



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND - DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Coopération luxembourgeoise



BCEAO
BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

GUIDE DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD DE LA ZONE UEMOA

René **AZOKLY**

Ibrahima Fane **CAMARA**

DECEMBRE 2009



LUX-DEVELOPMENT
Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES | 4 |
| RESUME EXECUTIF..... | 6 |
| INTRODUCTION | 10 |
| B.DEFINITIONS | 15 |
| 1.1. ASSOCIATION..... | 15 |
| 1.2. GROUPEMENT D'EPARGNE ET DE CREDIT A CARACTERE COOPERATIF OU MUTUALISTE (GEC-CCM)..... | 15 |
| 1.3. INSTITUTION MUTUALISTE OU COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT..... | 15 |
| 1.4. INSTITUTIONNALISATION D'UNE ORGANISATION | 15 |
| 1.5. PROJET DE SFD | 15 |
| 1.6. SOCIETE ANONYME | 16 |
| 1.7. SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE | 16 |
| 1.8. TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE..... | 16 |
| C. OBJECTIFS ET JUSTIFICATION DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD..... | 18 |
| D. LES DIFFERENTES HYPOTHESES D'INSTITUTIONNALISATION ET DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD | 23 |
| 1. TRANSFORMATION DE SOCIETES COMMERCIALES..... | 24 |
| 1.1. Dispositions générales | 24 |
| 1.1.1. Approbation de l'opération..... | 24 |
| 1.1.2. Conditions de forme..... | 24 |
| 1.1.3. Formalités de publicité | 25 |
| 1.1.4. Prise d'effet de la décision de transformation | 25 |
| 1.1.5. Situation des organes sociaux..... | 26 |
| 1.1.6. Droits et obligations | 26 |
| 1.1.7. Commissaires aux comptes | 26 |
| 1.1.8. Etats financiers | 26 |
| 1.1.9. Incidence sur la personnalité morale..... | 27 |
| 1.1.10. Dispositions spécifiques | 27 |
| 1.1.11. Transformation d'une SARL..... | 27 |
| 1.1.12. Transformation d'une SA en SARL | 28 |
| 2. TRANSFORMATION D'ASSOCIATIONS..... | 30 |
| 2.1.1. Transformation d'une association en sociétés..... | 31 |
| 2.1.2. Transformation d'une association en IMCEC | 32 |
| 3. TRANSFORMATION DES IMCEC | 33 |
| 3.1.1. Transformation d'une IMCEC en sociétés..... | 34 |
| 3.2.1. Transformation d'une IMCEC en association | 34 |
| 4. TRANSFORMATION DES SOCIETES COOPERATIVES AUTRES QUE LES IMCEC | 34 |
| 5. INSTITUTIONNALISATION D'UN PROJET DE MICROFINANCE | 35 |
| 5.1.1. Le transfert des actifs et passifs du projet..... | 35 |
| 5.1.2. La création de la nouvelle personne morale..... | 36 |
| 5.1.3. Le désengagement de l'opérateur | 36 |
| 6. INSTITUTIONNALISATION DES GEC | 37 |
| 6.1.1. La transformation des GEC dépourvus de personnalité morale..... | 37 |
| 6.1.2. La transformation des réseaux de GEC qui sont constitués sous forme d'association ou de société | 37 |
| E. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES OPTIONS | 39 |
| 1.1. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU STATUT D'ASSOCIATION..... | 39 |
| 1.1.1. Les avantages..... | 39 |
| 1.1.2. Les inconvénients | 39 |
| 1.2. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU STATUT DE MUTUELLE ET DE COOPERATIVE | 40 |
| 1.2.1. Les avantages..... | 40 |
| 1.2.2. Les inconvénients | 41 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 1.3. | AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU STATUT DE SOCIETE A CAPITAUX PRIVES | 42 |
| 1.3.1. | <i>Les avantages</i> | 42 |
| 1.3.2. | <i>Les inconvénients</i> | 42 |
| F. LES PRINCIPALES IMPLICATIONS DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD | | 44 |
| 1.1. | LES IMPLICATIONS FISCALES DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE | 44 |
| 1.1.1. | <i>La fiscalité liée à l'évolution institutionnelle du SFD</i> | 44 |
| 1.1.1. | <i>La fiscalité des cessions d'actif et de passif</i> | 44 |
| 1.1.2. | <i>La fiscalité des donations et des prêts</i> | 45 |
| 1.1.3. | <i>La fiscalité générale permanente des activités de microfinance</i> | 45 |
| 1.1.4. | <i>La Taxe sur les activités financières</i> | 46 |
| 1.1.5. | <i>L'impôt Minimum forfaitaire</i> | 46 |
| 1.1.6. | <i>L'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux</i> | 46 |
| 1.1.7. | <i>La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)</i> | 46 |
| 1.1.8. | <i>Les contributions diverses</i> | 47 |
| 1. | <i>La patente</i> | 47 |
| 2. | <i>Les contributions foncières</i> | 47 |
| 3. | <i>La taxe sur les véhicules des sociétés</i> | 47 |
| 1.1.9. | <i>La fiscalité non spécifique à la microfinance</i> | 47 |
| 1.1.10. | <i>La fiscalité des associés et des clients</i> | 48 |
| 1. | <i>L'impôt sur les revenus des valeurs mobilières (IRVM)</i> | 48 |
| 2. | <i>L'impôt sur le revenu des créances (IRC)</i> | 48 |
| 3. | <i>Les droits d'enregistrement</i> | 49 |
| 1.1.11. | <i>La fiscalité du travail</i> | 49 |
| 1.1.12. | <i>La fiscalité douanière</i> | 49 |
| 1. | <i>Les droits et taxes permanents</i> | 49 |
| 2. | <i>Les droits et taxes à caractère temporaire</i> | 50 |
| 3. | <i>La TVA à l'importation sur les biens et services importés</i> | 50 |
| 1.1.13. | <i>Les avantages fiscaux du code des investissements</i> | 50 |
| 1.2. | LES AUTRES IMPLICATIONS DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE | 51 |
| 1.2.1. | <i>Incidence de la transformation institutionnelle sur l'autorisation d'exercice</i> | 51 |
| 1.2.2. | <i>Incidence de la transformation institutionnelle sur le fonctionnement</i> | 51 |
| G. CHOIX DE L'OPTION LA PLUS APPROPRIEE POUR UNE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE | | 52 |
| H. LES ACTIONS PREPARATOIRES | | 54 |
| 1.1. | SENSIBILISATION DES DIRIGEANTS ET SALARIES..... | 54 |
| 1.2. | ELABORATION DU PLAN DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE..... | 54 |
| 1.3. | MISE EN PLACE D'UN COMITE DE COORDINATION DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE | 55 |
| 1.4. | DEMANDE D'AUTORISATION DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE | 56 |
| 1.5. | IDENTIFICATION ET NEGOCIATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES, SOCIETAIRES OU MEMBRES POTENTIELS DE LA NOUVELLE ENTITE..... | 57 |
| 1.6. | ELABORATION DES DOCUMENTS DE GESTION DE LA NOUVELLE ENTITE..... | 58 |
| 1.7. | AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION DE L'ORGANISATION | 58 |
| 1.8. | PREPARATION DE L'OPERATION DE TRANSFERT DES RESSOURCES HUMAINES..... | 58 |
| 1.9. | RENFORCEMENT DES CAPACITES DES RESSOURCES HUMAINES | 60 |
| 1.10. | PREPARATION DE L'OPERATION DE TRANSFERT DES ACTIF ET PASSIF | 60 |
| 1.10.1. | <i>Détermination de la valeur objective de l'actif net</i> | 60 |
| 1.10.2. | <i>Détermination du prix de transaction</i> | 61 |
| 1.11. | PREPARATION DU PLAN DE TRANSFERT DES ACTIFS ET PASSIFS | 62 |
| I. LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PROPREMENT DITE..... | | 63 |
| IL EST FORTEMENT RECOMMANDE QUE L'ENSEMBLE DES OPERATIONS DE CREATION ET D'IMMATRICULATION DE LA NOUVELLE ENTITE SOIT CONFIE A UN NOTAIRE. LES PRINCIPALES ACTIVITES CONDUISANT A LA REALISATION DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE APRES LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS PREPARATOIRES SONT : | | |
| 1.1. | CREATION DE LA NOUVELLE ENTITE | 63 |
| 1.2. | DEMANDE D'AGREMENT DE LA NOUVELLE ENTITE..... | 64 |

| | | |
|---|---|------------------|
| 1.3. | OPERATION DE TRANSFERT DES RESSOURCES HUMAINES | 64 |
| 1.4. | OPERATION DE TRANSFERT DES ACTIFS ET PASSIFS..... | 65 |
| 1.4.1. | <i>Les différentes formes de transfert.....</i> | 65 |
| 1.4.2. | <i>Apport pur et simple.....</i> | 65 |
| 1.4.3. | <i>Apport à titre onéreux.....</i> | 65 |
| 1.4.4. | <i>Apport mixte.....</i> | 65 |
| 1.4.5. | <i>Apport par donation ou par prêt.....</i> | 65 |
| 5. | DEMARRAGE DES ACTIVITES DE LA NOUVELLE ENTITE | 66 |
| J. GESTION DES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE..... | | 67 |
| 1.1. | RISQUE DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT | 67 |
| 1.1.1. | <i>Principales raisons de la résistance au changement.....</i> | 67 |
| 1.1.2. | <i>Manifestations de la résistance au changement.....</i> | 68 |
| 1.1.3. | <i>Stratégies de gestion du risque de résistance au changement</i> | 69 |
| 1.2. | RISQUE D'ALLONGEMENT DU DELAI D'OBTENTION DE L'AGREMENT | 69 |
| 1.3. | RISQUE DE CHANGEMENT DE LA MISSION DU SFD | 70 |
| 1.4. | RISQUE DE MAUVAISE INTERPRETATION DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PAR LES CLIENTS..... | 70 |
| K. LE SUIVI DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE | | 71 |
| CONCLUSION | | 73 |
| <u>ANNEXES</u> | | <u>75</u> |
| ANNEXE 1. Fiches techniques sur le processus de transformation institutionnelle | | |
| ANNEXE 2. STATUTS TYPES (IMCEC, Association, SARL, SA) | | |
| ANNEXE 3. BIBLIOGRAPHIE | | |
| ENCADRE 1. PRODEM BANCO SOL | | |
| ENCADRE 2. K REP KENYA | | |
| ENCADRE 3. ACEP CAMEROUN | | |

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|------------------|--|
| AG : | Assemblée Générale |
| AGE : | Assemblée Générale Extraordinaire |
| AUSC : | Acte Uniforme sur les Société Commerciales |
| BCEAO : | Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CB : | Commission Bancaire |
| CFPNB : | Contribution Foncière propriétés non bâties |
| CFPB : | Contribution Foncière des Propriétés Bâties |
| CGI : | Code Général des Impôts du Sénégal |
| FCFA : | Franc de la Communauté Financière Africaine |
| GEC : | Groupement d'Epargne et de crédit |
| GIE : | Groupement d'Intérêt Economique |
| IBIC : | l'Impôt sur les Bénéfices Industriels et commerciaux (IBIC) |
| IMF : | Institution de microfinance |
| IMCEC : | Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit |
| IPTS : | Impôt Progressif sur les Traitements et Salaires |
| IRC : | Impôt sur les Revenus des Créances |
| IS | Impôt sur les Sociétés |
| IRVM : | Impôt sur les Revenus des Valeurs Mobilières |
| OHADA : | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| ONG : | Organisation Non Gouvernementale |
| PME : | Petite et Moyenne Entreprise |
| PRAFIDE : | Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée |
| SA : | Société Anonyme |
| SARL : | Société à Responsabilité Limitée |

| | |
|----------------|--|
| SFD : | Systeme Financier Décentralisé |
| SIG : | Systeme Information de Gestion |
| TAF : | Taxe sur les Activités Financières |
| TCI : | Taxe Conjoncturelle à l'Importation |
| TDP : | Taxe Dégressive de Protection |
| TVA : | Taxe sur la Valeur ajoutée |
| UMOA : | Union Monétaire Ouest Africaine |
| UEMOA : | Union Economique et Monétaire Ouest Africain |
| VPS : | Versement Patronal sur Salaire |

RESUME EXECUTIF

La justification de la transformation

L'expansion du secteur de la microfinance, soutenue par l'accroissement et la diversification des institutions, en dépit des progrès enregistrés, a été, pour certains SFD, entravée notamment par des obstacles tant de nature institutionnelle que financière. Cette situation a conduit certaines institutions à entreprendre leur transformation institutionnelle pour faire face aux enjeux qui les interpellent. La diversité des fortunes qu'ont connues les expériences entreprises dans ce domaine dans la sous région, a suscité une prise de conscience autour de la nécessité de mener des réflexions sur les conditions de la réalisation efficiente de la transformation institutionnelle.

Selon l'article 181, alinéa 1 de l'Acte Uniforme de l'OHADA, «la transformation de la société est l'opération par laquelle une société change de forme juridique par décision des associés ». Ainsi, la transformation régulière d'une forme de société en une autre¹, conformément aux formalités prescrites, n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle. Lorsqu'elle intervient, les droits et obligations contractés par la société sous son ancienne forme subsistent sous la nouvelle forme.

En microfinance, la transformation institutionnelle s'inspire du concept de transformation institutionnelle en droit commercial. Elle consiste pour une institution de microfinance ayant une personnalité morale à changer de statut juridique en vue d'une meilleure adaptation entre la forme du SFD et son milieu. L'institutionnalisation du projet, pour sa part, entraîne la création d'une personne morale distincte des promoteurs initiaux du projet.

D'une façon générale, trois considérations peuvent motiver un changement de forme juridique : i) la contrainte réglementaire ; ii) la nécessité d'une adaptation de la forme juridique sous l'impulsion des impératifs de croissance (ouverture du capital à de nouveaux investisseurs) ; iii) la volonté de modifier l'option initiale au profit d'une forme juridique considérée comme plus adaptée à la vision des membres de l'institution.

Les options possibles

La transformation des IMCEC, associations et coopératives de service entraîne la perte de la personnalité morale. En cas de dissolution, leur actif net doit aller à une autre institution de même type. Les IMCEC peuvent devenir membres d'une association ou prendre des participations dans une SA ou une SARL. Elles ne peuvent pas transférer leurs activités d'épargne et de crédit sans disparaître.

Les associations et les coopératives de service peuvent devenir membres d'une IMCEC / association ou prendre des participations dans une SA ou une SARL. Elles peuvent transférer leur activité d'épargne et de crédit sans disparaître.

Les SARL et SA ne peuvent pas se transformer en association ou en IMCEC sans perdre leur personnalité morale. Elles peuvent devenir membres d'une association ou d'une IMCEC. Une SARL peut se transformer en SA et inversement sans qu'il y ait création de personnalité morale nouvelle.

L'institutionnalisation des projets et des GEC permettant l'acquisition de la personnalité morale peut se faire selon les formes juridiques reconnues par la réglementation.

Le choix de l'option la plus adaptée en matière de transformation institutionnelle peut s'avérer complexe. Il est donc recommandé de réaliser une étude de faisabilité de la transformation institutionnelle avant toute décision. Cette étude de faisabilité doit être confiée à des experts qui ont une expérience avérée en matière de transformation institutionnelle.

Les implications de la transformation institutionnelle

La transformation institutionnelle a une incidence sur le fonctionnement de l'institution, notamment en matière de : gouvernance de l'institution ; de système d'information de gestion ; de contrôle interne ; d'infrastructures, de ressources humaines et de régime fiscal.

En matière de fiscalité trois régimes sont applicables. Il s'agit de la fiscalité liée à l'évolution institutionnelle du SFD (fiscalité des cessions d'actif et de passif ; fiscalité des donations et des prêts) ; de la fiscalité générale permanente des SFD (taxe sur les activités financières ; impôt minimum forfaitaire ; impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux ; taxe sur la valeur ajoutée ; contributions diverses) ; de la fiscalité non spécifique à la microfinance (fiscalité sur les revenus des associés et des clients ; fiscalité des revenus salariaux ; fiscalité douanière).

La fiscalité a influencé le choix d'opter pour une solution institutionnelle plutôt qu'une autre. La fiscalité de droit commun considérée non incitative induit des options vers les entités bénéficiant d'exonérations fiscales (sociétés coopératives d'épargne et de crédit et associations). Les organisations qui ont adopté la forme de sociétés de capitaux sont assujetties au droit commun de la fiscalité applicable à ces types de sociétés. Les SFD qui envisagent de modifier leur forme juridique doivent, par conséquent, évaluer les conséquences fiscales les plus significatives qui accompagnent cette évolution. L'aspect fiscal doit être pris en compte dès le départ par l'étude de faisabilité.

Les actions préparatoires

La transformation institutionnelle est un processus qui suit plusieurs étapes. La réussite de ce processus dépend énormément de la qualité de sa préparation. Les actions préparatoires constituent les premières étapes de ce processus. Ces actions regroupent entre autres : la sensibilisation des dirigeants et salariés ; l'élaboration du plan de transformation institutionnelle ; la mise en place d'un comité de coordination du processus de transformation institutionnelle ; la demande d'autorisation de transformation institutionnelle ;

l'identification et les négociations avec les actionnaires, sociétaires ou membres potentiels de la nouvelle entité ; l'élaboration des documents de gestion de la nouvelle entité ; l'amélioration du système d'information de gestion de l'organisation ; le renforcement des capacités des ressources humaines ; la préparation de l'opération de transfert des ressources humaines ; la préparation de l'opération de transfert des actifs et passifs ; la préparation du plan de transfert des actifs et passifs.

Le choix de l'adoption de se transformer, après la validation de l'étude de faisabilité, doit faire l'objet d'un plan de transformation qui comportera, entre autres éléments : la justification de la transformation institutionnelle et de l'option choisie ; le détail et la programmation des actions préparatoires du processus de transformation institutionnelle à proprement parler ; les stratégies de gestion des risques liés à la transformation institutionnelle ; le système de suivi, l'évaluation du processus de transformation institutionnelle.

Pour permettre un suivi efficace, le plan de transformation institutionnelle doit ; i) présenter le chronogramme détaillé des différentes activités du processus de transformation institutionnelle ; ii) définir les indications de performance objectivement vérifiables ; iii) indiquer la durée de l'ensemble du processus et le budget.

Le processus doit être piloté par un comité de coordination constitué à cet effet. Le démarrage des activités de la nouvelle entité est subordonné à l'obtention de l'agrément du ministère chargé des finances.

Les risques liés à la transformation institutionnelle

La transformation institutionnelle comporte des risques qu'il convient de prendre en compte, notamment : son coût ; sa durée ; la résistance au changement de la part des agents et des dirigeants de l'entité d'origine ; la perte de vue de la mission initiale de l'institution ; la mauvaise interprétation du processus de transformation institutionnelle par les clients.

Le processus de transformation institutionnelle n'est pas exempt de difficultés, les diverses options retenues présentant toutes des avantages et des inconvénients.

Principaux enseignements

Les principaux enseignements tirés des études de cas réalisées auprès de quelques SFD (cinq au total) qui ont entrepris des transformations institutionnelles dans la zone non encore achevées, montrent que si le processus peut aboutir à des résultats tangibles, il peut, lorsqu'il n'est pas maîtrisé, induire des dysfonctionnements.

Au niveau des avantages attendus de la transformation institutionnelle, trois institutions sur cinq ont enregistré des résultats positifs reflétés par l'accroissement des points de service ; du nombre de bénéficiaires des

ressources collectées et des financements accordés et du résultat d'exploitation. Ces institutions ont vu leur situation financière s'améliorer.

Par contre, pour deux autres institutions, les résultats sont mitigés en dépit des moyens financiers et humains mobilisés pour cette mission.

Par ailleurs, le processus s'est révélé, dans l'ensemble, relativement long (en moyenne plus de cinq ans sans être achevé). Les problèmes relevés dans la mise en œuvre du processus semblent résulter de difficultés provenant d'une insuffisante évaluation de l'ensemble des entraves à lever.

La transformation est à la fois un aboutissement, un prolongement et un commencement. Elle représente un changement important pour une organisation. Plus qu'un changement de structure d'entreprise ou d'actionnariat, elle implique un changement fondamental dans la culture de l'organisation. La transformation institutionnelle affecte de façon importante le profil, les systèmes et les procédures de l'organisation. Les expériences de transformation institutionnelle des institutions de micro finance en Amérique Latine, en Afrique et en Asie enseignent que la réussite du processus dépend de la qualité de sa préparation, de sa planification et de l'engagement des acteurs qui sont impliqués dans le processus.

La transformation institutionnelle nécessite, par conséquent une bonne évaluation au départ (étude de faisabilité prenant en compte l'ensemble des coûts associés et des projections réalistes sur la base de choix judicieux de la forme juridique de la nouvelle structure), une bonne sensibilisation sur l'enjeu et une bonne communication dans le cadre d'un plan d'actions destiné à appuyer le processus.

INTRODUCTION

Le secteur de la microfinance est en plein essor dans l'ensemble des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). En effet, de nouvelles institutions se créent chaque année avec pour corollaire l'augmentation constante des transactions financières. Selon les estimations de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), le secteur de la microfinance regroupe à fin décembre 2008 dans l'UEMOA, environ 700 Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) détenant près de 5.300 points de service qui desservent 9 millions d'agents économiques, soit 12% de la population active de l'Union. Les transactions réalisées par ces institutions sont évaluées à 459 milliards de FCFA pour l'épargne collectée et 442 milliards de FCFA pour l'encours des crédits. Au début des années 90, le secteur regroupait à peine une centaine d'institutions de microfinance qui détenaient un portefeuille de crédits de moins de 20 milliards de FCFA pour un encours des dépôts de 15 milliards de FCFA environ.

En dépit de ces résultats encourageants enregistrés par les SFD dans l'offre des services financiers, l'exclusion financière demeure importante dans l'Union car près d'un actif sur cinq n'a pas accès aux prestations des institutions financières formelles (banques et institutions de microfinance). Il en résulte la nécessité de poursuivre les efforts entrepris depuis plus d'une décennie dans la promotion des Institutions de Microfinance (IMF) en vue de l'édification, dans les Etats membres de l'UEMOA, d'un « secteur financier inclusif », c'est-à-dire accessible au plus grand nombre.

En effet, l'expansion du secteur, soutenue par l'accroissement et la diversification des institutions, en dépit des progrès enregistrés, a été, pour certains SFD, entravée notamment par des obstacles tant de nature institutionnelle que financière. Cette situation a amené certaines institutions à entreprendre leur transformation institutionnelle pour faire face aux enjeux qui les interpellent. La diversité des fortunes qu'ont connues les expériences entreprises dans ce domaine dans la sous région, a suscité une prise de conscience autour de la nécessité de mener des réflexions sur les conditions de la réalisation efficiente de la transformation institutionnelle.

C'est dans le but de contribuer à la facilitation de l'opération de transformation institutionnelle que le Programme AFR/017 (Promotion de Secteurs financiers inclusifs dans la zone UEMOA) a décidé de l'élaboration d'un guide sur les modalités et conditions dans lesquelles les SFD des pays membres de l'UEMOA qui le souhaitent, pourraient réussir leur transformation institutionnelle au regard des dispositions juridiques en vigueur dans la zone.

Ce guide qui se veut un document pratique, décrit le processus à suivre par un SFD qui décide d'opérer l'une ou l'autre des mutations institutionnelles ci-après :

- Acquisition d'un des statuts juridiques définis par l'article 15 de la nouvelle loi portant réglementation des SFD de la zone UMOA (société

anonyme, société à responsabilité limitée, société coopérative ou mutualiste, association) par des SFD qui existent actuellement mais qui ne sont pas dotés de personnalité morale (les projets et les groupements d'épargne et de crédit par exemple) ;

- Création d'un SFD auquel une association ou ONG de microfinance transfère son activité de microfinance ;
- Passage par un SFD d'un statut juridique de l'article 15 de la nouvelle loi à un autre, lorsque cela est possible.

A. CONTEXTE DU SECTEUR DES SFD DANS LA ZONE UEMOA

Les premiers SFD sont apparus dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) au début des années 70. Ces SFD ont adopté des formes juridiques diverses au sein desquelles prédominent les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit. En 2004, deux fédérations de mutuelles d'épargne et de crédit opérant au Mali et au Sénégal ont créé une confédération qui, à son tour, a mis en place une société anonyme qui a sollicité et obtenu un agrément en qualité de banque.

Le dynamisme du secteur de la finance décentralisée a été impulsé par les initiatives prises par les Autorités Monétaires de l'UMOA en 1992. En effet, à la suite de la restructuration du système bancaire au cours des années 80, il est apparu nécessaire de promouvoir de nouveaux intermédiaires financiers. Cette orientation avait pour objectif d'œuvrer à la diversification du paysage financier en permettant à des acteurs autres que les banques et établissements financiers classiques, d'offrir des services à des franges de la population ayant difficilement accès aux guichets des établissements de crédit. En application des dispositions de l'article 22 du Traité de l'UMOA, la BCEAO a élaboré un cadre juridique communautaire spécifique pour les SFD des pays de l'UMOA. Les principaux textes adoptés à cet égard concernent la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (1993) et la convention cadre (1996). Ce dispositif a été complété en 1998 par les instructions de la BCEAO, qui définissent le plan des comptes et le format de communication de l'information financière. L'adoption de ce cadre juridique a fortement contribué à ancrer la finance de proximité dans le paysage financier de l'Union. Les initiatives et les actions de vulgarisation du cadre juridique et le renforcement des capacités, mis en œuvre par la BCEAO avec l'appui de partenaires extérieurs, ont significativement œuvré à l'émergence et au développement des SFD de la sous région.

Les différents types de SFD qui opèrent actuellement dans les pays membres de l'Union sont les suivants :

- Les Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) à caractère coopératif ou mutualiste ;
- Les projets de microfinance ou à volet microfinance ;
- Les associations ;
- Les sociétés de capitaux (les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) et les Sociétés Anonymes (SA) ;
- Les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de crédit (IMCEC) ;
- Les Coopératives de Services.

La rapide croissance du secteur s'est accompagnée de dysfonctionnements qui ont fragilisé les résultats enregistrés. En effet, entre 1998 et 2002, les principales institutions faïtières de la sous région, constituées en grande partie de structures

mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, ont enregistré une dégradation marquée de la qualité de leur portefeuille de prêts. Cette situation a érodé leurs fonds propres et affecté leur structure financière. Parmi les facteurs explicatifs, il a été notamment relevé les insuffisances des systèmes d'information de gestion (SIG), la faible efficacité des mécanismes de surveillance interne et externe ainsi que la coordination insuffisante entre les politiques nationales et régionales.

L'analyse des résultats des études sur la viabilité financière de ces institutions, réalisées dans l'ensemble des Etats membres de l'Union ainsi que des informations tirées des monographies réalisées par la BCEAO et les résultats des missions d'inspection des principales institutions ont permis d'établir un état des lieux mettant en exergue les forces et faiblesses du secteur. Sur la base de ce diagnostic, la BCEAO a élaboré un Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée (PRAFIDE), visant à moderniser le fonctionnement des institutions de microfinance, en vue de répondre à une demande croissante, tout en préservant leur viabilité financière. Les principaux volets du programme portent sur l'aménagement du cadre juridique, l'amélioration de l'information financière et le renforcement de la surveillance. Pour accompagner ces évolutions, un référentiel comptable spécifique au secteur a été élaboré, pour assurer la fiabilité des données communiquées aux structures internes et externes de surveillance. En outre, de nouveaux instruments de suivi (centrale des risques et des impayés) vont être mis en place pour renforcer la prévention des risques. Parallèlement, en vue d'adapter les textes de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) à la spécificité de la microfinance, la BCEAO a suscité l'élaboration d'un Acte Uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives et mutualistes qui intègre des dispositions spécifiques en matière de saisie et voies d'exécution.

Pour conférer une plus grande portée aux mesures ci-dessus, et consolider les performances du secteur, un nouveau cadre juridique communautaire a été élaboré par la BCEAO en 2007 pour régir le secteur des SFD des pays membres. Ce nouveau cadre juridique qui est actuellement en cours de ratification par les Parlements des pays membres de l'Union, permettra de faire face aux nouveaux défis et de promouvoir de nouveaux outils en vue de renforcer la sécurité des opérations ainsi que la fiabilité de l'information financière. Les principales caractéristiques de ce nouveau cadre juridique sont les suivantes :

- le régime d'autorisation d'exercice (agrément) est uniforme pour tous les types d'institutions ;
- l'avis conforme de la Banque Centrale est requis sur tout dossier d'autorisation d'exercice ;
- obligation est faite aux structures faitières de signer des conventions d'affiliation avec les caisses de base affiliées ;
- la Banque Centrale et la Commission Bancaire sont habilitées à effectuer directement le contrôle des SFD d'une certaine taille financière ;
- les normes prudentielles ont été modifiées ;

- des indicateurs de performance et d'alerte précoce ont été définis et les SFD doivent les établir et les communiquer à la Tutelle ;
- obligation est faite aux structures faïtières de constituer en leur sein un fonds de sécurité ;
- élaboration, par instruction de la Banque Centrale, d'un référentiel comptable spécifique aux SFD ;
- obligation est faite aux SFD d'une certaine taille de faire certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes ;
- adhésion obligatoire des SFD à tout système de garantie des dépôts qui viendrait à être mis en place dans le secteur de la microfinance ;
- renforcement du dispositif de contrôle interne au niveau des réseaux ;
- intégration de nouvelles sanctions administratives (mise en garde et injonction), et relèvement du montant des pénalités ;
- dévolution de sanctions (disciplinaire et pécuniaire) à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire ;
- confirmation de la prise en compte de la diversité des formes juridiques (association, SA, SARL, IMCEC et interdiction de revêtir la forme d'une société unipersonnelle) ;
- importance conférée à la dénomination sociale (élément clé d'identification et moyen de lutter contre les SFD exerçant en marge de la réglementation) ;
- suppression de l'autorisation d'exercice pour les groupements d'épargne et de crédit qui disposent d'un délai de 2 ans pour se conformer aux dispositions de la réglementation.

Les termes de l'article 15 de ce nouveau cadre juridique qui stipulent que « les systèmes financiers décentralisés doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes, de sociétés à responsabilité limitée, de sociétés coopératives ou mutualistes ou d'associations » induisent trois conséquences majeures :

- les SFD qui vont se constituer après l'entrée en vigueur des nouveaux textes réglementaires devront nécessairement adopter l'une des quatre (4) formes juridiques expressément prévues ;
- les SFD qui exercent actuellement leurs activités avec des statuts juridiques autres que ceux qui sont ci-dessus mentionnés, devront effectuer une transformation institutionnelle pour se conformer aux prescriptions du nouveau cadre juridique pour pouvoir continuer à exercer ;
- Les modalités de la transformation institutionnelle, en particulier les choix possibles, sont désormais bien définies.

B. DEFINITIONS

Les quelques définitions ci-après permettent de faciliter la lecture du guide.

1.1. Association

Une association est une organisation à but non lucratif créée par des fondateurs qui se regroupent pour produire des biens et des services destinés à la collectivité.

