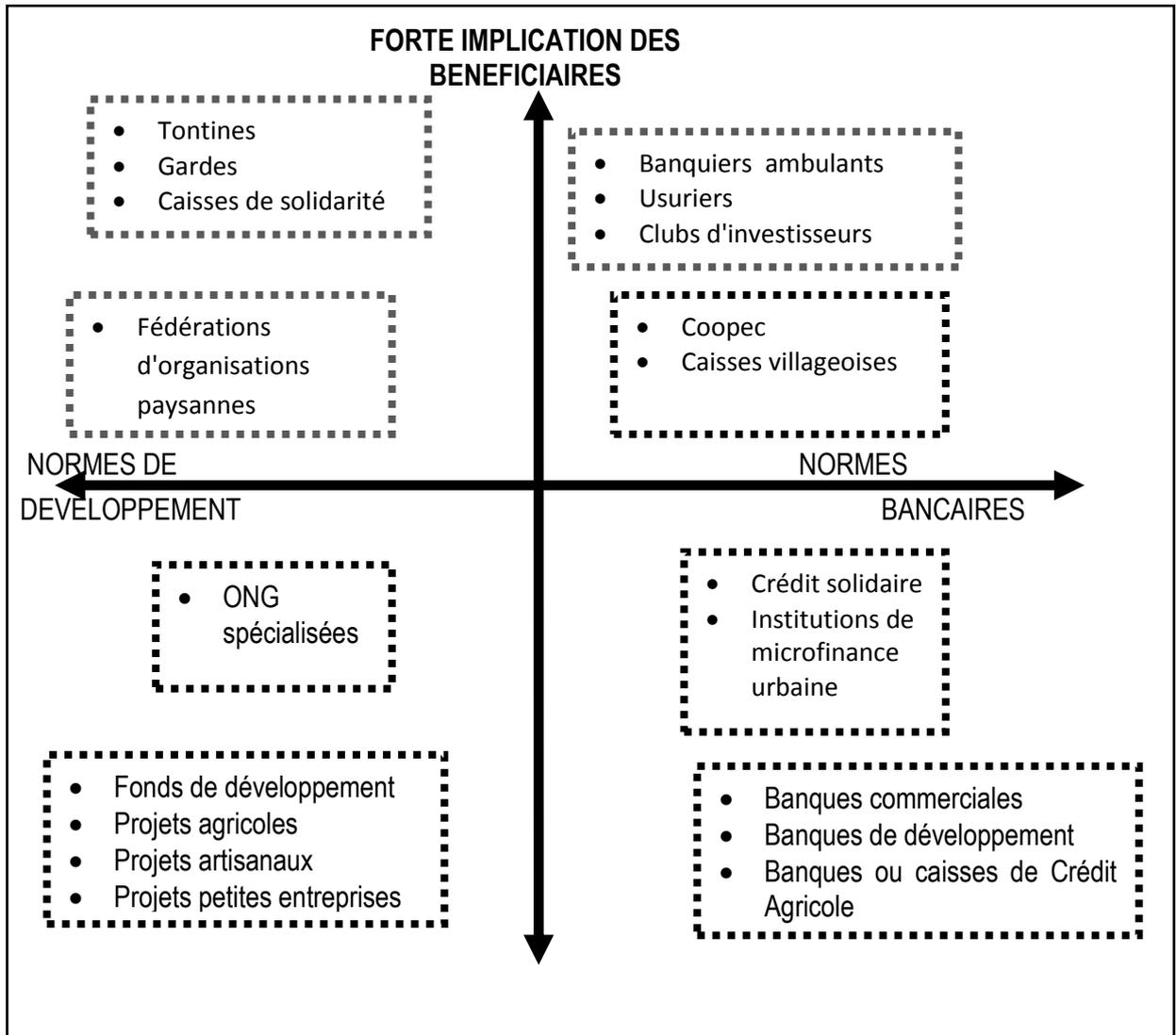
Allant dans le même sens, Gentil, Doligez, et Fournier (1998) distinguent trois (3) secteurs de la microfinance: le secteur bancaire, le secteur informel ou autonome, et le secteur intermédiaire. Toutefois, ils relèvent que 80% de la population ont recours aux services financiers informels et que les sommes qui sont drainées sont aussi importantes que celles qui passent par le secteur bancaire. Ce secteur comprend l'épargne en nature à travers les greniers, le bétail, du matériel, les garde-monnaies, des personnalités riches connues pour leur moralité et certains notables, les tontines dont la forme la plus simple repose sur le principe de réciprocité dans lesquelles les groupes se constituent sur une base sociale homogène de revenus, de profession et d'origine.

Le secteur intermédiaire constitués de lignes de crédit et les fonds de roulement dans les projets de développement dans lesquels le crédit apparaît comme un outils de diffusion des innovations techniques et d'équipements, de diversification et d'augmentation de la production. Il comprend également les coopératives d'épargne et de crédit, les modèles de caisses de type Grameen Bank, basés sur le crédit solidaire avec comme garantie un groupe dont la taille se situe autour de cinq personnes. Puis des modèles mixtes associant fonds internes et externes et appuyés par des services techniques professionnels, qui assurent la promotion, le suivi et le contrôle des caisses.

La figure 2 ci-dessus, nous permet ainsi de mieux comprendre la classification des institutions de microfinance. Elle présente les caractéristiques des différentes formes institutionnelles à travers leurs forces et ses faiblesses. Ainsi, les structures informelles ont l'avantage de susciter la participation des populations

alors que les institutions s'inscrivent dans une logique bancaire sans forcément un souci de participation. Les organisations paysannes, les ONG, les projets, fonctionnent dans une logique de développement et du bien-être social alors que celles qui obéissent aux normes bancaires sont dans une logique de rentabilité.

Figure 2 Les formes organisationnelles et institutionnelles de la microfinance



Source: Gentil, Doligez, & Fournier, 1998 ; p.37

En somme, les auteurs que nous venons de citer montrent la diversité des formes organisationnelles et institutionnelles des structures de microfinance, de cerner les caractéristiques d'une telle forme par rapport à une autre. Toutefois, citer les différentes formes d'institutions de microfinance ne peut pas permettre de comprendre les raisons qui poussent une organisation d'une telle forme à en adopter telle autre, de passer d'une banque de développement à une forme coopérative, d'une ONG à une COOPEC. Et cette préoccupation trouve une réponse avec les auteurs qui nous permettent de comprendre les fondements du processus d'institutionnalisation.

## 2.3 Fondements de l'institutionnalisation

Il s'agit ici de passer en revue les raisons qui poussent les organisations à s'institutionnaliser: le respect des règles de droit de la microfinance, le contexte de privation des sociétés de développement et la recherche de viabilité financière.

### 2.3.1 *Le respect des règles de droit de la microfinance*

L'Obligation de respect des lois et règles établies est la raison majeure qui poussent les organisations à s'institutionnaliser. A cet effet, Lheriau (2009, p.58) souligne qu'en tant qu'établissements effectuant des opérations bancaires, ces institutions sont soumises à la supervision d'autorités monétaires au même titre que les banques classiques. Si le principe d'une supervision reste le même que pour les banques classiques, les modalités cependant sont différentes du système bancaire classique.

Ainsi, l'auteur fait une classification des réglementations de la microfinance en Afrique. Il montre la diversité des situations économiques et financières et sociales des différents pays ou zones qui justifient les différences de réglementation. Le niveau de développement du secteur financier et les priorités affichées en matière de politique économique, permettent de distinguer quatre groupes de réglementation de la microfinance :

- les pays du premier groupe (groupe 1) qui se sont concentrés sur le développement de réseaux financiers mutualistes (IFM / Institution Financière Mutualiste) ; le terme de microfinance n'y est pas utilisé ;
- les pays du deuxième groupe (groupe 2) qui conçoivent la microfinance comme un secteur à part entière, et ont élaboré une réglementation ayant vocation à englober l'ensemble des IMF, mutualistes ((IFM) ou non (SA, ONG) ;
- les pays du troisième groupe (groupe 3) qui articulent, de manière pragmatique, réglementations bancaires et des institutions financières mutualistes (IFM) et textes spécifiques aux IMF non mutualistes ;
- le groupe 4 limite la microfinance à des associations de microcrédit spécialisées.

L'analyse de Lheriau montre ainsi l'existence de divers cadres réglementaire auxquelles les organisations doivent se soumettre. L'institutionnalisation trouve également son explication dans le contexte de privation et de recherche de viabilité financière.

### 2.3.2 *Contexte de privatisation des sociétés de développement*

En Afrique, les premières institutionnalisations ont commencé avec les sociétés de développement (Gentil, Doligez, & Fournier, 1998). Dans la plupart des pays en développement, en particulier les pays africains, s'étaient développés à l'orée des indépendances, une distribution des crédits à travers des banques publiques de développement. La mise en place de telles institutions s'inscrivait dans un programme économique. Ainsi, la distribution du crédit était considérée comme un simple moyen pour atteindre d'autres objectifs, notamment le développement des cultures commerciales, par l'utilisation de semences

sélectionnées, insecticides, engrais et matériels. Le constat qui s'en est suivi était marqué par une gestion laxiste du crédit avec des taux de remboursement médiocres et des taux d'intérêt nuls.

La consolidation d'institutions financières spécifiques plus viables s'est présentée comme une solution à l'échec de ces banques de développement. La recherche de viabilité est selon Gentil, Doligez et Fournier, la motivation essentielle du processus d'institutionnalisation. La viabilité institutionnelle va au delà du statut juridique à adopter pour s'intéresser à la qualité de l'organisation, considérée comme partie intégrante du système social : les personnalités ou institutions politiques, ou administratives, les notables et même les usuriers, en somme les acteurs du système social participent à cette institutionnalisation.

Vanroose (2007) évoque également l'échec de la politique de distribution de crédit de l'Etat. C'est pourquoi, elle affirme que les gouvernements des pays en voie de développement, se sont pendant longtemps, lancés dans la fourniture de services financiers. Cet intérêt pour les services financiers était motivé par les liens étroits entre développement financier, croissance économique et lutte contre la pauvreté. Ainsi, les programmes de développement nationaux et internationaux dans les années 1969 et 1970 ont été orientés vers l'offre de crédits moins chers aux populations des zones rurales. Mais très rapidement, ces gouvernements ont été confrontés au problème du non remboursement. Comme conséquence, de nombreuses pertes ont été observées. Poursuivant son historique du processus d'institutionnalisation, elle relève qu'une étude réalisée à la fin des années 1970 par l'Université de l'Etat d'Ohio aux Etats Unis, a porté une critique acerbe à ces programmes de micro-crédit en les qualifiant d'inefficace. A la suite de ces critiques, un système plus efficace et répondant à certaines normes a été mis en place, dans le cadre des programmes d'ajustement structurel (PAS). Mais ces systèmes ont une fois de plus conduit aux échecs. "these structural adjustment programs led to economic and social dramas, and protests by the civil society increased...." (op.cit. ,p. 6)

Au moment où l'on assiste à ces échecs, le succès de la Grameen Bank au Bangladesh, a selon l'auteur, l'élément catalyseur de la vague d'institutionnalisation des projets de développement en système mutualiste de type Grameen Bank.

### *2.3.3 Les ONG face au défi de la viabilité financière*

Pour Labie (1999), à l'origine, les banques avaient marqué un désintérêt pour le microcrédit, un vide que sont venues combler les ONG qui sont d'après lui, les premiers promoteurs de la microfinance. Ainsi pour l'auteur, les ONG sont à la base de la microfinance. Mais, n'étant pas soumises aux règles prudentielles en vigueur pour les institutions financières régulées, elles n'avaient pas la possibilité de collecter l'épargne de leurs clients. Par ailleurs, les fonds de la coopération au développement et les possibilités de financement par emprunt étant limités, des difficultés de financement se sont posées à elles. Aussi, les autorités tant nationales qu'internationales ont estimé qu'il était souhaitable de favoriser une intégration de ces nouveaux acteurs financiers parmi les institutions règlementées. C'est ainsi qu'est apparu dans le monde de la microfinance, la tendance dominante en faveur du processus d'institutionnalisation.

Selon l'auteur, ce processus destiné aux ONG et autres organisations non contrôlées par les instances de régulation financière, est un processus qui plaide pour la transformation de ces organisations en véritables institutions financières contrôlées et régulées par les autorités du pays où elles exercent. Nous voyons avec Labie (1999), le contexte qui a prévalu au processus d'institutionnalisation dans le monde, un contexte guidé par un souci de pérennité. Ledgerwood (1999) soutient cette raison donnée à l'émergence de la microfinance institutionnelle partie des ONG, lorsqu'elle affirme que:

la majorité des institutions de microfinance sont nées d'organisations non gouvernementales (ONG). Cependant au fur et à mesure du développement de la microfinance, la perspective a évolué, passant de la simple prestation de services de crédit à un réel processus d'intermédiation financière comprenant des services d'épargne et autres services financiers demandés par les pauvres économiquement actifs (p.107).