1.2. Groupement d'Épargne et de Crédit à Caractère coopératif ou Mutualiste (GEC-CCM)

Les groupements d'épargne et de crédit à caractère coopératif ou mutualiste sont, aux termes de la loi PARMEC, des regroupements de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnus comme institution de base, effectuent des activités d'épargne et /ou de crédit en s'inspirant des règles d'action des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Les groupements d'épargne et de crédit à caractère coopératif ou mutualiste ne sont pas régis par les dispositions de la loi PARMEC. Toutefois, ils peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du Ministre chargé des Finances, mais cette reconnaissance ne leur confère pas la personnalité morale.

1.3. Institution Mutualiste ou Coopérative d'Épargne et de Crédit

Une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit (IMCEC) est 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 des crédits.

1.4. Institutionnalisation d'une organisation

L'institutionnalisation est l'opération par laquelle une organisation n'ayant précédemment pas de personnalité morale (projet ou groupement) va l'acquérir. L'institutionnalisation d'un SFD consiste donc à la transformation d'un modèle expérimental en une institution autonome dotée de la personnalité morale (ou juridiquement autonome).

La procédure d'institutionnalisation ne met pas un terme à la possibilité de recourir à une assistance technique et ou financière.

1.5. Projet de SFD

Un projet de SFD est un montage contractuel mettant en présence plusieurs intervenants : un ou plusieurs bailleurs de fonds, un Etat ou une structure privée autonome et un opérateur qui met en œuvre le projet.

Ce montage contractuel soulève les questions : de la propriété du projet et en particulier de ses actifs, de la place éventuelle de l'Etat, lorsqu'il est maître d'ouvrage, et de l'opérateur maître d'œuvre, en l'absence d'Etat maître d'ouvrage.

Le projet de SFD est donc une organisation sans personnalité morale ou du moins sans personnalité morale autonome, constituant toutefois une unité économique et sociale distincte, qui effectue des activités de microfinance à titre de profession habituelle.

1.6. Société Anonyme

La société anonyme (SA) est une société commerciale définie et régie par l'AUSC comme étant « *une société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires sont représentés par des actions*² ».

Elle peut ne comprendre qu'un actionnaire et doit disposer d'un capital social minimum de 10 millions F CFA, sauf pour le secteur financier.

Elle est en principe dirigée par un conseil d'administration, avec un Président et un directeur général, pouvant être assisté d'un ou plusieurs directeurs généraux adjoints. Une même personne peut cumuler les fonctions de président et de directeur général.

Elle peut aussi être gérée par un administrateur général, si le nombre d'actionnaires est inférieur ou égal à trois.

Le capital d'une SA est divisé en actions. Chaque actionnaire est membre de l'assemblée générale de la SA au sein de laquelle il dispose en général d'un droit de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient. Si l'organisation réalise des bénéfices et distribue des dividendes, ces dividendes sont distribués aux actionnaires au prorata des actions qu'ils détiennent.

1.7. Société à Responsabilité Limitée

La société à responsabilité limitée (SARL) est définie par l'AUSC comme étant « *une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par des parts sociales* ». Elle peut ne comprendre qu'un actionnaire et doit disposer d'un capital social minimum d'un million de francs CFA.

1.8. Transformation Institutionnelle

Selon l'article 181, alinéa 1 de l'Acte Uniforme de l'OHADA, « la transformation de la société est l'opération par laquelle une société change de forme juridique par décision des associés ». Ainsi, la transformation régulière d'une forme de société en une autre³,

² AUSC, article 385

³ Exemples : transformation d'une SARL en une SA, d'une SA en une SARL, d'une SA en une société en commandite simple, d'une société en commandite simple en SA, d'une SARL en une société en commandite simple, d'une société en commandite simple en SARL, etc.

conformément aux formalités prescrites, n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle. Lorsqu'elle intervient, les droits et obligations contractés par la société sous son ancienne forme subsistent sous la nouvelle forme.

Toutefois, il y a lieu de signaler que lorsque la société, à la suite de sa transformation, n'a plus l'une des formes sociales prévues par l'Acte Uniforme susvisé, elle perd la personnalité juridique. C'est le cas lorsqu'une société décide de se transformer en association, en coopérative ou en mutuelle.

En microfinance, la transformation institutionnelle s'inspire du concept de transformation institutionnelle en droit commercial. Elle consiste pour une institution de microfinance ayant une personnalité morale à changer de statut juridique.

C. OBJECTIFS ET JUSTIFICATION DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD

Plusieurs SFD avaient été créés par les bailleurs de fonds internationaux dans les années 1980 et au début des années 1990 en vue d'une expérimentation de méthodes nouvelles ou alternatives de financement pour lutter contre l'exclusion financière. Le développement qu'ils ont connu ainsi que la portée de leur contribution par rapport à celle d'autres initiatives ont conduit à la nécessité de la poursuite de leurs interventions en raison des considérations qui suivent :

1. Les SFD ont relevé le défi d'offrir des services financiers à des populations qui avaient été, jusqu'alors, ignorées par les établissements de crédit classiques. En facilitant l'accès des personnes démunies au financement formel, ils ont instauré et offert des prestations adaptées auxquelles les bénéficiaires se sont habitués. Cette situation constitue, à présent, une constante de leur environnement et de leurs activités. Il en est ainsi de l'accès aux services de crédit et d'épargne qui est devenu un besoin permanent pour la poursuite d'activités génératrices de revenus. En conséquence, toute interruption dans la fourniture de ces services peut avoir des conséquences néfastes pour les populations bénéficiaires. Cette réalité explique pourquoi, contrairement aux autres projets de développement, la microfinance ne peut s'inscrire que dans la durée.
2. L'arrêt des activités d'un SFD n'est pas sans conséquence pour le milieu dans lequel il intervient. Les populations qui anticipent la disparition du SFD vont probablement cesser de rembourser leurs prêts. Ce phénomène peut s'étendre aux autres SFD de sorte que l'implantation d'un autre SFD, dans la même zone, peut s'avérer difficile, car celui-ci ne bénéficiera pas d'un climat de confiance et d'une habitude de remboursement de la part des bénéficiaires.
3. Certains projets de microfinance acquièrent une taille si importante dans leur localité d'implantation que leur disparition peut avoir un impact macro-économique et social négatif.
4. Enfin, certains projets de microfinance collectent de l'épargne pour des montants non négligeables qui est placée sous forme de crédit. Ces projets peuvent difficilement mettre fin à leurs activités en raison de leur incapacité à rembourser tous les épargnants qui ont placé leurs économies et leur confiance dans le projet.

Pour toutes ces raisons, après une première phase de développement pendant laquelle les objectifs se mesuraient souvent en termes de croissance du volume d'épargne, de crédit, de desserte des populations et parfois de taux de remboursement, la priorité s'oriente progressivement et, de plus en plus, vers la recherche de la pérennité financière et institutionnelle.

La mise en œuvre de la nouvelle réglementation applicable aux systèmes financiers décentralisés (SFD) ainsi que les profondes mutations observées au cours de la période récente vont contribuer à redessiner le paysage de la finance décentralisée

dans la sous région. Tirant les enseignements de la rentabilité et, par conséquent, de la viabilité du secteur, de nouveaux acteurs vont s'intéresser à la finance décentralisée en faisant le choix d'intervenir sous la forme de sociétés à but lucratif dans un milieu où la forme juridique prédominante est celle des structures à but non lucratif (associations, mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit).

Dans ce contexte, le nombre d'institutions de microfinance s'est accru ces dernières années et les types d'institutions sont devenus de plus en plus diversifiés et variés. De nouvelles formes de partenariats naissent. Ainsi dans certains cas, les établissements de crédit vont adopter des stratégies de downscaling⁴ ou à l'inverse des SFD vont essayer d'accéder au statut de banque par le biais d'un processus d'upscaling⁵. Ainsi, le secteur de la microfinance se révèle en mutation, et fait preuve d'un dynamisme marqué résultant de la confrontation d'expériences diversifiées. Une concurrence croissante s'instaure entre les différents SFD pour la mobilisation des ressources. Dans ce contexte, la transparence financière et plus particulièrement la disponibilité d'informations fiables sur les SFD constituent un atout. En la matière, le statut juridique devient un critère qui fait l'objet d'une attention particulière.

La mise en évidence de la rentabilité des SFD et la volonté de nouer un partenariat avec de nouveaux intervenants (investisseurs privés) va accélérer la création de sociétés de capitaux ou amener des SFD en activité à modifier leur forme juridique.

Par ailleurs, dans le cadre de l'assainissement du secteur financier, les opérations de regroupement vont s'accélérer à la faveur de la restructuration des institutions par des fusions et des absorptions. Il faut noter également, la nécessité pour les petites unités qui ne peuvent pas supporter toutes seules les prescriptions de la réglementation en matière d'organisation et de gestion de se regrouper dans le cadre de l'institutionnalisation.

Cette orientation nouvelle peut s'effectuer aisément ou se heurter à des contraintes de divers ordres. D'où l'importance à accorder, dès le départ, au choix du régime juridique sous lequel va s'opérer l'activité d'intermédiation financière.

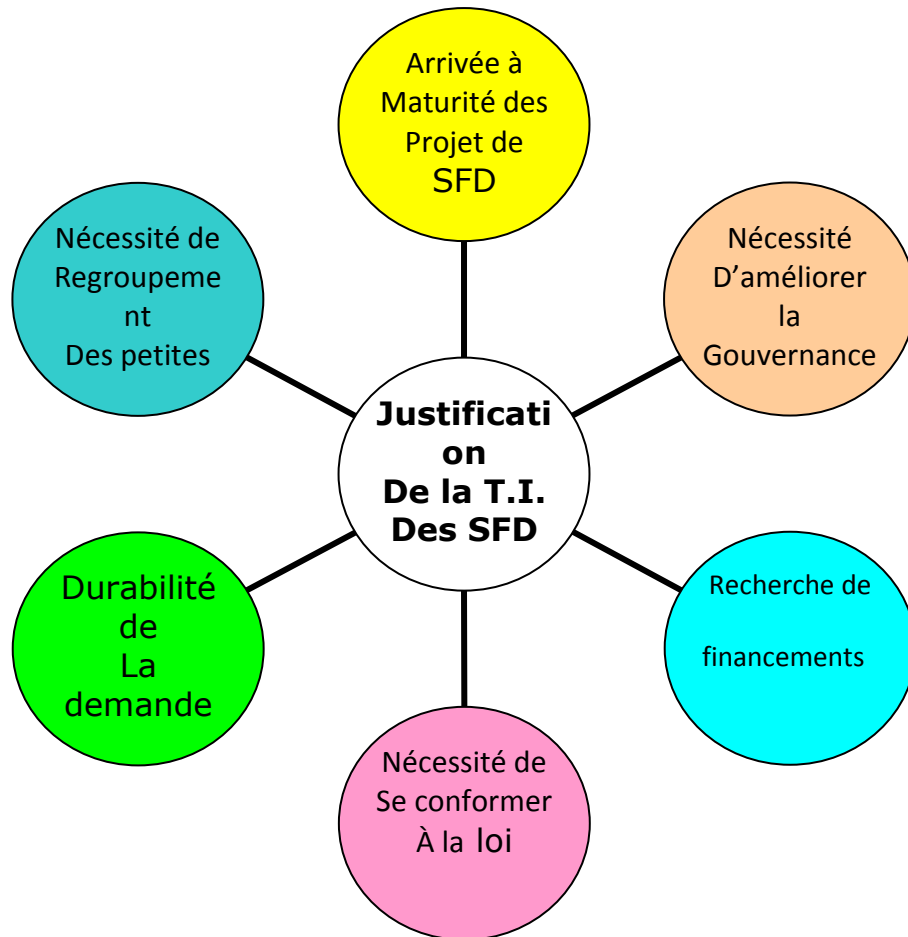
En résumé, la transformation institutionnelle d'un SFD peut répondre à plusieurs objectifs, en vue d'une meilleure adaptation entre la forme juridique du SFD à ses opérations envisagées. D'une façon générale, trois éléments peuvent motiver un changement de forme juridique :

- Le premier élément est la contrainte réglementaire. En effet, le SFD peut être satisfait de sa forme juridique actuelle, mais la recherche de conditions d'exercice plus adaptées peut le pousser vers une modification de statut juridique.

⁴ Le « downscaling » est une stratégie consistant pour une banque commerciale à essayer d'entrer dans le secteur de la Microfinance.

⁵ Le « upscaling » est une stratégie consistant pour une Institution de Microfinance non régulée à se transformer en une institution régulée. Cette stratégie est généralement motivée par la volonté d'accéder à de nouvelles sources de financement en vue de financer sa croissance.

- Le deuxième élément est constitué par la nécessité d'une adaptation de la forme juridique sous l'impulsion des impératifs de croissance (ouverture du capital à de nouveaux investisseurs) ;
- Le troisième élément résulte de la volonté de modifier l'option initiale au profit d'une forme juridique considérée comme plus adaptée à la vision des membres de l'institution.



Encadré n°1 Expérience de la Bolivie : PRODEM – Banco Sol

Le cas de l'ONG qui a entrepris au cours des années 1990 une transformation institutionnelle pour créer Banco Sol un établissement bancaire constitué sous la forme d'une société anonyme est l'une des expériences les plus connues en la matière.

Ce modèle a, par la suite, servi de référence, au niveau international, pour la réalisation de projets, dans le domaine de la microfinance, visant à changer de forme juridique pour répondre à des préoccupations de croissance des institutions.

1. Contexte

L'ONG PRODEM constitué sous le régime d'une association à but non lucratif après un démarrage de ses activités en 1988, est confrontée au début des années 90 à une insuffisance de ressources au regard des besoins de financement formulés par sa clientèle. En effet, de l'ordre de moins de 600.000 dollars des Etats-Unis, à ses débuts, l'encours de crédit a atteint en 1990 2,4 millions de dollars et les prévisions tablaient sur un doublement du portefeuille au cours des années suivantes. Face à l'interdiction de collecter de l'épargne de par son statut, aux lenteurs enregistrées dans la mobilisation des financements des bailleurs de fonds et partenaires techniques, et la réticence des banques locales à accroître leurs lignes de crédit du fait d'une absence de sûretés jugées adaptées et suffisantes pour garantir leurs concours, les dirigeants de PRODEM décident d'adopter une forme juridique leur permettant d'accéder au statut de banque.

2. Objectif

En vue de mobiliser un volume accru de ressources pour financer sa croissance, l'option est prise de créer un établissement bancaire. Cette orientation offre deux avantages principaux. La création de la société anonyme offre l'opportunité d'accueillir de nouveaux actionnaires et d'accroître le montant des fonds propres. L'accès au statut de banque assujettie à la réglementation permet de collecter de l'épargne auprès du public (clients et marché financier).

3. Modèle retenu

Pour la mise en œuvre du choix effectué, il a été retenu de créer une nouvelle institution ayant le statut de société anonyme. Son capital est détenu en majorité par l'Association PRODEM mais ouvert à de nouveaux actionnaires qui sont en majorité des partenaires étrangers. L'Association (PRODEM) a conservé les activités à but non lucratif et transféré à la Banque (Banco Sol) celles de nature financière (collecte de l'épargne et octroi de crédit). Dans ce cadre, le portefeuille de prêt et une partie du personnel ont été transférés à Banco Sol.

4. Démarche observée

La démarche a privilégié la concertation et une approche itérative en particulier pour la réalisation de l'étude de faisabilité et la finalisation du schéma de transformation. Ce

consensus indispensable à l'adhésion des intervenants est économe de délais et de coûts (études complémentaires et frais de réunion). Cette démarche a été entreprise, tant au niveau interne (dirigeants et personnel) qu'externe (Autorité de surveillance et partenaires financiers).

A titre d'illustration, la décision prise vers la fin des années 80 a abouti à l'obtention de l'agrément en 1992 et à la définition de normes prudentielles en 1998.

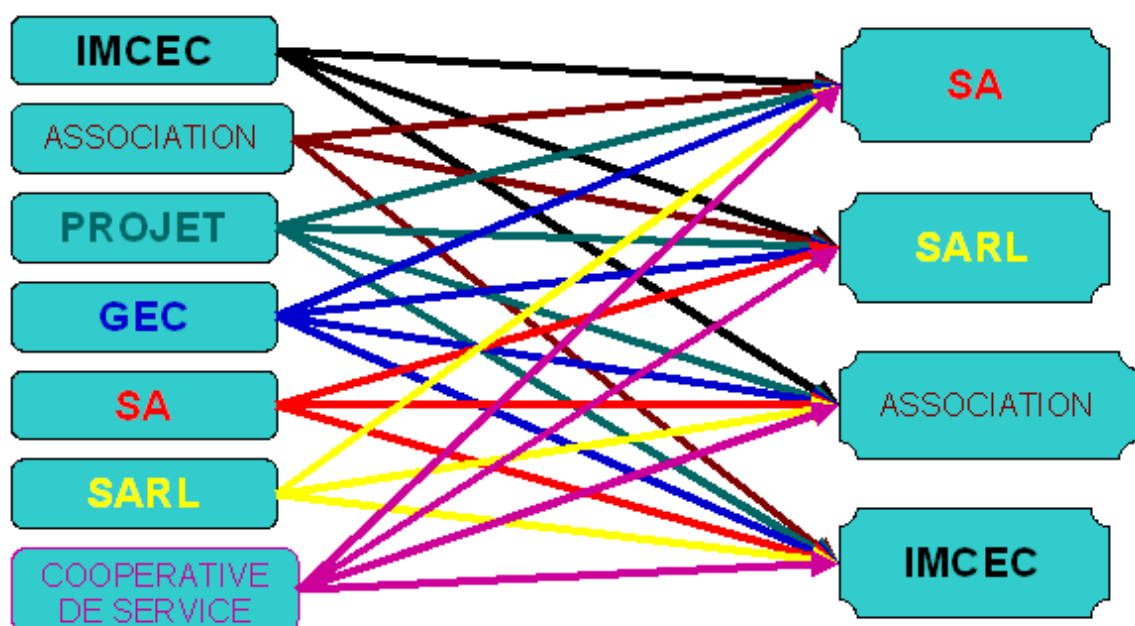
D. LES DIFFERENTES HYPOTHESES D'INSTITUTIONNALISATION ET DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD

Au regard des dispositions juridiques en vigueur, il peut être envisagé plusieurs scénarii de transformation institutionnelle. De manière concrète, les hypothèses ci-après peuvent être raisonnablement étudiées comme proposé par les termes de références de l'étude :

- La transformation institutionnelle des sociétés de capitaux ;
- La transformation institutionnelle des associations ;
- La transformation institutionnelle des IMCEC ;
- La transformation institutionnelle des sociétés coopératives ou mutualistes autres que les IMCEC ;
- L'institutionnalisation des projets de microfinance ;
- L'institutionnalisation des groupements d'Epargne et de crédit (GEC).

La figure ci-dessous présente les différentes hypothèses de transformation institutionnelle qui seront étudiées.

Figure n°1 : Les différentes hypothèses de transformation institutionnelle



1. Transformation de sociétés commerciales⁶

Le principe de la transformation des sociétés est posé par les articles 181 à 188 de l'Acte Uniforme de l'OHADA susvisé⁷. Les SFD qui sont constitués sous la forme de société de capitaux (SA, SARL) et qui envisagent cette opération sont soumis aux prescriptions suivantes.

1.1. Dispositions générales

1.1.1. Approbation de l'opération

Il ressort des dispositions de l'article 181 que la transformation nécessite le consentement préalable des associés. L'étendue de ce consentement dépend de l'ampleur et de la nature de la transformation. En effet, l'unanimité des associés est requise lorsqu'il s'agit de passer d'une société dans laquelle la responsabilité des associés est limitée à leurs apports (société à responsabilité limitée, société anonyme) en une société dans laquelle la responsabilité des associés est illimitée (société en nom collectif et, dans une certaine mesure, société en commandite simple⁸). Toute clause contraire est réputée non écrite.

1.1.2. Conditions de forme

La transformation est assimilée à une modification des statuts et soumise aux mêmes conditions de forme et de délai que celle-ci (article 181)⁹. La transformation requiert, par conséquent, l'intervention de l'assemblée générale extraordinaire selon les conditions de quorum et de majorité prévues pour chaque type de société¹⁰.

Ainsi, **pour les sociétés anonymes**, le quorum qui doit être atteint lors des Assemblées Générales Extraordinaires (AGE) pour leur permettre de délibérer valablement est la moitié des actions sur première convocation et le quart des actions sur deuxième et troisième convocation (article 553). Les conditions de majorité selon lesquelles peuvent être adoptées les résolutions des AGE sont la majorité des deux tiers des voix exprimées (article 554).

⁶ La partie relative aux sociétés commerciales s'est notamment appuyée sur les commentaires développés dans l'ouvrage OHADA, Droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, EDICEF, Editions FFA, 1998.

⁷ Tous les articles cités dans la partie consacrée aux sociétés commerciales figurent dans l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt économique.

⁸ Dans les sociétés en commandite simple, les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales tandis que les commanditaires ne répondent des dettes qu'à concurrence du montant de leur apport.

⁹ L'article 72 énonce, entre autres, que « les statuts peuvent être modifiés, dans les conditions prévues par le présent Acte Uniforme, pour chaque forme de société ».

¹⁰ La compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire en matière de modification statutaire est déterminée par les articles 357 pour les SARL et 551 pour les SA.

S'agissant **des sociétés à responsabilité limitée**, les modifications des statuts sont décidées par les associés représentant au moins les trois quarts du capital social. Toute clause contraire est réputée non écrite (article 358).

La décision de transformation est dans les faits sanctionnée par une modification des statuts afin de mettre ses nouvelles dispositions en conformité avec la nouvelle forme juridique choisie. Les nouveaux statuts de la société doivent revêtir la forme authentique comme prévu à l'article 10, c'est-à-dire soit celle d'un acte notarié (établi par un notaire), soit celle d'un acte sous seing privé à déposer au rang des minutes d'un notaire avec reconnaissance d'écritures et de signatures, par toutes les parties à l'acte.

La société doit également établir une déclaration notariée de souscription et de versement conformément à l'article 76 et procéder à la désignation des membres des nouveaux organes sociaux.

1.1.3. Formalités de publicité

La décision de transformation fait l'objet des formalités de publicité énumérées à l'article 265, à savoir :

- l'insertion dans un journal d'annonces légales dans l'Etat partie du siège social ;
- le dépôt au greffe du tribunal de deux exemplaires du procès-verbal de l'assemblée ayant décidé la transformation (ou de la décision de transformation), du procès-verbal de la décision ayant désigné les membres des nouveaux organes sociaux, des nouveaux statuts, de la déclaration de régularité et de conformité et du rapport du commissaire aux comptes chargé d'apprécier la valeur des biens de la société ;
- l'inscription modificative au registre du commerce et du crédit mobilier¹¹ ;
- l'inscription à la conservation foncière si la société est propriétaire d'un ou plusieurs immeubles soumis à la publicité foncière.

1.1.4. Prise d'effet de la décision de transformation

Aux termes de l'article 182, la transformation prend effet à compter du jour où la décision la constatant est prise. En d'autres termes, les effets de la transformation ne peuvent remonter avant la date de prise de la décision. Elle ne devient opposable aux tiers qu'après l'achèvement des formalités légales de publicité (insertion légale, dépôt au greffe, modificatif au registre du commerce et du crédit mobilier).

¹¹ Cf également articles 19 et 33 de l'Acte Uniforme portant sur le droit commercial général.

1.1.5. Situation des organes sociaux

La transformation entraîne l'obligation de désigner de nouveaux organes d'administration ou de gestion correspondant à la nouvelle forme, à la place des anciens dont le mandat prend automatiquement fin (article 184)¹². Cependant, une même personne pourrait être maintenue en lui confiant un mandat d'une nature différente. Par exemple, le gérant d'une SARL transformée en SA pourrait devenir administrateur, puis Président - Directeur Général.

Par ailleurs, chacun des anciens et nouveaux organes de gestion doit établir un rapport pour sa période de gestion (article 185).

1.1.6. Droits et obligations

Les droits et obligations contractés par la société sous son ancienne forme subsistent sous la nouvelle forme. Il en est de même pour les sûretés, sauf clause contraire dans l'acte constitutif de ces sûretés (article 186).

1.1.7. Commissaires aux comptes

La transformation de la société ne met pas fin aux fonctions du commissaire aux comptes si la nouvelle forme sociale nécessite la nomination d'un commissaire aux comptes. Toutefois, lorsque cette nomination n'est pas requise, la mission du commissaire aux comptes cesse par la transformation, sauf si les associés en décident autrement¹³. Dans ce cas, il rend néanmoins compte de sa mission pour la période comprise entre le début de l'exercice et la date de cessation de cette mission à l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel la transformation est intervenue (article 187). Dans l'hypothèse où la société, qui sous sa forme ancienne n'avait pas de commissaire aux comptes, adopterait une nouvelle forme obligeant à la nomination d'un commissaire aux comptes, cette nomination devrait intervenir lors de la transformation et sa mission débiterait le jour de celle-ci.

1.1.8. Etats financiers

Sauf si les associés en décident autrement, la transformation de la société n'entraîne pas un arrêté des comptes si elle survient en cours d'exercice. Les états financiers de synthèse de l'exercice au cours duquel la transformation est intervenue sont arrêtés et approuvés suivant les règles régissant la nouvelle forme juridique de la société. Il en est de même de la répartition des bénéfices (article 183).

¹² Selon l'article 184, les personnes membres de ces organes ne peuvent demander des dommages et intérêts du fait de la transformation ou de l'annulation de la transformation que si celle-ci a été décidée dans le seul but de porter atteinte à leurs droits.

¹³ Pour rappel, l'article 53 de la nouvelle réglementation applicable aux SFD dispose que les états financiers des confédérations, des fédérations, des unions ou des SFD d'une certaine taille financière doivent être certifiés par un commissaire aux comptes.

1.1.9. Incidence sur la personnalité morale

La transformation régulière, c'est-à-dire respectant les formalités prescrites, n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle (article 181). Cette règle est confortée par l'article 186 qui énonce que les droits et obligations contractés par la société sous son ancienne forme subsistent sous la nouvelle forme. Toutefois, une exception est à souligner. En effet, lorsque la société, à la suite de sa transformation, n'a plus l'une des formes sociales prévues par l'Acte Uniforme susvisé, elle perd la personnalité juridique si elle exerce une activité commerciale et, dans ce cas, les règles relatives à la dissolution et à la liquidation des sociétés commerciales devront s'appliquer (article 188).

1.1.10. Dispositions spécifiques

Les deux formes de société admises par la loi portant réglementation des SFD pour l'exercice d'activités de microfinance sont la société anonyme et la société à responsabilité limitée. De manière succincte, il peut être noté que les différences entre ces deux groupements de personnes résident respectivement dans les points ci-après :

- **le capital social** (10 millions pour les SA et 1 million de FCFA pour les SARL) ;
- **la cession des droits sociaux** (libre pour les SA et strictement réglementée en cas de cession de parts à des tiers étrangers) ;
- **les organes sociaux** (Conseil d'Administration, Directoire, Conseil de Surveillance pour les SA et gérant pour les SARL) ;
- **le contrôle par les commissaires aux comptes** (obligatoire pour les SA et obligatoire sous certaines conditions pour les SARL) ;
- **le financement** (facilités de financement pour les SA alors qu'elles sont réduites pour les SARL qui ne peuvent émettre des valeurs mobilières ou faire publiquement appel à l'épargne).

1.1.11. Transformation d'une SARL

Deux conditions sont requises par l'article 374. La première est que la transformation de la société ne peut être réalisée que si la société à responsabilité limitée a, au moment où la transformation est envisagée, des capitaux propres d'un montant au moins égal à son capital social. La seconde est que la société doit établir et faire approuver par les associés les bilans de ses deux premiers exercices.

L'opération de transformation ne peut intervenir que si un commissaire aux comptes certifie, sous sa responsabilité, que ces deux conditions sont remplies. Lorsqu'il n'existe pas un commissaire aux comptes, ce dernier est choisi par le gérant selon les règles prescrites par l'Acte Uniforme. Toute transformation réalisée en contravention de ces dispositions est nulle (article 375).

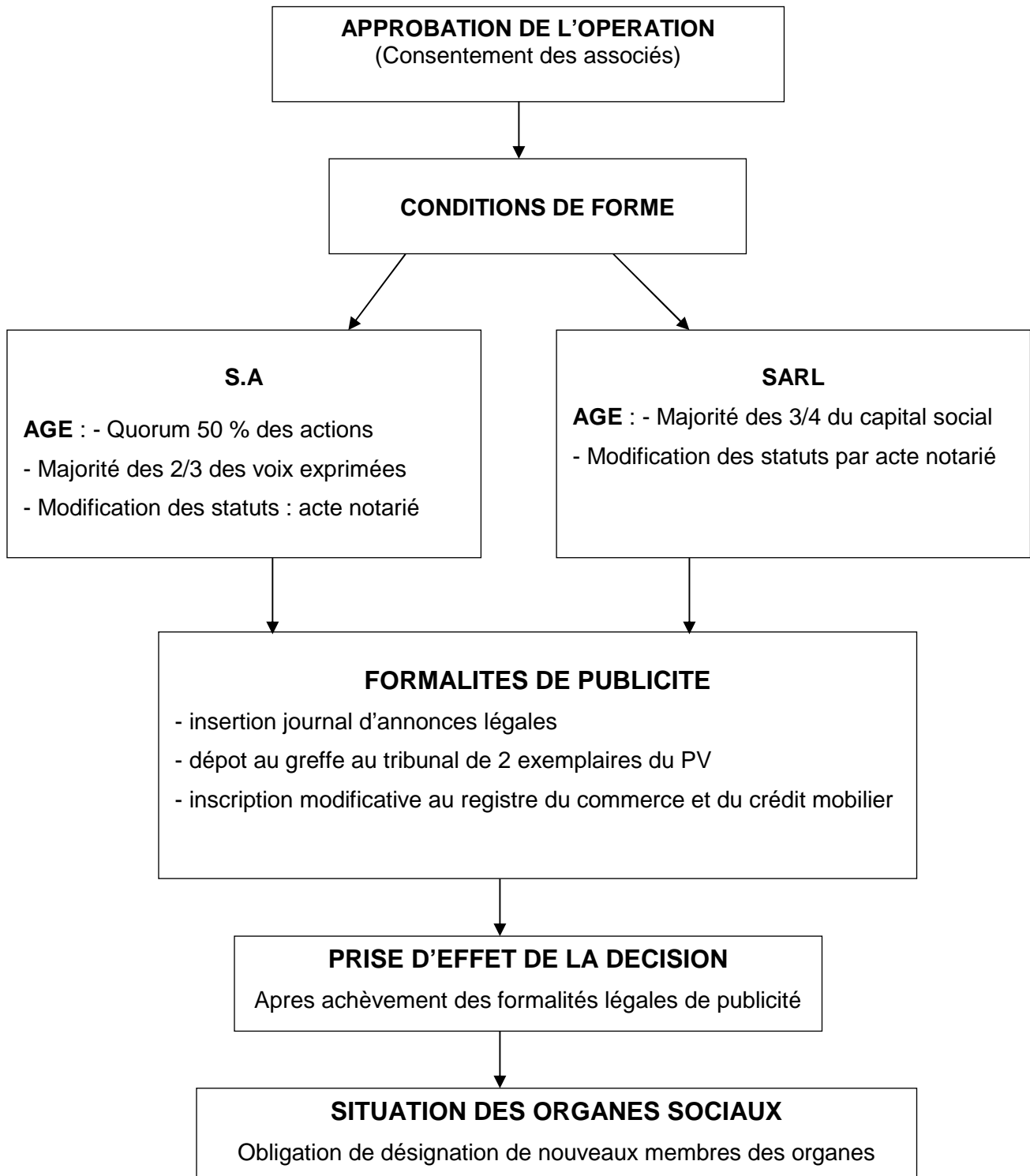
1.1.12. Transformation d'une SA en SARL

Deux conditions sont également nécessaires. En premier lieu, la société anonyme doit, au moment de sa transformation, avoir été constituée depuis deux ans au moins. En second lieu, elle doit avoir établi et fait approuver par les actionnaires le bilan de ses deux premiers exercices (article 690).

La société anonyme doit au jour de sa transformation avoir un actif net au moins égal au montant de son capital social. Cette condition est vérifiée par le commissaire aux comptes qui doit présenter un rapport spécial attestant le respect de cette condition à l'assemblée générale appelée à statuer sur la transformation. Si l'actif net était inférieur au capital social, il serait nécessaire de procéder à une réduction du capital ou à une reconstitution de l'actif net avant de réaliser la transformation, en prenant soin toutefois que le capital social nouveau ne soit pas inférieur au minimum prévu pour la nouvelle forme de société choisie. Enfin, l'article 691 impose l'accomplissement des formalités de publicité légale en cas de transformation et renvoie aux articles 263 et 265 qui prévoient la publication de l'avis dans un journal d'annonces légales, un dépôt au greffe et une inscription modificative au registre du commerce et du crédit mobilier.

TRANSFORMATION DES SOCIETES COMMERCIALES

Principales étapes



Encadré n°2 Expérience de K-REP (Kenya)

L'institution Kenya Rural Entreprise Program (K-REP) a démarré ses activités en 1984 sous la forme d'un organisme non gouvernementale (ONG). Sa mission était de financer des petites et moyennes entreprises. En 1989, son objet est modifié et ses activités centrées autour du microcrédit.

En 1999, le processus aboutit à la création d'une Banque constituée sous la forme d'une société anonyme en s'inspirant de l'expérience de la Bolivie, (PRODEM/Banco Sol). La banque a regroupé les activités financières et laissé les activités de prestation de services et de promotion du développement à deux ONG. L'une d'elle est actionnaire de la Banque à hauteur de 25% à côté d'autres actionnaires locaux 9% et d'investisseurs étrangers dont les principaux sont la SFI, la BAD, FMO notamment.

Les résultats affichés à 2006, indiquaient que l'institution comptait 502 employés pour un actif total de 5.220.245 de Schilling kenyan et un résultat d'exploitation de 151.968 shilling mettant en exergue une nette progression du volume des activités du fait de la création de la Banque.

2. Transformation d'associations¹⁴

Les associations sont régies dans chacun des Etats membres de l'UEMOA par une loi nationale qui s'inspire de la loi française sur les associations de 1901. La loi n°10/92/ADP du Burkina Faso du 15 décembre 1992 portant liberté d'association ne contient pas expressément de dispositions relatives à la transformation institutionnelle. Cependant, il importe de relever qu'en l'absence de 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, comme le relève une étude consacrée à la question¹⁵, 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 nouveau¹⁶. L'association qui souhaite faire l'objet d'une transformation doit donc être dissoute.

¹⁴ La partie consacrée à la transformation institutionnelle des associations et des IMCEC s'est largement inspirée d'une étude de la BCEAO sur la transformation institutionnelle des SFD dans l'UMOA

¹⁵ Cf Etude sur la transformation institutionnelle des SFD dans l'UMOA, op cit.

¹⁶ Cf Mémento pratique Francis LEFEBVRE, Associations et Fondations, Editions Francis Lefebvre, Paris, 1997, page 270 et Lamy associations, Lamy SA, septembre 2000. Ces deux ouvrages ont fourni l'essentiel de la matière consacrée aux associations.

A l'instar des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, la décision de changement de forme juridique entraîne la dissolution suivie de la liquidation puis de la dévolution des biens de l'association. En effet, l'article 9 de la loi de 1901 prescrit qu' « *En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par la justice, les biens de l'association sont dévolus conformément aux statuts ou, à défaut de disposition statutaire, suivant les règles déterminées en assemblée générale* ». L'article 49 de la loi du Burkina Faso sur les associations dispose qu' « *En cas de dissolution statutaire ou volontaire, les biens de l'association sont dévolus conformément aux statuts ou à défaut, suivant les règles déterminées par l'instance ayant prononcé la dissolution (...). En cas de dissolution prononcée par décret, les biens de l'association sont confisqués au profit d'une association poursuivant les mêmes objectifs* ». Toutefois, la personnalité morale est maintenue pour les besoins de la liquidation et disparaît à la clôture des opérations de liquidation.

Il convient également de souligner que les biens qui subsistent ne peuvent, en dehors de la reprise des apports, être attribués aux membres, comme le confirme expressément l'article 49 de la loi du Burkina susvisée disposant que les biens de l'association ne peuvent être répartis entre les sociétaires. En effet, « *il s'agirait alors de partage de bénéfiques capitalisés* »¹⁷. Cette interdiction n'est que la conséquence de la définition de l'association posée par les lois y afférentes¹⁸. Les membres doivent avoir un but autre que de partager des bénéfiques.

2.1.1. Transformation d'une association en sociétés

Au regard des développements qui précèdent, la transformation d'une association en sociétés (SA ou SARL) s'avère difficile, voire impossible. Ces formes juridiques ont chacune leur spécificité et leur naissance à la vie juridique est différente. Ainsi, les associations acquièrent la personnalité morale à la suite d'une autorisation préalable du Ministre de l'Intérieur (ou de l'Administration Territoriale), les sociétés par l'immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier et les IMCEC par l'agrément délivré par le Ministre chargé des Finances.

En l'occurrence, la transformation ne peut s'apparenter à une simple modification des statuts comme pour les sociétés. En effet, une association ne peut pas se transformer en sociétés sans perdre sa personnalité juridique. Il est par conséquent nécessaire de procéder à sa dissolution.

En revanche, les deux hypothèses ci-après peuvent être envisagées par les dirigeants d'associations.

¹⁷ Mémento pratique Francis LEFEBVRE, op cit, p 265. A ce propos, l'article 15 du décret du 16 août 1901 énonce que « *Lorsque l'assemblée générale est appelée à se prononcer sur la dévolution des biens, quel que soit le mode de dévolution, elle ne peut, conformément aux dispositions de l'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1901, attribuer aux associés, en dehors de la reprise des apports, une part quelconque des biens de l'association* ».

¹⁸ Selon l'article 1^{er} de la loi de 1901 « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfiques* ». L'article 1^{er} de la loi Burkinabè définit l'association comme « *tout groupe de personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, à vocation permanente, à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturels, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel ou socioéconomique* ».

Première hypothèse : la création d'une filiale, à savoir d'une SA ou d'une SARL en se conformant aux dispositions et formalités de constitution et de publicité des sociétés commerciales prévues dans l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

La création d'une société nouvelle peut prendre la forme d'une filialisation des activités lucratives de l'association. A titre d'illustration, l'association peut décider de transférer son activité d'intermédiation financière à la société. Il s'agit de scinder, au sein d'entités distinctes, les activités de l'association en procédant à une sectorisation des activités lucratives (prestations financières) et non lucratives (services non financiers). Dans cette hypothèse, il est procédé au transfert des éléments d'actif et éventuellement de passif. Ce transfert s'opère en général en pleine propriété. Il peut également s'opérer en jouissance par voie d'apport ou par le jeu d'un contrat particulier.

L'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME) et l'Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME), deux associations béninoises de microfinance ont initié une étude de faisabilité visant à opter pour cette opération.

Deuxième hypothèse : la prise de participation majoritaire ou non au sein d'une société existante. Cette solution peut prendre deux formes différentes :

- soit l'association souscrit à une augmentation de capital en numéraire. Il est alors nécessaire que les associés ou actionnaires de la société visée aient préalablement renoncé à leur droit préférentiel de souscription, s'ils en bénéficient ;
- soit l'association achète des parts sociales ou actions de la société de façon à obtenir la majorité souhaitée. Dans ce cas, le contrôle de l'association sur la société peut s'exercer de différentes manières, notamment par la détention de la majorité du capital et des droits de vote dont elle est assortie et par le choix des dirigeants. Le contrôle peut également résulter des règles de quorum et de majorité qualifiée introduites dans les statuts.

Dans ce cas de figure, il n'est en principe pas nécessaire de transférer des actifs de l'association à la société. La relation juridique peut se limiter à la seule détention de parts ou d'actions par l'association et la relation financière aux seules remontées de dividendes.

2.1.2. Transformation d'une association en IMCEC

La transformation d'une association en IMCEC est impossible en raison de la nature intrinsèque de ces deux formes sociales. Il faut par conséquent passer par une dissolution et, subséquemment, par la liquidation préalable de l'association.

Toutefois, l'association peut créer ou prendre des parts sociales dans une IMCEC. Cette démarche pourrait s'expliquer par le partage d'un lien commun. En effet, ces deux groupements de personnes présentent, à certains égards, des caractéristiques

similaires telles que l'impossibilité de partager les bénéfices¹⁹ et la dissolution exigée en cas de transformation. Outre la proximité philosophique, la forme coopérative peut, dans certains cas, offrir des avantages fiscaux liés aux mécanismes de la ristourne. Cependant, du fait de l'application du principe « un homme - une voix », elle présente l'inconvénient de rendre plus difficile le contrôle de la filiale par l'association mère. En effet, la disposition selon laquelle le contrôle d'une institution est la détention effective du pouvoir de décision au sein de cette institution²⁰ serait difficile à mettre en œuvre, en raison notamment des principes de la mutualité ou de la coopération qui régissent les IMCEC, de leur structure du capital qui est variable²¹ et de l'existence d'organes légaux prescrits par la réglementation. Pour toutes ces considérations, l'association aura des difficultés pour assurer un contrôle effectif sur le fonctionnement et les orientations de l'IMCEC (choix des dirigeants, influence sur les décisions du conseil d'administration et les orientations de la politique commerciale ou de la stratégie de développement).

3. Transformation des IMCEC

Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit qui souhaitent subir une transformation sont contraintes de passer par une dissolution. Or une telle hypothèse entraîne, outre le retrait d'agrément et subséquemment l'arrêt des activités de l'institution, la perte de sa personnalité morale²². Cette décision s'avère lourde de conséquences puisque selon les termes de l'article 99 de la loi portant réglementation des SFD²³ « *La décision de dissolution entraîne la liquidation de l'institution* ». Cette liquidation s'effectue conformément aux dispositions relatives à l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif prévues aux articles 126 à 141 de la loi susvisée. Dans cette éventualité, il se pose la question du sort réservé aux actifs de l'institution.

Cette question est réglée par l'article 101 de la loi applicable aux SFD²⁴ qui énonce expressément qu' « *à la clôture de la liquidation, lorsqu'il subsiste un excédent, l'assemblée générale peut décider de l'affecter au remboursement des parts sociales des membres. Le solde éventuellement disponible après cette opération est **dévolu à une autre institution ou à des œuvres d'intérêt social ou humanitaire*** ». La dévolution des biens de l'institution doit, par conséquent, impérativement obéir à la restriction imposée par cet article.

¹⁹ Dans le cas des IMCEC, la rémunération des parts sociales est limitée.

²⁰ Il s'agit d'une définition par analogie à l'article 174 de l'Acte Uniforme de l'OHADA qui dispose que « *le contrôle d'une société est la détention effective du pouvoir de décision au sein de cette société* ».

²¹ Le capital social est variable signifie qu'il peut augmenter avec l'adhésion de nouveaux membres, l'émission de nouvelles parts sociales ou l'augmentation de la valeur nominale de la part sociale. Il peut être diminué par suite de démission, de décès ou d'exclusion de membres. Ces variations ne sont pas, en principe, soumises aux formalités légales obligatoires requises en cas de modification de capital des sociétés.

²² Cette analyse résulte de la combinaison des articles 10 de la loi sur les SFD (47 de celle sur les IMCEC) et 37 du décret d'application (36 de celui de la loi sur les IMCEC). La personnalité morale étant conférée par la délivrance de l'agrément (article 88 de la loi sur les SFD et 16 de celle sur les IMCEC), le retrait de cette autorisation entraîne la perte de la personnalité morale en vertu de la règle du parallélisme des formes.

²³ Cf article 34 de la loi portant réglementation des IMCEC.

²⁴ Cf article 36 de la loi portant réglementation des IMCEC.

3.1.1. Transformation d'une IMCEC en sociétés

La transformation s'avère impossible pour les raisons évoquées supra. Cependant, dans le cadre de sa politique de croissance externe, une IMCEC, en partenariat avec des investisseurs institutionnels, pourrait créer une SA²⁵ ou une SARL dans laquelle chaque partie intéressée va souscrire des actions ou des parts sociales conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. Ce regroupement pourra être complété, au besoin, par la signature d'un pacte d'actionnaire²⁶. A ce niveau également l'attention doit être attirée sur le fait que la participation d'une IMCEC au capital d'une société pourrait, entre autres, entraîner l'exigibilité de l'impôt sur les sociétés. En outre, il convient de relever qu'aux termes des lois portant réglementation des IMCEC et des SFD, les sommes engagées par les IMCEC au titre de cette opération ne doivent pas dépasser un certain pourcentage de leurs risques (prêts et engagements par signature, déduction faite des risques pris sur ressources affectées). En effet, selon l'article 36 de la loi portant réglementation des SFD²⁷, l'autorisation du Ministre chargé des Finances²⁸ est requise dans le cas contraire.

3.2.1. Transformation d'une IMCEC en association

A ce niveau également, il convient de retenir que la transformation requiert la dissolution de l'IMCEC avec les conséquences qui s'y rattachent. Cependant, l'IMCEC pourrait créer une association en se conformant aux règles requises en la matière.

4. Transformation des sociétés coopératives autres que les IMCEC

Les sociétés coopératives autres que les IMCEC sont régies par les dispositions nationales sur les coopératives d'où elles tirent leur personnalité morale. En principe on doit considérer que ce type de société est une forme spécifique de société, au même titre que l'IMCEC, la SA ou la SARL et prévoir les conditions dans lesquelles ces sociétés particulières peuvent exercer des activités d'épargne et de crédit.

Actuellement, il existe une grande confusion au niveau des conditions dans lesquelles les sociétés coopératives autres que les IMCEC peuvent exercer les activités de microfinance. L'article 15 de la nouvelle loi portant réglementation des SFD indique que : « les systèmes financiers décentralisés doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes, de sociétés à responsabilité limitée, de sociétés coopératives ou mutualistes ou d'associations ».

²⁵ Sans être exhaustif, il peut être cité comme exemples connus, la Banque Malienne de Solidarité (BMS) et la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO) dont la capital est détenu par les IMCEC respectivement à hauteur de 62,5% et 65,98%.

²⁶ Il s'agit d'un document complémentaire aux statuts de la société permettant aux actionnaires ou à certains d'entre eux d'organiser leurs relations au sein de la société (conditions de sortie, clauses de protection, droit de préemption en cas de vente d'actions, etc). Le pacte d'actionnaire a l'avantage d'être confidentiel alors que les statuts sont accessibles à tous. Par ailleurs, il peut ne concerner qu'une partie des actionnaires.

²⁷ Une instruction de la Banque Centrale va préciser la fraction des risques à ne pas dépasser (cf article 36 alinéa 4).

²⁸ Cf articles 28 de la loi portant réglementation des IMCEC et 48 du décret d'application.

L'absence dans cette loi, de précisions sur les conditions d'exercice des activités d'épargne et de crédit par les sociétés coopératives ou mutualistes autres que les IMCEC ouvre la porte à des interprétations contradictoires qui posent des problèmes à certains SFD. C'est notamment le cas de TAANADI au Niger. Ce SFD qui s'est constitué sous forme de société coopérative de service, a d'abord obtenu sa personnalité morale dans le cadre de la loi nigérienne sur les coopératives avant d'introduire une demande d'agrément dans le cadre de la loi PARMEC pour l'exercice des activités d'épargne et de crédit. Cette demande d'agrément a été rejetée par les autorités de tutelle qui ont demandé à TAANADI de se transformer soit en IMCEC s'il tient à obtenir l'agrément soit d'introduire une demande de signature de convention. On peut donc déduire de tout ce qui précède que les autorités de tutelle font une différence entre les IMCEC et les autres sociétés coopératives ou mutualistes.

Dans ces conditions, la transformation institutionnelle des sociétés coopératives ou mutualistes autres que les IMCEC ne peut que suivre le même processus que celui décrit ci-dessus pour les associations.

5. Institutionnalisation d'un projet de microfinance

L'institutionnalisation du projet entraîne la création d'une personne morale distincte des promoteurs initiaux du projet. D'une manière générale, les principales activités de l'institutionnalisation d'un projet de SFD sont relatives :

- au transfert des actifs et passifs du projet ;
- à la création d'une personnalité morale autonome ;
- au désengagement de l'opérateur.

5.1.1. Le transfert des actifs et passifs du projet

Le transfert des actifs et des passifs du projet à la personne morale peut essentiellement intervenir par apport pur et simple, par apport à titre onéreux, par apport mixte, par donation ou par prêt.

Le transfert par donation qui est le mode le plus tranché de transfert des actifs et passifs du projet doit être motivée par des principes d'intérêt général impliquant notamment l'absence de violation des règles de droit de la concurrence entre SFD se trouvant en situation de concurrence.

Lorsque les ressources apportées par les bailleurs de fonds pour la création du projet de SFD sont entrées dans le patrimoine de l'État, le transfert par donation des actifs et passifs du projet à la nouvelle entité doit avoir été autorisé par les autorités compétentes en matière de dépense publique.

D'une manière générale, le contrat de financement entre les bailleurs de fonds et l'État prévoit expressément d'une part, les conditions de la rétrocession des fonds au projet notamment sa nature (prêt, subvention ou apport) et d'autre part les conditions de

transfert des actifs et passifs du projet à la nouvelle entité en cas d'institutionnalisation du projet.

La facilité de l'opération du transfert des actifs et passifs du projet à la nouvelle entité dépend de la qualité du montage contractuel retenu lors de la phase projet. C'est lorsque ce montage ne prévoit pas explicitement les conditions de transfert des actifs et passifs du projet qu'il peut apparaître des difficultés ou entraves lors de l'institutionnalisation des projets de SFD.

5.1.2. La création de la nouvelle personne morale

La création d'une personne morale ne présente pas de difficultés particulières. La nouvelle entité peut prendre le statut juridique d'association, de société coopérative ou mutualiste d'épargne et de crédit ou de société de capitaux.

En raison de la nature des sociétés coopératives d'épargne et de crédit, l'État ne peut en être sociétaire.

Par contre, l'Etat peut être membre des associations ou actionnaire des sociétés de capitaux résultant de la transformation institutionnelle des projets de SFD.

5.1.3. Le désengagement de l'opérateur

L'institutionnalisation d'un projet de SFD implique le transfert de la gestion de l'opérateur aux nouveaux dirigeants de la nouvelle entité. Ce désengagement doit être planifié et minutieusement préparé pour éviter que la nouvelle entité n'en pâtisse. Le désengagement de l'opérateur répond à une double contrainte, financière et juridique :

- Sur le plan financier, le coût de l'assistance technique ou de la direction du SFD par l'opérateur représente une charge financière souvent importante pour la nouvelle entité au regard de ses produits financiers et de la réduction voire de la suppression des financements extérieurs auxquels l'assistance technique est adossée.
- Sur le plan juridique, la création d'une personne morale pour abriter durablement les activités de la nouvelle entité implique un transfert des compétences et une nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'entreprise qui diffèrent souvent de l'organisation des projets.

Ces deux contraintes, financière et juridique, impliquent d'une part de prévoir les conditions juridiques, financières et organisationnelles du désengagement. Compte tenu de la diversité et de la complexité des difficultés à résoudre, il est souvent retenu une démarche progressive.

Le transfert des pouvoirs de l'opérateur aux dirigeants de la nouvelle entité nécessite en effet qu'un important travail préparatoire soit accompli, tant sur le plan des ressources humaines que de la mise en place des outils et procédures de gestion et d'orientation de la nouvelle entité, comprenant notamment des manuels de procédure et un système d'information adapté à la nouvelle organisation.

6. Institutionnalisation des GEC

L'article 142 de la loi portant réglementation des SFD abroge les dispositions relatives aux groupements d'épargne et de crédit (GEC). Les raisons qui ont conduit à cette décision figurent dans l'exposé des motifs de cette loi qui indique que les GEC « *dont le nombre est particulièrement élevé dans certains pays, étaient confrontés à des difficultés de viabilité et de pérennité ainsi qu'à l'absence de personnalité juridique. Ils n'étaient pas, de ce fait, dotés de la capacité juridique leur permettant d'accomplir les actes de la vie courante (conclure des conventions, ester en justice, acquérir, posséder et administrer des biens meubles et immeubles, recevoir des dons et legs)* ».

Une instruction de la Banque Centrale va arrêter les conditions de retrait de l'autorisation d'exercice des GEC en activité avant la date d'entrée en vigueur de la loi. Dans les faits, on peut analyser les deux situations ci-après :

- La situation des GEC dépourvus de personnalité morale ;
- La situation des réseaux de GEC qui sont constitués sous forme d'association ou de société.

6.1.1. La transformation des GEC dépourvus de personnalité morale

Les GEC dépourvus de personnalité morale ne peuvent pas faire l'objet de dissolution et, subséquemment, de liquidation puisqu'ils n'ont pas d'existence légale. Cependant, les GEC à qui la reconnaissance a été octroyée en dépit de l'absence de personnalité juridique, verront leur autorisation d'exercice retirée et il sera procédé à leur radiation du registre tenu par le Ministère. A partir de ce moment, les promoteurs peuvent mobiliser les ressources du GEC pour créer un SFD ayant l'un ou l'autre des statuts juridiques prévus par la nouvelle loi portant réglementation des SFD.

6.1.2. La transformation des réseaux de GEC qui sont constitués sous forme d'association ou de société

Les réseaux de GEC qui étaient constitués sous la forme de sociétés ou d'association²⁹ disposent des alternatives suivantes :

- La transformation institutionnelle des réseaux de GEC constitués sous forme de sociétés s'effectue conformément aux dispositions prévues par l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique comme décrit supra. Ils devront introduire, à l'issue de cette transformation, une nouvelle demande d'agrément ;
- la transformation institutionnelle des réseaux de GEC constitués sous forme d'association suit le même processus que celui décrit ci-dessus pour les associations, c'est-à-dire une dissolution suivie d'une liquidation. Dans ce cas, il sera nécessaire de créer une nouvelle institution dotée de la personnalité juridique et constituée selon les formalités propres à la forme sociale choisie.

²⁹ Selon la loi portant réglementation des IMCEC, les GEC à caractère coopératif ou mutualiste, sont exclus de son champ d'application.

Cette démarche sera parachevée par l'introduction d'une nouvelle demande d'agrément.

Encadré n°3 Expérience de ACEP : Cameroun

Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée au Cameroun (ACEP Cameroun) est un projet de l'Etat soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Union Européenne qui a bénéficié de l'assistance technique de ACEP Développement. Créé en 1999, ce projet devait au terme d'une période de pilotage se transformer en une institution privée spécialisée dans le financement des Très Petites Entreprises (TPE) en milieu urbain.

Ce processus s'est achevé en septembre 2005 par l'obtention de l'agrément sous la forme d'un établissement de deuxième catégorie constitué sous la forme d'une société anonyme. Les principaux actionnaires sont des établissements de crédit locaux et des partenaires étrangers qui se sont répartis le capital social de 600 millions de FCFA.

Les données financières disponibles à fin décembre 2007 font ressortir un encours de crédit de 5,6 milliards de FCFA par 5674 emprunteurs. Cette institution employait 71 agents et a dégagé un excédent d'exploitation avant impôt de 437 millions de FCFA.

Après analyse, cette expérience s'apparente davantage à une institutionnalisation de projet qu'à une transformation institutionnelle au sens de l'OHADA.

E. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES OPTIONS

Conformément à la nouvelle loi portant réglementation des SFD, la transformation institutionnelle devrait aboutir soit au statut d'association, soit au statut de mutuelle ou de coopérative soit au statut de société de capitaux. Les avantages et inconvénients de chacune de ces options sont les suivants :

1.1. Avantages et inconvénients du statut d'association

1.1.1. Les avantages

Si, conformément à son appellation, ce type d'organisation ne poursuit pas un objectif lucratif, il peut néanmoins rémunérer des employés et développer des activités commerciales servant son objectif. Toutefois, les excédents générés par son activité doivent rester au sein de l'association pour lui permettre de poursuivre son action ou sont reversés à d'autres associations poursuivant un but similaire.

Le principal avantage du statut juridique d'association est constitué par les avantages fiscaux dont peuvent bénéficier les associations.

1.1.2. Les inconvénients

Les limites des organisations sans but lucratif résident dans leur mode de financement qui s'effectue essentiellement à travers des subventions ou des donations. Ce type de financement peut engendrer des problèmes de gouvernance. En effet, étant donné qu'il n'y a pas de véritables propriétaires, il se pose la question des personnes auxquelles ces organisations doivent rendre compte ainsi que celle du contrôle effectif de la gestion des dirigeants qui peut se révéler improductive. De plus, les apporteurs de subventions n'assignent pas souvent des objectifs clairement définis de telle sorte que les dirigeants ont la possibilité d'opérer des choix qui peuvent éloigner l'institution de sa mission originelle.

La croissance de ce type d'institution s'accompagne souvent de conflits entre les membres fondateurs souvent engagés par rapport à l'organisation et ses idéaux et le personnel salarié quant à l'affectation des revenus issus de l'exploitation courante.

Par ailleurs, du fait qu'elles dépendent de subventions souvent annuelles, déterminées par les politiques du moment des bailleurs de fonds, il est souvent difficile de garantir la permanence des services offerts. Tout changement de politique ou de priorité des bailleurs de fonds peut engendrer des perturbations significatives dans le fonctionnement de l'institution. Cette dépendance vis-à-vis des subventions et donations entraîne également une définition de l'offre de services financiers en fonction des attentes des partenaires au développement et pas nécessairement selon les besoins du marché ou les exigences de l'environnement local. Cela amène ainsi souvent des SFD à se limiter à un seul segment de la population (population féminine, population rurale, etc.).

Sur le plan du fonctionnement, les organisations sans but lucratif peuvent éprouver des difficultés pour recruter des professionnels de qualité en l'absence de mesures incitatives suffisantes en matière de rémunération.

En ce qui concerne la culture interne du SFD et la gestion des institutions financières, les objectifs souvent affichés de lutte contre la pauvreté et de réduction des inégalités sociales peuvent amener certaines organisations à avoir un comportement peu favorable à la rigueur requise en matière de recouvrement des impayés.

Enfin, le statut d'organisation sans but lucratif a souvent des incidences sur le plan de la mobilisation de financements par ces institutions :

- l'absence du capital ne permet de faire appel à des investisseurs pour accroître les fonds propres ;
- l'inexistence d'un patrimoine distinct susceptible de constituer une sûreté pour les prêteurs limite leur capacité à emprunter.

Ces inconvénients, doivent cependant être relativisés dans le contexte de l'UMOA notamment en matière de mobilisation de ressources. En effet, les associations qui le souhaitent peuvent collecter des dépôts et disposer ainsi de ressources pour le financement de leurs clients. Les excédents d'exploitation du fait de leur non-distribution peuvent contribuer à une capitalisation significative si la gestion du SFD est performante.

1.2. Avantages et inconvénients du statut de mutuelle et de coopérative

1.2.1. Les avantages

Contrairement aux clients des SFD ayant d'autres statuts juridiques, les clients d'une coopérative ou mutuelle sont tous des membres ou sociétaires, et doivent détenir au moins une part du capital du SFD. Le prix de la part sociale est en général fixé à un niveau très faible pour ne pas freiner l'adhésion. L'augmentation du nombre de membres et par conséquent des parts sociales et du capital est un facteur de renforcement endogène des fonds propres.

La particularité de ce type d'organisation est que les membres, organisés en assemblée générale (AG), prennent les décisions par vote sur une base démocratique, un homme, une voix, indépendamment du nombre de parts détenues par chacun.

Le principal avantage du statut juridique de coopérative ou de mutuelle est constitué par les avantages fiscaux accordés aux SFD sous cette forme par la loi portant réglementation des SFD. Il peut également être mentionné que la non-distribution des bénéfices peut permettre une capitalisation plus rapide résultant de la mise en réserve de la quasi totalité des résultats d'exploitation.

1.2.2. Les inconvénients

Le principal inconvénient du statut coopératif est relatif à son système de gouvernance.

En effet, le conseil d'administration peut avoir du mal à assurer efficacement ses fonctions. Il est souvent difficile de trouver des coopérateurs compétents qui acceptent bénévolement le surcroît de travail et de responsabilité associé à la fonction d'administrateur.

Par ailleurs, le bon fonctionnement des organes des coopératives, exige un effort continu des élus, qui n'ont pas toujours le niveau d'éducation suffisant ni l'implication nécessaire pour appréhender les enjeux de l'institution dans leur globalité. De ce fait, leur capacité à contrôler les cadres dirigeants est faible. Dans ce type de contexte, le risque est grand qu'une catégorie de membres (par exemple les plus éduqués ou les notables) contrôle l'institution et/ou que la mission ne soit pas maintenue dans le temps.

De plus, le fait que les coopérateurs soient également clients du SFD peut également générer et exacerber certains coûts d'agence. En effet, la confusion sociétaire - client peut entraîner un manque de clarté dans la définition des objectifs de l'organisation. Les sociétaires peuvent en effet souhaiter augmenter la rémunération de leurs parts sociales, ce qui suppose une augmentation des marges et par conséquent une augmentation des taux d'intérêt. Mais ils peuvent aussi souhaiter bénéficier des tarifs plus faibles sur les emprunts qu'ils obtiennent, d'une meilleure rémunération de leurs dépôts, ou de services de meilleure qualité au même prix, ce qui pousse à la baisse les marges. Les signaux qu'ils transmettent, en tant que « client - propriétaire », aux dirigeants, peuvent donc être contradictoires.

La forme coopérative est caractérisée par une asymétrie d'information entre sociétaires - propriétaires et dirigeants, beaucoup plus forte que dans les sociétés de capitaux. La limitation des droits de propriété des coopérateurs, notamment la faible corrélation entre la rémunération des parts sociales et les résultats de l'entreprise, affaiblit leur incitation à contrôler les dirigeants. De plus, le principe un homme, une voix, entraîne une dilution du contrôle et une faible liaison entre la propriété du capital et la composition des instances de direction. Ceci peut avoir pour incidence de renforcer le pouvoir managérial discrétionnaire et l'inefficacité organisationnelle.