Et elle rajoute:

la base limitée des ressources (ressources des bailleurs de fonds) finançant la demande croissante du secteur de la microfinance implique que les institutions vont de plus en plus devoir se financer par elles-mêmes (p. 107).

Pour elle, la recherche de moyens financiers, et donc de viabilité financière par la collecte de l'épargne, est la principale raison qui poussent certaines organisations en particulier les ONG, à changer de forme institutionnelle. C'est ce que soutiennent également Campion & White (2001). Elles s'interrogent en ces termes: "*Objectives in Transformation – Why Transform?*". Pour répondre à cette question, elles donnent les raisons suivantes:

[...]access to commercial capital, the ability to mobilize local savings, expanded outreach, and improved customer service (p.6).

Pour ces deux auteurs, l'accès au capital commercial est une nécessité pour ces organisations pour augmenter leur portefeuille de crédit et répondre à la demande croissante de la clientèle et cela à un coût raisonnable. C'est pourquoi, elles soutiennent que la transformation institutionnelle semble être la seule alternative viable pour permettre à une institution de maintenir son taux de croissance. Pour soutenir leurs propos, elles affirment:

While donor funds may be sufficient for initial start-up capitalization needs, MFI's ability to quickly access capital from diversified funding sources, including the discount window at the central bank can reduce the risk of liquidity shortfall, which can lead to an institutional crisis (p.7).

Si les ONG ne veulent pas connaître un problème de liquidité financière, elles doivent faire appel aux capitaux commerciaux et aux opportunités offertes par l'institutionnalisation. Telle semble être l'essence du processus de transformation institutionnelle selon ces deux auteurs.

Mais, si ces organisations cherchent à s'institutionnaliser, c'est aussi et surtout parce que la réglementation étatique l'impose.

Si, telles sont les motivations qui poussent les organisations à s'institutionnaliser, quelles en sont les exemples concrets abordés dans la littérature scientifique?

## 2.4 Quelques exemples de transformation institutionnelle

Gauthier (1999) présente le cas d'une transformation d'un projet de développement en une institution grâce à l'analyse de l'institution "Ennatien Moulethan Tchonnebat " (EMT), organisme cambodgien de microfinance. Débutant dans le cadre d'une convention d'opérateur avec le Ministère de l'agriculture, sur financement principalement de l'UNICEF, le Groupe de Recherche et d'Echange Technologique (GRET) se trouve en effet en 1995, en présence d'un projet présentant de bons résultats, et placé face à l'institutionnalisation comme nouvel enjeu. En effet, pour poursuivre son développement, le projet crédit ne pouvant plus compter sur des dotations de capital des bailleurs de fonds, doit définir les bases de sa capacité future à emprunter. Au projet GRET-MINAGRI succède « Ennatien Moulethan Tchonnebat » (EMT) qui signifie en français « crédit rural local ».

Pour entamer le processus de partenariat, le GRET travailla à la consolidation de ses rapports avec son équipe locale, considérant la qualité relationnelle comme un critère primordial de succès pour une telle opération. Cette qualité relationnelle assurée, le processus de développement « social » commença à avancer de façon progressive en 1997, sous l'assistance technique de l'opérateur externe et la volonté de l'équipe locale. Cette avancée connut trois phases : une première, fondée sur l'analyse des causes de la transformation des projets en institution locale. Une deuxième, axée sur un audit de l'organisation interne. Celle-ci réunit trois personnes issues des trois groupes de travail (équipe externe, ancienne équipe locale et nouvelle équipe locale). Aussi, le travail et la bonne entente au sein de ce groupe ont soudé la « famille » et facilité la création d'un nouvel organigramme qui servit de base concrète au futur partenariat. Ce travail sur l'institutionnalisation a permis ainsi de définir les conditions du départ de l'assistance technique dès la création de l'institution.

Deux autres expériences qui permettent de mieux appréhender le processus d'institutionnalisation sont celles des ONGs BANCOSOL et ADEMI en Bolivie et en République dominicaine (Rouyat, 2000). En effet, BANCOSOL et BANCOADEMI sont des banques agréées nées dans la transformation respective des ONG PRODEM (Fundacion para la Promocion y Desarrollo de la MicroEmpresa), et ADEMI (Association for the Development of Microenterprise). Cette transformation, est née d'une volonté née grâce à une technique de distribution de crédits efficace en Bolivie et en République Dominicaine. En décembre 1988, PRODEM chercha à donner une orientation commerciale à sa stratégie. En tant qu'ONG, ces organisations devaient limiter leur financement aux dons, n'ayant aucun accès aux ressources commerciales. La réglementation ne leur permettait pas de collecter l'épargne. De plus, une révision du code monétaire dominicain entraîna la possibilité pour les institutions de contrôle de réguler les institutions financières, même si elles ne mobilisent pas de dépôts. Cette révision supprima également certains des avantages fiscaux du statut d'ONG. Devant cette situation, ces organisations se sont transformées en Banques agréées. A la différence de PRODEM devenu Bancosol, ADEMI pris la décision de continuer à opérer en tant qu'ONG et de créer une banque (BancoAdemi).

En Côte d'Ivoire, nous n'avons pas à notre connaissance, d'expériences d'institutionnalisation de projets ou même d'ONG de microfinance, ou si de telles expériences ont existé, très peu d'entre elles ont fait l'objet de recherche scientifique.

Toutefois, une étude de la BCEAO (2003) montre clairement les difficultés liées à ce processus dans l'espace UEMOA, surtout lorsqu'une institution fonctionnant légalement sous une forme, veut adopter une autre. En effet, selon cette étude:

Sauf disposition législative ou réglementaire contraire, une association ne peut pas être transformée en un autre type de groupement sans perdre sa personnalité morale. En effet, les associations, les sociétés et les groupements d'intérêt économique sont autant de types de groupement ayant leur nature juridique propre. Or, cette nature juridique a été fixée à l'origine par le contrat créateur du groupement sur lequel s'est greffée la personnalité morale. Dès lors, passer d'un type de groupement à l'autre constitue une novation du contrat initial qui disparaît avec ses éléments et implique en principe la création d'un être moral nouveau. L'association qui souhaite donc faire l'objet d'une transformation doit donc être dissoute (p. 6).

Cette étude se veut une contribution à l'appréhension de cette problématique à partir de l'expérience d'une organisation chrétienne impliquée dans la microfinance en Côte d'Ivoire, une organisation non réglementée qui cherche à régulariser sa situation et être plus efficace. Pour cela, il s'avère judicieux d'examiner quelques propositions qui ont été faites dans ce sens.

## 2.5 Quelques propositions en matière d'institutionnalisation en microfinance.

Des orientations tant théoriques que pratiques ont été données par des auteurs pour mener à bien le processus d'institutionnalisation des projets de microfinance. L'examen de ces propositions pourra nous permettre de mieux élaborer notre proposition pour une institutionnalisation dont la mise en œuvre tiendrait compte de tous les acteurs et qui aboutirait à la mise en place d'une institution qui n'exclut personne, en particulier les plus vulnérables. A cet effet, nous retiendrons la proposition suivante:

- Première option: maintenir la structure existante et gérer la croissance de l'intérieur;
- Deuxième option: créer une institution faïtière pour appuyer le travail d'institutions existantes; ou
- Troisième option: se transformer en nouvelle institution formelle (Ledgerwood, 1999, p. 121-123).

La première option se justifie par le fait que la formalisation de l'institution implique de se conformer à des obligations de fonds propres et de réserves minimum. Aussi, en tant qu'intermédiaires financiers, l'institution peut être soumise à des lois sur l'usure et d'autres réglementations limitant leur capacité à opérer. La création d'une institution faïtière, deuxième option proposée, a selon l'auteur, l'avantage de permettre à la fois de gérer la croissance et d'accéder à des financements supplémentaires. Pour mieux situer la pertinence de cette proposition, elle définit ce qu'elle entend par institution faïtière. Ainsi, écrit-elle:

Une institution faïtière est une institution légalement enregistrée qui fournit des services financiers et de gestion ainsi que d'autres types de services, aux institutions [...] l'institution faïtière ne repose pas sur une base de membres mais structurée et détenue par une organisation étrangère. Elle fournit ses services non pas aux micro-entrepreneurs mais aux institutions de microfinance de base (p.124)

Quant à la troisième option consistant en la création d'un intermédiaire financier formel, cette approche selon l'auteur consiste à transférer les activités de l'ONG à un nouvel intermédiaire financier, l'institution initiale disparaissant ou continuant d'exister parallèlement au nouvel intermédiaire créé. L'ensemble des moyens de l'institution initiale, actifs, personnels, méthodologie et systèmes sont transférés à la nouvelle

institution et adaptés de sorte à ce qu'ils soient conformes aux réglementations plus strictes s'appliquant à l'intermédiation financière.

L'auteur conseille ainsi à chaque structure inscrite dans un processus d'institutionnalisation de considérer les différentes options pour déterminer celui qui est le plus adapté à ses besoins. A cet effet, elle souligne le rôle important que doivent jouer les membres du conseil d'administration qui ont un rôle stratégique à jouer dans l'institution, en particulier la définition de la stratégie à long terme.

En conclusion à ce chapitre, nous pouvons dire que les analyses de ces différents auteurs mettent en évidence les différentes formes institutionnelles. Elles permettent de comprendre les raisons qui sont à la base de la conduite du processus d'institutionnalisation à travers des exemples pratiques, et présentent des pistes de solutions pour réussir un tel processus. Elles offrent ainsi des perspectives théoriques pouvant orienter notre recherche. Cependant, il n'en demeure pas moins que des critiques peuvent être formulées à l'endroit de ces analyses; critiques qui nous permettront de faire ressortir l'orientation particulière de notre travail.

En effet, si l'institutionnalisation est présentée ici comme un processus visant à rendre l'intervention d'une structure plus pérenne, force est de constater que l'on a l'impression qu'elle ne concerne que des organisations qui ont atteint un certain niveau de croissance et de développement.

L'institutionnalisation ici concerne les grandes organisations qui pour des besoins de croissance et d'autonomie financière doivent changer de cadre juridique pour avoir la possibilité d'accéder aux sources de financement du marché. Elle ne concerne pas les petits projets initiés le plus souvent par les organisations de la société civile. Pourtant, le manque d'une vision institutionnelle et d'encadrement constituent un frein à leur développement. Le dynamisme de la microfinance et le développement d'une microfinance plus responsable et plus éthique passera à notre avis, par un appui à l'institutionnalisation de ce genre de projet.

L'originalité de notre travail réside donc dans le fait qu'elle se consacre à l'étude d'une organisation particulière impliquée dans la microfinance: un petit projet dont l'institutionnalisation est considérée comme un moyen de développement.

### 3 Méthodologie de recherche

Après les deux précédents chapitres qui nous ont permis de construire notre problématique d'étude et d'examiner les positions d'autres auteurs sur notre objet d'étude, nous allons à travers ce chapitre situer la démarche méthodologique. Il s'agit de la démarche qui a sous-tendu la construction de notre problématique et la collecte des données, qui nous ont permis de faire nos propositions pour une transformation institutionnelle inclusive du projet auquel nous avons consacré notre mémoire. Car comme le souligne Gauthier (1992): " la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (p.9).

Une telle définition de la méthode nous conduit à préciser notre méthode d'approche du problème avant de préciser ensuite les techniques englobant les outils pratiques de collecte des données.

#### 3.1 Approche méthodologique

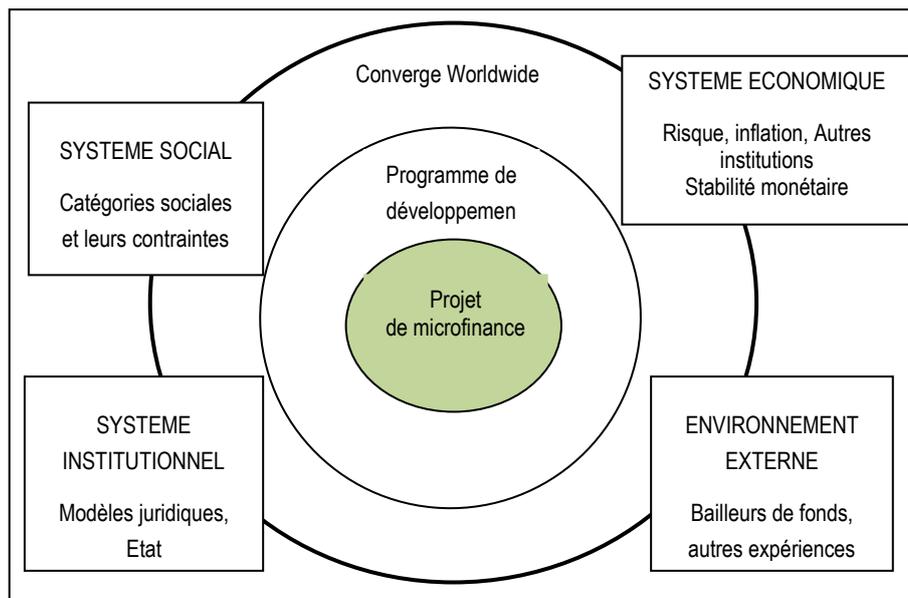
Notre étude s'inscrit dans une approche systémique et compréhensive.