En grandissant, les coopératives perdent leur avantage informationnel sur les sociétaires car la proximité sociale, culturelle et/ou géographique devient faible. Or, c'est cet avantage informationnel qui leur procure un avantage comparatif dans le secteur du crédit et qui permet aux coopératives de maîtriser les risques de non remboursement.

Enfin, les parts sociales des coopératives ne sont cessibles que sur leur valeur d'achat et non selon la valeur comptable ou financière de l'institution ce qui peut constituer un obstacle pour attirer des investisseurs.

1.3. Avantages et inconvénients du statut de société à capitaux privés

1.3.1. Les avantages

De manière générale, une société de capitaux est formée par des investisseurs qui apportent des fonds, dont la somme constitue le capital social de la société, dans le but de dégager des bénéfices qu'ils se partageront. Ce sont donc ici, des structures à but lucratif. Il existe de multiples statuts de sociétés de capitaux mais la loi portant réglementation des SFD dans la zone UEMOA n'a retenu que la société à responsabilité limitée (SARL) et la société anonyme (SA) dans le secteur financier compte tenu des limites des autres formes en la matière.

Le capital d'une SA est divisé en actions. Chaque actionnaire est membre de l'assemblée générale de la SA, où il a en général le droit de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient. Si l'organisation réalise des bénéfices et distribue des dividendes, ces dividendes sont en général distribués aux actionnaires au prorata des actions qu'ils détiennent.

1.3.2. Les inconvénients

Généralement, dans les sociétés de capitaux, les actionnaires délèguent la gestion courante aux dirigeants salariés qui, dès lors, disposent d'un pouvoir discrétionnaire qui peut aller à l'encontre de celui des actionnaires en particulier lorsque l'actionariat est fragmenté.

En effet, le cadre salarié ayant le contrôle sur l'utilisation de l'actif sans avoir droit à la distribution des bénéfices ou à un intéressement à la valeur de l'entreprise, peut-être incité à préférer les mesures qui augmentent sa richesse (ou son bien être) futur, plutôt que celles qui augmentent les bénéfices futurs de l'entreprise. Dans ce cas, comme dans celui des coopératives, il peut être relevé les mêmes asymétries d'information entre les petits actionnaires et les dirigeants salariés.

Le principal inconvénient du statut juridique de société de capitaux est le poids de la fiscalité. En effet, sur le plan fiscal, les sociétés de capitaux contrairement aux autres formes juridiques ne sont pas exonérées.

En outre, la recherche exclusive de la rentabilité peut constituer une incitation permanente à une distribution de dividendes au détriment de la capitalisation et contribuer à une approche sélective en termes de sélection de la clientèle et d'implantation.

* *

*

Les principales expériences de transformation institutionnelle entreprises dans la sous-région, objet des études de cas jointes en annexes, font ressortir que le modèle dominant a été celui de transformation d'associations en sociétés de capitaux. Le principal obstacle qui a été relevé a été celui constitué par la fiscalité.

F. LES PRINCIPALES IMPLICATIONS DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD

1.1. Les implications fiscales de la transformation institutionnelle

Un SFD qui modifie sa forme juridique doit évaluer les conséquences fiscales les plus significatives qui accompagnent cette évolution. Surtout tenir compte du régime fiscal final qui lui sera appliqué dans l'élaboration de ses programmes financiers et de son plan d'affaires. La fiscalité permanente peut influencer le choix d'opter pour une solution institutionnelle plutôt qu'une autre. La fiscalité dans le secteur de la microfinance peut être examinée sous trois angles :

- La fiscalité liée à l'évolution institutionnelle du SFD ;
- La fiscalité générale permanente des SFD ;
- La fiscalité non spécifique à la microfinance.

1.1.1. La fiscalité liée à l'évolution institutionnelle du SFD

La fiscalité liée à l'évolution institutionnelle du SFD couvre globalement les domaines suivants :

- La fiscalité des cessions d'actifs et de passif ;
- La fiscalité des donations et des prêts.

1.1.1. La fiscalité des cessions d'actif et de passif

C'est une fiscalité ponctuelle à laquelle sont soumises les SFD lors des transformations institutionnelles notamment à l'occasion des cessions totales ou partielles d'actifs et de passifs, ou lors de la filialisation d'une branche d'activité dans une SA existante ou en création.

L'actif et le passif d'un SFD se composent de fonds de commerce, de créances et des biens meubles et immeubles. L'ensemble de ces éléments peut faire l'objet de cession. Le tableau ci-dessous présente une comparaison de la fiscalité des cessions d'actifs et de passif du Sénégal et du Bénin.

Tableau 1 : Comparaison de la fiscalité des cessions d'actifs et de passifs du Bénin et du Sénégal

| ELEMENTS | SENEGAL | BENIN |
|------------------------------|---------|---------|
| Cession de fonds de commerce | 15% | 12% |
| Marchandises neuves | 2% | 2% |
| Cessions d'immeubles | 15% | 12% |
| Cessions de biens meubles | 10% | 3 à 7% |
| Cessions des créances | 1% | 6 000 F |

1.1.2. La fiscalité des donations et des prêts

Les subventions publiques sont exonérées de tous impôts, droits et taxes pour éviter que le bénéficiaire d'une subvention publique ait à payer des droits de mutation à l'Etat pour une subvention publique.

Lorsque les subventions sont reçues directement d'un bailleur de fonds, elles représentent des donations qui pourraient être taxées, mais les bailleurs de fonds bénéficient souvent des exonérations pour les donations qu'ils effectuent dans le pays d'accueil.

Les transferts de fonds de crédit d'un bailleur, donc de fonds remboursables, sont soumis au régime des prêts (droits d'enregistrement et taxe sur les opérations financières sur les seuls intérêts dus par l'institution) lorsque le fonds n'est pas exonéré ou lorsque l'institution ne bénéficie pas elle-même d'une exonération.

Au Bénin le droit d'apport est indépendant de la nature des apports et dans la mesure où les subventions et prêts peuvent s'analyser en apports dans une institutionnalisation, ils seront soumis au droit fixe de 6.000 francs CFA.

1.1.3. La fiscalité générale permanente des activités de microfinance

La fiscalité générale permanente des SFD est l'ensemble des divers impôts et taxes auxquels sont assujettis les SFD. Il s'agit de :

- la Taxe sur les Activités Financières (TAF) ;
- l'impôt minimum forfaitaire ;

- l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux ;
- la Taxe sur la Valeur ajoutée (TVA) ;
- les contributions diverses.

1.1.4. La Taxe sur les activités financières

La TAF s'applique au montant brut hors taxe des intérêts, commissions et autres rémunérations perçues par les SFD constituées sous la forme de société commerciale. Son taux est de 17% au Sénégal.

Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC) et le plus souvent les SFD constitués sous forme d'associations sont exonérées de la TAF.

1.1.5. L'impôt Minimum forfaitaire

L'impôt minimum forfaitaire est applicable aux sociétés et aux personnes morales passibles de l'impôt sur les sociétés telles que visées à l'article 4 du Code Général des Impôts du Sénégal. Conformément à l'article 5 du CGI du Sénégal, les associations et les IMCEC, non soumises à l'Impôt sur les Sociétés sont exonérés.

Par contre, cet impôt serait applicable aux sociétés de capitaux, aux sociétés civiles, notamment aux sociétés coopératives civiles se livrant à des opérations de nature commerciale.

1.1.6. L'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux

Les SFD sous forme de société commerciale sont soumis à l'Impôt sur les Bénéfices Industriels et commerciaux (IBIC) ou Impôt sur les Sociétés (IS).

Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC) ainsi que les SFD constitués sous forme d'associations sont exonérés de cet impôt.

1.1.7. La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

La TVA a fait l'objet de la directive n° 02/98/CM/U EMOA portant harmonisation des législations des Etats membres en matière de TVA. Elle est applicable aux livraisons de biens et aux prestations de services effectuées à titre onéreux par un assujetti agissant en tant que tel, ainsi que les importations, à l'exclusion des "opérations bancaires qui sont soumises à une taxation spécifique" (la taxe sur activité financière).

Tous les SFD sont donc exonérés de la TVA sur leurs activités financières. Mais ils sont assujettis à la TVA sur leurs opérations non financières.

Dans certains pays comme le Burkina Faso, les SFD constitués sous la forme associative sont exonérés sur leurs opérations non financières (achats d'équipements etc.)

1.1.8. Les contributions diverses

D'autres impôts et taxes peuvent accroître les charges des IMF. Il s'agit en l'occurrence notamment de la patente, des contributions foncières et de la taxe sur les véhicules des sociétés.

1. La patente

La patente est généralement perçue au profit des collectivités territoriales. Elle est composée d'un droit fixe et d'un droit proportionnel assis sur la valeur locative des bureaux et locaux servant à l'exploitation professionnelle.

Les IMCEC sont exonérées de la patente et en l'absence d'une exonération expresse par le Ministre des Finances, tous les autres SFD sont soumis à la patente.

2. Les contributions foncières

Les contributions foncières comprennent la Contribution Foncière des Propriétés Bâties (CFPB), la Contribution Foncière des Propriétés Non Bâties et la Surtaxe sur les Terrains Non Bâties ou Insuffisamment Bâties (STNBIB).

La CFPB est assise sur la valeur locative annuelle du bien immobilier, sous déduction de 40 %. Au Sénégal, son taux est fixé à 15 % de la valeur locative du bien après abattement de 40 %, soit un taux réel de 9 % de la valeur locative. Elle peut donc représenter une charge importante pour les SFD, notamment ceux implantés en zone urbaine où les prix de l'immobilier sont parfois élevés.

Sauf exonération expresse du Ministre en charge des finances, tous les SFD sont assujettis à toutes ces taxes.

3. La taxe sur les véhicules des sociétés

Cette taxe est fonction de la puissance du véhicule. Au Sénégal, pour un véhicule à quatre roues, la taxe varie entre 24 000 F CFA et 250 000 F CFA et pour les véhicules à deux roues elle varie entre 3 000 francs CFA et 36 000 francs CFA.

Cette taxe peut représenter un coût non négligeable pour les SFD opérant dans des zones rurales, lorsqu'on l'additionne aux autres charges, notamment au coût du carburant.

Sauf exonération expresse du Ministre en charge des finances, tous les SFD sont assujettis à toutes ces taxes.

1.1.9. La fiscalité non spécifique à la microfinance

Cette catégorie d'impôts non spécifiques à la microfinance comprend :

- la fiscalité des associés et des clients ;

- la fiscalité du travail ;
- la fiscalité douanière.

1.1.10. La fiscalité des associés et des clients

Cette fiscalité s'attache à la rémunération des créances et du capital détenus par les membres associés et clients de l'institution, et pour les institutions constituées sous forme de société ou de GIE à la cession de leurs parts dans le capital.

Les impôts susceptibles de s'appliquer aux membres associés et clients des SFD sont de trois ordres à savoir :

- l'impôt sur les revenus des valeurs mobilières (IRVM) ;
- l'impôt sur les revenus des créances (IRC) ;
- les droits d'enregistrement et l'impôt sur les plus-values.

1. L'impôt sur les revenus des valeurs mobilières (IRVM)

Les revenus des capitaux mobiliers distribués à des personnes physiques par les sociétés sont soumis à l'IRVM et à l'impôt général sur le revenu (IGR) selon le régime de droit commun. L'IRVM est soumis au régime de prélèvement à la source par la personne qui paie ces revenus.

Les membres des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit sont exonérés.

Les associés des SFD constitués sous forme de société commerciale sont en principe soumis à cette imposition.

Les SFD constitués sous forme d'association ne sont pas concernés par cet impôt parce qu'ils ne distribuent pas de dividendes.

2. L'impôt sur le revenu des créances (IRC)

Les revenus des créances distribués à des personnes physiques sont soumis à une imposition similaire à celle de l'IRVM. Sont notamment concernés, les dépôts de sommes d'argent à vue ou à terme et les comptes courants.

L'IRC est également soumis à un régime de prélèvement à la source par la personne qui paie ces revenus.

Sont exonérés de l'IRC, les intérêts servis par les IMCEC sur l'épargne des membres.

3. Les droits d'enregistrement

Les actes portant cession d'actions, de parts de fondateurs ou de parts bénéficiaires ou cession de parts d'intérêts, sont assujettis à un droit d'enregistrement.

Sont exonérés de droits d'enregistrement, les membres des IMCEC qui sont exonérés de tous impôts et taxes sur les parts sociales. Les membres des associations ne sont pas concernés par ces dispositions, parce que les droits dont ils disposent dans l'association ne sont pas cessibles.

Les actionnaires, associés ou membres d'un SFD constitué sous forme de société commerciale ne sont pas exonérés des droits d'enregistrement.

1.1.11. La fiscalité du travail

La fiscalité du travail comprend le versement patronal sur salaires (VPS) et l'impôt progressif sur les traitements et salaires (IPTS).

En principe, tous les SFD sont assujetties à la fiscalité du travail, c'est-à-dire aux cotisations et impôts liés à la masse salariale parce que cette fiscalité frappe l'entreprise en sa qualité d'employeur et non en raison de l'activité exercée.

1.1.12. La fiscalité douanière

La fiscalité douanière s'applique aux produits importés hors des pays membres de l'UEMOA et ce, sur la base d'un classement des produits en 4 catégories classées de 0 à 3 (confère nomenclature statistique et tarifaire de l'UEMOA). La fiscalité douanière comporte :

- des droits et taxes permanents ;
- des droits et taxes à caractère temporaire ;
- la TVA.

1. Les droits et taxes permanents

Les droits et taxes permanents sont constitués :

- des droits de douane dont les taux sont de 0% pour les produits de la catégorie 0, 5% pour les produits de la catégorie 1, 10% pour les produits de la catégorie 2 et 20% pour les produits de la catégorie 3 (confère nomenclature statistique et tarifaire de l'UEMOA) ;
- de la redevance statistique dont le taux est de 1% de l'assiette du produit importé ;
- du prélèvement communautaire de solidarité dont le taux est de 1% de l'assiette du produit importé.

2. Les droits et taxes à caractère temporaire

Les droits et taxes à caractère temporaire sont constitués :

- de la taxe conjoncturelle à l'importation (TCI) ;
- de la taxe dégressive de protection (TDP).

Il est à noter qu'au Bénin, ces deux taxes ne sont pas collectées.

3. La TVA à l'importation sur les biens et services importés

En dehors des associations qui, dans certains pays de l'Union, sont exonérées de la TVA sur les biens et services importés, La plupart des SFD sont assujettis à cet impôt en application de l'article 3 de la directive 02/98/UEMOA. Son taux est compris entre 15 % et 20 %.

1.1.13. Les avantages fiscaux du code des investissements

Les régimes du code des investissements des pays membres de l'UEMOA prévoient parfois des possibilités d'exonération que les SFD peuvent exploiter.

Au sens du code des investissements du Mali, un investissement s'entend du financement des immobilisations et du fonds de roulement initial dans le cadre d'un projet de développement. Deux régimes fiscaux sont susceptibles de s'appliquer aux SFD :

- le régime A, des PME (investissement inférieur à 100 millions de FCFA, donnant droit à des exonérations de patente et d'IS pour une durée de 5 ans) ;
- le régime B des grandes entreprises (investissement supérieur à 100 millions de FCFA donnant droit à des exonérations de patente et d'IS pour une durée de 8 ans).

L'entreprise peut obtenir une exonération supplémentaire lorsque l'investissement est réalisé dans certaines zones (rurales, enclavées ou désertiques).

En Côte-d'Ivoire, le code des investissements exclut les services bancaires et financiers. La microfinance est donc exclue du bénéfice du code des investissements.

Au Sénégal, le code des investissements s'applique à la quasi-totalité de l'activité économique, à l'exception du commerce. Les avantages fiscaux et la durée du régime fiscal varient en fonction de l'implantation géographique. Les implantations en zone jugée prioritaire ou défavorisée bénéficient d'exonérations pour une durée plus longue (5 à 12 ans).

Au Bénin, une IMF peut être agréée en principe au code des investissements si elle remplit les conditions fixées par les articles 15 à 18 dudit code. La durée de l'agrément varie de 5 à 9 ans (cf. article 20).

En conclusion, il est important de retenir que les IMCEC et les associations bénéficiant d'exemptions fiscales pourraient être assujetties au même impôt que les sociétés de capitaux si, dans le cadre de leurs activités de filialisation, elles ne sont pas en mesure d'établir le caractère désintéressé de leur gestion et l'utilité sociale des services qu'elles rendent. En effet, le seul fait pour une IMCEC ou une association de prendre une participation dans une société pourrait remettre en cause son caractère non lucratif. Dans ce cas de figure, il est recommandé de s'informer des incidences liées à la participation au capital d'une société en se rapprochant de l'administration fiscale afin d'obtenir les renseignements afférents aux droits de mutation, à l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et à la taxe sur la valeur ajoutée, notamment.

1.2. Les autres implications de la transformation institutionnelle

Outre, les conséquences juridiques décrites supra, la transformation institutionnelle produit les effets ci-après.

1.2.1. Incidence de la transformation institutionnelle sur l'autorisation d'exercice

La dissolution de l'association ou de l'IMCEC va entraîner le retrait de l'autorisation d'exercice. Il s'agit de l'agrément dans le cadre de la loi portant réglementation des SFD et de l'agrément, de la reconnaissance ou de la convention dans celle portant réglementation des IMCEC. En outre, il sera procédé à la radiation de l'institution du registre des SFD tenu par le Ministère chargé des Finances et à la publication de la décision de retrait d'autorisation d'exercice au journal officiel ou dans un journal d'annonces légales.

S'agissant des sociétés, l'article 143 de la loi portant réglementation des SFD énonce que celles qui sont en activité et dûment autorisées avant l'entrée en vigueur de la loi, conservent leur autorisation d'exercice sauf si elles entreprennent une transformation institutionnelle.

1.2.2. Incidence de la transformation institutionnelle sur le fonctionnement

Dans l'analyse des conséquences de la transformation institutionnelle, outre les aspects liés à la fiscalité, il importe d'examiner de façon attentive les évolutions envisagées sur les principaux points ci-après :

- La gouvernance de l'institution ;
- Le système d'information de gestion ;
- Le contrôle interne ;
- Les locaux, les équipements et les moyens matériels en adéquation avec le nouveau plan d'affaires ;
- L'identification des nouveaux profils des ressources humaines requises pour faire face aux nouveaux enjeux.

G. CHOIX DE L'OPTION LA PLUS APPROPRIÉE POUR UNE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Le choix de l'option la plus adaptée en matière de transformation institutionnelle n'est pas une tâche aisée parce que chaque option présente des avantages et inconvénients. Compte tenu de l'extrême complexité de ce choix, il est fortement recommandé de réaliser une étude de faisabilité de la transformation institutionnelle avant toute décision. Cette étude de faisabilité doit être confiée à des experts qui ont la compétence et l'expérience en matière de transformation institutionnelle.

L'objectif global de cette étude de faisabilité est de définir les modalités de la transformation de l'organisation qui garantissent sa fiabilité et partant sa pérennité.

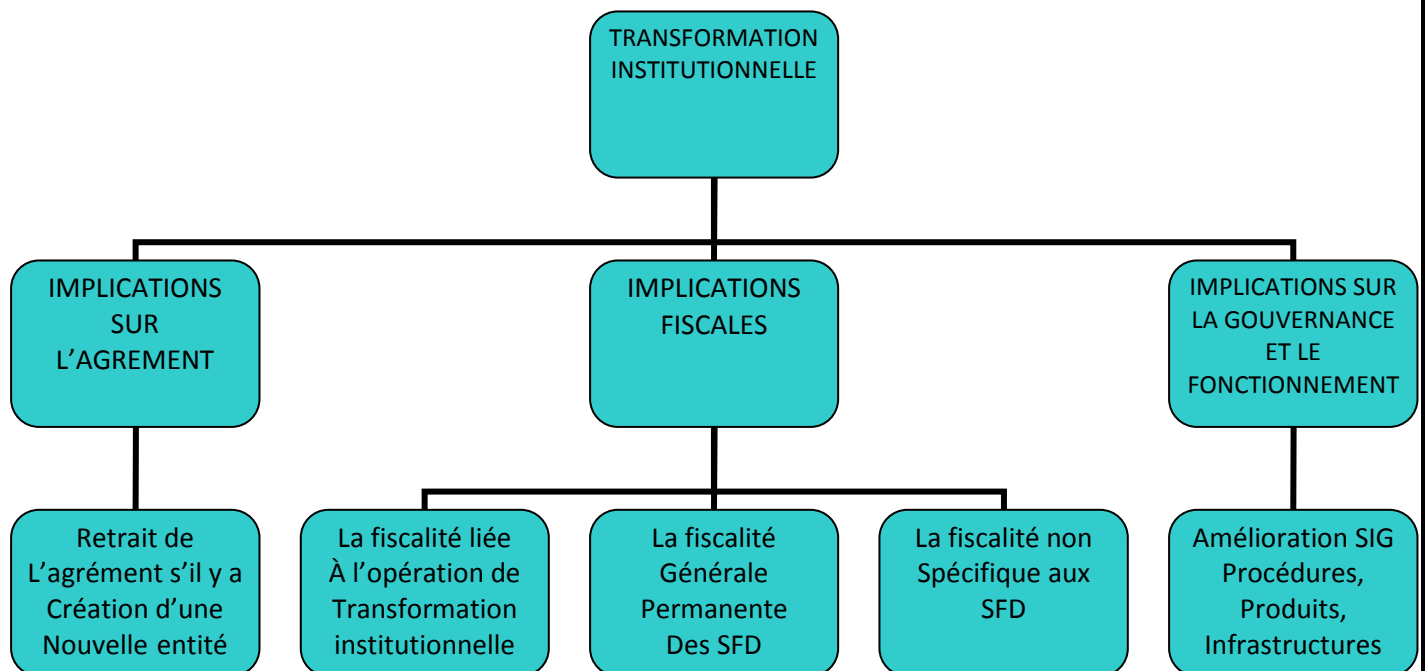
Plus spécifiquement, cette étude devra :

- analyser les options institutionnelles possibles dans le cadre de la réglementation du secteur des SFD en vigueur dans les pays membres de l'UEMOA ;
- faire l'inventaire des contraintes quant à l'exercice des activités d'intermédiation financière dans le cadre réglementaire et proposer des stratégies de négociation avec toutes les autorités du secteur [Commission bancaire, BCEAO, Ministère chargé des finances (Cellule Ministérielle de Suivi des SFD et Direction des Impôts) ;
- faire le point des conditions préalables à remplir par l'organisation pour acquérir le statut juridique proposé telles que :
 - le capital minimum requis ;
 - les exigences minimales en matière de personnel dirigeant ;
 - les capacités requises du point de vue du système d'information et de gestion
 - etc.
- évaluer les implications de l'adoption de ce nouveau statut juridique au niveau institutionnel, opérationnel, financier et au niveau de la législation sur les taux d'intérêt (loi sur l'usure) et du régime fiscal pour la nouvelle entité. Il s'agira notamment d'apprécier l'incidence de la nouvelle fiscalité sur les produits et les charges afin d'identifier les taux d'intérêt et le niveau de financement qui permettraient de garantir l'équilibre financier ;
- identifier et recommander des améliorations à apporter aux systèmes et procédures de gestion de l'organisation aussi bien au niveau institutionnel qu'opérationnel ;

- proposer le modèle institutionnel le plus approprié pour l'organisation compte tenu des dispositions des réglementations applicables au secteur des SFD ;
- déterminer la nature et le montant des ressources financières requises par l'institution pour mener à terme sa transformation institutionnelle ;
- faire une présentation détaillée du mécanisme de transformation et de ses modalités légales, réglementaires, ainsi qu'un chronogramme précis.

Les consultants qui seront appelés à réaliser cette étude de faisabilité devront :

- avoir des compétences en montage juridique économique et financier, en microfinance, banque ou gestion ;
- avoir une bonne connaissance du secteur de la micro finance ;
- avoir une parfaite maîtrise des mécanismes financiers en vigueur dans les pays membres de l'UEMOA ;
- avoir une expérience confirmée des mécanismes de transformation institutionnelle sur le plan national régional et international du secteur de la micro finance ;
- apporter les preuves des expériences de conduite des opérations de transformation d'institutions de microfinance.



H. LES ACTIONS PREPARATOIRES

La transformation institutionnelle est un processus qui suit plusieurs étapes. La réussite de ce processus dépend énormément de la qualité de sa préparation. Les actions préparatoires constituent les premières étapes de ce processus. Ces actions regroupent entre autres :

- La sensibilisation des dirigeants et salariés ;
- L'élaboration du plan de transformation institutionnelle ;
- La mise en place d'un comité de coordination du processus de transformation institutionnelle ;
- La demande d'autorisation de transformation institutionnelle ;
- L'identification et les négociations avec les actionnaires, sociétaires ou membres potentiels de la nouvelle entité ;
- L'élaboration des documents de gestion de la nouvelle entité ;
- L'amélioration du système d'information de gestion de l'organisation ;
- Le renforcement des capacités des ressources humaines ;
- La préparation de l'opération de transfert des ressources humaines ;
- La préparation de l'opération de transfert des actifs et passifs ;
- La préparation du plan de transfert des actifs et passifs.

1.1. Sensibilisation des dirigeants et salariés

La transformation institutionnelle induira plusieurs changements au plan organisationnel et opérationnel. Il est donc important de s'assurer que l'institution toute entière accueillera favorablement tous ces changements. Les dirigeants et le personnel salarié de l'organisation devront donc être suffisamment informés de tous les changements envisageables, par une bonne politique de communication. Cette politique doit prévoir des réunions périodiques pour répondre aux questions et aux préoccupations des dirigeants et du personnel salarié et, dans la mesure du possible, un bulletin d'information interne pourra être publié périodiquement pour faire le point de l'évolution du processus.

1.2. Elaboration du plan de transformation institutionnelle

Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas là où il va a dit Sèneque. C'est pour cette raison qu'après l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle, si

l'organisation fait l'option de se transformer, elle doit, préalablement à toute action, élaborer un plan cohérent de transformation institutionnelle. Ce plan doit comporter entre autres :

- la justification de la transformation institutionnelle et de l'option choisie ;
- le détail et la programmation des actions préparatoires du processus de transformation institutionnelle ;
- le détail et la programmation de toutes les actions et formalités visant la transformation institutionnelle à proprement parler ;
- les stratégies de gestion des risques liés à la transformation institutionnelle ;
- le système de suivi évaluation du processus de transformation institutionnelle ;
- le budget du processus de transformation institutionnelle.

L'élaboration et la mise en œuvre de ce plan peuvent être confiées à un consultant expérimenté, spécialiste des questions de transformation institutionnelle.

1.3. Mise en place d'un comité de coordination du processus de transformation institutionnelle

La transformation institutionnelle nécessite plusieurs activités particulières et une mobilisation importante des ressources humaines. Elle ne peut être entreprise qu'en tant qu'activité parallèle par les cadres occupés à gérer l'organisation, mais elle doit être coordonnée avec attention afin que les décisions soient adaptées au contexte de l'organisation et soient mises en œuvre efficacement.

Il est donc recommandé que le processus de transformation soit piloté par un comité de coordination présidé par un cadre de l'organisation ou toute autre personne ressource qui sera désignée. Celle-ci pourra être appuyée par le consultant en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de transformation institutionnelle. Le Comité de coordination de la transformation peut être composé des personnalités ci-après :

- le Directeur Général de l'organisation ;
- un ou plusieurs membres du conseil d'administration de l'organisation ;
- un ou plusieurs cadres de l'organisation ;
- le consultant en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de transformation institutionnelle qui en assure le secrétariat.

Ce comité se réunira périodiquement et régulièrement durant la période de transformation. Il analysera les progrès réalisés et établira un consensus sur toutes les étapes et décisions importantes relatives à la transformation.

1.4. Demande d'autorisation de transformation institutionnelle

L'article 16 de la loi portant réglementation des SFD dispose : « Sont subordonnées à l'autorisation préalable du Ministre, les opérations suivantes relatives aux systèmes financiers décentralisés ayant leur siège social en ()⁴ :

- toute modification de la forme juridique, de la dénomination ou raison sociale, ou du nom commercial ;
- tout transfert du siège social en dehors de l'Etat où l'agrément a été délivré ;
- toute fusion ou scission ;
- toute dissolution anticipée ;
- toute prise ou cession de participation qui aurait pour effet de porter la participation d'une même personne, directement ou par personne interposée, ou d'un même groupe de personnes agissant de concert, d'abord au-delà de la minorité de blocage, puis au-delà de la majorité des droits de vote dans le système financier décentralisé, ou d'abaisser cette participation au dessous de ces seuils... »

Cette disposition de la loi portant réglementation des SFD fait obligation au SFD de soumettre toute décision de transformation institutionnelle à une autorisation préalable du Ministre en charge des finances. Il n'existe pour le moment aucune information sur les pièces constitutives du dossier de demande d'autorisation de transformation institutionnelle. En attendant que les autorités de tutelle se penchent sur la question, il est recommandé que ce dossier de demande d'autorisation de transformation institutionnelle soit composé au moins des pièces ci-après :

- une lettre de demande d'autorisation de transformation institutionnelle adressée au Ministre en charge des finances et signé par le premier responsable de l'institution ;
- trois copies du procès verbal de l'assemblée qui a prescrit la réalisation de l'étude de faisabilité ;
- trois copies du procès verbal de l'assemblée qui a approuvé les recommandations de l'étude de faisabilité ;
- trois copies de l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle ;
- trois copies du plan de transformation institutionnelle ;
- trois copies de l'autorisation d'exercice de l'institution.

• ⁴ Etat membre où est promulguée la loi ou l'ordonnance.

1.5. Identification et négociations avec les actionnaires, sociétaires ou membres potentiels de la nouvelle entité

Le succès du processus de transformation institutionnelle dépend de la qualité des autres actionnaires, sociétaires ou membres qui vont être propriétaires de la nouvelle entité. Pour que ces actionnaires, sociétaires ou membres permettent à la nouvelle entité de se développer harmonieusement, ils doivent avoir :

- l'engagement envers la double mission de l'institution à savoir : servir les personnes à faible revenu et assurer la rentabilité financière de l'activité ;
- la connaissance du contexte local, des contacts pertinents et une influence au sein de la communauté ;
- la possibilité d'offrir des conseils judicieux en matière de gestion d'une SFD ;
- des connaissances techniques en microfinance ;
- la capacité d'injecter des capitaux supplémentaires en période de croissance ou en cas de pertes (recapitalisation) de l'institution ;
- l'intégrité ;
- la capacité de travailler en équipe pour assurer la stabilité et la continuité de l'institution.

Bien qu'aucun ou peu d'actionnaires, sociétaires ou membres répondent à tous ces critères, chaque actionnaire, sociétaire ou membre choisi doit en incarner au moins un certain nombre d'entre eux. Les caractéristiques des actionnaires, sociétaires ou membres potentiels doivent être évaluées pour savoir comment chacun d'entre eux contribuera à la formation d'un groupe solide et cohérent de dirigeants.