L'approche systémique cherche à analyser le fonctionnement d'une réalité à partir des relations entre les éléments qui la constituent et des influences qu'elle subit de l'environnement (N'Da, 2006, p. 72).

Le projet de microfinance est présentée par notre approche systémique comme un système qui subit également les influences du système financier national, du système social et des différents acteurs qui l'animent, du système institutionnel avec les différents cadres juridiques et de l'environnement même externe au pays, à travers le rôle important des bailleurs de fonds.

Notre approche systémique peut être traduite à travers la figure ci-dessous:

Figure 3 L'approche systémique de l'institutionnalisation de la microfinance



Source: Adaptation de Gentil. Doliaez. & Fournier. (1998)

L'approche systémique nous a guidé à faire un diagnostic interne du projet pour relever les forces et les faiblesses du projet. Elle nous a également aidé à faire un diagnostic externe en relevant les opportunités et les menaces issus de l'environnement dans lequel il évolue. Cette approche a été complétée par l'approche compréhensive.

L'approche compréhensive comme le souligne De Bruyne et Schoutheete (1974, p. 135) vise à saisir et à expliciter le sens de l'activité sociale individuelle et collective en tant que réalisation d'une intention. En se référant à une telle approche, la recherche d'une institutionnalisation inclusive passe par la compréhension des motivations profondes qui ont été à la base de la création du programme de microfinance à institutionnaliser et les logiques et intentions qui sous-tendent même ce processus.

Elle nous conduit à comprendre ce que bénéficiaires pensent du projet, de son fonctionnement afin de proposer des stratégies reflétant la volonté des acteurs et répondant à leurs besoins.

En effet, les systèmes humains sont complexes. Pour comprendre les phénomènes qui y sont reliés, il faut recourir à une vision holistique. Une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient. (Gagon, 2005 ; p.1)

En considérant la complexité du processus d'institutionnalisation, elle n'est comme un simple changement de statut juridique mais un changement de mode de gestion et de gouvernance. Nous nous inscrivons ainsi dans une démarche holistique empruntée à l'approche compréhensive. En considérant également ce processus comme pouvant avoir des incidences sur les autres acteurs du projet dont il faut prendre en compte les points de vue, nous mettons les sentiments et comportements de ces acteurs au centre "des propositions pour une institutionnalisation inclusive" que nous voulons faire à l'issue de ce travail.

## 3.2 Méthodes utilisées

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons eu recours à deux (2) méthodes: l'étude de cas et la recherche-action

### 3.2.1 *Etude de cas*

Une étude de cas s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps de processus qu'elle veut découvrir (Rispal , 2002; p.54). Toutefois, le cas que nous voulons étudier dans ce mémoire ne se limite pas à un espace géographique ou une période de temps. Il est constitué par une organisation, un groupe d'individus évoluant dans un espace géographique déterminé. Il porte sur un projet initié par une organisation et le champ géographique est la ville d'Abidjan. En plus de porter sur un cas spécifique, elle est une recherche-action.

### 3.2.2 *Recherche-action*

« La recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'Homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se déroule au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous» (Lewin, 1947)<sup>4</sup>. Cette démarche nous a été utile dans la conduite de ce mémoire.

En effet, depuis le 15 février 2005, nous sommes en charge de piloter le projet de microfinance sur lequel porte notre étude. Nous avons participé donc à la mise en place du projet. Assurant à la fois la fonction de responsable et celui d'agent de crédit, nous sommes sur le terrain pour suivre les groupements, assurer les formalités d'octroi de prêts et leur assurer la formation.

Depuis 2007, nos responsabilités dans le cadre professionnel, nous ont conduites à mener des réflexions sur le processus de transformation institutionnelle et depuis cette date, nous avons démarré la collecte des données. Ce mémoire reprend l'ensemble de ces données contenues dans les rapports et comptes-rendus. Ce processus de collecte continue des données dans l'exercice de notre fonction a été mené dans le but d'opérer des changements nécessaires dans la conduite du programme avec la participation de toutes les personnes concernées. La production de connaissances de manière concertée pour une institutionnalisation inclusive, nous a donc emmené à emprunter cette démarche.

Ces méthodes que nous avons utilisées, ont influencé le choix de nos outils de collecte des données.

### 3.3 Outils de collecte de données

Les outils dont nous nous sommes servis pour collecter les données, se composent essentiellement de la recherche documentaire, l'observation, l'échantillonnage, le « focus group ».

#### 3.3.1 *Recherche documentaire*

Cet outil a consisté dans la collecte de données documentaires. La recherche documentaire nous a permis de consulter les documents théoriques relatifs aux différentes formes institutionnelles d'organisations de microfinance, aux fondements du processus d'institutionnalisation et aux propositions qui ont été faites dans la conduite d'un tel processus.

Cette revue documentaire nous a été ainsi utile dans la construction même de notre objet d'étude. Ainsi nous avons consulté de la documentation physique, consulté à partir de la bibliothèque de l'Université Senghor d'Alexandrie.

Nous avons eu recours également à de la documentation électronique tirée de certains sites web et abordant les différents thèmes ci-dessus énoncés.

---

<sup>4</sup> Cité dans Liu (1992)

Nous avons également eu recours à la documentation plus pratique constituée de rapports, de revues, de rapports provenant de l'organisation Converge Worldwide, du Programme Elargi d'Education pour la Vie (PEEV), programme de développement communautaire, dont le projet de microfinance est une composante.

Nous avons pu consulter certains rapports du ministère de l'économie et des finances, de la documentation relative au cadre institutionnel de la microfinance composée de lois et décrets régissant ce secteur. Nous avons pu tirer des données de sites web dont essentiellement celui du ministère de l'économie et des finances.

Ces données issues des publications de ces organismes ont été complétées par des échanges de courriers avec certains responsables d'ONG internationales et experts dans le domaine de la microfinance, correspondances se soldant par moment par l'envoi de documents écrits officiels ou de réflexions scientifiques sous la forme d'articles parues dans des revues.

La documentation collectée a ensuite été complétée par l'observation.

### 3.3.2 *L'Observation*

Cet outil de collecte des données nous a permis de comprendre certaines logiques sous-tendant les actions de certains acteurs du projet de microfinance. Ainsi, nous avons pu observer certains comportements des bénéficiaires et autres parties prenantes dans leur environnement ambiant. Nous avons observé leurs faits et gestes.

Au-delà des visites que nous organisons deux fois par semaine et qui a lieu avec les différents groupements pendant les réunions, nous avons pu rendre visite aux bénéficiaires dans leur domicile pour cerner de près leurs problèmes. Pendant les réunions et même en dehors des réunions, nous avons pu assister à leurs échanges portant par moment sur la vision qu'ils ont de l'organisation.

En somme, nous-mêmes en tant qu'acteur du projet de microfinance, cette position nous a permis de vivre les faits et nous a servi à la collecte de certaines informations en participant à la vie du projet et des communautés avec lesquelles il travaille.

### 3.3.3 *L'Echantillonnage*

Nous avons procédé à une technique d'échantillonnage en groupe ou « en grappes ». Cette technique consiste à tirer aléatoirement des groupes d'éléments d'une population au lieu de les choisir individuellement (N'Da, 2006 ; p. 105). Les bénéficiaires du projet de microfinance sont composés de 200 femmes organisées en 27 groupes réparties dans les communes d'Abobo, Cocody, Adjamé-Williamville, Yopougon, Port-Bouet, et Bingerville. Notre étude a porté sur 8 groupes à Abobo et 5 groupes à Yopougon. Le choix des localités est motivé par le fait que ce sont elles qui concentrent la majeure partie des groupes. Le nombre des grappes est simplement motivé par la disponibilité de leurs membres à participer aux rencontres.

Tableau 4 Répartition des grappes enquêtés par commune et par quartier.

Communes	Quartier	Nombre de groupes	Taille Moyenne	Nombre de femmes
Abobo	Pk 18	3	8	24
	Sogéfia	2	5	10
	Avocatier	2	8	16
	Baoulé	1	10	10
Yopougon	Attié	2	6	12
	Petit Toit rouge	3	10	30
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>47</b>	<b>102</b>

En plus de cet échantillon de ces « grappes » constitués de bénéficiaires, se trouve une « grappe » constituée par le personnel du projet et les responsables de la mission Converge Worldwide. Elle se compose de 6 personnes dont le directeur de la mission.

#### 3.3.4 Les entrevues de groupe ou « focus group »

Cet outil de collecte des données s'inspire de la théorie de dynamique de groupe dont le champ d'action est l'interaction entre les différents membres de petits groupes dans une relation égalitaire au niveau de la discussion et de l'expression des idées. La parole et la pensée de tous et de chacun y sont la source de l'analyse et elle fait appel à l'expression libre et spontanée des participants sur une problématique donnée (expériences, perceptions) (Simard, 1989)<sup>5</sup>. Plusieurs entrevues de type « focus group » sont organisées dans le cadre du fonctionnement du projet. Mais nous nous sommes servis des besoins de cette étude, des données issues de 5 entrevues : une entrevue dans le cadre du suivi-évaluation qui a eu lieu à Abobo en 2007 avec tous les 13 groupes ci-dessus mentionnés, deux entrevues avec 8 groupes d'Abobo, une avec 3 groupes de Yopougon Petit Toit rouge et une avec deux groupes de Yopougon Attié.

Deux (2) séances de « focus group » ont été menées avec seulement les responsables des groupes d'Abobo et une séance avec seulement les responsables de Yopougon.

Les données issues de quatre entrevues « focus group » du personnel élargie au directeur de la mission ont été utilisées : ce sont les entrevues du 13 mars, 22 mai, 24 juillet, et 20 novembre 2010.

Les réflexions de ces groupes ont porté sur leur auto-diagnostic et sur leurs relations avec le projet. Les thèmes développés ont concerné les difficultés rencontrés dans les groupes, les opinions sur la pertinence et l'organisation des services qui leur sont offerts, et sur les perspectives qu'ils ont pour le projet..

Les réflexions au niveau du personnel menées à travers les « focus groups » ont porté également sur le diagnostic du projet et sur son avenir. La première séance a été consacrée à l'identification des forces et faiblesses, la deuxième à l'identification des opportunités et menaces., la troisième à la définition de la mission et la quatrième à la définition des valeurs.

<sup>5</sup> Cité dans Séguin (1993, p. 35)

### 3.4 Méthode d'analyse de données: l'analyse de contenu

Différents outils sont utilisés en matière de traitement et d'analyse des données de l'enquête. Les recherches quantitatives ont par exemple recours à l'analyse statistique des données. Notre étude étant qualitative comme nous l'avons précisé d'entrée de jeu, nous avons eu recours à une méthode qualitative d'analyse des données. Et à cet effet, nous avons retenu l'analyse de contenu comme étant la plus appropriée à notre étude.

Sabourin (2003) parlant de l'analyse de contenu affirme que: "La conception de cette méthode envisage de considérer les textes comme des objets qui peuvent être saisis et analysés essentiellement comme s'ils avaient les mêmes caractéristiques que les objets matériels" (p.362).

L'usage de l'analyse de contenu nous a ainsi conduit, à recouper les opinions de nos enquêtés contenues dans les procès verbaux de réunions et ceux issus de certains documents techniques, sous des thèmes ayant trait au diagnostic interne et externe et au plan de développement que nous voulons mettre en place dans le cadre de notre proposition. Ces textes ont été considérés comme des objets matériels dont la manipulation nous a conduite à leur donner un sens pour mettre en route nos propositions pour une institutionnalisation inclusive.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que la méthodologie utilisée dans ce cadre de notre méthode s'est inspirée des approches systémique et compréhensive. Les méthodes utilisées ont consisté en une étude de cas et la recherche-action. La collecte des données s'est faite à partir d'une recherche documentaire, d'entrevues de type "focus group" effectuées avec un échantillon de 14 grappes composées de bénéficiaires du projet, d'agents du projet et de responsables de la mission Converge Worldwide.

## 4 Présentation des résultats et propositions pour une institutionnalisation inclusive du projet

Dans le premier chapitre, nous avons présenté la problématique de notre étude en la situant dans son contexte. Ensuite dans le deuxième chapitre, la présentation de la revue de la littérature nous a permis de faire un point non exhaustif sur les écrits abordant la question d'institutionnalisation des projets. Puis le troisième chapitre a été l'occasion d'exposer la démarche méthodologique suivie pour conduire notre étude.

Dans ce chapitre, nous cherchons à répondre à notre préoccupation centrale à savoir : comment assurer la transformation institutionnelle du projet avec la participation de tous les acteurs ? Pour répondre à cette question, nos résultats ont consisté à faire avec les bénéficiaires, le personnel et les responsables de mission Converge Worldwide, une analyse de la situation actuelle. Cette analyse s'est faite en posant un diagnostic du projet de microfinance dans son fonctionnement actuel. A partir de cette analyse, nous avons fait des propositions d'actions à mener dans le cadre du processus d'institutionnalisation.

### 4.1 Résultats de l'étude : Diagnostic du projet de microfinance

Les données collectées auprès des bénéficiaires, des agents et les responsables de la mission Converge Worldwide ont permis d'analyser le fonctionnement et l'environnement du projet. Nous avons organisé ces données autour de deux principaux points: un diagnostic interne qui analyse la situation interne au projet et un diagnostic externe qui analyse l'environnement du projet.

#### 4.1.1 Diagnostic interne

Il comprend le diagnostic institutionnel, le diagnostic commercial et le diagnostic opérationnel.

*Diagnostic institutionnel : Analyse de la vision, mission, valeurs et gouvernance du projet.*

Des travaux avec l'équipe du projet élargie au responsables de la mission du 24 juillet 2010, il est ressorti que le projet a une vision essentiellement sociale qui se résume à : « voir en Côte d'Ivoire, des communautés en bonne santé et vivant dans un environnement sain ». Nous voyons donc que la microfinance est un outil devant contribuer à « la bonne santé » des communautés. Tout processus d'institutionnalisation tiendra compte de cette vision sociale du projet.

De cette vision sociale que nous venons de mentionner, découle une mission également sociale : « Assurer la promotion du bien-être des communautés à travers l'appui aux activités génératrices de revenus et l'éducation à la santé. ». La microfinance est ici un moyen d'appuyer les activités génératrices de revenus pour le bien-être des communautés et s'intègre avec la santé.

Des différentes entrevues, il ressort que les principales valeurs retenues par les responsables de la mission et le personnel comme celles qui sous-tendent les activités sont : la foi, l'intégrité, l'amour et le partage, la discipline. Ici encore, nous voyons que les valeurs du projet sont soutenues par des convictions religieuses.

La vision, la mission et les valeurs découlent de la nature même de la mission Converge Worldwide qui a initié le projet. Cette organisation est une association culturelle dont la vocation première est l'implantation des églises.

La gouvernance du projet est assurée par un comité composé du personnel du projet et d'un responsable de la mission. Ce comité dépend de la direction de la mission et prend les décisions stratégiques en se référant au directeur de la mission. . Il joue à la fois le rôle de conseil d'administration et d'organe d'exécution. Toutefois, il n'est pas un organe en tant que tel et n'a pas d'existence administrative Ses décisions sont soumises au « Quartier Général » de l'organisation aux USA qui est l'organe de décision.

*Diagnostic commercial : Analyse de la clientèle, services et produits*

Le projet de microfinance depuis sa création offre des services de formation et un produit de microcrédit à une clientèle composée essentiellement de femmes et la zone géographique cible est la ville d'Abidjan. Grâce à une appréhension globale des besoins de cette clientèle féminine qui sont à la fois sociaux, spirituels et financiers, les agents de crédit ont pu développer une relation de confiance avec les clientes. Ainsi, le crédit, unique produit offert, est inséparable des services de formation. Ces services ne touchent pas seulement la formation financière de comptabilité ou de gestion d'entreprise mais également l'éducation des enfants, la tenue du foyer conjugal, la nutrition des enfants, le VIH-SIDA. Ce caractère polyvalent du produit « Crédit avec Education » emprunté de l'ONG Internationale « Food for the Hungry » a contribué au développement du projet qui est passé de 5 groupes de femmes d'environ 60 femmes en 2005 à 200 femmes en 2010.

Mais cette croissance du portefeuille de la clientèle est relativement faible au regard de la mission d'amélioration du bien-être des communautés. En effet les activités, bien que couvrant le territoire d'Abidjan, restent concentrées dans les églises, en particulier l'Eglise UEESO qui est le partenaire local de la mission américaine. Et ces dernières années, le nombre de clientes n'a pas considérablement augmenté puisqu'il était de 192 en 2009.

Aussi, il n'ya pas une véritable appropriation de l'organisation de la part des clientes. Le mouvement des femmes de l'Eglise UEESO, dont sont issues la quasi-totalité des femmes, ne se sent pas concernée par la vie du projet, en témoigne ces propos d'une responsable de ce mouvement : « il faut distinguer le PEEV de nos activités ».

*Diagnostic opérationnel : Analyse des activités*

Comme nous venons de le dire plus haut, les activités du projet se déroulent sur tout le territoire d'Abidjan. Le crédit offert aux bénéficiaires est un crédit solidaire sur la base de la formation de groupe dont la taille varie entre 4 et 8 femmes. Le taux d'intérêt appliqué est un taux dégressif de 2% par mois. Les crédits offerts sont des crédits pour le financement de projets générateurs de revenus et ne sont pas destinés à la consommation. Ils sont à court terme et l'échéance ne dépasse pas dix mois.

Le taux de remboursement qui était de l'ordre de 100% la première année en 2006 est tombé aujourd'hui à 80%<sup>6</sup> en 2010. La faible croissance des activités se traduit également en termes de volume du portefeuille de crédit qui s'élève à seulement 13 814 090 FCFA. Cette situation s'explique par l'insuffisance du personnel. Seulement deux agents de crédit assurent le suivi et l'accompagnement pour toute la ville d'Abidjan aidés en cela par une aumônière qui s'occupe de l'accompagnement spirituel.

Aussi, les activités dépendent fortement des financements des églises américaines. Ainsi, elles sont régulièrement confrontées à un manque de ressources financières. Cette situation nuit à la croissance des activités. Des entretiens auprès des bénéficiaires ont révélé que le retrait de certaines femmes des groupements encadrés par le projet, s'explique en partie par une période d'attente longue qui finit par le découragement.

En somme malgré les forces de l'organisation reposant sa vision sociale et sur l'unicité de son offre de crédit sur le marché ivoirien de la microfinance, la faiblesse structurelle du projet constitue encore un obstacle à sa croissance. Cette faiblesse pourrait être surmontée, si l'on a une vision institutionnelle claire mettant la durabilité et la viabilité au cœur d'une telle vision. Une telle vision tiendrait compte des contraintes de l'environnement externe.

#### *4.1.2 Diagnostic externe : Analyse de l'environnement*

Le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire est un secteur en pleine expansion. Une expansion justifiée par un dynamisme du secteur informel. Ce dynamisme s'explique par la crise militaro-politique que connaît le pays depuis février 2002 et qui a conduit à la fermeture et à la délocalisation de plusieurs entreprises. L'augmentation du chômage induit par ce phénomène, accroît de plus en plus le nombre de personnes vivant des activités du secteur informel : le petit commerce, l'artisanat. La crise a par ailleurs contribué à accroître considérablement la population abidjanaise, offrant ainsi de réelles opportunités pour le secteur de la microfinance. Les femmes occupent un rôle important dans ce secteur et constitue une clientèle sûre. Aussi, la Côte d'Ivoire dispose d'une législation spécifique à la microfinance avec l'adoption de la loi 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit, ce qui se présente comme un atout au processus d'institutionnalisation.

Mais ces dernières années, ce secteur est de plus en plus concurrentiel avec l'émergence de banques ivoiriennes ou africaines qui s'intéressent de plus en plus à la clientèle à faible revenus avec des frais d'ouverture de compte qui sont passés de 100 000 FCFA à 25 000 FCFA voire 10 000 FCFA. L'offre des services financiers est également assurée par d'autres institutions de microfinance disposant de vastes réseaux et disposant d'une vaste audience, comme l'UNACOOPEC-CI,

Aussi, le niveau d'inflation très élevé ces dernières années en Côte d'Ivoire avec une fluctuation permanente du prix du carburant se présentent comme une réelle menace pour les micro-entrepreneurs et pour les organisations de microfinance.

---

<sup>6</sup> Les statistiques proviennent des rapports d'activités du fonctionnement du projet.

Les résultats du diagnostic du projet peuvent être résumés dans l'analyse SWOT ci-dessous :

Tableau 5 Analyse SWOT du projet de microfinance de la mission CONVERGE WORLDWIDE

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien financier de la mission Converge Worldwide et des églises américaines</li> <li>• Caractère holistique de l'approche</li> <li>• Engagement du personnel et de personnes ressources bénévoles s'ayant approprié le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de statut juridique</li> <li>• Faible couverture</li> <li>• Insuffisance de moyens financiers</li> <li>• Dépendance des subventions</li> <li>• Insuffisance du personnel</li> <li>• Faiblesse du volume d'activités</li> <li>•</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un secteur informel dynamique</li> <li>• Un marché de la microfinance existant</li> <li>• Un cadre institutionnel de la microfinance existant et souple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation sociopolitique instable</li> <li>• Risque d'inflation</li> <li>• Culture de l'aide peu favorable à la microfinance</li> <li>• Concurrence de certaines ONG</li> <li>• Peur des populations liées à la faillite de certaines institutions microfinance</li> <li>• Escroqueries des maisons de placement</li> </ul>

En résumé, le diagnostic du projet révèle sa vision, sa mission, ses valeurs qui sont essentiellement sociales et orientées vers le bien-être des populations. Des insuffisances ont été observées au niveau de la définition de la clientèle, de la couverture des activités, du volume du portefeuille dans un environnement sans cesse concurrentiel comportant des risques. Ces insuffisances démontrent ainsi que lorsqu'une organisation n'est pas soumise à la législation avec les normes de gestion qui l'accompagnent, cela constitue un obstacle à son développement. Nous nous rendons ainsi compte que le développement et la croissance d'une petite organisation de microfinance sont étroitement liés à l'existence d'une vision institutionnelle. Cette vision institutionnelle pousse à se conformer à la législation en vigueur.

A partir de ces réalités, nous proposons un plan de développement organisationnel qui permettra au projet de réviser son système d'organisation et de gestion. Ce plan permet de sortir progressivement d'une structure de type projet à vocation purement sociale, et tendre vers une structure plus viable dotée d'une personnalité juridique. Ainsi, elle sera capable d'attirer des financements supplémentaires en vue d'une croissance plus rapide.

Il s'agira ainsi pour le projet de devenir une entité juridique à part entière distincte de la mission Converge Worldwide, soutenue par celle-ci et qui ira grâce à la compétence de ses cadres, et à l'efficacité de son organisation, à la rencontre de financements additionnels, tant par l'implication active de tous les acteurs, que par la mobilisation de financements externes.

## 4.2 Proposition d'un plan de développement organisationnel du projet pour l'institutionnalisation du projet

Le plan de développement montre les axes d'actions qu'il faut mettre en œuvre en vue d'une transformation progressive du projet en institution viable et reconnue par l'Etat.

### 4.2.1 Orientation du plan

Ce plan permettra de renforcer la capacité managériale du projet de microfinance pour répondre aux exigences de la loi régissant la microfinance, tout en lui permettant de garder son positionnement d'organisation de microfinance à visée sociale et spirituelle ou éthique. Il permettra au projet d'intégrer les outils modernes de gestion pour être une organisation apte à répondre aux besoins de ses clientes et de ses partenaires.

### 4.2.2 Objectifs

Les objectifs visés sont :

- améliorer le système de gouvernance de l'organisation ;
- faire accroître les ressources de l'organisation d'au moins 50% d'ici deux ans ;
- faire augmenter le nombre de clients de 300% d'ici trois ans dont plus de la moitié ne sera pas forcément des femmes chrétiennes ;
- diversifier les sources de financement ;
- faire intégrer l'organisation dans le cadre légal national ;
- lutter plus efficacement contre la pauvreté.

### 4.2.3 Résultats attendus

- les responsables de l'organisation disposent d'un canevas pour la restructuration du projet en une organisation viable ;
- l'institution fonctionne dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur en Côte d'Ivoire ;
- le personnel et futurs administrateurs de l'institution à mettre en place, disposent d'orientations pour la conduite d'une gouvernance saine et efficace.