Un autre aspect important dont on doit tenir compte est la durée de l'investissement dans le cas où la transformation institutionnelle aboutit à la création d'une société de capitaux. En effet plusieurs investisseurs internationaux ont des échéances différentes pour leurs investissements, après quoi ils décident de vendre leurs actions. Cette durée varie généralement entre trois et dix ans. Dans certains cas, de tels changements ont causé des problèmes à la société car la stabilité de l'actionnariat est un critère important pour celle-ci. De plus, étant donné les options limitées de vente des actions des institutions de microfinance, certains investisseurs voudront, dès leur entrée dans le capital, conclure des accords particuliers stipulant clairement les termes et conditions de la vente de leurs actions. Les discussions entre les différents partenaires devraient permettre d'harmoniser les points de vue sur ces éventuelles préoccupations.

Après l'identification des actionnaires, sociétaires ou membres potentiels de la nouvelle entité, l'étape suivante consiste à élaborer et envoyer à ces partenaires potentiels, un mémorandum d'offre comprenant les résultats du plan d'affaires de même que la structure proposée des investissements (dans le cas des sociétés de capitaux). Grâce

à ce mémorandum d'offre, un groupe d'investisseurs ou de membres ayant manifesté leur intérêt pour participer au capital de la société ou devenir membre de l'entité est constitué. A l'occasion des réunions avec ces partenaires, les modalités d'investissements ou les critères d'adhésion seront présentées et les aspects tels que la vente d'actions, la protection des minorités, la gouvernance, les appels de capitaux seront également abordés. Ces réunions permettront de rédiger par exemple pour les sociétés, les clauses du pacte d'actionnaires. Une dernière réunion formelle appelée 'Table Ronde des Investisseurs' est organisée et c'est au cours de cette réunion que les accords finaux sont conclus.

Cette table ronde des investisseurs permet aux actionnaires, sociétaires ou membres de se connaître, d'échanger, de prendre des décisions importantes sur la naissance de la nouvelle entité (nom de l'entité, statut juridique, composition des organes etc.).

1.6. Elaboration des documents de gestion de la nouvelle entité

Pour permettre à la nouvelle entité de démarrer ses activités sur des bases solides, un certain nombre de documents de gestion doivent être élaborés et soumis aux dirigeants de la nouvelle entité pour adoption. Il s'agit principalement : du plan d'affaires, du manuel des procédures, de la politique des opérations, du budget, du système de motivation et de rémunération du personnel et de l'organigramme détaillé.

1.7. Amélioration du système d'information de gestion de l'organisation

L'un des facteurs permettant à la nouvelle entité d'atteindre ses objectifs sera l'efficacité de son système d'information de gestion ainsi que l'exactitude et la rapidité de production de ses rapports. Compte tenu des faiblesses enregistrées au niveau des systèmes d'information de gestion de la plupart des SFD de la sous région, la transformation institutionnelle doit être une occasion pour apporter des réponses définitives à ces insuffisances.

1.8. Préparation de l'opération de transfert des ressources humaines

La transformation institutionnelle d'un SFD doit être l'occasion de réfléchir à la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. D'une part, les règles de droit du travail, et notamment les conventions collectives, ne sont pas nécessairement les mêmes après le changement de statut, ce qui en soi justifie une réflexion préalable à la transformation. Ensuite, les modifications institutionnelles peuvent s'accompagner de modifications organisationnelles dans l'entreprise. Ces modifications peuvent remettre en cause certaines fonctions ou au contraire en justifier le développement.

Au nombre des mutations majeures induites par la transformation institutionnelle figurent :

- la mise à disposition du personnel requis par l'entité d'origine, à la nouvelle entité conformément au droit et à la législation en vigueur ;

- la définition des postes pour la nouvelle entité et l'évaluation des écarts de compétences du personnel de l'entité d'origine susceptible d'être utilisé par la nouvelle entité ainsi que le traitement à réserver au personnel de l'entité d'origine dans son ensemble.

L'ensemble des opérations à mener dans le cadre des mutations au sein du personnel requiert l'intervention des consultants et experts spécialisés en la matière. Ces experts ont pour rôle d'appuyer l'organisation non seulement à réussir le redéploiement du personnel mais également à valoriser les capacités de ce personnel selon les compétences acquises et potentielles au mieux des intérêts de toutes les parties engagées dans le processus de transformation institutionnelle. Ils devront également élaborer des outils simples pour évaluer les acquis du personnel afin de déterminer son adéquation aux besoins de la nouvelle entité, identifier les écarts de compétences et proposer des mesures à prendre pour corriger les écarts identifiés.

Toutes les diligences à mettre en œuvre par les consultants doivent permettre de formuler des propositions ou de trouver des solutions aux préoccupations liées à la gestion des ressources humaines dans le cadre de la transformation institutionnelle et tenir compte des aspects ci après :

- revue des différentes possibilités s'offrant à l'entité d'origine pour le redéploiement du personnel en se basant sur les cas de transformation (ou situations similaires) ;
- revue des aspects légaux, fiscaux, financiers et autres relatifs aux différentes options répertoriées ;
- simulation de redéploiement du personnel actuel selon les différentes options possibles ;
- accompagnement des responsables de l'entité d'origine dans le choix d'un mécanisme approprié de redéploiement du personnel en concordance avec les exigences de la réglementation et de la loi tout en faisant ressortir les obligations (droits et devoirs) de toutes les parties ;
- préparation des documents et obtention des approbations nécessaires auprès des autorités compétentes pour la mise en œuvre du mécanisme de redéploiement du personnel ;
- proposition d'un plan de redéploiement qui valorise les compétences de chacun dans la nouvelle entité ;
- définition des postes et élaboration du plan de carrière de la nouvelle entité ;
- conception des outils d'évaluation des compétences tenant à la fois compte des projets professionnels personnels et des objectifs et exigences de la nouvelle entité ;

- évaluation exhaustive des savoir et savoir faire actuels de chaque agent en termes de capacités et de besoins en formation eu égard aux exigences de ses éventuelles nouvelles fonctions ;
- proposition d'un plan de renforcement de capacités des ressources humaines disposant encore de marge d'évolution.

1.9. Renforcement des capacités des ressources humaines

Le succès de la transformation institutionnelle dépend de l'importance et de la qualité des investissements qui seront réalisés à travers la formation des dirigeants et du personnel afin de s'assurer que les dirigeants et employés sont bien équipés pour accomplir leurs tâches. En effet, la transformation induira d'importants changements opérationnels et l'organisation toute entière doit être prête pour ces changements qui surviendront. Les rôles et responsabilités seront modifiés et l'équipe dirigeante de l'organisation ainsi que tout le staff technique devront acquérir des compétences additionnelles pour être en mesure de relever les nouveaux défis.

Le plan de formation qui sera proposé par les consultants devra être mis en œuvre sans délai pour combler toutes les lacunes qui seront constatées. Ce plan de formation devra également prendre en compte les besoins de renforcement de capacité des dirigeants.

1.10. Préparation de l'opération de transfert des actif et passif

La transformation institutionnelle induira, dans certains cas, le transfert de tout ou partie de l'actif net de l'entité d'origine vers la nouvelle entité. Il sera donc nécessaire d'évaluer les actifs et passifs de l'entité d'origine afin de connaître la valeur monétaire de l'actif net qui sera transféré.

L'évaluation de l'actif net d'une organisation est un processus qui suit deux principales étapes :

- La détermination de la valeur objective de l'actif net ;
- La détermination du prix de transaction.

1.10.1. Détermination de la valeur objective de l'actif net

La détermination de la valeur objective de l'actif net d'une organisation est une opération technique qui est confiée à un cabinet d'expertise comptable.

La valeur objective se définit comme "un prix normatif de transaction entre un acquéreur et un vendeur qui ne seraient animés que par des motivations financières". Il s'agit évidemment d'une approche théorique dont la seule finalité est de fournir une référence pour une future négociation du prix de transaction.

Il existe de très nombreuses formules d'évaluation qui ne seront évidemment pas exposées ici. Toutefois et dans un souci de simplification, ces formules peuvent être ramenées à celle qui suit :

$$V = \frac{K(\text{ANc}) + K' \frac{\text{CB}}{i}}{K + K'}$$

V = Valeur objective

ANc = Actif net corrigé

CB = Capacité bénéficiaire

i = Taux de capitalisation

K = coefficient

K' = coefficient

Il s'agit de réaliser une moyenne pondérée par les coefficients K et K' entre :

- *L'actif net corrigé (ANc)*. Cet actif net corrigé se définit comme une valeur patrimoniale obtenue en soustrayant des biens et créances détenus par l'entreprise, les dettes de celle-ci. Dans la pratique cette valeur sera déterminée en retraitant le bilan afin de substituer chaque fois que nécessaire aux valeurs comptables des valeurs économiques. Ces valeurs seront, selon les cas, soit des valeurs vénales, soit des valeurs d'utilisation.
- *La valeur de rendement (VR)*. Celle-ci est égale à la capitalisation de la capacité bénéficiaire de l'entreprise. La capacité bénéficiaire (CB) se définit comme "le ou les résultats que pourrait raisonnablement attendre un éventuel acquéreur dans les conditions actuelles de gestion et d'animation". C'est donc un résultat futur, mais dans une optique de continuité et sans prendre en compte les effets, qu'ils soient positifs ou négatifs, d'un changement de propriétaire et donc de direction.

1.10.2. Détermination du prix de transaction

Le prix de transaction est déterminé à l'issue des négociations entre les différentes parties prenantes de la transformation institutionnelle, si celles-ci aboutissent finalement. Ces négociations prennent comme base la valeur objective et tiennent compte des motivations autres que celles purement financières des parties en présence.

1.11. Préparation du plan de transfert des actifs et passifs

Lorsque la transformation institutionnelle induit un transfert des actifs et passifs, après l'évaluation de l'actif net de l'organisation, il sera procédé à une répartition des actifs et passifs en deux parties : d'un côté il y aura l'ensemble des actifs et passifs qui seront transférés à la nouvelle entité et de l'autre, il y aura les actifs et passifs qui, pour une raison ou une autre ne seront pas transféré à la nouvelle entité. Un plan sera donc élaboré pour décrire le processus par lequel les actifs et passifs destinés à la nouvelle entité lui seront transférés. Ce plan prendra surtout en compte, les négociations avec les créanciers et les partenaires de l'entité d'origine qui seront concernés par les actifs et passifs qui seront transférés. Il est important de retenir que l'opération de transfert des actifs et passifs nécessite l'intervention d'un commissaire aux apports.

I. LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PROPREMENT DITE

Il est fortement recommandé que l'ensemble des opérations de création et d'immatriculation de la nouvelle entité soit confié à un notaire. Les principales activités conduisant à la réalisation de la transformation institutionnelle après la mise en œuvre des actions préparatoires sont :

- la création de la nouvelle entité
- la demande d'agrément ;
- le transfert des ressources humaines ;
- le transfert des actifs et passifs
- le démarrage des activités de la nouvelle entité

1.1. Création de la nouvelle entité

Après la table ronde des investisseurs, l'Assemblée Générale constitutive de la nouvelle entité se réunira pour :

- donner un nom à la nouvelle entité ;
- adopter les statuts et le règlement intérieur de la nouvelle entité ;
- nommer les membres des organes de la nouvelle entité ;
- nommer les commissaires aux comptes dans le cas des sociétés de capitaux ;
- constater la libération totale ou de la part exigible du capital dans le cas des sociétés de capitaux.

La nouvelle entité est définitivement constituée à la suite de l'Assemblée Générale constitutive. Elle n'acquiert toutefois la jouissance de la personnalité morale qu'après l'accomplissement des formalités administratives notamment :

- l'enregistrement auprès des administrations fiscales et sociales ;
- la déclaration de conformité et de régularité ;
- le dépôt au greffe du tribunal du siège social ;
- l'insertion dans un journal d'annonces légales.

Le secrétariat de l'Assemblée Générale Constitutive est de préférence assuré par un Notaire qui se chargera de faire toutes les formalités de constitution et de reconnaissance officielle de la nouvelle entité.

Aussitôt après l'Assemblée Générale constitutive de la nouvelle entité, les membres du Conseil d'Administration doivent se réunir pour :

- recruter le Directeur Général de l'entité ;
- adopter les documents de gestion de l'entité (plan d'affaires, manuel de procédures, système de motivation et de rémunération du personnel, budget etc.)
- donner, au Directeur Général, les pouvoirs dont il a besoin pour négocier avec les autorités de tutelle et les partenaires afin d'obtenir, dans les meilleurs délais, l'agrément et toutes les autorisations requises pour lancer les activités de la nouvelle entité.

1.2. Demande d'agrément de la nouvelle entité

Après sa constitution, la nouvelle entité devra constituer et introduire auprès du Ministre en charge des finances sa demande d'agrément.

La constitution et l'introduction du dossier de demande d'agrément est le point de départ de plusieurs séances de travail avec le Ministère en charge des finances et les autorités monétaires. Elles vont concerner essentiellement l'obtention de l'agrément.

1.3. Opération de transfert des ressources humaines

La plupart des codes du travail des pays membres de l'UEMOA prévoient qu'en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur, que ce soit par succession, vente, fusion, transformation, mise en société ou en un autre groupement, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

Dans la mesure où la nouvelle entité est indiscutablement la continuité économique de l'entité d'origine dont elle reprend le fonds de commerce, les contrats de travail devraient être repris dans tous leurs éléments (incluant l'ancienneté et la rémunération) par la personne morale nouvellement créée.

En pratique, d'une part cette reprise n'est pas systématique, et d'autre part la transformation institutionnelle est parfois l'occasion d'une remise à plat des conditions de travail.

En effet, l'institutionnalisation de certains projets de microfinance en Afrique de l'Ouest au cours des années 1990 a donné lieu à un licenciement de l'ensemble des salariés du projet, ce licenciement étant l'occasion d'accorder aux salariés du projet une prime, matérialisée par des indemnités de licenciement. Ensuite, l'essentiel du personnel du projet a été réembauché par la nouvelle entité à des conditions différentes de celles

précédant le licenciement : l'ancienneté n'était plus prise en compte, et le niveau de rémunération a parfois été adapté aux possibilités financières réelles de la nouvelle entité censée être autonome financièrement. De plus, certains salariés jugés peu qualifiés n'ont pas été repris, ou ont été affectés à des tâches différentes et moins rémunérées, ce qui équivaut à un déclassement du salarié. L'ensemble de ces procédés, incluant le licenciement suivi d'une réembauche, l'absence de prise en compte de l'ancienneté du salarié, les modifications dans les conditions financières et enfin la sélection et la réaffectation de certains employés, sont indubitablement contraires aux règles de reprise du contrat de travail par le nouvel employeur.

1.4. Opération de transfert des actifs et passifs

1.4.1. Les différentes formes de transfert

Le transfert des actifs et des passifs de l'entité d'origine à la nouvelle entité peut essentiellement intervenir de quatre manières :

- par apport pur et simple à la nouvelle entité ;
- par apport à titre onéreux à la nouvelle entité ;
- par apport mixte à la nouvelle entité ;
- par donation ou par prêt à la nouvelle entité.

1.4.2. Apport pur et simple.

L'apport pur et simple à la nouvelle entité suppose la constitution d'une institution, auquel les propriétaires de l'entité d'origine apportent les actifs. Ils reçoivent en échange des titres représentatifs de ses apports. Dans le cas d'une association ils peuvent devenir membre de celle-ci.

1.4.3. Apport à titre onéreux.

L'apport à titre onéreux suppose une prise en charge du passif de l'entité d'origine par la nouvelle structure.

1.4.4. Apport mixte

Le transfert est qualifié d'apport mixte, lorsqu'il comporte pour une partie un apport à titre onéreux (concrétisé par la reprise du passif de l'entité d'origine) et pour une autre partie un apport pur et simple.

1.4.5. Apport par donation ou par prêt

Le plus souvent, lorsqu'un bailleur de fonds finance un projet étatique, la rétrocession a lieu sous forme de subvention ou de prêt à la nouvelle entité. Ainsi, l'État ne devient pas actionnaire de la nouvelle entité, soit parce que cet actionnariat n'est pas possible en raison de la forme juridique de la nouvelle entité, (société coopérative et dans une

certaines mesures associées), soit parce que la présence de l'État au capital ne soit pas souhaitée eu égard aux politiques nationales de désengagement du secteur privé et au lourd passif de la plupart des États en matière bancaire, notamment avec les banques publiques de développement.

Le choix entre une rétrocession sous forme de subvention ou un prêt à très long terme à taux bonifié, voire à taux zéro, a lieu en fonction de considérations certes politiques et économiques, mais aussi en application des contrats unissant l'État au bailleur de fonds et qui peuvent imposer une rétrocession des fonds résiduels du projet à la nouvelle entité sous forme de subvention.

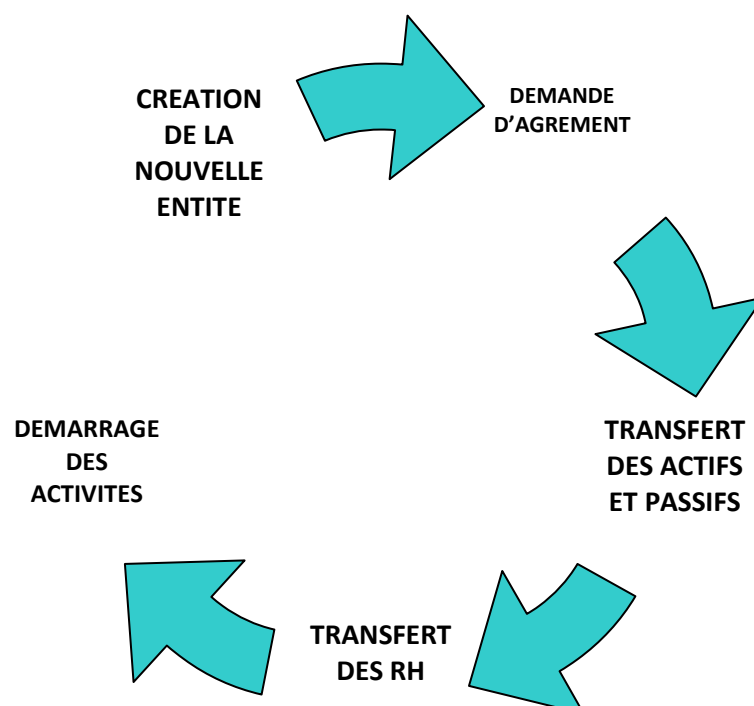
Enfin, lorsque le bailleur de fonds a simplement mis les fonds à disposition du projet, l'État peut alors être considéré comme le véritable propriétaire des fonds et peut décider de faire la rétrocession, sous forme de subvention, de prêt, voire d'apport en capital.

5. Démarrage des activités de la nouvelle entité

Après la mise en œuvre de toutes les activités et formalités présentées ci-dessus, l'entité d'origine, initiatrice du processus de transformation institutionnelle doit continuer à mener ses activités en attendant l'obtention de l'agrément par la nouvelle entité. Cet agrément peut prendre un certain temps et son obtention dépend :

- de la qualité du dossier de demande d'agrément ;
- de l'habileté et de la capacité de négociation des personnes en charge du processus de transformation institutionnelle.

La nouvelle entité ne démarrera ses activités qu'après obtention de l'agrément. Dès le démarrage des activités de la nouvelle entité, l'entité d'origine adresse au Ministre en charge des finances, une lettre de notification de cessation des activités de microfinance.



J. GESTION DES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Les principaux risques qui sont liés au processus de transformation institutionnelle sont constitués par :

- la résistance au changement par les salariés et certains dirigeants de l'entité d'origine du processus de transformation institutionnelle ;
- l'allongement du délai d'obtention de l'agrément par la nouvelle entité ;
- le changement de la mission de l'entité d'origine de la transformation institutionnelle par la nouvelle entité ;
- la mauvaise interprétation du processus de transformation institutionnelle par les clients.

1.1. Risque de la résistance au changement

Le changement est un phénomène qui induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une anxiété due à :

- la modification des repères habituels (temporels, spatiaux, émotionnels, comportementaux, etc.) ;
- la remise en cause de son activité ou du poste occupé.

Les employés d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des acquis sociaux pouvant être remis en question par la modification de l'organisation de l'entreprise.

La transformation institutionnelle est par définition un changement et comme tout changement elle génère naturellement une résistance de la part de certains salariés et dirigeants de l'organisation.

1.1.1. Principales raisons de la résistance au changement

La résistance au changement est une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues des forces induites par le groupe. Les principales raisons qui peuvent expliquer l'attitude de résistance d'un individu au changement sont les suivantes :

- premièrement, il y a « l'intérêt individuel » qui pousse l'individu à se concentrer sur son propre intérêt et non sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation ;
- deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, peuvent pousser également les individus à résister ;

- troisièmement, la faible tolérance au changement des gens. La peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus peut également pousser les individus à résister au changement ;
- quatrième, les agents peuvent résister au changement en raison d'une évaluation du processus de changement différente de celle des managers et des initiateurs du processus de transformation institutionnelle ;
- cinquièmement, la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité peuvent également générer la résistance au changement.

1.1.2. Manifestations de la résistance au changement

Lors du processus de transformation institutionnelle d'un SFD, la résistance au changement peut prendre la forme de l'inertie, de l'argumentation, de la révolte ou du sabotage.

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence et en arguant notamment de la nécessité d'obtenir des avis objectifs.

L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève etc. sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet de changement. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente au premier degré et d'une révolte au second degré.

Comme nous pouvons le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut gérer la résistance au changement avec prudence et diplomatie.

1.1.3. Stratégies de gestion du risque de résistance au changement

La confiance est un élément clé de la réussite d'un projet de changement. Si les personnels ressentent le projet comme une menace, ils déploieront plus d'énergie à conserver leur pouvoir ou à faire jouer l'inertie qu'à travailler au succès collectif.

Les stratégies permettant d'obtenir la confiance et donc le succès d'un projet de changement sont les suivantes :

- **Partager une vision stratégique** grâce à un management efficace. Le fait de créer des valeurs communes et de partager une culture d'entreprise permet de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance.
- **Mettre en œuvre une démarche participative.** La participation des salariés et des dirigeants permet d'obtenir leur adhésion dans la mesure où ils sont plus motivés à mettre en œuvre des idées dont ils sont à l'origine. Ces mêmes personnes peuvent même être des ambassadeurs de ces nouvelles idées auprès de leurs collègues. A l'inverse, un projet de changement conçu et réalisé sans les salariés risque de provoquer un sentiment d'exclusion. Il s'agit donc de prendre en compte les besoins, les avis et les craintes des salariés et des bénéficiaires pour définir une solution performante convenant à tous. Cette participation a néanmoins des limites et doit s'appuyer idéalement sur des personnes motivées ou neutres afin de mutualiser les synergies des partisans plutôt que de fédérer les antagonismes.
- **Impliquer et responsabiliser le personnel.** Il s'agit de faire comprendre à toute l'équipe de l'organisme son rôle et son importance dans la nouvelle organisation et de fixer avec elle des objectifs motivants tout en la responsabilisant. Il est notamment important de mettre en place un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. Dans un tel contexte, chaque membre du personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la base de buts personnels à atteindre et donc à échanger son expérience et ses connaissances avec les autres.
- **Définir des objectifs à court terme.** Au-delà des objectifs généraux du projet de changement, il est nécessaire de définir un certain nombre de jalons intermédiaires afin de pouvoir communiquer sur une série de petites victoires rapides.

1.2. Risque d'allongement du délai d'obtention de l'agrément

Pour mener ses activités, la nouvelle entité doit être agréée par le Ministre en charge finances. Cet agrément peut prendre du temps et retarder le processus de

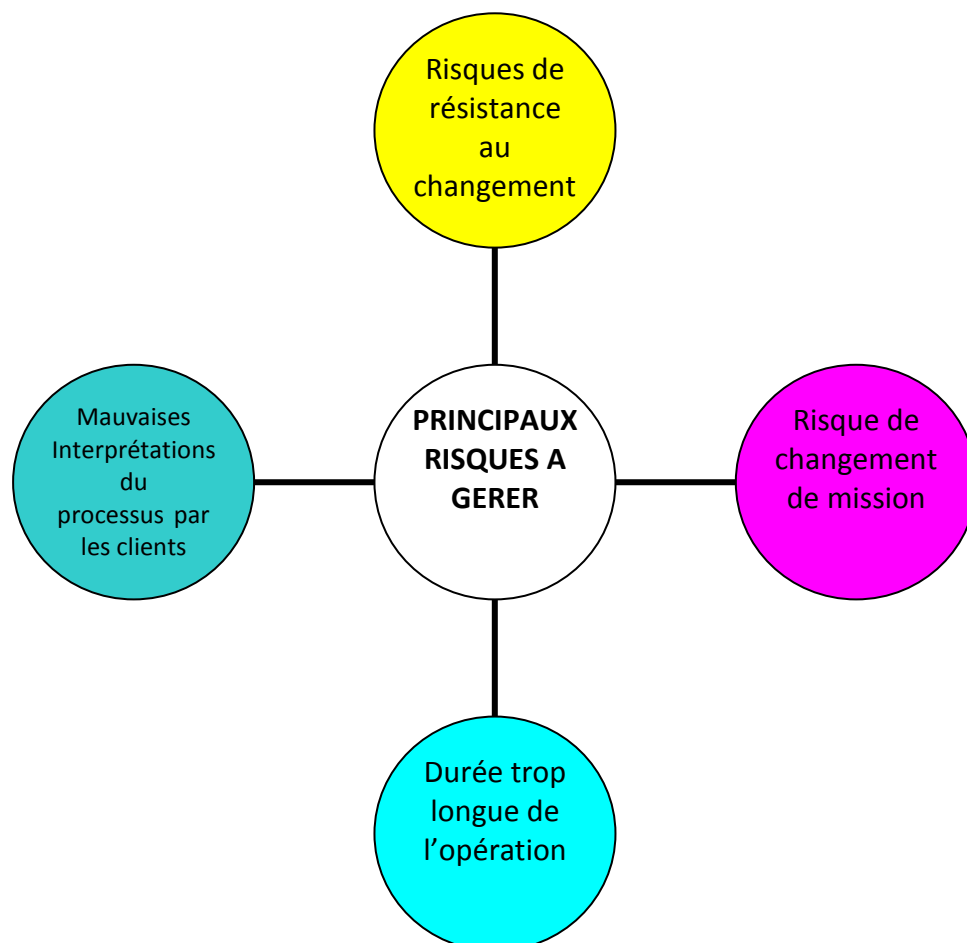
transformation si les autorités du Ministère ne possèdent pas suffisamment d'informations sur ce processus. L'entité qui est l'auteur du processus transformation institutionnelle devra jouer un rôle important dans le processus d'obtention de l'agrément pour la nouvelle entité.

1.3. Risque de changement de la mission du SFD

Pour sauvegarder la mission originelle du SFD, il importe de veiller, lors du choix des différents actionnaires, sociétaires ou membres, à ce que ceux qui seront acceptés épousent la mission actuelle du SFD afin de garantir à la clientèle des services de qualité adaptés à leurs besoins.

1.4. Risque de mauvaise interprétation du processus de transformation institutionnelle par les clients

Pour limiter risque lié à une mauvaise interprétation de la transformation, par les clients, un système de communication efficace doit être mis en place au moment du processus pour informer suffisamment les divers acteurs de la vie de l'organisation (personnel, clients, fournisseurs, créanciers, partenaires etc.) et l'opinion publique pour éviter qu'une mauvaise interprétation de la transformation n'induisse des réticences au niveau des clients.



K. LE SUIVI DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

La réussite du processus de transformation institutionnelle dépend de la qualité du système de suivi évaluation qui sera mis en place. Ce système comprend : le plan de la transformation institutionnelle, son budget et ses indicateurs de performance.

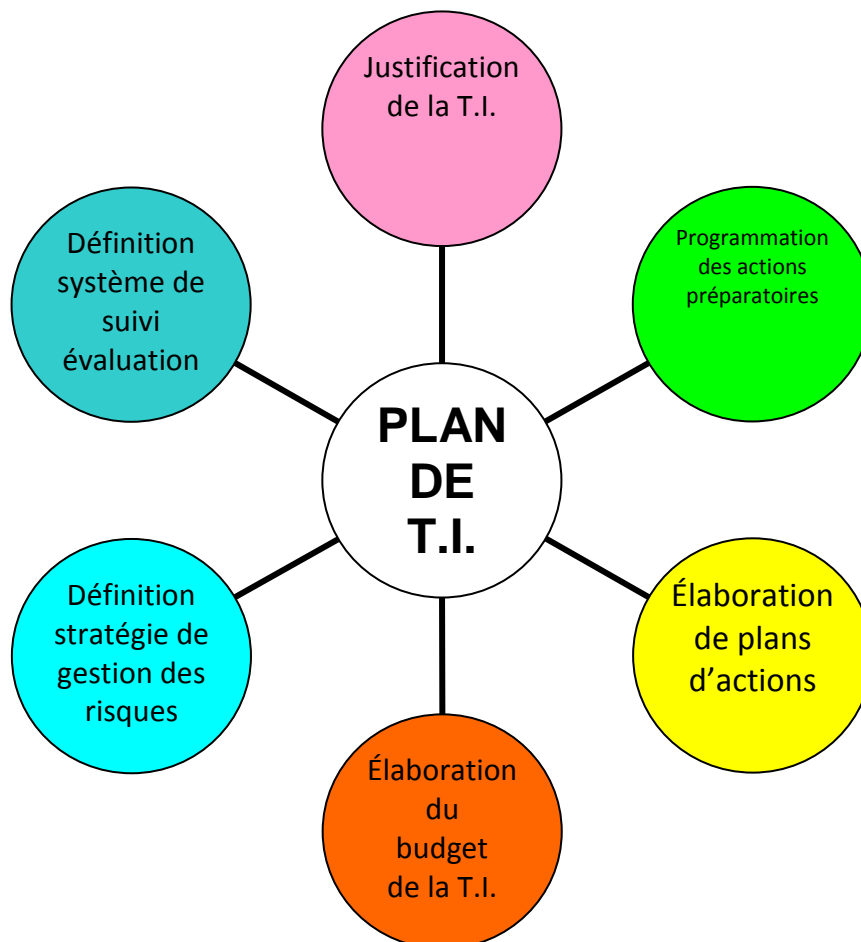
Le plan de la transformation institutionnelle doit présenter le chronogramme détaillé des différentes activités du processus de transformation institutionnelle. Les principales activités qui doivent faire l'objet d'une programmation dans ce plan sont les suivantes :

- l'élaboration du rapport de l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle ;
- la parution périodique d'un bulletin d'information interne sur le processus de transformation institutionnelle ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation pour le personnel et les dirigeants ;
- l'élaboration du rapport de l'évaluation de l'actif et du passif de l'entité d'origine ;
- l'élaboration du plan de transfert des actifs et passifs de l'entité d'origine à la nouvelle entité ;
- l'élaboration du plan de transfert du personnel de l'entité d'origine à la nouvelle entité ;
- l'élaboration du projet de plan d'affaires de la nouvelle entité ;
- l'élaboration des projets de manuels des procédures de la nouvelle entité ;
- l'amélioration du système d'information de gestion ;
- l'élaboration du projet de système de motivation et de rémunération du personnel de la nouvelle entité ;
- l'élaboration du projet de budget de la nouvelle entité pour la première année de fonctionnement ;
- l'élaboration du projet d'organigramme détaillé de la nouvelle entité ;
- la programmation des différentes réunions avec les investisseurs potentiels ;
- la création de la nouvelle entité ;

- la constitution et l'introduction de la demande d'agrément de la nouvelle entité ;
- l'opération de transfert du personnel de l'entité de base à la nouvelle entité ;
- l'opération de transfert des actifs et passifs de l'entité de base à la nouvelle entité ;
- le démarrage des activités de la nouvelle entité.