### 4.2.4 Les parties prenantes

*Le porteur du projet: La mission Converge Worldwide(ex Mission Conférence Générale Baptiste)*

Comme nous l'avons dit plus haut, c'est une organisation chrétienne basée aux USA et dont la mission principale est l'implantation des églises à travers le monde, à travers l'envoi de missionnaires. La mission

est présente en Côte d'Ivoire à travers un couple missionnaire collaborant avec une église locale (l'église UEESO).

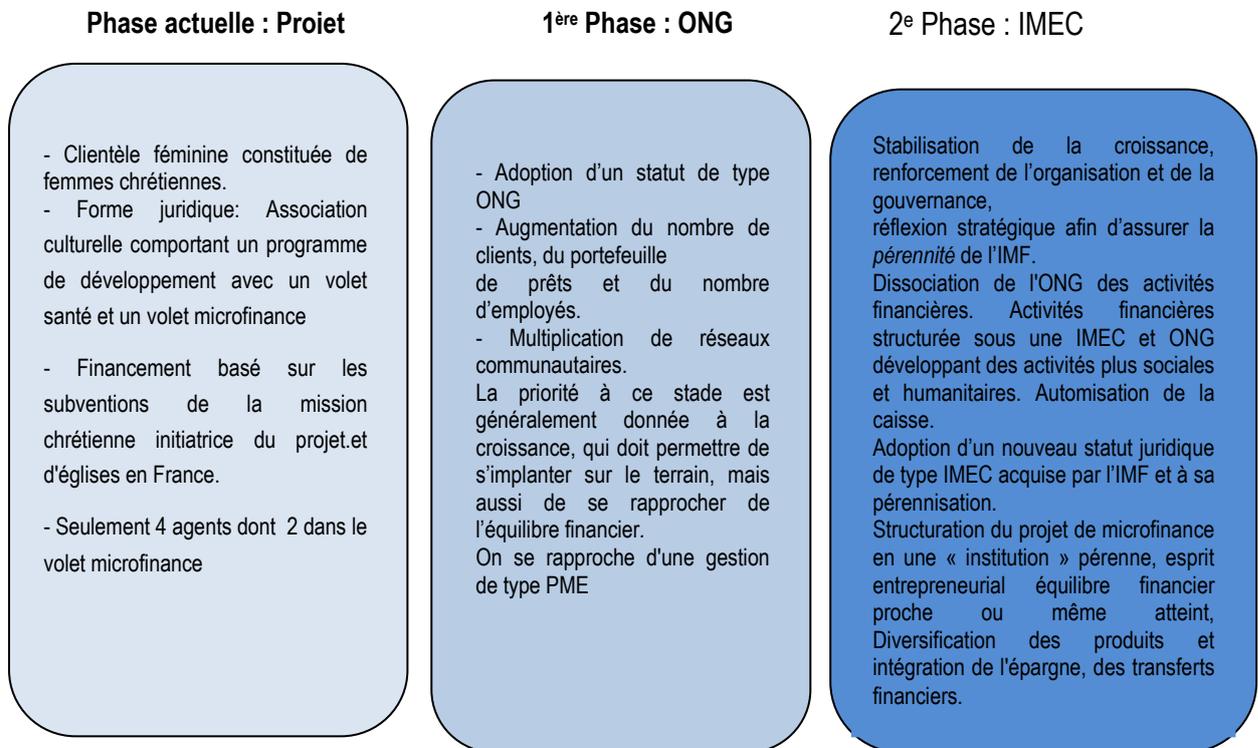
*L'Eglise UEESO-CI,*

L'Union des Eglises Evangéliques Services et Œuvres de Côte d'Ivoire (UEESO-CI) est une église implantée en Côte d'Ivoire depuis 1929 par des missionnaires français issus de la mission biblique de France. Aujourd'hui l'église compte environ 100 000 membres repartis dans dix huit régions administratives du pays. Elle est administrée par un Comité Exécutif lui-même dirigé par un bureau composé de quatre (4) membres: un président, un vice-président, un secrétaire général et son adjoint. Sur le terrain, le programme de développement travaille au milieu des femmes de cette église.

4.3 Les activités

Les principales activités à mettre en œuvre permettront à l'organisation de traverser trois principales phases de son développement: une phase actuelle, une phase intermédiaire de mise en place de l'ONG et une phase de structuration avec la création d'une institution mutualiste. Ainsi, les activités permettront successivement d'une phase de programme de développement, à une phase d'ONG, et enfin une phase de mise en place d'une IMF de type mutualiste.

Figure 4 Phases d'institutionnalisation du projet



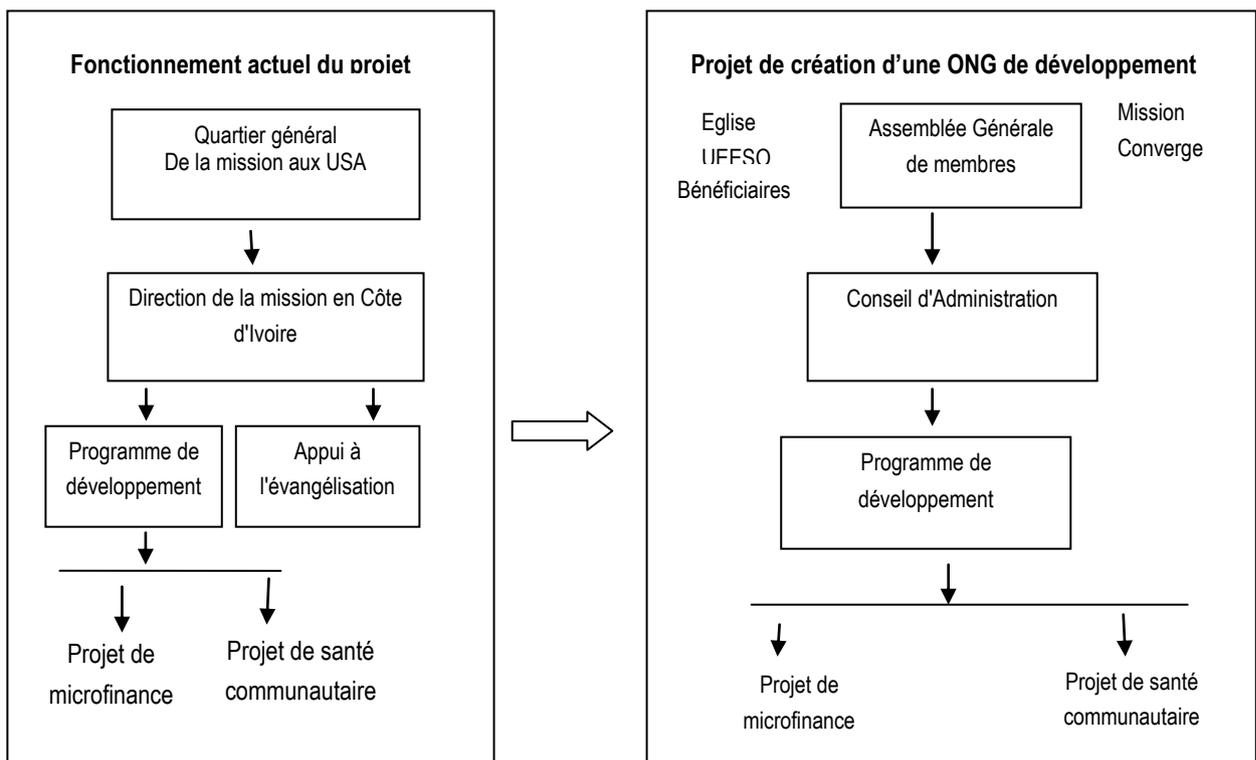
Source: Gombieu, 2011

4.3.1 De la structure "projet" à la mise en place d'une ONG de développement

Le projet initié par l'organisation Converge Worldwide reste temporaire et sans assise juridique. Cette organisation qui est présente en Côte d'Ivoire depuis plusieurs années, ne dispose pas d'une base sociale. C'est une organisation internationale comme nous l'avons dit plus haut, est représentée en Côte d'Ivoire par seulement deux (2) missionnaires expatriés. Même si elle s'appuie sur l'église UEESO qui elle a une assise locale, celle-ci ne participe pas directement à la gestion du projet. En plus, la durabilité du projet passe par une appropriation réelle par les populations locales, de l'identité de l'organisation qui jusque là n'interviennent pas dans la gestion du projet.

C'est pourquoi, nous préconisons la transformation dans un premier temps en une Organisation Non Gouvernementale administrée par un Conseil d'Administration et constituée de membres composant une assemblée générale. Ainsi, on passerait d'une structure contrôlée par la mission, à une organisation contrôlée par les membres, selon la figure ci-après:

Figure 5 Schéma de la transformation du projet en une ONG de développement



Source: Gombieu, 2011

Le choix de cette forme institutionnelle d'ONG se justifie par le fait qu'elle répond le mieux à la vision plutôt sociale de la mission Converge Worldwide. Cette forme institutionnelle nous paraît comme étant moins contraignante et marquera une bonne transition vers la création d'une institution de microfinance plus formelle de type mutualiste. La structure d'ONG de membres, permettrait ainsi d'accroître la participation des bénéficiaires qui ne seraient pas ainsi des bénéficiaires passifs, des personnes dont on cherche la simple collaboration ou des gens qu'on cherche à aider, à faire sortir de la pauvreté, mais des acteurs d'un véritable changement social. La transition vers une IMF de forme mutualiste réellement inclusive composée

de sociétaires responsables, en serait ainsi facilitée. Les membres de l'ONG pourront alors aisément devenir les sociétaires de la nouvelle institution mutualiste.

Par ailleurs, comme illustré dans le schéma ci-dessus, le programme de développement ne constitue pas l'unique activité de l'organisation Converge Worldwide. Une autre composante majeure de la mission de l'organisation, reste l'implantation des églises. Or il est important pour créer la confiance des bailleurs de fonds laïques et mobiliser plus de financement nécessaire à la croissance des activités, en distinguant clairement et nettement les activités sociales et financières, des activités spirituelles. Ce qui passe par la mise en place d'une ONG dotée d'une autonomie de gestion qui se chargerait exclusivement des activités sociales et financières.

La mise en place de cette nouvelle ONG obéit à une démarche qui aboutira à l'adhésion individuelle et collective de l'ensemble des partenaires et acteurs. Ce processus pourra être conduit par un comité de pilotage dont les membres pourront être désignés par les responsables de la mission. Elle pourra comprendre les étapes suivantes.

#### *Sensibilisation et mobilisation communautaire*

Elle sera conduite à l'endroit des partenaires actuels du projet mais aussi des leaders communautaires susceptibles d'être intéressés par les activités de l'organisation. Ce sont: les responsables de l'église UEESO, les responsables des associations de femmes et de jeunes, les autres œuvres de l'église impliquées dans les questions de développement communautaire, et les leaders communautaires de la zone d'intervention du projet.

#### *Mise en place des organes de l'ONG*

La sensibilisation et la mobilisation communautaire aboutira à la mise en place des organes de l'ONG lors d'une assemblée générale constitutive avec l'adoption des textes fondateurs. Les projet de statuts et règlements intérieurs auront préalablement été élaborés de manière participative par le comité de pilotage.

Le conseil d'administration qui sera mis en place à l'issue de l'assemblée générale définira les grandes options stratégiques.

#### *Recrutement du Directeur et du personnel*

Il s'agira avec le conseil d'administration qui sera mise en place et dans le cadre de la nouvelle ONG mise en place, du recrutement du personnel de l'ONG. A cet effet, l'organisation du projet de microfinance telle que nous l'avons étudiée, comporte seulement deux agents dont un exerce à la fois les tâches de chargé de finances et d'agent de crédit, et l'autre à la fois les tâches de responsable de département et d'agents de crédit. Bien que ce fonctionnement qui répond aux moyens limités de l'organisation paraît souple, une meilleure structuration permettra ainsi le recrutement et la formation d'agents de crédits qui eux sont issus du milieu d'exercice des clients. Les deux agents les plus anciens pouvant occuper des postes de responsabilités.

*Demande d'agrément des autorités de tutelle*

La mise en place des organes sera suivi par la demande d'agrément auprès des autorités de tutelle en l'occurrence le Ministère en charge des collectivités locales conformément à la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960 régissant les associations à but non lucratif. Cette demande sera suivi ensuite par celle du ministère en charge des finances. Ainsi l'agrément de l'ONG pourra conduire à son à son inscription au registre des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative, tenu à jour par le Ministère des Finances.

**Encadré 1 Procédure d'agrément d'une institution non mutualiste**

**PHASE I**

Dépôt de la demande de Convention au service courrier du Cabinet du Ministère d'Etat, Ministère de l'Economie et des Finances sis à l'Immeuble SCIAM- 19ème étage.