Ce plan doit définir des indicateurs de performance objectivement vérifiables pour permettre le suivi efficace de la mise en œuvre de chacune des activités ci-dessus.

En plus de préciser les tâches et le calendrier de leur mise en œuvre, le plan de transformation institutionnelle doit permettre d'estimer la durée totale de l'ensemble du processus de transformation institutionnelle.



CONCLUSION

La transformation institutionnelle est à la fois un aboutissement, un prolongement et un commencement. Elle représente un changement important pour n'importe quelle organisation. Plus qu'un changement de structure d'entreprise ou d'actionnariat, elle implique un changement fondamental dans la culture de l'organisation. La transformation institutionnelle affecte de façon importante le profil, les systèmes et les procédures de l'organisation. Les expériences de transformation institutionnelle des institutions de micro finance en Amérique Latine, en Afrique et en Asie enseignent clairement que la réussite du processus dépend de la qualité de sa préparation, de sa planification et de l'engagement des acteurs qui sont impliqués dans le processus.

ANNEXES

ANNEXE 1. Fiches techniques sur le processus de transformation institutionnelle

ANNEXE 2. STATUTS TYPES (IMCEC, Association, SARL, SA)

ANNEXE 3. BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE 1

GUIDE DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES SFD DE LA ZONE UEMOA

**FICHES TECHNIQUES DU PROCESSUS
DE
TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE**

INTRODUCTION

Bien que le guide traite aussi bien de la transformation institutionnelle que de l'institutionnalisation, la présente annexe s'en tient à la seule présentation des principales étapes de la transformation institutionnelle, thème majeur de ce guide.

La transformation institutionnelle se distingue de l'institutionnalisation d'une organisation. Comme l'indique le guide, l'institutionnalisation est l'opération par laquelle une organisation n'ayant précédemment pas de personnalité morale (projet qui effectue des activités de microfinance à titre de profession habituelle ou groupement) va l'acquérir. L'institutionnalisation d'un SFD consiste donc à la transformation d'un modèle expérimental en une institution autonome dotée de la personnalité morale (ou juridiquement autonome).

Selon l'article 181, alinéa 1 de l'Acte Uniforme de l'OHADA, «la transformation de la société est l'opération par laquelle une société change de forme juridique par décision des associés ». Ainsi, la transformation régulière d'une forme de société en une autre, conformément aux formalités prescrites, n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle. Lorsqu'elle intervient, les droits et obligations contractés par la société sous son ancienne forme subsistent sous la nouvelle forme.

En microfinance, la transformation institutionnelle s'inspire du concept de transformation institutionnelle en droit commercial. Elle consiste pour une institution de microfinance ayant une personnalité morale à changer de statut juridique.

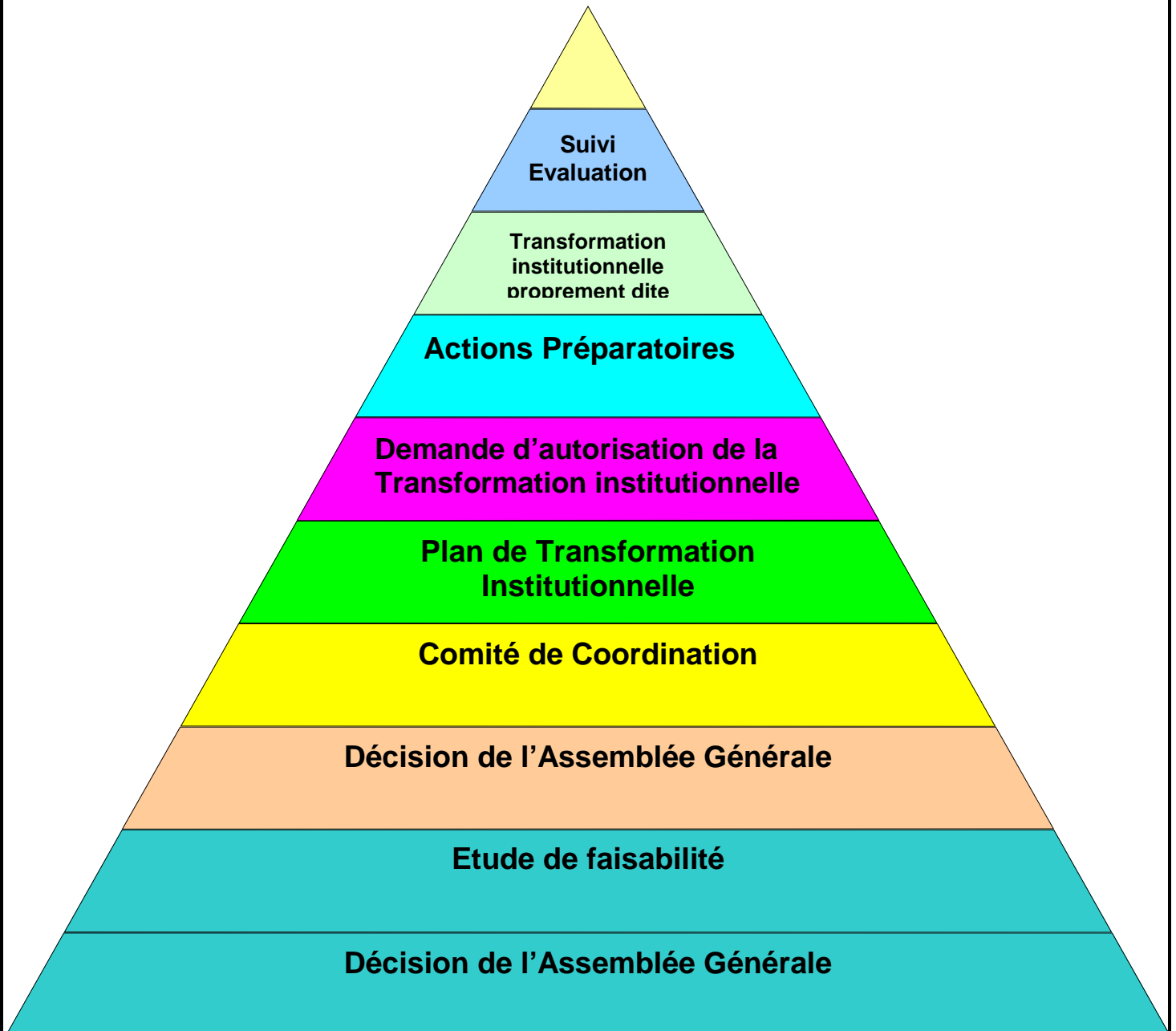
Les principales étapes du processus de transformation institutionnelle se résument comme suit :

- 1. Décision de lancement du processus de transformation institutionnelle par l'Assemblée Générale de l'organisation ;**
- 2. Réalisation de l'Etude de faisabilité prescrite par l'assemblée générale ;**
- 3. Mise en place du Comité de pilotage pour superviser le processus de la transformation institutionnelle ;**
- 4. Elaboration et validation du Plan de Transformation Institutionnelle ;**
- 5. Demande d'autorisation de la de transformation institutionnelle ;**
- 6. Démarrage des Actions Préparatoires ;**
- 7. Réalisation de la Transformation institutionnelle Proprement dite.**

Le processus de transformation institutionnelle fait l'objet d'un suivi/évaluation et est, par ailleurs, générateur de risques qu'il s'agit de maîtriser.

FICHE 1 : PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Figure 1 : Schéma général du processus de transformation institutionnelle



FICHE 2 : LANCEMENT DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Lorsque le management a procédé à un diagnostic de la situation de l'institution et conclu à la nécessité de lancer l'institution dans un processus de transformation eu égard à ses perspectives de développement, l'assemblée générale doit être convoquée par l'instance de décision appropriée (conseil d'administration notamment). L'assemblée se réunit pour :

- Examiner le rapport du conseil d'administration portant sur la proposition de transformation institutionnelle ;
- Statuer sur l'opportunité ou non d'envisager la transformation institutionnelle ;
- Décider, le cas échéant la réalisation d'une étude de faisabilité pour éclairer sa décision ;
- Donner mandat au conseil d'administration et au management, via le conseil d'administration, d'établir les TDR de l'étude de faisabilité et d'organiser la mission du (des) consultants (s) ;
- Instruire le conseil d'administration de convoquer, à nouveau, l'assemblée générale pour l'examen des conclusions et recommandations et la décision à prendre ;
- Sur le plan pratique, c'est l'assemblée générale extraordinaire qui statue sur ce point. La décision doit être prise par l'assemblée car sa décision ultérieure engage l'ensemble de l'institution.

Par ailleurs, les SFD qui sont constitués sous la forme de société de capitaux (SA, SARL) et qui envisagent cette opération sont soumis aux prescriptions édictées par les articles n° 181 à 188 de l'Acte Uniforme. La transformation nécessite le consentement préalable des associés. L'étendue de ce consentement dépend de l'ampleur et de la nature de la transformation. La transformation est assimilée à une modification des statuts et soumise aux mêmes conditions de forme et de délai que celle-ci (article 181).

La transformation requiert, par conséquent, l'intervention de l'assemblée générale extraordinaire selon les conditions de quorum et de majorité prévues pour chaque type de société.

Document à retenir : Procès Verbal de l'assemblée, élément de base juridique du dossier de la transformation institutionnelle.

FICHE 3 : REALISATION ET VALIDATION DE L'ETUDE DE FAISABILITE

L'étude de faisabilité est d'une importance capitale. Elle permet de justifier le choix de l'option la plus adaptée en matière de transformation institutionnelle, en prenant soin, au préalable, de présenter les avantages et les inconvénients de chaque option. Cette étude de faisabilité doit être confiée à des experts qui ont la compétence et l'expérience en matière de transformation institutionnelle.

L'objectif global de l'étude de faisabilité est de définir les modalités de la transformation de l'organisation qui garantissent sa fiabilité et partant sa pérennité. La figure ci-dessous présente la méthodologie à suivre par les consultants en charge de l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle.

Figure 2 : Méthodologie de la réalisation de l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle



L'étude de faisabilité devra passer en revue les éléments suivants :

- les différentes options institutionnelles possibles dans le cadre de la réglementation du secteur des SFD en vigueur dans les pays membres de l'UEMOA ;
- les contraintes relatives à l'exercice des activités d'intermédiation financière dans le cadre réglementaire et les stratégies de négociation avec toutes les autorités du secteur ;
- les conditions préalables à remplir par l'organisation pour acquérir le statut juridique ;

- les implications de l'adoption de ce nouveau statut juridique au niveau institutionnel, opérationnel, financier et au niveau de la législation sur les taux d'intérêt et du régime fiscal pour la nouvelle entité ;
- les améliorations à apporter aux systèmes et procédures de gestion de l'organisation aussi bien au niveau institutionnel qu'opérationnel ;
- le modèle institutionnel le plus approprié pour l'organisation compte tenu des dispositions des réglementations applicables au secteur des SFD ;
- la nature et le montant des ressources financières requises par l'institution pour mener à terme sa transformation institutionnelle ;
- une présentation détaillée du mécanisme de transformation et de ses modalités légales, réglementaires, ainsi qu'un chronogramme précis.

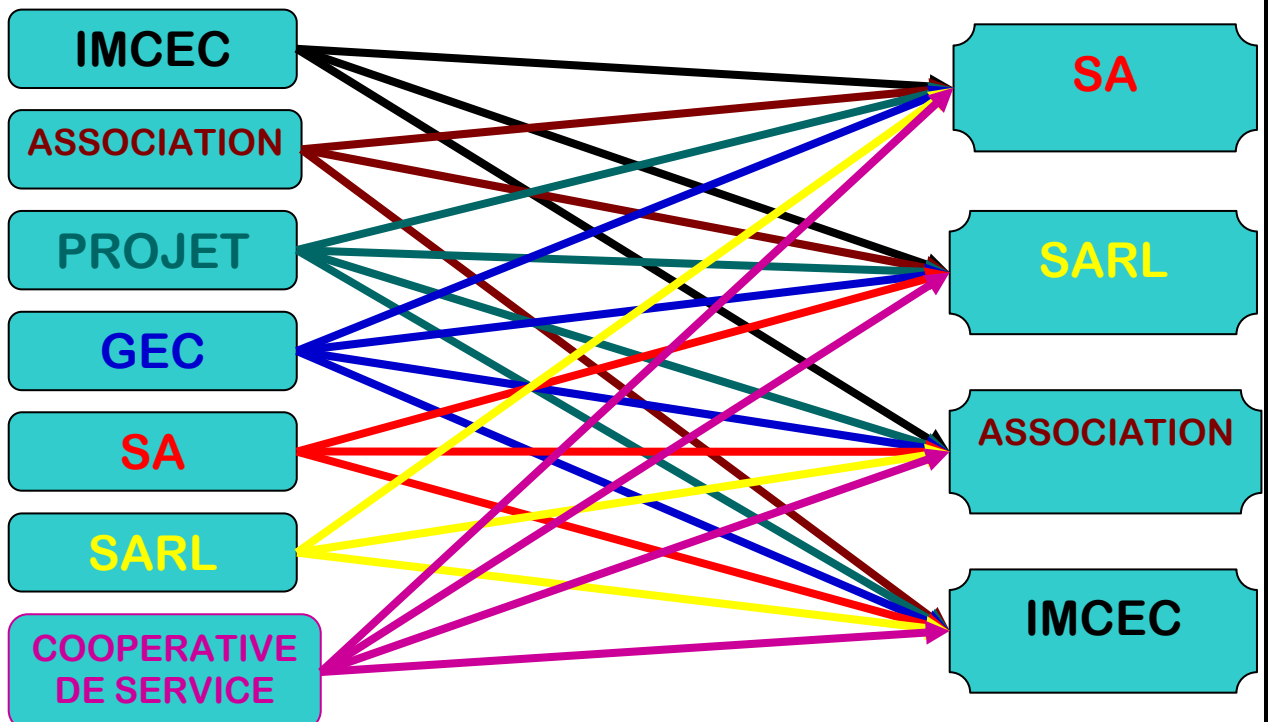
FICHE 4 : LES DIFFERENTES HYPOTHESES DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Quatre formes juridiques admises par la réglementation :

- **Association** : organisation à but non lucratif créée par des fondateurs qui se regroupent pour produire des biens et des services destinés à la collectivité ;
- **Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit** : 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 des crédits ;
- **Société à Responsabilité Limitée** : « une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par des parts sociales ». Elle doit disposer d'un capital social minimum d'un million de FCFA ;
- **Société Anonyme** : « une société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires sont représentés par des actions ». Elle doit disposer d'un capital social minimum de 10 millions de FCFA.

Théoriquement, de multiples options sont envisageables pour aboutir au quatre statuts juridiques prévus par la loi comme l'indique la figure ci après :

Figure 3 : Les différentes hypothèses de transformation institutionnelle



FICHE 5 : LES OPTIONS POSSIBLES

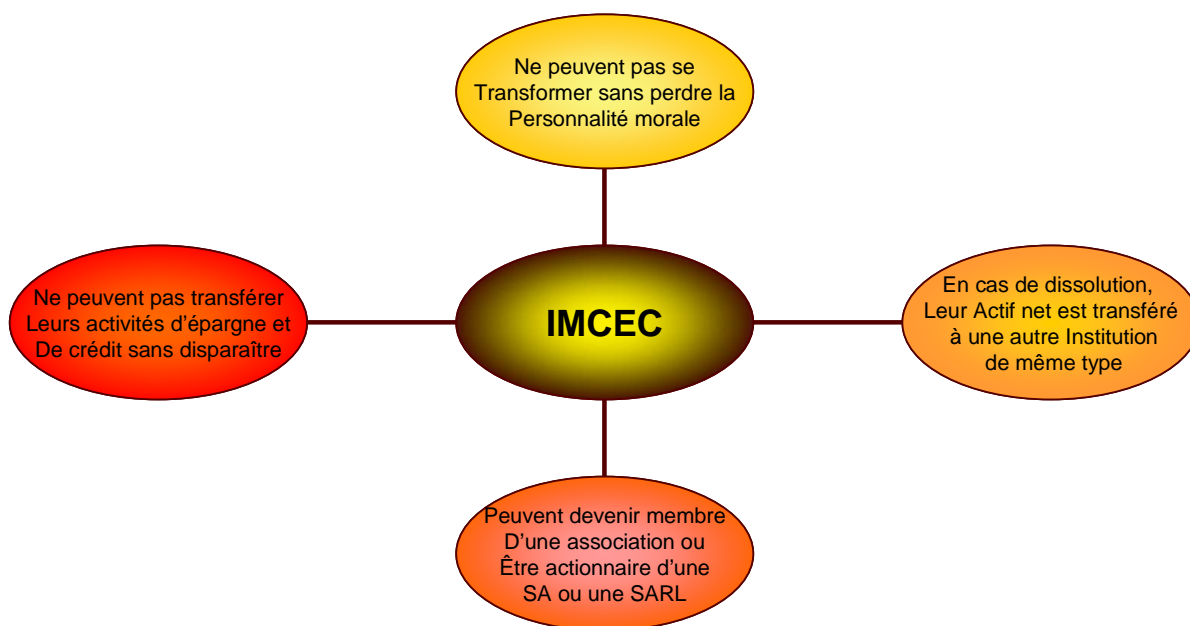
1. Les principales conclusions de l'analyse des hypothèses de transformation

L'analyse des différentes hypothèses de transformation institutionnelle présentées dans la fiche n° 3 ci-dessus permet de dégager les principales conclusions ci-après :

a. Les IMCEC

- Ne peuvent pas se transformer sans perdre leur personnalité morale ;
- En cas de dissolution, leur actif net doit aller à une autre institution de même type ;
- Peuvent devenir membre d'une association ou prendre des participations dans une SA ou une SARL. Dans ce cas, il s'agit le plus souvent d'une **filialisation** et non d'une transformation institutionnelle ;
- Ne peuvent pas transférer leurs activités d'épargne et de crédit sans disparaître.

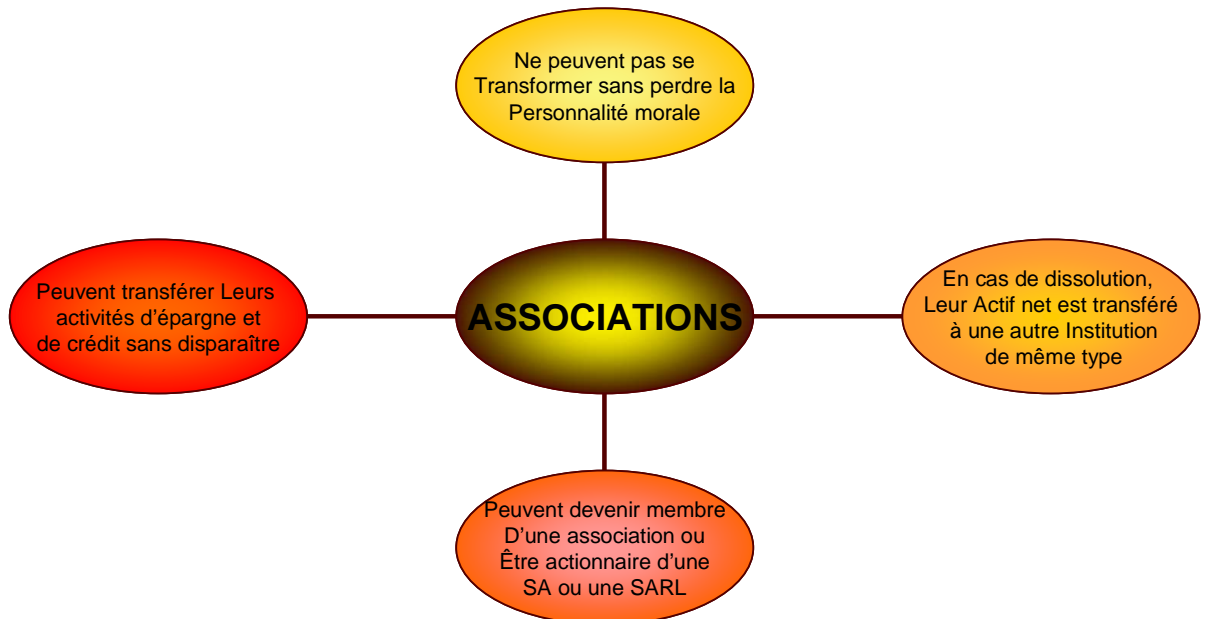
Figure 4 : Possibilités de transformation des IMCEC



b. Les Associations et les coopératives de service

- Ne peuvent pas se transformer sans perdre leur personnalité morale ;
- En cas de dissolution, leur actif net doit aller à une autre organisation de même type ;
- Peuvent devenir membres d'une IMCEC / association ou prendre des participations dans une SA ou une SARL. Dans ce cas, il s'agit le plus souvent d'une **filialisation** et non d'une transformation institutionnelle ;
- Peuvent transférer leur activité d'épargne et de crédit sans disparaître.

Figure 5 : Possibilités de transformation des ASSOCIATIONS



c. Les Projets et les GEC

Il s'agit ici de l'acquisition de la personnalité morale. Donc le choix d'un ou de l'autre des quatre statuts juridiques prévus par la loi est possible. Dans ce cas, il s'agit d'une **institutionnalisation** et non d'une transformation institutionnelle.

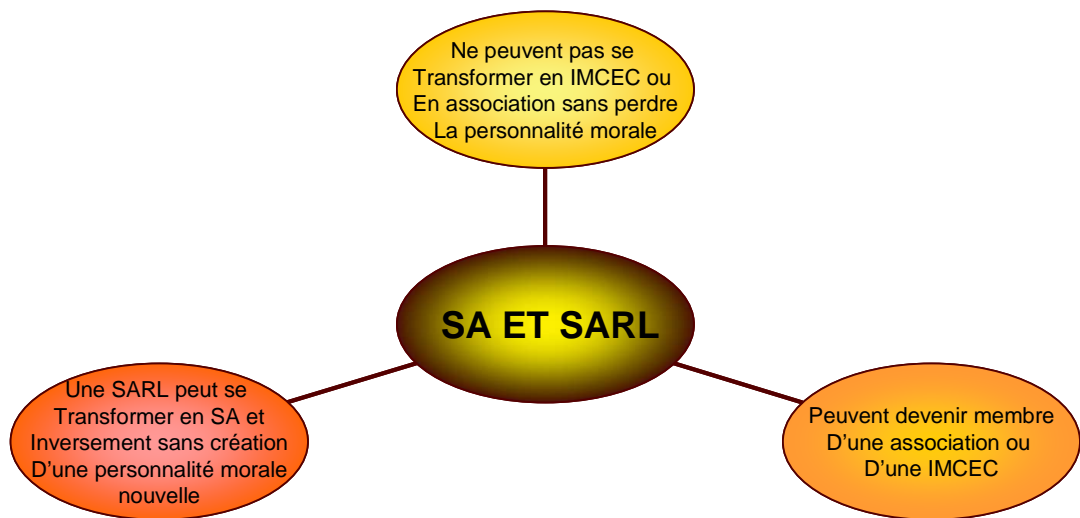
Figure 6 : Possibilités de transformation des PROJETS et GEC



d. Les SARL et SA

- Ne peuvent pas se transformer en association ou en IMCEC sans perdre leur personnalité morale ;
- Peuvent devenir membres d'une association ou d'une IMCEC ;
- Une SARL peut se transformer en SA et inversement sans qu'il y ait création de personnalité morale nouvelle. Dans ce cas, il s'agit d'une véritable **transformation institutionnelle**.

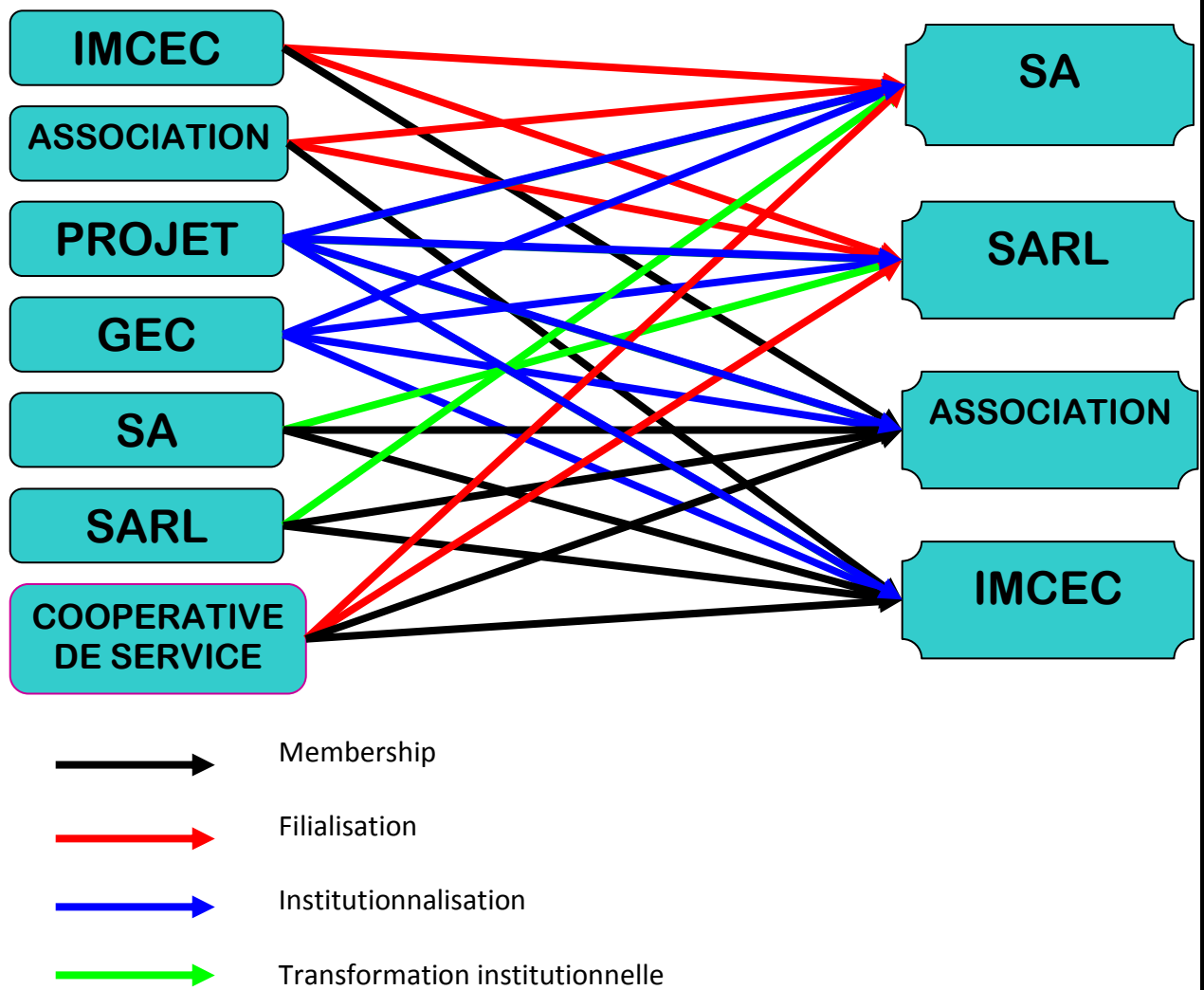
Figure 7 : Possibilités de transformation des SARL et SA



2. Présentation des différentes options possibles

Donc en réalité, les seules options de transformation institutionnelle qui sont possibles sont celles qui sont présentées par la figure 3 ci-dessous.

Figure 8 : Les options possibles



FICHE 6 : LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DES DIFFERENTES OPTIONS

Les avantages et inconvénients de chaque option sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les avantages et inconvénients de chaque option

| OPTIONS | AVANTAGES | INCONVENIENTS |
|---|---|--|
| SA SARL | <ul style="list-style-type: none"> • Structures à but lucratif • Droit de vote proportionnel • Dividendes distribués | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir discrétionnaire des dirigeants • Asymétries d'information • Fiscalité • Approche sélective de la clientèle |
| ASSOCIATION ET COOPERATIVES DE SERVICE | <ul style="list-style-type: none"> • Avantages fiscaux • Rémunération d'employés • Activités commerciales conformes pour atteindre des objectifs sociaux • Capitalisation significative par le report à nouveau des excédents | <ul style="list-style-type: none"> • Conflits membres fondateurs et nouveaux membres • Dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds • Difficultés de recrutement de nouveaux membres • Absence de capital social |
| IMCEC | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement endogène des fonds propres • Base démocratique des décisions de l'AG • Avantages fiscaux | <ul style="list-style-type: none"> • Défaillance du système de gouvernance • Faible niveau d'éducation des élus • Confusion sociétaires/clients • Asymétries d'informations • Cession des parts sociales non avantageux |

FICHE 7. IMPLICATIONS FISCALES DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Il vivement conseillé d'éviter une évaluation légère et insuffisante des implications fiscales de la transformation institutionnelle. Il est indispensable d'apprécier l'incidence de la fiscalité sur les produits et les charges de la nouvelle entité afin d'identifier les taux d'intérêt et le niveau de financement qui permettraient de garantir l'équilibre financier de l'entité.

D'une façon générale, la fiscalité du secteur de la microfinance dans la zone UEMOA comprend :

- La Fiscalité liée au Processus de Transformation Institutionnelle (FPTI) ;
- La Fiscalité Générale Permanente (FGP) des SFD ;
- La Fiscalité Non Spécifique (FNS) à la microfinance ;
- Le Code des Investissements (CI).

1. La FPTI

La FPTI comprend :

- La Fiscalité des Cessions d'Actifs et de Passif (FCAP) ;
- La Fiscalité des Donations et des Prêts (FDP).

2. La FGP

La FGP comprend :

- la Taxe sur les Activités Financières (TAF) ;
- l'Impôt Minimum Forfaitaire (IMF) ;
- l'Impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (IBIC) ;
- la Taxe sur la Valeur ajoutée (TVA) ;
- les contributions diverses (CD).