A la demande de convention d'une institution, il vous suffit de joindre les éléments suivants:

- 1 °/ But de la structure;
- 2°/ Statut juridique;
- 3°/ Capital social;
- 4°/ programme d'assistance des éventuels Bailleurs de fonds ;
- 5°/ Opérations envisagées ;
- 6°/ Identification des dirigeants CV et casiers judiciaires (- 3 mois) ;
- 7°/ Organigramme de la structure (composantes et attributions) ;
- 8°/ Profil ou qualifications des employés ;
- 9°/ Effectif du personnel ;
- 10° / Equipement (moyens techniques) ;
  
- 11 ° / Politique de crédit (population cible, zone d'intervention, garanties exigées, les taux d'intérêt, procédures de suivi et de recouvrement des prêts, etc) ;
- 12°/ Procédures comptables et financières ;
- 13°/ Etats financiers prévision nets sur 3 ans.

**PHASE II**

Remise du récépissé de dépôt de dossier, après contrôle des éléments. Etudes du dossier.

**PHASE III**

Signature de la convention avec le Ministre chargé des Finances après avis favorable de la BCEAO.

Source : Gombleu, 2011

Le développement des activités de l'ONG reposera sur son implantation sur le terrain, c'est pourquoi, nous proposons la création de nouveaux communautaires et la consolidation de ceux existants.

*La création et la consolidation de réseaux sociaux communautaires*

Une bonne insertion d'un service financier décentralisé dans son environnement économique et social influe sur le taux de recouvrement de ses créances et sur la durabilité de l'institution. La perception par les clients de la durabilité du Service Financier Décentralisé conditionne en partie leur volonté de rembourser le crédit. L'objectif de la mise en place de réseaux sociaux communautaires est de favoriser une appropriation de l'institution par les bénéficiaires et d'assurer leur participation active à la gestion de l'organisation. Ce qui pourra ainsi permettre de s'appuyer sur ces structures locales pour réduire au maximum les coûts de gestion étant donné que les « bénéficiaires »<sup>7</sup> eux-mêmes pourront participer au recouvrement des crédits.

Il s'agit pour la nouvelle ONG de mettre en place de manière plus pratique, les bases d'une future institution d'épargne et de crédit effectivement mutualiste. L'efficacité de ces réseaux communautaires est nécessaire pour permettre la mise en place d'une institution socialement viable, réellement ancrée dans le milieu et mobilisant la participation de tous. Les réseaux communautaires dès la mise en place de l'ONG pourront ainsi en représenter les sections dans les quartiers. Le projet de microfinance développe sur le terrain un crédit solidaire octroyant les prêts sur la seule base de la caution d'un groupe de 4 à 8 personnes. Il s'agit d'organiser ces groupes en réseaux, non seulement dans un souci de constitution d'une caution solidaire, mais de faire de ces réseaux de véritables acteurs dans la vie de l'organisation. Les réseaux de groupements pouvant évoluer pour devenir les caisses de base de la future coopérative d'épargne et de crédit.

*Elaboration d'une stratégie marketing axée sur la redéfinition du marché et de la clientèle*

Le ciblage des femmes chrétiennes issues d'une seule dénomination retreint la clientèle du projet et se présente comme un obstacle à la croissance des activités. Bien qu'étant une organisation à visée sociale, le développement de l'organisation devra reposer sur une réelle satisfaction des besoins des populations, besoins financiers et besoins sociaux. C'est pourquoi, dès la mise en place de l'ONG, le développement des activités, devra s'appuyer sur la mise en place d'une stratégie marketing. Une telle option permettrait de dépasser la simple relation de "frères en Christ" qui lie le projet à sa clientèle féminine comme cela est le cas présentement, pour s'inscrire dans une optique entrepreneuriale sans toute fois être une entreprise commerciale. Une telle optique permettra à l'ONG, dans un contexte de concurrence avec d'autres ONG ou de grandes institutions de microfinance, de développer une marque qui lui est propre et qui la distingue des autres ONG ou autres institutions. La mise en œuvre d'une stratégie Marketing serait ainsi un instrument pour développer la confiance avec les clientes de l'institution mais aussi un moyen de mobilisation de ressources gage de la réussite et du développement de l'ONG. Comme le dit Schlesinger:

la gestion de leur image par les associations est un moyen indispensable pour soutenir leur action, et cette image peut être envisagée comme une ressource et un capital à entretenir. Elle contribue

---

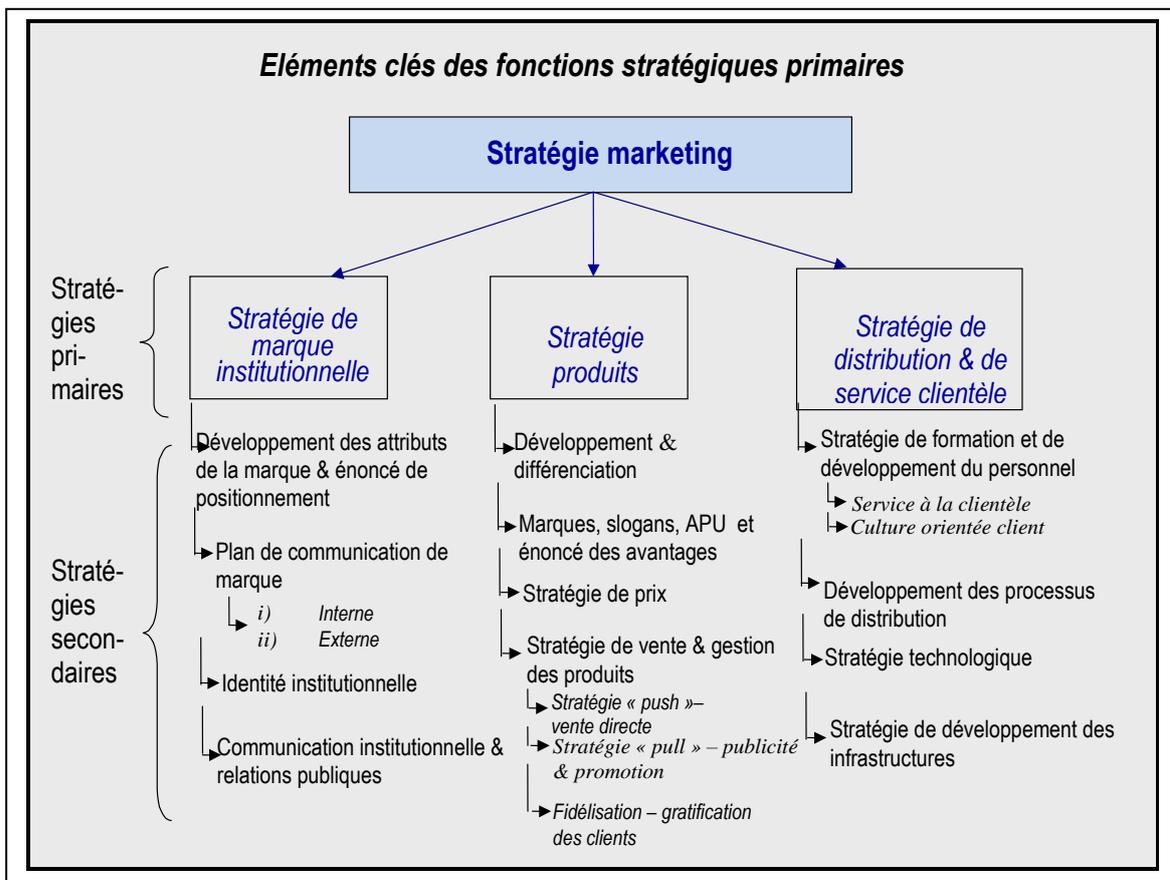
<sup>7</sup> Nous mettons le terme « bénéficiaires » entre griffes, car nous pensons que le processus d'institutionnalisation doit permettre de passer d'une relation de bénéficiaire passif à une relation de client qu'il faut chercher à satisfaire

non seulement à faire connaître l'association et sa mission auprès du public mais aussi à asseoir une légitimité et à anticiper des attentes (Schlesinger, Mitchell, & Gray, 2004)

La stratégie marketing pourra reposer sur trois piliers : la stratégie de marque, la stratégie-produits, la stratégie de distribution et de service à la clientèle. Ces piliers reposent eux-mêmes sur l'information provenant de quatre sources : l'analyse de la concurrence, l'analyse du marché, l'analyse de la clientèle ; et l'analyse de l'environnement politique, économique, social et technologique (PEST).

La figure 6 ci-dessous présente les grands axes de la stratégie marketing telle qu'elle pourra être développée.

Figure 6 Stratégie Marketing de l'ONG



Source: Wight, Cracknell, Mutesasira, & Hudson, 2003: p.8

*Amélioration du système de gestion et respect des règlements nationaux en matière de microfinance*

L'une des composantes essentielles du processus d'institutionnalisation est l'amélioration du système de gestion. Celle-ci renvoie aux mesures à prendre pour renforcer la viabilité de l'organisation. C'est un processus qui devra être entamé dès la mise en place de l'ONG pour se poursuivre jusqu'à la mise en place et au fonctionnement d'une institution de type mutualiste.

Bien qu'ayant une visée sociale, le processus d'institutionnalisation, dès la phase de mise de l'ONG devra conduire à une certaine formalisation des procédures sans toutefois plonger dans une rigidité. Cette

formalisation des procédures conduira à une meilleure maîtrise des opérations à travers la mise en place d'un système d'information fiable par l'acquisition d'un système informatique. Ainsi l'informatisation de la gestion des crédits pourra permettre un meilleur suivi des crédits. Or tel n'est pas le cas présentement avec une gestion manuelle du portefeuille de crédits et des clientes. La formalisation suppose également l'élaboration d'un tableau de bord de gestion en vue de suivre mensuellement les performances de l'organisation. Il mettra ainsi en évidence l'évolution des adhérents, de l'activité de crédit, des charges et produits de l'organisation, du niveau d'implantation.

Cette performance reposera sur aussi sur la qualité du portefeuille de crédits accordés et sur le nombre d'emprunteurs. Car l'une des faiblesses de l'institution est son faible portefeuille de crédit ainsi qu'une clientèle très limitée. Pour approcher un certain équilibre financier en vue du développement de l'organisation l'augmentation du portefeuille de crédit est nécessaire. La qualité du portefeuille ne concerne pas seulement par le volume des prêts accordés. Elle se réfère surtout à la qualité des remboursements. C'est pourquoi, il est important de suivre de près le poids des créances « douteuses » par rapport à l'ensemble des créances.

Toute cette gestion administrative et financière reposera sur les dispositions législatives et réglementaires régissant la microfinance en Côte d'Ivoire et les instructions de la Banque Centrale. Il s'agit de :

- l'article 3 et 4 de la convention-cadre régissant les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et / ou l'octroi de crédit, ayant trait à la comptabilité de ses opérations,
- L'instruction n°01 de la BCEAO relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés de produire des états financiers,
- n°02 relative à la classification des crédits selon la durée initiale de remboursement, n°04 relative au déclassement et au provisionnement des crédits en souffrance,
- n°05 relative aux créances et dettes rattachées,
- n°06 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels, instruction n° 08 relative à l'obligation pour les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit, de produire un rapport annuel.
- l'arrêté ministériel n° 191/MEF/DGTCP/DM du 11 juillet 2007 portant indexation sur les fonds propres des crédits accordés aux dirigeants des institutions de microfinance,
- l'arrêté sur 190/MEF/DGTCP/DM du 11 juillet 2007 portant obligation pour les institutions de microfinance non mutualiste de soumettre les décisions d'octroi de crédits aux dirigeants et salariés, à l'avis conforme du conseil d'administration.

Aussi, comme nous l'avons dit plus haut, il est nécessaire de recruter davantage d'agents de crédits et faire reposer la productivité de l'organisation sur ces agents en suivant l'évolution du nombre d'emprunteurs par agent de crédit, ainsi que le portefeuille de crédit par agent de crédit.

Une gestion saine et rigoureuse avec mesure régulière des performances pourrait conduire à une diversification des ressources de l'organisation en attirant davantage de subventions. Mais les subventions seules, ne sauraient constituer les ressources de l'organisation même dans sa forme institutionnelle d'ONG. Face à la rareté des subventions, la dissociation de l'ONG des activités spirituelles devraient notamment permettre de postuler à des lignes de crédit et assurer ainsi la croissance de l'institution.

Par ailleurs, l'élaboration d'un manuel de procédures pourra aussi faciliter les mécanismes de contrôle.

L'agrément de l'ONG par le ministère en charge des finances suppose pour celle-ci de se soumettre à ces dispositions. Ce qui aidera à la mise en place d'une institution de microfinance de type mutualiste.