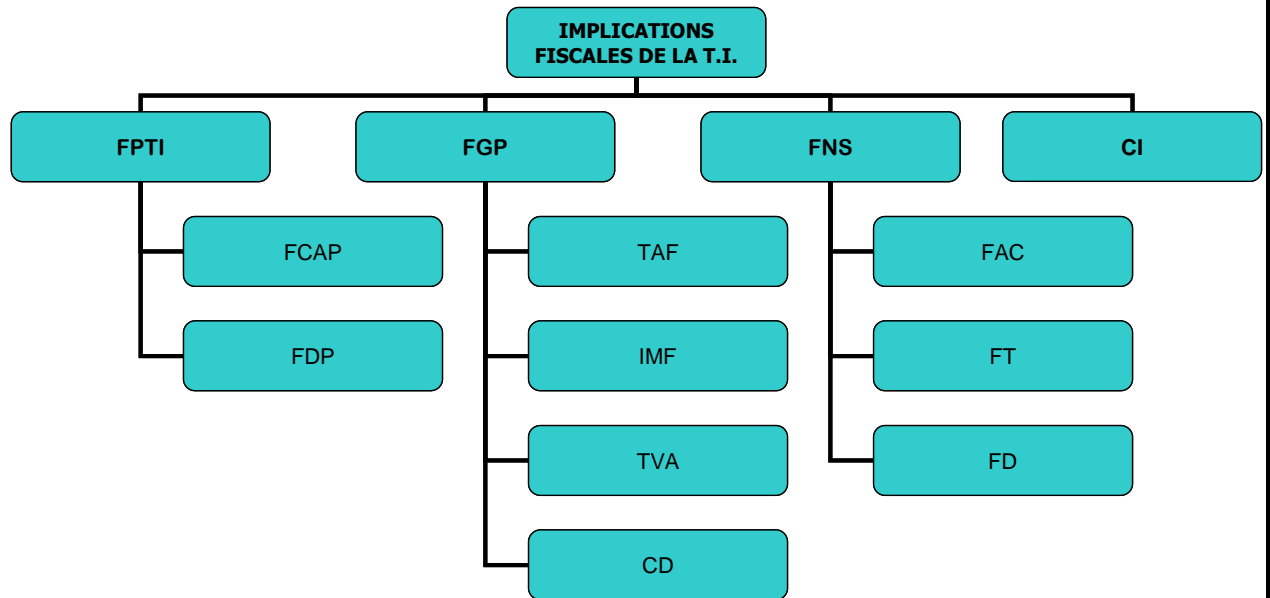
3. La FNS

La FNS comprend :

- La Fiscalité des Associés et des Clients (FAC) ;
- La Fiscalité du Travail (FT) ;
- la Fiscalité Douanière (FD).

4. **Le CI** peut accorder des avantages fiscaux, sous certaines conditions à des SFD soumis au régime fiscal de droit commun.

Figure 9 : Les implications fiscales de la transformation institutionnelle



FICHE 8 : LA MISE EN PLACE DU COMITE DE PILOTAGE

La transformation institutionnelle nécessite plusieurs activités particulières et une mobilisation importante des ressources humaines. Elle ne peut être entreprise qu'en tant qu'activité parallèle par les cadres occupés à gérer l'organisation, mais elle doit être coordonnée avec attention afin que les décisions soient adaptées au contexte de l'organisation et soient mises en œuvre efficacement.

Il est donc recommandé que le processus de transformation soit managé par un comité de pilotage présidé par un cadre de l'organisation ou toute autre personne ressource qui sera désignée. Ce comité sera appuyé par le consultant en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de transformation institutionnelle. Le Comité de pilotage du processus de la transformation institutionnelle peut être composé des personnalités ci-après :

- le Directeur Général de l'organisation ;
- un ou plusieurs membres du conseil d'administration de l'organisation ;
- un ou plusieurs cadres de l'organisation ;
- le consultant en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de transformation institutionnelle qui en assure le secrétariat.

Ce comité se réunira périodiquement et régulièrement durant la période de transformation. Il analysera les progrès réalisés et établira un consensus sur toutes les étapes et décisions importantes relatives à la transformation. C'est ce comité qui prépare les grandes décisions qui sont soumises à l'Assemblée Générale, par le conseil d'Administration de l'organisation.

**FICHE 9 : ELABORATION ET VALIDATION DU PLAN DE TRANSFORMATION
INSTITUTIONNELLE**

Après l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle, si l'organisation fait l'option de se transformer, elle doit, préalablement à toute action, élaborer un plan cohérent de transformation institutionnelle. Ce plan doit comporter entre autres :

- La justification de la transformation institutionnelle et de l'option choisie ;
- Le détail et la programmation des actions préparatoires du processus de transformation institutionnelle ;
- Le détail et la programmation de toutes les actions et formalités visant la transformation institutionnelle à proprement parler ;
- Les stratégies de gestion des risques liés à la transformation institutionnelle ;
- Le système de suivi évaluation du processus de transformation institutionnelle ;
- Le budget du processus de transformation institutionnelle.

L'élaboration et la mise en œuvre de ce plan peuvent être confiées à un consultant expérimenté, spécialiste des questions de transformation institutionnelle.

Le plan de la transformation institutionnelle doit présenter le chronogramme détaillé des différentes activités du processus de transformation institutionnelle. Les principales activités qui peuvent faire l'objet d'une programmation dans ce plan sont les suivantes :

- La parution périodique d'un bulletin d'information interne sur le processus de transformation institutionnelle ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation pour le personnel et les dirigeants ;
- L'évaluation de l'actif et du passif de l'entité d'origine ;
- L'élaboration du plan de transfert des actifs et passifs de l'entité d'origine à la nouvelle entité ;
- L'élaboration du plan de transfert du personnel de l'entité d'origine à la nouvelle entité ;
- L'élaboration du projet de plan d'affaires de la nouvelle entité ;
- L'élaboration des projets de manuels des procédures de la nouvelle entité ;
- L'amélioration du système d'information de gestion ;
- L'élaboration du projet de système de motivation et de rémunération du personnel de la nouvelle entité ;
- L'élaboration du projet de budget de la nouvelle entité pour la première année de fonctionnement ;
- L'élaboration du projet d'organigramme détaillé de la nouvelle entité ;
- La programmation des différentes réunions avec les investisseurs potentiels ;

- La création de la nouvelle entité ;
- La constitution et l'introduction de la demande d'agrément de la nouvelle entité ;
- L'opération de transfert du personnel de l'entité de base à la nouvelle entité ;
- L'opération de transfert des actifs et passifs de l'entité de base à la nouvelle entité ;
- Le démarrage des activités de la nouvelle entité.

En plus de préciser les tâches et le calendrier de leur mise en œuvre, le plan de transformation institutionnelle doit permettre d'estimer la durée totale de l'ensemble du processus de transformation institutionnelle.

Figure 10 : Les principaux éléments du plan de la transformation institutionnelle



FICHE 10 : LA DEMANDE D'AUTORISATION DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

L'article 16 de la loi portant réglementation des SFD subordonne la modification de la forme juridique de l'institution à l'autorisation préalable du Ministre en charge des finances. En attendant que les autorités de tutelle déterminent la composition du dossier de demande d'autorisation de transformation institutionnelle, il est recommandé que ce dossier de demande d'autorisation de transformation institutionnelle soit constitué au moins des pièces ci-après :

- une lettre de demande d'autorisation de transformation institutionnelle adressée au Ministre en charge des finances et signé par le premier responsable de l'institution ;
- trois copies du procès verbal de l'assemblée qui a prescrit la réalisation de l'étude de faisabilité ;
- trois copies du procès verbal de l'assemblée qui a approuvé les recommandations de l'étude de faisabilité ;
- trois copies de l'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle ;
- trois copies du plan de transformation institutionnelle ;
- trois copies de l'autorisation d'exercice de l'institution.

La durée de l'examen de ce dossier par le Ministre de tutelle ne devrait pas excéder six (06) mois comme en matière d'agrément.

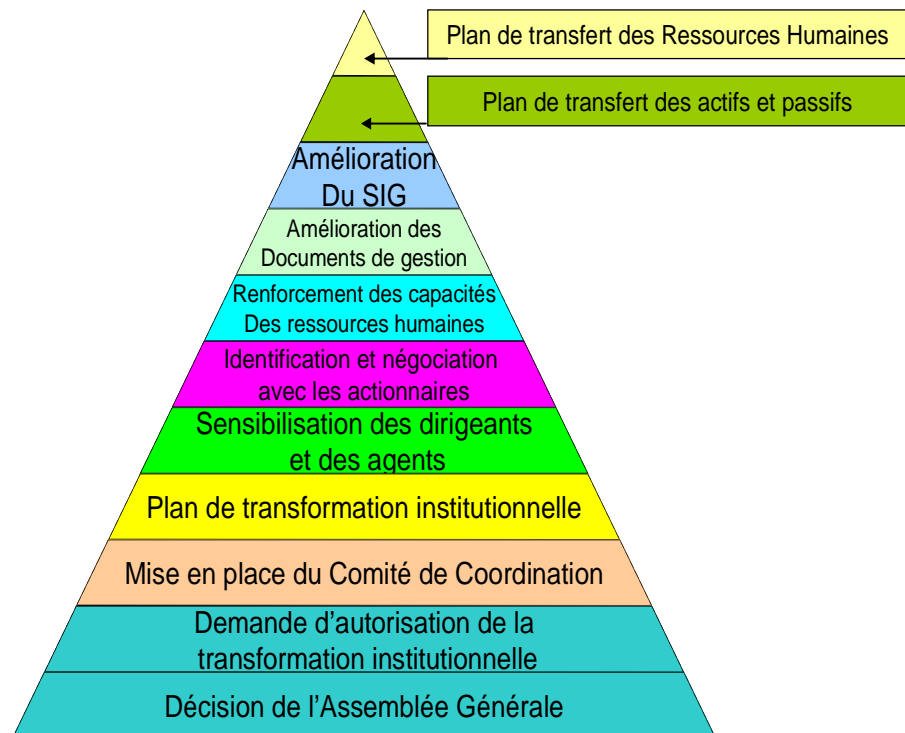
FICHE 11 : LES ACTIONS PREPARATOIRES

Le déroulement des actions préparatoires constitue la 1^{ère} phase opérationnelle de la mise en œuvre du plan de transformation institutionnelle et de son plan d'actions. Il s'agit notamment de :

- La sensibilisation des dirigeants et salariés ;
- L'identification et les négociations avec les actionnaires, sociétaires ou membres potentiels de la nouvelle entité ;
- L'élaboration des documents de gestion de la nouvelle entité ;
- L'amélioration du système d'information de gestion de l'organisation ;
- Le renforcement des capacités des ressources humaines ;
- La préparation de l'opération de transfert des ressources humaines ;
- La préparation de l'opération de transfert des actifs et passif ;
- La préparation du plan de transfert des actifs et passifs.

Un plan devra être élaboré pour préciser les modalités de transfert des actifs et passifs destinés à la nouvelle entité. L'opération de transfert des actifs et passifs nécessite l'intervention d'un commissaire aux apports.

Figure 11 : La programmation des actions préparatoires du processus de transformation institutionnelle

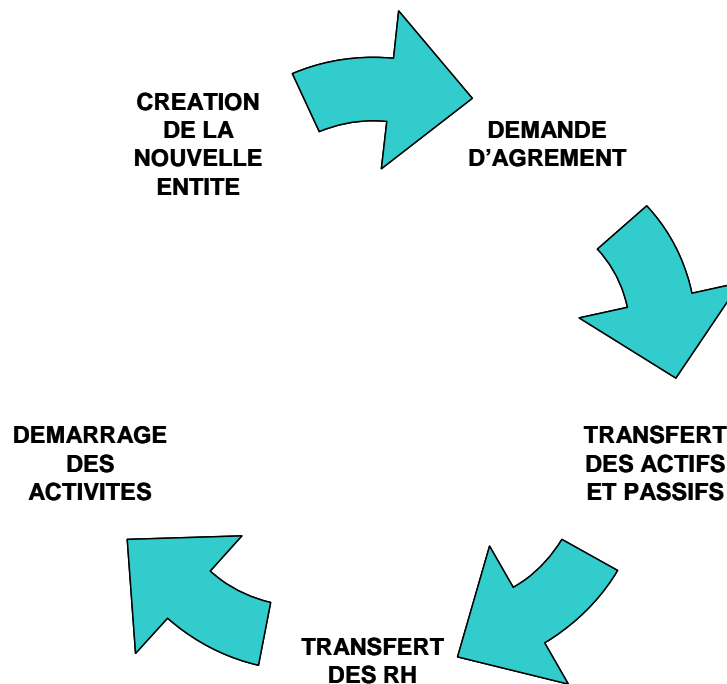


FICHE 12 : LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PROPREMENT DITE

Les principales activités conduisant à la réalisation de la transformation institutionnelle après la mise en œuvre des actions préparatoires sont :

- La création de la nouvelle entité
- La demande d'agrément ;
- Le transfert des ressources humaines ;
- Le transfert des actifs et passifs ;
- Le démarrage des activités de la nouvelle entité.

Figure 12 : Les principales phases de la transformation institutionnelle proprement dite



Après sa constitution, la nouvelle entité devra constituer et introduire auprès du Ministre en charge des finances, sa demande d'agrément. Les séances de travail avec le ministère chargé des finances et les autorités monétaires vont concerner essentiellement l'obtention de l'agrément.

Dans la mesure où la nouvelle entité est indiscutablement la continuité économique de l'entité d'origine dont elle reprend le fonds de commerce, les contrats de travail des ressources humaines devraient être repris dans tous leurs éléments (incluant l'ancienneté et la rémunération) par la personne morale nouvellement créée.

Le transfert des actifs et des passifs de l'entité d'origine à la nouvelle entité nécessite l'intervention d'un commissaire aux apports

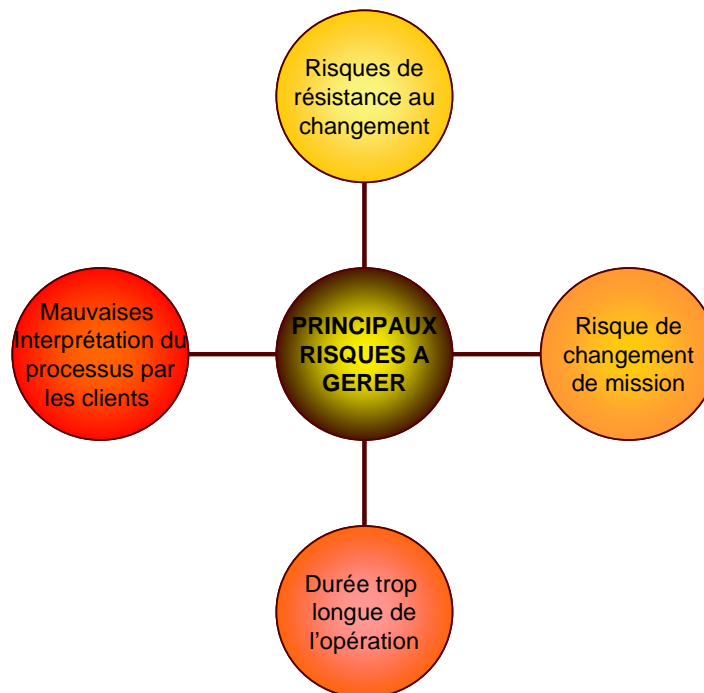
La nouvelle entité ne démarrera ses activités qu'après obtention de l'agrément. Dès le démarrage des activités de la nouvelle entité, l'entité d'origine adresse au Ministre en charge des finances, une lettre de notification de cessation des activités de microfinance.

FICHE 13 : GESTION DES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Les principaux risques qui sont liés au processus de transformation institutionnelle sont constitués par :

- la résistance au changement par les salariés et certains dirigeants de l'entité d'origine du processus de transformation institutionnelle ;
- l'allongement du délai d'obtention de l'agrément par la nouvelle entité ;
- le changement de la mission de l'entité d'origine de la transformation institutionnelle par la nouvelle entité ;
- la mauvaise interprétation du processus de transformation institutionnelle par les clients.

Figure 13 : Les principaux risques liés au processus de la transformation institutionnelle



La résistance au changement englobe des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles. Par conséquent, il faut gérer ce risque avec prudence et diplomatie en :

- Partageant une vision stratégique grâce à un management efficace ;

- Mettant en œuvre une démarche participative impliquant et responsabilisant le personnel ;
- Définissant des objectifs à court terme afin de pouvoir communiquer sur une série de petites victoires rapides.

Pour mener ses activités, la nouvelle entité doit être agréée par le Ministre en charge finances. La durée d'obtention de l'agrément par la nouvelle entité peut être réduite par la bonne qualité du dossier de demande d'agrément.

La mission originelle du SFD peut être sauvegardée grâce à un choix judicieux des différents actionnaires, sociétaires ou membres de la nouvelle entité.

La mauvaise interprétation de la transformation, par les clients et les autres partenaires, sera atténuée par la mise en place d'un système de communication efficace.

FICHE 14 : LE SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

La réussite du processus de la transformation institutionnelle dépend de la qualité du système de suivi évaluation qui sera mis en place. Ce système comprend : le plan d'actions de la transformation institutionnelle, son budget, ses indicateurs de performance, la coordination des activités et l'assistance technique nécessaire.

Le Plan d'actions présente les étapes nécessaires à la transformation selon les principales catégories suivantes : le plan de travail, les relations avec les investisseurs, la gouvernance, la demande d'agrément, le plan marketing, les ressources humaines, le SIG, la gestion financière, le contrôle interne etc..

Le budget doit tenir compte de l'ensemble des coûts pour éviter la conduite saccadée des activités de transformation institutionnelle.

Le plan d'actions doit définir des indicateurs de performance objectivement vérifiables pour permettre le suivi efficace de la mise en œuvre de chacune des activités prévues.

Le comité de pilotage doit exercer une supervision sur les activités conduites dans le cadre de la transformation institutionnelle. Le comité doit analyser les progrès réalisés et établir un consensus sur toutes les étapes et les décisions stratégiques relatives à la transformation.

L'assistance technique nécessaire à la réalisation des activités de transformation est aussi bien locale qu'étrangère. Elle appuie le comité de pilotage et le management dans le cadre de la mise en œuvre du plan de transformation institutionnelle et du plan d'actions. Cette assistance sera multidimensionnelle compte tenu de la complexité du processus.

ANNEXES 2. STATUTS TYPES

STATUTS TYPES

pour les

**INSTITUTIONS DE BASE,
UNIONS ET FEDERATIONS**

— 0 —

NOTE AUX LECTEURS

Afin de faciliter l'utilisation par les intervenants des statuts types tout en respectant l'autonomie des institutions, plusieurs articles sont rédigés de façon à ce que les membres de l'institution n'aient qu'à compléter le texte proposé.

Dans certains cas, la réglementation ne pose pas de contraintes particulières et l'institution a toute latitude pour compléter les articles des statuts types. Par ailleurs, certains articles, notamment ceux qui contiennent des normes de gestion financière, doivent être complétés en tenant compte des limites imposées en la matière par la réglementation sous peine de voir invalider les statuts par l'autorité de tutelle.

Dans une note complémentaire présentée en annexe, nous relevons les articles concernés ainsi que l'alternative qui s'offre aux institutions lors de l'élaboration de leurs statuts.

Il va de soi toutefois qu'aucune des dispositions des statuts ne peut aller à l'encontre des dispositions de la loi et de son décret d'application.

Etant donné par ailleurs la nécessité de nous référer à quatre niveaux d'intervention (institution de base, union, fédération et confédération) au sein d'un réseau et de prévoir le cas d'institutions non affiliées également sans multiplier les documents reflétant les divers cas de figures, nous avons opté pour un document unique et polyvalent.

Il nous a alors été nécessaire de recourir à certaines clés dont nous vous donnons la signification ci-dessous :

- les textes entre crochets simples [] ne s'appliquent pas aux institutions non affiliées ;
- les textes entre crochets doubles [[]] ne s'appliquent pas aux institutions affiliées ;
- les textes en italique ne s'appliquent qu'aux institutions de base ;
- l'expression : "institution appropriée" vise l'union, la fédération ou la confédération, selon le cas.

STATUTS TYPES
POUR LES INSTITUTIONS DE BASE,
UNIONS ET FEDERATIONS

TABLE DES MATIERES

| | ARTICLES | PAGE |
|---|----------|-------------|
| CHAPITRE I : CONSTITUTION, DENOMINATION, ZONE D'INTERVENTION, SIEGE SOCIAL, LIEN COMMUN, OBJET, REGLES D'ACTION, DUREE | | |
| CONSTITUTION | 1 | 1 |
| DENOMINATION SOCIALE | 2 | 1 |
| ZONE D'INTERVENTION | 3 | 1 |
| SIEGE SOCIAL | 4 | 1 |
| LIEN COMMUN ET AFFILIATION | 5 | 2 |
| NOMBRE MINIMUM DE MEMBRES | 6 | 2 |
| OBJET ET OPERATIONS | 7 | 2 |
| REGLES D'ACTION | 8 | 3 |
| DUREE | 9 | 4 |
| CHAPITRE II : MEMBRES | | |
| ADHESION | 10 | 4 |
| PERTE DE LA QUALITE DE MEMBRE | 11 | 5 |
| APUREMENT DU SOLDE | 12 | 5 |

| | | |
|---|----|----------|
| MOTIFS DE SUSPENSION ET D'EXCLUSION | 13 | 5 |
| MODALITES DE LA SUSPENSION ET DE L'EXCLUSION | 14 | 6 |
| PRISE D'EFFET DE LA SUSPENSION ET DE L'EXCLUSION | 15 | 6 |
| EFFETS DE LA SUSPENSION ET DE L'EXCLUSION OU DE LA DEMISSION | 16 | 6 |
| RESPONSABILITE DES MEMBRES | 17 | 6 |
| DROITS DES MEMBRES | 18 | 7 |
| DEVOIRS DES MEMBRES | 19 | 7 |
| MEMBRE AUXILIAIRE | 20 | 7 |

CHAPITRE III : CAPITAL SOCIAL

| | | |
|---------------------------------|----|----------|
| COMPOSITION ET CARACTERISTIQUES | 21 | 8 |
| VARIATION DU CAPITAL SOCIAL | 22 | 8 |

CHAPITRE IV : ASSEMBLEE GENERALE

| | | |
|------------------------|----|-----------|
| COMPOSITION | 23 | 9 |
| COMPETENCES | 24 | 9 |
| DELEGATION DE POUVOIRS | 25 | 10 |
| CONVOCATION | 26 | 10 |
| QUORUM | 27 | 10 |
| REPRESENTATION | 28 | 11 |
| VOTE | 29 | 11 |
| REGLEMENTS | 30 | 11 |
| ASSEMBLEES DE SECTEUR | 31 | 11 |

| | | |
|-----------------------------------|----|-----------|
| ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE | 32 | 11 |
| ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE | 33 | 12 |
| CONVOCATION | 34 | 12 |

**CHAPITRE V : DISPOSITIONS COMMUNES AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION, AU COMITE DE CREDIT
ET AU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

| | | |
|--|----|-----------|
| ORGANES ET MANDAT DES MEMBRES | 35 | 13 |
| CONDITIONS D'ELIGIBILITE | 36 | 13 |
| RESPONSABILITE DES MEMBRES DES ORGANES | 37 | 13 |
| DEMISSION, SUSPENSION, DESTITUTION | 38 | 14 |
| VACANCE AU SEIN D'UN ORGANE | 39 | 15 |
| GRATUITE DE LA FONCTION | 40 | 15 |
| QUORUM | 41 | 15 |
| DECISIONS ET RESOLUTIONS | 42 | 15 |

**CHAPITRE VI : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

| | | |
|---|----|-----------|
| ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 43 | 16 |
| COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 44 | 17 |
| REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 45 | 17 |

**CHAPITRE VII : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU COMITE
DE CREDIT**

| | | |
|--------------------------|----|-----------|
| ROLE DU COMITE DE CREDIT | 46 | 17 |
|--------------------------|----|-----------|

| | | |
|---|----|-----------|
| COMPOSITION DU COMITE DE CREDIT | 47 | 18 |
| APPEL DES DECISIONS DU COMITE DE CREDIT | 48 | 18 |
| RAPPORT D'ACTIVITES | 49 | 18 |

**CHAPITRE VIII : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU CONSEIL
DE SURVEILLANCE**

| | | |
|---|----|-----------|
| ROLE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE | 50 | 18 |
| PLAINTES DES MEMBRES ET REGLES DE DEONTOLOGIE | 51 | 19 |
| POUVOIR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE | 52 | 19 |
| COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE | 53 | 20 |
| OBLIGATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE | 54 | 20 |
| RAPPORT D'ACTIVITES | 55 | 21 |

CHAPITRE IX : GERANCE ET DIRIGEANTS

| | | |
|------------------------------|----|-----------|
| GERANCE | 56 | 21 |
| DIRIGEANTS D'UNE INSTITUTION | 57 | 21 |
| SECRET PROFESSIONNEL | 58 | 21 |
| CONFLITS D'INTERET | 59 | 22 |

CHAPITRE X : DISPOSITIONS FINANCIERES

| | | |
|--------------------------------------|----|-----------|
| EXERCICE SOCIAL | 60 | 22 |
| RAPPORT ANNUEL | 61 | 22 |
| VERIFICATION ET CONTROLE | 62 | 23 |
| INSPECTION ET CONTROLE | 63 | 23 |
| RAPPORT SUR LES ANOMALIES CONSTATEES | 64 | 24 |

| | | |
|--|----|-----------|
| RESERVE GENERALE | 65 | 24 |
| EXERCICE D'ACTIVITES AUTRES QUE CELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT | 66 | 24 |
| MAXIMUM DE RISQUES | 67 | 24 |
| COUVERTURE DES EMPLOIS A LONG ET MOYEN TERMES | 68 | 25 |
| MAXIMUM DES RISQUES SUR UN SEUL MEMBRE | 69 | 25 |
| PRETS AUX DIRIGEANTS | 70 | 25 |
| LIQUIDITE | 71 | 25 |

CHAPITRE XI : DISPOSITIONS DIVERSES

| | | |
|-------------------------------|----|-----------|
| REGLEMENT DES DIFFERENDS | 72 | 26 |
| DISSOLUTION | 73 | 26 |
| LIQUIDATION | 74 | 27 |
| AFFECTATION DE L'EXCEDENT | 75 | 27 |
| LIVRES ET REGISTRES | 76 | 27 |
| REGLEMENTS INTERIEURS | 77 | 27 |
| DEPOT ET ADOPTION DES STATUTS | 78 | 28 |
| ADOPTION DES STATUTS | 79 | 28 |

ANNEXE "A" : COMITE DE DEONTOLOGIE **29**

ANNEXE "B" : NOTES COMPLEMENTAIRES RELATIVES AU MODELE DE STATUTS TYPES **31**

STATUTS DE LA
(insérer le nom de l'institution)

— 0 —

**CHAPITRE I : CONSTITUTION, DENOMINATION, ZONE
D'INTERVENTION, SIEGE SOCIAL, LIEN COMMUN,
OBJET, REGLES D'ACTION, DUREE**

*Article 1 : **CONSTITUTION***

Il est constitué, entre les membres fondateurs dont les noms figurent au procès-verbal de l'assemblée générale constitutive et ceux qui adhéreront par la suite, une société à capital variable sans but lucratif régie par la loi n° du 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, par le décret d'application n° du 1994 de ladite loi et les présents statuts.

*Article 2 : **DENOMINATION SOCIALE***

La société prend le nom de (insérer le nom de l'institution) (nom abrégé).

*Article 3 : **ZONE D'INTERVENTION***

La zone géographique d'intervention de la (nom abrégé) comprend :

.....

*Article 4 : **SIEGE SOCIAL***

Le siège social de la (nom abrégé) est établi à Il peut être transféré en tout autre lieu de la zone géographique d'intervention par décision du conseil d'administration qui doit être entérinée par la prochaine assemblée générale.

Article 5 : LIEN COMMUN [ET AFFILIATION]

Le lien commun regroupant les membres de la (nom abrégé) s'entend de l'identité de³⁰

[Conformément aux termes de la Convention d'affiliation en vigueur, la (nom abrégé) adhère à (insérer le nom de l'institution appropriée) et s'engage à en respecter les textes constitutifs et, le cas échéant, ceux de l'institution à laquelle cette dernière est elle-même affiliée.]

Article 6 : NOMBRE MINIMUM DE MEMBRES

La (nom abrégé) doit, en tout temps, compter un minimum de membres. Ce nombre ne peut être réduit sans entraîner la dissolution de la (nom abrégé).

Article 7 : OBJET ET OPERATIONS

La (nom abrégé) a notamment pour objet :

- 1°) de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ;
- 2°) de favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- 3°) de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.

(Dans le cas d'une union, d'une fédération ou d'une confédération)

[La (nom abrégé) agit en outre en qualité d'organisme de surveillance, de contrôle et de représentation des institutions qui lui sont affiliées et, le cas échéant, des institutions elles-mêmes affiliées à ces dernières.

³⁰ Insérer la ou les expressions appropriées : "profession, employeur, lieu de résidence, association ou objectif"

Sous réserve des dispositions des premier et deuxième alinéas, la (nom abrégé) est notamment chargée :

- 1°) de fournir une assistance technique à ses membres notamment en matière d'organisation, de fonctionnement, de comptabilité, de formation et d'éducation ;
- 2°) d'exercer un contrôle administratif, technique et financier sur ses membres et sur les institutions affiliées à ces membres ;
- 3°) de procéder, au moins une fois l'an, à l'inspection des ses membres ;
- 4°) d'assurer la cohérence et de promouvoir le développement du réseau ;
- 5°) de représenter ses membres [auprès de l'institution appropriée.] [[aux plans national et international ;]]
- 6°) de définir, à l'usage de ses membres, les grandes orientations d'un code de déontologie.]

Article 8 : REGLES D'ACTION

La (nom abrégé) est régie par les principes de la³¹. Elle doit respecter les règles d'action³², notamment les suivantes :

- 1°) l'adhésion des membres est libre et volontaire ;
- 2°) le nombre de membres n'est pas limité ;
- 3°) le fonctionnement est démocratique ;
- 4°) le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement intérieur, également dénommé règlement ;
- 5°) la rémunération des parts sociales est limitée ;

³¹ Insérer l'expression appropriée : "mutualité" ou "coopération"

³² Insérer l'expression appropriée : "mutualiste" ou "coopérative"

6°) la constitution d'une réserve générale est obligatoire. Les sommes ainsi mises en réserve ne peuvent être partagées entre les membres ;

7°) les actions visant l'éducation économique et sociale des membres sont privilégiées.

Article 9 : DUREE

La durée de la (nom abrégé) est fixée à années pour compter de la date de son enregistrement sauf prorogation ou dissolution anticipée.

Le décès, la démission, l'exclusion, la faillite, l'interdiction ou la dissolution d'un membre ne peuvent être cause de dissolution de la (nom abrégé).

CHAPITRE II : MEMBRES

Article 10 : ADHESION

Peut être membre de la (nom abrégé) toute personne physique ou morale qui :

1°) partage le lien commun tel que défini à l'article 5 ;

2°) jouit de ses droits civils ;

3°) souscrit et libère au moins une part sociale ;

4°) s'engage à respecter les statuts et les règlements de la (nom abrégé) ;

5°) s'acquitte du droit d'adhésion fixé, le cas échéant, par l'assemblée générale.

La qualité de membre est constatée par l'inscription au registre des membres tenu au siège social de la (nom abrégé) sur instruction du conseil d'administration.

Article 11 : PERTE DE LA QUALITE DE MEMBRE

La qualité de membre se perd par :

- 1°) la démission donnée dans les conditions prévues par le règlement ;
- 2°) l'exclusion, prononcée par le conseil d'administration selon les cas prévus à l'article 13 ;
- 3°) *le décès ou* la dissolution.