#### *4.3.2 De la structure de type ONG à la mise en place d'une institution de micro finance de type mutualiste*

Dans la phase précédente, il a été question du passage d'une organisation de type projet contrôlée par la mission Converge Worldwide, à la mise en place d'une ONG qui serait contrôlée par ses membres et administrée par un conseil d'administration, l'exécution des activités étant confiée à une direction et au personnel. Cette ONG mise en place dans une démarche participative sera ainsi reconnue par les autorités de tutelle, dont le ministère en charge des finances. Les activités de cette ONG comprendront non seulement la microfinance mais aussi des activités non financières notamment la santé et d'autres activités de développement identifiées avec les populations.

Les activités de microfinance se limiteront au crédit et aux services de formations et d'éducation mais seront générés de manière efficace et efficiente de sorte à approcher l'équilibre financier. Une telle culture managériale développée dans cette ONG, contribuera à faciliter la mise en place d'une institution de microfinance de forme mutualiste en transformant les activités de microfinance en une institution à part entière de forme mutualiste régie par la loi n°96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit. Cette loi en son article 2 définit une « Institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit » ou « institution » comme :

un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit (MEF, 1996) ;

L'article 2 de cette même loi distingue : « institution de base » : une institution principalement constituée de personnes physiques et obéissant aux règles d'action prévues à l'article 11 ;

- « union » : une institution résultant du regroupement d'institutions de base ;
- « fédération » : une institution résultant du regroupement d'unions et, exceptionnellement, d'institutions de base en vertu de la présente loi ;
- « confédération » : une institution résultant du regroupement de fédérations et, exceptionnellement, d'unions en vertu de la présente loi ;
- « organe financier » : une structure créée par un réseau et dotée de la personnalité morale dont l'objet principal est de centraliser et de gérer les excédents de ressources des membres du réseau ;

- « groupement d'épargne et de crédit » ou « groupement » : un regroupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme institution de base, effectue des activités d'épargne et/ou de crédit en s'inspirant des règles d'action prévues à l'article 11 ;

Grâce à une organisation de type ONG préalablement mise en place, reposant sur les sections locales structurées en groupes de caution solidaire, ces sections pourront alors devenir des caisses de base ou "institution de base". L'implantation rapide de cette nouvelle coopérative d'épargne et de crédit reposerait sur l'encrage de l'ONG dans le milieu et elle se structurerait rapidement en réseau.

L'article 11 de cette loi précise le fonctionnement le fonctionnement de la nouvelle institution à savoir : qu'elle est régie par le principe de la mutualité ou de la coopération. Elle sera tenue de respecter les règles d'action mutualistes ou coopératives, notamment les suivantes :

- l'adhésion des membres est libre et volontaire ;
- le nombre de membres n'est pas limité ;
- le fonctionnement est démocratique et se manifeste notamment dans les institutions de base, par le principe selon lequel chaque membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient ;
- le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement ;
- la rémunération des parts sociales est limitée ;
- la constitution d'une réserve légale est obligatoire. Les sommes ainsi mises en réserve ne peuvent être partagées entre les membres ;
- les actions visant l'éducation économique et sociale des membres de l'institution sont privilégiées.

Telle est la caractéristique fondamentale de l'institution qui sera mise en place et qui de notre point de vue répond aux critères d'une institution inclusive à laquelle tous les acteurs participent.

La mise en place de cette institution de forme mutualiste d'épargne et de crédit marque selon nous, la phase de maturation du processus d'institutionnalisation et comportera les étapes suivantes :

- Mobilisation communautaire pour permettre à tous les membres de l'ONG de s'approprier la coopérative d'épargne et de crédit.
- Mobilisation des parts sociales et constitution du capital social auprès des membres de l'ONG qui en deviendront ainsi sociétaires.
- Réalisation d'audit opérationnel de l'ONG qui pourra être mené par un consultant indépendant pour évaluer d'un point de vue externe les activités de l'ONG et faire des propositions en vue d'une meilleure maîtrise des opérations et de la gestion de la future institution.
- Réalisation d'une étude de marché qui permettra de développer de nouveaux produits en plus du crédit
- Préparation des textes fondateurs de l'institution sur la base des modèles fournies par les autorités de tutelle
- Mise en place des organes de l'institution lors d'une assemblée générale constitutive. Ainsi, outre l'assemblée générale et le conseil d'administration, principaux organes de l'ONG, d'autres organes

feront leur apparition. Ainsi, conformément aux dispositions du décret n°97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, un organe de gestion en l'occurrence le comité de crédit pourra être en place et un organe de contrôle, le comité de surveillance pourra également être mis en place.

- Recrutement du personnel au sein du personnel du programme de microfinance de l'ONG
- Agrément de l'institution dont le dossier d'agrément ainsi que la procédure sont contenus dans les chapitres 1 et 2 du titre 2 du décret ci-dessus cité.

**Encadré 2 Dossier d'agrément d'une coopérative d'épargne et de crédit  
(Article 28 du décret n°97-37 du 22 janvier 1997)**

- 1) le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive ;
- 2) deux exemplaires des statuts dûment signés par chacun des fondateurs de l'institution ;
- 3) les pièces attestant des versements effectués au titre des souscriptions au capital ;
- 4) les noms, adresses, professions des membres des organes d'administration et de gestion ou de contrôle avec l'extrait de leur casier judiciaire ;
- 5) l'évaluation des moyens humains, financiers et techniques au regard des objectifs et des besoins.
- 6) Les états prévisionnels, pour la première année, des opérations de l'institution, de l'actif et du passif ainsi que du résultat ;
- 7) Les règles de procédures comptables et financières ;
- 8) Dans le cas des unions, fédérations et confédérations, il doit en outre être joint à la demande d'agrément toute pièce attestant de la reconnaissance ou de l'agrément, selon le cas des institutions affiliées.

**Encadré 3 Procédure d'agrément d'une coopérative d'épargne et de crédit**

- Dépôt du dossier et délivrance d'un récépissé (Article 31)
- Instruction du dossier (Article 31)
- Agrément, inscription de l'institution au registre des institutions mutualistes et publication au journal officiel (Article 32)

Source : Gombieu, 2011

Au terme de ce chapitre, notons qu'il a consisté à faire des propositions en vue d'une transformation progressive du projet de microfinance en une institution pérenne. Pour cela, nous avons analysé le fonctionnement actuel de l'organisation. Ce diagnostic a permis de révéler ses forces basées sur sa mission sociale de lutte contre la pauvreté, le caractère holistique des services offerts et l'engagement d'un personnel tant volontaire que salarié. Mais, il nous également permet de faire ressortir les faiblesses structurelles reposant sur une structure de type projet reposant entièrement sur des subventions d'églises avec une faible implication de tous les acteurs dans le processus décisionnel. A partir de ces faits, nous

avons formulé des propositions allant dans le sens d'une transformation du projet dans un premier temps, en une ONG de développement chargée de la mise en œuvre de la politique sociale de la mission mais impliquant davantage tous les acteurs. La structure d'ONG dont l'organe de décision serait une Assemblée générale de membres répondrait à ce souci d'inclusion et de participation. L'implantation de cette ONG dans la communauté avec travers des réseaux communautaires fonctionnant comme des associations de base ou sections devait contribuer à une appropriation de l'organisation par les membres. Et progressivement, grâce à l'amélioration du système de gestion, avec l'application des textes réglementaires régissant la profession de la microfinance existant au niveau de l'Etat, les activités de microfinance de l'ONG pourront par la suite se transformer en une coopérative d'épargne et de crédit, l'encrage de l'ONG dans le milieu devant servir de socle au développement de la coopérative qui pourrait se constituer rapidement en réseau.

## Conclusion

Au terme de notre travail, nous pouvons dire que face à la généralisation de la pauvreté en Afrique en général et en Côte d'Ivoire en particulier, la microfinance se présente comme un excellent outil pour faire face aux besoins des populations.

Ainsi, les programmes de microfinance initiés ici et là par des organisations de la société civile, en particulier les églises et missions, méritent d'être accompagnés. Cela d'autant plus que le contexte international est marqué par des dérives de la microfinance commerciale, dont la presse s'en régulièrement fait l'écho.

Le salut de la microfinance passera à notre avis par une microfinance plus éthique et plus sociale, mais aussi grâce à des institutions viables tant financièrement qu'institutionnellement. C'est pourquoi, les initiatives développées par les églises et missions, initiées dans un cadre purement informel pour accompagner les besoins des fidèles les plus pauvres, doivent être soutenues pour se transformer en institutions viables.

Notre mémoire a tenté à partir du cas du projet de la Mission Converge Worldwide, de faire des propositions dans ce sens. Notre question initiale de recherche était la suivante : comment assurer la transformation institutionnelle d'un projet de microfinance avec la participation de tous les acteurs ? Pour répondre à cette question, nous avons formulé une première hypothèse selon laquelle l'inexistence d'une vision institutionnelle conduit à la stagnation des activités d'un projet de microfinance. La deuxième hypothèse lie le développement et la croissance d'un projet de microfinance à une institutionnalisation planifiée.

Les résultats de notre mémoire produits à partir du diagnostic du projet, ont confirmé notre première hypothèse, au regard des faiblesses que nous avons pu observer dans le fonctionnement du projet. Certes, il a mis en évidence des forces marquées par une vision sociale et éthique, mais des insuffisances structurelles empêchent la croissance du projet. A partir de ces faiblesses, le plan de développement que nous avons proposé pourrait palier à ces faiblesses. L'analyse que nous avons faite des activités proposées dans ce plan, permet également de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle une bonne planification du processus d'institutionnalisation aboutit à la croissance et au développement de l'organisation. Ainsi, les activités proposées permettront de donner une assise structurelle à l'organisation, en passant dans un premier temps d'une organisation de type projet/programme à une ONG de développement.

La forme institutionnelle d'ONG en se référant à l'énoncé de la mission du projet, répond le mieux à la vision sociale de la mission Converge Worldwide. La souplesse de la loi qui régit le secteur associatif en Côte d'Ivoire pourra faciliter ce passage. L'adoption de cette structure permettra à l'organisation de se doter d'organes durables impliquant tous les acteurs. Ce qui conduirait à une réelle appropriation par tous. Ainsi l'implantation de l'ONG dans le milieu, fruit de cette appropriation, pourra faciliter la mise en place d'une

institution financière de type mutualiste ou coopérative. L'ONG pourra alors s'occuper des activités sociales, les activités financières revenant à la Coopérative. Et celle-ci pourra non seulement offrir du crédit mais mobiliser l'épargne et développer d'autres produits comme la microassurance.

En somme, face au paradigme dominant de la finance commerciale, le risque est grand de se précipiter dans la course à l'autonomie financière. Certes, cet objectif est noble et nous le pensons, doit être recherché par les petits projets de microfinance émanant des organisations d'inspiration religieuse, mais il doit être conduit sur la base des réalités propres à chaque organisation, à son fonctionnement interne et à son environnement externe.

Nous recommandons donc aux ONG, aux associations qui développent de petits programmes de microfinance en Côte d'Ivoire, de s'ouvrir au cadre institutionnel existant dans le pays et de se soumettre au contrôle des institutions de l'Etat, ce qui contribuera à leur croissance.

Aux structures chargées de la supervision et de l'encadrement de la microfinance, nous recommandons d'offrir un encadrement et un accompagnement aux organisations de petite taille offrant des services de microfinance, pour leur permettre de s'institutionnaliser et devenir plus performantes.

## Bibliographie

Abanda, A. (2004). *Accès à la microfinance, inégalités et pauvreté en Côte d'Ivoire*. Abidjan: ENSEA. 40 p. consulté le 28 février 2011 sur le site [[http://www.memoireonline.com/12/07/797/m\\_acces-a-la-microfinance-inegalite-pauvrete-cote-d-ivoire10.html](http://www.memoireonline.com/12/07/797/m_acces-a-la-microfinance-inegalite-pauvrete-cote-d-ivoire10.html)].

BCEAO. (1998). *Instruction n°01 relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés(SFD) de produire des états financiers*. Dakar: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BCEAO. (1998). *Instruction n°03 relative à la classification des crédits sains selon la durée de remboursement*. Dakar: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BCEAO. (1998). *Instruction n° 04 relative au décaissement des crédits en souffrance et à leur provisionnement*. Dakar: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BCEAO. (1998). *Instructions n°05 relative aux créances et dettes rattachées*. Dakar: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BCEAO. (1998). *Instruction n° 06 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels*. Dakar: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BCEAO. (1998). *Instruction n°8 relative à l'obligation pour les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit de produire un rapport annuel*. Dakar: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BCEAO. (2003). *La transformation institutionnelle des systèmes financiers décentralisés dans l'UEMOA*. Dakar: BCEAO. Consulté le 24 février 2011 sur le site [[www.bceao.int/internet/sfd.nsf/.../FILE/TransformationInstitut.PDF](http://www.bceao.int/internet/sfd.nsf/.../FILE/TransformationInstitut.PDF)]

Bélangier, L. (1972). Les stratégies de développement organisationnel, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 27, n° 4, 1972, p. 633-654. Consulté le 12 avril 2011 sur le site [<http://id.erudit.org/iderudit/028330ar>]

Blondeau, Nicholas. (2006). *La microfinance, un outil de développement*, *Revue Etude*, Septembre 2006.

Boyé, S., Hajdengberg, J., & Poursat, C. (2006). *Le Guide de la microfinance: Microfinance et épargne pour le développement*. Paris: Goupe Eyrolles, 305 p.

Campion, A., & White, V. (2001). *NGO Transformation*. Bethesda: Development Alternatives, Inc. consulté le 15 décembre 2010 sur le site [[www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.../19230\\_N\\_073.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.../19230_N_073.pdf)]

De Bruyne, P., & Schoutheete, M. (1974). *Dynamique de recherche en sciences sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 240 p.

- Essou Assoua, A. (2009). *Institutions de microfinance et entrepreneuriat féminin au Cameroun: Propositions d'un programme d'accompagnement des promotrices*. Alexandrie: Université Senghor, 64 p.
- Friedrichs, J., & Ludtke, H. (1980). Participant observation registers perceptible actions in natural situations. Dans J. Friedrichs, & H. Ludtke, *Participant Observation: Theory and Practice*. Lexington: Lexington Books.
- Gagon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l' Université du Québec, 128 p.
- Gauthier, N. (1999, Juillet). Construire une capacité locale de Management. *Coopérer Aujourd'hui*, 45 p.
- Gentil, D., Doligez, F., & Fournier, Y. (1998). *Microfinance: Orientations méthodologiques*. Genève: Commission Européenne, 129 p.
- Gombleu, K. C.-M. (2009). *Rapport d'activités 2009*. Abidjan: PEEV.
- Gombleu, K. C.-M. (2007). *Rapport d'évaluation avec les femmes de la région d'Abidjan*. Abidjan: PEEV-BGC.
- Gonnet, J. (2009). *Politique nationale de microfinance: stratégies et plan d'action*. Abidjan: Ministère de l'économie et des finances.
- Klein, J.-L., & Harrison, D. (2007). *L'Innovation sociale: Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 465 p..
- Labie, M. (1999). *La Microfinance en questions : Limites et choix organisationnels*. Bruxelles: Editions Luc Pire, 116 p.
- Laperriere, A. (2003). L'Observation directe. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (éd. 2e). Québec: Presses de l'Université du Québec, 620 p.
- Ledgerwood, J. (1999). *Manuel de microfinance: Une perspective institutionnelle et financière = Sustainable banking with the poor*. Washington DC: Banque Mondiale, 308 p.
- Lelart, M. (2005). *De la finance informelle à la microfinance*. Paris: Editions des Archives Contemporaines, 112 p.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in dynamic groups, *Human Relations*, Vol 1, pp 143-154.
- Lheriau, L. (2009). *Précis de réglementation en microfinance*. Paris: Agence Française de Développement, 360 p.
- Liu, M. (1992). Présentation de la recherche-action : définition, déroulement et résultats, *Revue Internationale de Systémique*, Vol 6, n°4, pp 293 – 311. Consulté le 12 avril 2011 sur le site [[www.recss.ch/documents/1992\\_RIS\\_LIU\\_Presentation\\_de\\_la\\_R-A.pdf](http://www.recss.ch/documents/1992_RIS_LIU_Presentation_de_la_R-A.pdf)]

- MEF. (2007). *Arrêté n° 190/MEF/DGTCP/DM du 11 juillet 2007 portant obligation pour les institutions de microfinance non mutualistes de soumettre les décisions d'octroi de crédit aux dirigeants et salariés, à l'avis conforme du conseil d'administration*. Abidjan: Ministère de l'Economie et des finances.
- MEF. (2007). *Arrêté n° 191/MEF/DGTCP/DM du 11 juillet 2007 portant indexation sur les fonds propres des crédits accordés aux dirigeants des institutions de microfinance*. Abidjan: Ministère de l'Economie et des Finances.
- MEF. (2007). *Arrêté n° 192/MEF/DGTCP/DM du 11 juillet 2007 portant limitation des mandats des dirigeants des coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit*. Abidjan: Ministère de l'Economie et des Finances.
- MEF. (1997). *Decret n° 97-37/du 22 janvier 1997 portant application de la loi portant réglementation des institutions de microfinance*. Abidjan: Ministère de l'Economie et des finances.
- MEF. (s.d.). *Le secteur de la microfinance*. Consulté le Octobre 20, 2010, sur Banque et Finances: <http://www.finances.gouv.ci/fr/secteur-bancaire-et-financier/microfinance.html>
- MEF. (1996). *Loi n° 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes d'Epargne et de crédit*. Abidjan: Ministère de l'Economie et des Finances.
- Mohamed, M. F. (2005). *Comment pérenniser une institution de microfinance*. Alexandrie: Université Senghor, 62 p.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1988). *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Lièges: Pierre Mardaga Editeur.
- Rispal, H. (2002). *La méthode de cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: Editions De Boeck Université, 250 p.
- Rouach, M., & Naulleau, G. (1994). *Le contrôle de gestion bancaire* (éd. 2e). Paris: Les Editions d'Organisation, 312 p.
- Rouyat, J. (2000, Avril). L'Institutionnalisation de Bancosol et de BancoAdemi. *BIM*, 4 p.
- Schlesinger, M., Mitchell, S., & Gray, B. (2004). Restoring public legitimacy: a survey experiment using descriptions of nonprofit ownership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol n°33, pp. p. 673-710.
- Seguin, Jacques (1993). Le Guide pour un portrait de quartier. Publié par la ville de Montréal, Montréal, 1993, p. 35
- Simard, G. (1989). *Animer, planifier et évaluer l'action. La méthode du "focus group"*. Laval: Mondia.
- Vanroose, A. (2007). The Transformation of Microfinance Institutions: Beneficial for the Poor. *Conference on Poverty and Capital*. Manchester: Brussel and Solvay Business School, Centre Emile Bernheim, Université Libre de Bruxelles, 13 p.



## Annexes

Annexe 1 : **GUIDE D'ENTREVUE DE GROUPE**  
(avec les responsables de la mission Converge worldwide et le personnel du projet)

Date:

Lieu :

Heure :

**1- Identification des participants**

Fonction :

Tâches ou activité :

**2- Qu'est ce qui a motivé la création du projet ?**

.....  
.....  
.....

**3- Que sont selon vous les forces et faiblesses actuelles du projet ?**

.....  
.....  
.....

**4- A votre avis, quels sont les facteurs qui peuvent constituer des menaces pour le développement des activités ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5- Quelle place les bénéficiaires du projet occupent-ils dans la gestion du projet ?**

.....  
.....  
.....

**6- Que faut-il faire pour rendre l'organisation plus efficace et plus durable ?**

.....  
.....  
.....

**7- Si l'on veut faire reconnaître l'organisation, selon votre expérience, quelle structure juridique serait la mieux appropriée et pourquoi ?**

.....  
.....  
.....

**8- Quelles autres propositions pouvez-vous faire pour que l'organisation contribue plus efficacement à la lutte contre la pauvreté ?**

.....  
.....  
.....

**Annexe 2 : GUIDE D'ENTREVUE DE GROUPE**

(avec les groupes de bénéficiaires du projet)

Date :

Lieu :

Heure:

**1- Identification des participants**

Nombre de groupes présents :

Membres présents :

Membres absents :

**2- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à adhérer au projet ?**

.....  
.....  
.....

**3- A votre avis, quelles sont les forces et les faiblesses du projet ?**

.....  
.....  
.....

**4- Quels sont selon vous, les facteurs de votre environnement, susceptibles d'avoir des effets négatifs sur votre activité et sur le projet ?**

.....  
.....  
.....

**5- Quelles sont aussi les facteurs de votre environnement qui peuvent contribuer au développement du projet ?**

.....  
.....  
.....

**6- A votre avis, le fonctionnement actuel du projet contribue t-il a une grande participation des bénéficiaires ? si non pourquoi, si oui pourquoi ?**

.....  
.....  
.....

**7- Quelles sont vos propositions pour vous permettre de participer plus activement au projet ?**

.....  
.....  
.....

**8- Quelles autres propositions pouvez-vous faire pour permettre au projet de devenir une organisation très forte très implantée dans votre communauté ?**

.....  
.....  
.....  
.....

MINISTERE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

République de Côte d'Ivoire  
Union – Discipline – Travail

Arrêté N° 190 /MEF/DGTCP/DM du 11 JUIL. 2007,  
portant obligation pour les Institutions de Microfinance non mutualistes de soumettre  
les décisions d'octroi de crédits aux dirigeants et salariés, à l'avis conforme du  
Conseil d'Administration.

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

- Vu la constitution ;
- Vu la loi n°96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ;
- Vu le décret n° 97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi n° 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ;
- Vu le décret n°2007-450 du 29 mars 2007, portant nomination du Premier Ministre et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-456 du 07 avril 2007 portant nomination des membres du gouvernement et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-458 du 20 avril 2007 portant attribution des membres du gouvernement et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-468 du 15 mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Vu la nécessité de garantir la qualité de la gestion des Institutions de Microfinance ;

ARRETE :

Article 1<sup>er</sup> : Il est fait obligation aux Institutions de Microfinance, constituées sous forme non mutualiste ou coopérative, de soumettre les décisions d'octroi de crédits aux dirigeants et salariés desdites Institutions à l'avis conforme préalable du Conseil d'Administration.

Annexe 4

MINISTERE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

République de Côte d'Ivoire  
Union – Discipline – Travail

Arrêté N° -191 /MEF/DGTCP/DM du 11 JUIL. 2007  
Portant indexation sur les fonds propres des crédits accordés aux dirigeants des  
Institutions de Microfinance.

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

- Vu la constitution ;
- Vu la loi n°96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ;
- Vu le décret n° 97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi n° 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ;
- Vu le décret n°2007-450 du 29 mars 2007, portant nomination du Premier Ministre et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-456 du 07 avril 2007 portant nomination des membres du gouvernement et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-458 du 20 avril 2007 portant attribution des membres du gouvernement et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-468 du 15 mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Vu la nécessité de limiter les risques portés par l'Institution ;

ARRETE :

- Article 1<sup>er</sup> : Sans préjudice des dispositions de l'instruction N°6 du 10 mars 1998 de la Banque Centrale relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels, l'encours total des prêts accordés aux dirigeants des institutions de microfinance ne peut excéder 20% des fonds propres de l'institution.
- Article 2 : Les dispositions mentionnées à l'article premier sont d'application strictement cumulative avec celles de l'instruction N°6 du 10 mars précitée.

Article 3 : Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargé de l'exécution du présent arrêté qui prend effet à compter de sa date de signature et sera publié au Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire.

Fait à Abidjan, le 11 JUIL. 2007.



Ampliations :

- Primature
- MEF/CAB
- DGTCP
- AISFD-CI
- Commission Bancaire
- BCEAO
- JORCI
- Archives

Annexe 5

MINISTERE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

République de Côte d'Ivoire  
Union – Discipline – Travail

ARRETE N° -192 /MEF/DGTCP/DM du 11 JUIL. 2007 ,  
portant limitation des mandats des dirigeants des coopératives ou mutuelles  
d'épargne et de crédit.

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

- Vu la constitution ;
- Vu la loi n°96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ;
- Vu le décret n° 97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi n° 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ;
- Vu le décret n°2007-450 du 29 mars 2007, portant nomination du Premier Ministre et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-456 du 07 avril 2007 portant nomination des membres du gouvernement et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-458 du 20 avril 2007 portant attribution des membres du gouvernement et l'ensemble des textes qu'il modifie ;
- Vu le décret n°2007-468 du 15 mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Vu la nécessité d'assainissement du secteur de la Microfinance ;

ARRETE

- Article 1<sup>er</sup>: La qualité de membres des organes statutaires des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ne peut couvrir qu'une période d'un mandat renouvelable une seule fois.
- Article 2 : Les anciens membres des organes statutaires des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit ne sont à nouveau éligibles qu'après l'écoulement d'au moins un mandat, après la fin de leur dernière fonction.

Article 3 : Les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit déjà en activité doivent se conformer à cette disposition, à compter de l'exercice 2008.

Article 4 : Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au journal officiel de la République de Côte d'Ivoire.

Fait à Abidjan le 11 JUL. 2007



Ampliations :

- Primature / cab
- MEF/CAB
- DGTCP
- AISFD-CI
- Commission Bancaire
- BCEAO
- Archives
- JORCI.