Article 12 : APUREMENT DU SOLDE

La perte de la qualité de membre dans les cas prévus à l'article 11 donne lieu à l'apurement du solde de ses créances et dettes à l'égard de (nom abrégé).

Article 13 : MOTIFS DE SUSPENSION ET D'EXCLUSION

Le conseil d'administration peut suspendre ou exclure un membre. La décision doit être motivée. Elle peut intervenir dans les cas suivants :

- 1°) s'il ne respecte pas les statuts et règlements de la (nom abrégé) ;
- 2°) s'il n'honore pas ses engagements envers la (nom abrégé) ;
- 3°) s'il est déclaré en faillite ;
- 4°) s'il ne partage plus le lien commun prévu à l'article 5 ;
- 5°) s'il pose des actes ou adopte des comportements dont la gravité est de nature à porter atteinte à la réputation de la (nom abrégé).

Article 14 : MODALITES DE LA SUSPENSION ET DE L'EXCLUSION

Le procès-verbal de la séance du conseil d'administration au cours de laquelle un membre est suspendu ou exclu doit mentionner les faits qui ont motivé cette décision.

La (nom abrégé) transmet, par écrit, au membre, dans les 15 jours de la décision, un avis motivé de sa suspension ou de son exclusion.

Article 15 : PRISE D'EFFET DE LA SUSPENSION ET DE L'EXCLUSION

La suspension ou l'exclusion d'un membre prend effet à compter de la date de la décision du conseil d'administration. La suspension d'un membre ne peut lui faire perdre sa qualité de membre.

**Article 16 : EFFETS DE LA SUSPENSION ET DE L'EXCLUSION
OU DE LA DEMISSION**

Sous réserve des recours prévus à l'article 72, le membre suspendu, exclu ou dont la démission a pris effet, perd le droit d'être convoqué aux assemblées de la (nom abrégé), d'y assister et d'y voter, ainsi que celui d'exercer toute fonction au sein de la (nom abrégé).

La suspension d'un membre ne peut lui faire perdre ces droits que pour une durée maximale de six mois.

Article 17 : RESPONSABILITE DES MEMBRES

Chaque membre est responsable des obligations de la (nom abrégé) jusqu'à concurrence de³³ fois sa part sociale.

Le membre qui démissionne ou est exclu demeure responsable pendant ans envers les membres et envers les tiers, des engagements existants au jour où sa démission ou son exclusion devient effective.

³³ Ne peut être inférieur au montant de la part sociale

Article 18 : DROITS DES MEMBRES

Chaque membre de la (nom abrégé) a le droit de :

- 1°) participer aux assemblées générales avec droit de vote ;
- 2°) se porter candidat aux divers postes de membres des organes de la (nom abrégé) ;
- 3°) consulter dans le registre de la (nom abrégé), les documents prévus au règlement ;
- 4°) réaliser avec la (nom abrégé) toutes les opérations prévues à l'article 7.

Les services de la (nom abrégé) sont réservés aux membres qui peuvent y recourir selon les modalités prévues par le règlement.

Article 19 : DEVOIRS DES MEMBRES

Tout membre de la (nom abrégé) a le devoir de :

- 1°) respecter les statuts et le règlement ;
- 2°) se conformer aux décisions de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de tous les autres organes de la (nom abrégé) ;
- 3°) effectuer régulièrement des dépôts auprès de la (nom abrégé) ;
- 4°) participer aux assemblées générales.

Article 20 : MEMBRE AUXILIAIRE

Le conseil d'administration peut permettre l'adhésion, en qualité de membre auxiliaire de la (nom abrégé), d'une personne physique ou morale qui ne remplit pas les conditions prévues à l'article 10 pour l'adhésion des membres.

Sous réserve des dispositions du présent article, les dispositions des statuts relatives aux membres de la (nom abrégé) sont applicables au membre auxiliaire. Ce dernier peut assister aux assemblées mais il n'a pas droit de vote. Il n'est éligible à aucune fonction au sein de la (nom abrégé).

Sauf pour l'obtention de crédit, le membre auxiliaire a accès aux services de la (nom abrégé) selon les modalités prévues par le règlement.

CHAPITRE III : CAPITAL SOCIAL

Article 21 : COMPOSITION ET CARACTERISTIQUES

Le capital social de la (nom abrégé) est constitué de parts sociales intégralement libérées dont la valeur nominale est de F.CFA chacune.

Les parts sociales sont nominatives, individuelles, non négociables et non saisissables par les tiers. Elles ne sont remboursables aux membres démissionnaires ou exclus, *ou aux ayant-droits des membres décédés*, qu'après apurement du solde des créances et dettes à l'égard de la (nom abrégé) et dans le délai et selon l'ordre de priorité prescrit par le règlement. Les parts sociales ne sont cessibles qu'après approbation du conseil d'administration. Elles peuvent être rémunérées dans les limites fixées par l'assemblée générale.

Article 22 : VARIATION DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social peut augmenter avec l'adhésion de nouveaux membres, l'émission de nouvelles parts sociales ou l'augmentation de la valeur nominale de la part sociale. Il peut être diminué par suite de démission, *de décès* ou d'exclusion de membres.

CHAPITRE IV : ASSEMBLEE GENERALE

Article 23 : COMPOSITION

L'assemblée générale est l'instance suprême de la (nom abrégé). Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin.

[Chaque membre affilié a droit à représentants à l'assemblée générale de la (nom de l'institution à laquelle il est affiliée).]

Article 24 : COMPETENCES

Sans que la présente énumération soit limitative, l'assemblée générale a compétence pour :

- 1°) s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la (nom abrégé) ;
- 2°) modifier les statuts et le règlement ;
- 3°) élire les membres des organes de la (nom abrégé) ;
- 4°) créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- 5°) approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- 6°) adopter le projet de budget ;
- 7°) fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- 8°) définir la politique de crédit de la (nom abrégé) ;
- 9°) créer toute structure qu'elle juge utile ;
- 10°) traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de la (nom abrégé).

Article 25 : DELEGATION DE POUVOIRS

A l'exclusion des dispositions relatives aux modifications des statuts, à l'élection des membres des organes, à l'approbation des comptes et à l'affectation des résultats, l'assemblée générale peut déléguer certains de ses pouvoirs à tout autre organe de la (nom abrégé).

Article 26 : CONVOCATION

L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration qui en établit l'ordre du jour.

Sauf disposition contraire des règlements de la (nom abrégé), l'avis de convocation doit être adressé à tous les membres³⁴ au moins jours avant la date fixée pour la tenue de l'assemblée, à leur dernière adresse inscrite dans les registres de la (nom abrégé).

[Copie de l'avis de convocation doit également être adressée, par courrier ordinaire et dans le même délai, à l'(nom abrégé de l'institution appropriée).]

L'avis doit indiquer le lieu, la date et l'heure de l'assemblée ainsi que les questions inscrites à l'ordre du jour. Le cas échéant, il est accompagné d'une copie ou d'un résumé du projet de règlement à l'ordre du jour.

Article 27 : QUORUM

L'assemblée générale ne peut délibérer valablement que lorsque plus de de ses membres sont présents ou représentés.

Lorsque le quorum n'est pas atteint, l'assemblée est ajournée. Une deuxième réunion peut être convoquée. A cette réunion, les membres présents constituent le quorum et seules les questions inscrites à l'ordre du jour de la première réunion peuvent y être débattues.

³⁴ Par courrier ordinaire ou tout autre moyen d'information jugé approprié

Article 28 : REPRESENTATION

Un membre de la (nom abrégé) ne peut se faire représenter à une assemblée générale que dans les limites prévues par le règlement de la (nom abrégé).

Article 29 : VOTE

Un membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient. Le vote se déroule³⁵

Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents ou dûment représentés. En cas de partage des voix, le président de l'assemblée a voix prépondérante. Il en est de même lors de l'élection des membres des organes pour laquelle le président d'élection a voix prépondérante.

Article 30 : REGLEMENTS

Les règlements de la (nom abrégé) ainsi que leurs modifications sont adoptés par l'assemblée générale par décision prise à la majorité des deux tiers des voix exprimées. [Copie des règlements et de leur modification est transmise à la (nom abrégé de l'institution appropriée) dans les trente jours de leur adoption.]

Article 31 : ASSEMBLEES DE SECTEUR

L'assemblée générale peut prévoir la tenue d'assemblées de secteur selon les modalités définies dans le règlement.

Article 32 : ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de la (nom abrégé), elle se réunit en vue notamment :

³⁵ Insérer le mode de prise de décision retenu

- 1°) d'adopter le rapport d'activités de l'exercice ;
- 2°) d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;
- 3°) de donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- [[4°) de nommer un commissaire aux comptes.]]

Article 33 : ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

L'assemblée générale peut se réunir en session extraordinaire à la demande de la majorité des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Elle peut également se réunir à la demande de membres de la (nom abrégé) ainsi que du conseil d'administration de la (nom abrégé de l'institution appropriée).

Le conseil d'administration doit également convoquer une assemblée extraordinaire lorsque l'on constate la vacance d'au moins postes au niveau du conseil de surveillance.

Seules les questions figurant dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet de délibérations de l'assemblée générale extraordinaire.

Article 34 : CONVOCATION

Une assemblée générale extraordinaire est convoquée par le président de la (nom abrégé). En cas d'empêchement ou de défaut de convocation dans un délai de, le vice-président peut convoquer l'assemblée.

A défaut de convocation de l'assemblée générale par le vice-président, membres signataires peuvent convoquer une assemblée générale extraordinaire. Dans ce cas, ces derniers peuvent obtenir copie de la liste des membres.

A moins que les membres ne s'y opposent par résolution lors de l'assemblée, la (nom abrégé) rembourse à ceux qui l'ont convoquée les frais utiles encourus pour réunir l'assemblée.

CHAPITRE V : DISPOSITIONS COMMUNES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU COMITE DE CREDIT ET AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Article 35 : ORGANES ET MANDAT DES MEMBRES

Outre l'assemblée générale, les organes de la (nom abrégé) sont le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance.

Le mandat des membres de ces organes est de Le règlement définit les mécanismes de leur élection et de leur renouvellement.

Article 36 : CONDITIONS D'ELIGIBILITE

Ne peut être élu membre de l'un des organes de la (nom abrégé), qu'un membre de cette dernière. Il doit remplir les conditions ci-après :

- 1°) avoir la nationalité ()³⁶ ou celle d'un pays membre de l'UMOA, sauf dérogation du Ministre ;
- 2°) jouir d'une bonne moralité et n'avoir jamais été condamné à une peine d'emprisonnement par suite d'infractions portant atteinte aux biens ou pour crimes de sang ;
- 3°) n'exercer aucune activité rémunérée au sein de la (nom abrégé) [ou du réseau.]

Article 37 : RESPONSABILITE DES MEMBRES DES ORGANES

Les membres des organes sont pécuniairement responsables, individuellement ou solidairement, des fautes commises dans l'exercice de leurs fonctions.

Même après l'expiration de son mandat, un membre d'organe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit réélu ou remplacé.

³⁶ Nationalité du pays concerné

La réduction du nombre de membres d'un organe ne met pas fin au mandat de ceux qui demeurent en fonction.

Article 38 : DEMISSION, SUSPENSION, DESTITUTION

Tout membre d'organe peut démissionner de ses fonctions. Toutefois, la démission doit être notifiée par écrit à l'organe dont il est membre. La démission prend effet à compter de

Un membre d'un organe peut être suspendu ou destitué pour faute grave, notamment pour violation des prescriptions légales, réglementaires ou statutaires. Il ne peut être destitué que par l'assemblée générale.

Le membre peut présenter, dans une déclaration écrite adressée au président de l'assemblée, les motifs pour lesquels il s'oppose à la décision de destitution. Il peut également prendre la parole.

Un membre d'organe ne peut être destitué lors d'une assemblée extraordinaire que s'il a été informé, par écrit, dans le délai prévu pour la convocation de celle-ci, des motifs invoqués pour sa destitution ainsi que du lieu, de la date et de l'heure de l'assemblée.

Le procès-verbal de l'assemblée au cours de laquelle un membre d'un organe est destitué doit mentionner les faits qui ont motivé cette décision.

Dans les quinze jours qui suivent la décision, la (nom abrégé) notifie, par³⁷, les motifs qui ont prévalu à la destitution du membre.

[Elle transmet également, dans le même délai, une copie de cette décision à (nom abrégé de l'institution appropriée).]

La destitution d'un membre entraîne la perte du droit d'exercer toute fonction au sein de la (nom abrégé) pendant une période de cinq ans.

La suspension du membre n'entraîne la perte de ce droit que pour la durée de cette suspension qui ne peut excéder six mois.

³⁷ Par courrier ordinaire ou tout autre moyen d'information jugé approprié

Article 39 : VACANCE AU SEIN D'UN ORGANE

Sous réserve des dispositions du deuxième alinéa de l'article 35, en cas de vacance d'un poste au sein d'un organe, sauf pour une vacance survenant à la suite d'une destitution, les membres de l'organe concerné peuvent nommer un remplaçant pour la durée non écoulée du mandat. Cette nomination doit être entérinée par l'assemblée générale. Toutefois, si aucune action n'est entreprise avant l'assemblée générale suivante, celle-ci peut alors décider de pourvoir le poste vacant.

Lorsque la vacance d'un poste survient à la suite de la destitution d'un membre d'un organe, il peut être prévu le remplacement de ce membre lors de l'assemblée où la destitution a lieu si l'avis de convocation à cette assemblée mentionne la possibilité de l'organisation d'une telle élection.

Article 40 : GRATUITE DE LA FONCTION

Les fonctions exercées par les membres au sein des organes ne sont pas rémunérées.

Toutefois, les frais engagés par les membres du conseil d'administration, du comité de crédit ou du conseil de surveillance dans l'exercice de leurs fonctions, peuvent leur être remboursés, dans les conditions fixées par décision de l'assemblée générale.

Article 41 : QUORUM

Le quorum requis pour les réunions du conseil d'administration, du comité de crédit et du conseil de surveillance est la majorité de leurs membres.

Article 42 : DECISIONS ET RESOLUTIONS

Les décisions du conseil d'administration, du comité de crédit et du conseil de surveillance sont prises à des voix exprimées par les membres présents. En cas de partage des voix, le président de la réunion a voix prépondérante.

Les résolutions écrites, signées par tous les membres d'un organe habilités à voter ces résolutions, ont la même valeur que si elles avaient été adoptées au cours d'une réunion.

Ces résolutions sont conservées avec les procès-verbaux des délibérations.

CHAPITRE VI : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 43 : ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la (nom abrégé). A cet effet, il est chargé notamment :

- 1°) d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- 2°) de définir la politique de gestion des ressources de la (nom abrégé) et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement ;
- 3°) de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- 4°) de se prononcer, en appel, sur les décisions du comité de crédit à l'endroit d'un membre ;
- 5°) de favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres [ainsi que les membres des institutions affiliées à la (nom abrégé) non satisfaits d'une décision de leur assemblée générale ;]

6°) d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

Article 44 : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration se compose de personnes élues par l'assemblée générale parmi les membres de la (nom abrégé).

L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membre du comité de crédit ou du conseil de surveillance de la (nom abrégé).

Article 45 : REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration se réunit sur convocation du président ou de administrateurs. Les convocations sont adressées par écrit au moins jours avant la date fixée pour la tenue de la réunion. La convocation doit indiquer le lieu, la date et l'heure de la réunion, ainsi que les questions inscrites à l'ordre du jour.

[Le conseil d'administration de (nom abrégé de l'institution appropriée) peut également convoquer une réunion du conseil d'administration de la (nom abrégé). Un représentant de la (nom abrégé de l'institution appropriée) peut assister à cette réunion et y prendre la parole.]

CHAPITRE VII : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU COMITE DE CREDIT

Article 46 : ROLE DU COMITE DE CREDIT

Le comité de crédit a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit.

Article 47 : COMPOSITION DU COMITE DE CREDIT

Le comité de crédit se compose de membres élus par l'assemblée générale parmi les membres de la (nom abrégé).

L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de la (nom abrégé).

Article 48 : APPEL DES DECISIONS DU COMITE DE CREDIT

Tout membre de la (nom abrégé) dont la demande de crédit a été refusée peut faire appel de cette décision devant le conseil d'administration.

Le conseil d'administration, après avoir donné au membre l'occasion d'être entendu, rend sa décision conformément aux dispositions du règlement.

Article 49 : RAPPORT D'ACTIVITES

A la fin de l'exercice social, le comité transmet le rapport de ses activités au conseil d'administration et le présente lors de l'assemblée générale annuelle.

CHAPITRE VIII : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Article 50 : ROLE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le conseil de surveillance est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la (nom abrégé) et du contrôle de la gestion.

Il doit s'assurer notamment :

- 1°) qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;

- 2°) que les opérations de la (nom abrégé) sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;
- 3°) que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- 4°) que la (nom abrégé) se soumet aux instructions prises en vertu de la loi et de son décret d'application désignés à l'article 1 ;
- 5°) que les règles de déontologie sont respectées.

Article 51 : PLAINTES DES MEMBRES ET REGLES DE DEONTOLOGIE

Le conseil a en outre pour fonctions de recevoir les plaintes des membres, de les soumettre, le cas échéant, aux autres organes de la (nom abrégé) et de répondre au plaignant.

[[Le conseil de surveillance adopte également les règles relatives à la protection des intérêts de la (nom abrégé) et de ses membres et les soumet à l'approbation du conseil d'administration de la (nom abrégé). Dans les 30 jours de leur approbation, copie de ces règles est transmise au Ministre.]]

[[Ces règles portent notamment sur les formalités applicables à la conclusion de contrats avec les dirigeants au sens de l'article 57, sur les conditions du crédit qui leur est consenti et sur la protection des renseignements à caractère confidentiel que la (nom abrégé) détient sur ses membres.]]

Article 52 : POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le conseil de surveillance est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de la (nom abrégé). Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaires sur les créances. Pour l'exercice de cette mission, il peut faire appel à tout expert et a accès à toutes pièces ou renseignements qu'il juge utiles.

Article 53 : COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le conseil se compose de membres élus par l'assemblée générale parmi les membres de la (nom abrégé).

Ne peuvent faire partie du conseil de surveillance :

- 1°) les membres du conseil d'administration et du comité de crédit ;
- 2°) les personnes recevant, sous forme quelconque, un salaire ou une rémunération de la (nom abrégé), de ses structures [ou du réseau.]

Ces interdictions s'appliquent également aux personnes liées, au sens de l'article 20 du décret d'application désigné à l'article 1, aux catégories de personnes visées aux paragraphes 1° et 2° du deuxième alinéa.

Article 54 : OBLIGATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le conseil de surveillance est tenu d'aviser par écrit le conseil d'administration [et la (nom abrégé de l'institution appropriée),] de tout manquement constaté dans le fonctionnement de la (nom abrégé).

Le conseil de surveillance convoque une assemblée générale extraordinaire lorsqu'il estime que le conseil d'administration [et la (nom abrégé de l'institution appropriée)] tarde[nt] à prendre les mesures qu'appelle la situation.

Si, suite à l'assemblée générale extraordinaire, le conseil de surveillance estime que la situation n'a pas été corrigée, il en fait rapport au Ministre dans les meilleurs délais.

Le conseil de surveillance fait également rapport [au comité de déontologie de l'institution appropriée] [[au Ministre]] des cas de non-respect des règles de déontologie.

Article 55 : RAPPORT D'ACTIVITES

A la fin de l'exercice social de la (nom abrégé), le conseil de surveillance transmet son rapport d'activités au conseil d'administration et le présente lors de l'assemblée générale annuelle.

CHAPITRE IX : GERANCE ET DIRIGEANTS

Article 56 : GERANCE

Le conseil d'administration nomme un³⁸ qu'il peut ou non choisir parmi les membres de la (nom abrégé).

Le⁹ exerce ses fonctions sous l'autorité du conseil d'administration. Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par règlement de la (nom abrégé).

Le conseil d'administration détermine la rémunération du⁹

Article 57 : DIRIGEANTS D'UNE INSTITUTION

Les dirigeants de la (nom abrégé) sont les personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration, de contrôle ou de gérance. Il sont les mandataires de la (nom abrégé).

Article 58 : SECRET PROFESSIONNEL

Les dirigeants sont astreints au secret professionnel. Ils ne peuvent communiquer des renseignements sur la (nom abrégé) ou ses membres que dans les limites fixées par les règles de déontologie.

³⁸ Insérer : "gérant", "directeur" ou autre appellation

Article 59 : CONFLITS D'INTERET

Sous peine d'être destitué de ses fonctions et sans préjudice de tous autres recours ou sanctions, un dirigeant ne peut se prononcer sur un dossier de prêt qui le concerne ou qui concerne une personne à laquelle il est lié au sens de l'article 53, ni assister aux délibérations d'une réunion ou participer aux décisions qui s'y rapportent.

Il en est de même pour le dirigeant qui détient des intérêts dans une entreprise mettant en conflit ses intérêts et ceux de la (nom abrégé). Il doit dans ce cas déclarer ses intérêts dans l'entreprise concernée.

CHAPITRE X : DISPOSITIONS FINANCIERES

Article 60 : EXERCICE SOCIAL

L'exercice social de la (nom abrégé) court du 1^{er} octobre au 30 septembre de l'année suivante.

Article 61 : RAPPORT ANNUEL

La (nom abrégé) doit, au terme de son exercice social, présenter un rapport annuel de ses activités.

Le rapport comprend, en sus des informations sur les activités de la (nom abrégé), les états financiers approuvés par l'assemblée générale et établis selon les normes [utilisées par l'institution appropriée.] [[usuelles du secteur d'activités.]]

Les rapports et états financiers sont communiqués [à la (nom abrégé de l'institution appropriée)] [[au Ministre]] dans un délai de³⁹ mois suivant la clôture de l'exercice social.

³⁹ Délai maximum de 6 mois

(Dans le cas d'une fédération ou d'une confédération) [Ces rapports et états financiers sont communiqués à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire dans un délai de⁴⁰ mois suivant la clôture de l'exercice.]

Article 62 : VERIFICATION ET CONTROLE

Les opérations de la (nom abrégé) font l'objet d'une vérification au moins une fois par an par [un vérificateur de l'institution appropriée.] [[un commissaire aux comptes nommé par l'assemblée générale.]]

[Le vérificateur] [[le commissaire aux comptes]] a accès aux livres et aux documents financiers et comptables ainsi qu'aux pièces justificatives en tout temps et il a le droit d'exiger du conseil d'administration et des employés de la (nom abrégé) tout document ou renseignement qu'il juge utile pour l'exercice de ses fonctions. Il peut convoquer toute réunion des organes de la (nom abrégé) pour présenter ou expliquer son rapport.

Article 63 : INSPECTION ET CONTROLE

[La (nom abrégé) fait l'objet, au moins une fois l'an, d'une inspection par la (nom abrégé de l'institution appropriée) chargée d'en assurer le contrôle sur pièces et sur place.]

Ce contrôle porte sur tous les aspects touchant à l'organisation et au fonctionnement de la (nom abrégé) en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, les statuts et les règlements qui la régissent. Le contrôle doit notamment permettre de procéder à l'évaluation :

- 1°) des politiques et pratiques financières ;
- 2°) de la fiabilité de la comptabilité ;
- 3°) de l'efficacité du contrôle interne ;
- 4°) des politiques et pratiques coopératives ou mutualistes.

⁴⁰ Délai maximum de six mois

Article 64 : RAPPORT SUR LES ANOMALIES CONSTATEES

Les anomalies constatées doivent faire l'objet d'un rapport, assorti de recommandations, adressé au conseil d'administration de la (nom abrégé). Dans les trente jours de sa production, copie de ce rapport est transmise [à la (nom abrégé de l'institution appropriée).] [[au Ministre.]]

Article 65 : RESERVE GENERALE

La (nom abrégé) est tenue de constituer une réserve générale. La réserve générale est alimentée chaque année par un prélèvement de⁴¹ sur les excédents avant ristourne et après imputation éventuelle de tout report à nouveau déficitaire. Les sommes ainsi mises en réserve ne peuvent être partagées entre les membres de la (nom abrégé).

Article 66 : EXERCICE D'ACTIVITES AUTRES QUE CELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT

Sauf dérogation de l'assemblée générale, la (nom abrégé) ne peut engager des sommes au titre d'activités autres que celles d'épargne et de crédit jugées utiles pour l'intérêt de ses membres, qu'à concurrence de⁴² des risques de la (nom abrégé).

Par risques, il faut entendre essentiellement tous prêts et engagements par signature donnés par la (nom abrégé)⁴³.

Article 67 : MAXIMUM DE RISQUES

Les risques portés par la (nom abrégé) ne peuvent excéder⁴⁴ des dépôts de l'ensemble des membres.

⁴¹ Minimum : 15%

⁴² Maximum : 5%

⁴³ Pour les fins des articles 66, 67, 69 et 70, ne sont pas pris en compte dans le calcul des ratios les risques assumés par le bailleurs de fonds sur des ressources affectées par ce dernier

⁴⁴ Maximum : le double

Article 68 : COUVERTURE DES EMPLOIS A LONG ET MOYEN TERMES

La (nom abrégé) doit être en mesure de couvrir à tout moment ses emplois à long et moyen termes, par ses ressources stables.

Article 69 : MAXIMUM DES RISQUES SUR UN SEUL MEMBRE

La (nom abrégé) ne peut prendre, sur un seul membre, des risques pour un montant excédant⁴⁵ des dépôts.

Article 70 : PRETS AUX DIRIGEANTS

Les prêts que peut consentir la (nom abrégé) à ses dirigeants et aux personnes dont les intérêts ou les rapports avec elle sont susceptibles d'influencer ses décisions doivent être autorisés par le comité de crédit à l'unanimité de ses membres.

L'encours total de prêts que peut consentir la (nom abrégé) aux personnes visées au premier alinéa du présent article ne peut excéder⁴⁶ de ses dépôts.

Article 71 : LIQUIDITE

L'ensemble des valeurs disponibles, réalisables et mobilisables à court terme de la (nom abrégé) doit représenter en permanence, au moins⁴⁷ de l'ensemble de son passif exigible et de l'encours de ses engagements par signature à court terme.

⁴⁵ Maximum : 10%

⁴⁶ Maximum : 20%

⁴⁷ Minimum : 80%

CHAPITRE XI : DISPOSITIONS DIVERSES

*Article 72 : **REGLEMENT DES DIFFERENDS***

A l'exclusion des différends pouvant résulter du rejet d'une demande de prêt, tout différend entre un membre et la (nom abrégé) est soumis au conseil de surveillance avant son examen par le conseil d'administration. Ce dernier doit rechercher une solution à l'amiable préalablement à l'engagement de toute procédure contentieuse.

Le membre non satisfait de la décision du conseil d'administration peut soumettre le différend à l'arbitrage de l'assemblée générale de la (nom abrégé) et, ultérieurement, [au conseil d'administration de l'institution appropriée.] [[au Ministre.]]

*Article 73 : **DISSOLUTION***

La dissolution de la (nom abrégé) est décidée à la majorité qualifiée des trois quarts des membres réunis en assemblée extraordinaire. Elle peut intervenir dans les cas suivants :

- 1°) si le nombre de membres devient inférieur au nombre minimum prévu à l'article 6 ;
- 2°) si la (nom abrégé) n'a exercé aucune activité régulière pendant la durée d'un exercice social ;
- 3°) si la (nom abrégé) a omis, pendant années consécutives, de tenir l'assemblée annuelle de ses membres et de produire son rapport annuel ;
- 4°) si au moins des membres la demandent.

Article 74 : LIQUIDATION

La décision de dissolution entraîne la liquidation de la (nom abrégé). Elle doit être assortie de la nomination d'un ou plusieurs liquidateurs par l'assemblée générale extraordinaire.

[La (nom abrégé de l'institution appropriée) et, le cas échéant, la (nom abrégé de l'institution à laquelle cette dernière est affiliée) peuvent être associées, par la décision de dissolution, à la conduite des opérations de liquidation de la (nom abrégé).]

Article 75 : AFFECTATION DE L'EXCEDENT

A la clôture de la liquidation, lorsqu'il subsiste un excédent, l'assemblée générale peut décider de l'affecter au remboursement des parts sociales des membres.

Le solde éventuellement disponible après cette opération est dévolu à (insérer le nom de l'institution ou des œuvres d'intérêt social ou humanitaire).

Article 76 : LIVRES ET REGISTRES

Le règlement détermine le contenu des registres que tient la (nom abrégé) à son siège social de même que les conditions d'accès des membres aux livres et documents de la (nom abrégé).

Article 77 : REGLEMENTS INTERIEURS

Les modalités de fonctionnement et de gestion de la (nom abrégé) sont déterminées dans le règlement adopté par le conseil d'administration et approuvé par l'assemblée générale.

Article 78 : DEPOT ET MODIFICATION DES STATUTS

Les présents statuts sont établis en exemplaires, dont⁴⁸ déposé(s) au greffe de la juridiction compétente.

Ils sont accompagnés de la liste des administrateurs et directeurs avec l'indication de leurs profession et domicile.

Toute modification aux statuts doit être adoptée par l'assemblée générale extraordinaire par décision prise à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les membres présents ou dûment représentés.

Toute modification ultérieure des statuts et de la liste visée au deuxième alinéa doit être déposée au greffe et faire l'objet d'une déclaration écrite au Ministre, dans un délai d'un mois à compter de la date de l'assemblée générale ayant statué sur ces modifications. [Copies de ces documents sont transmises à la (nom abrégé de l'institution appropriée).]

Article 79 : ADOPTION DES STATUTS

Les présents statuts ont été adoptés par l'assemblée générale constitutive de la (nom abrégé) tenue à, le

⁴⁸ Ne peut être inférieur au nombre prévu dans la loi

COMITE DE DEONTOLOGIE

Article 1 : La (nom abrégé de l'institution appropriée) doit définir les grandes orientations d'un code de déontologie et, à cette fin, constituer un comité de déontologie composé d'au moins trois membres élus par l'assemblée générale parmi les représentants des membres de la (nom abrégé de l'institution appropriée). Les membres du comité de déontologie sont considérés comme des dirigeants au sens de l'article 26 de la loi désignée à l'article 1 des statuts de la (nom abrégé).

Article 2 : Ne peuvent faire partie du comité de déontologie :

- 1°) les membres du conseil d'administration, du comité de crédit et du conseil de surveillance ;
- 2°) les personnes recevant, sous une forme quelconque, un salaire ou une rémunération de la (nom abrégé), de ses structures ou de ses membres.

Ces interdictions s'appliquent également aux personnes liées, au sens de l'article 53 des statuts de la (nom abrégé), aux catégories de personnes visées aux paragraphes 1° et 2° du premier alinéa.

Article 3 : Le comité de déontologie élabore les règles relatives à la protection des intérêts de la (nom abrégé) et de ses membres. Ces règles sont soumises à l'approbation du conseil d'administration de la (nom abrégé). Dans les 30 jours qui suivent leur approbation, copie de ces règles est transmise au Ministre.

Ces règles portent notamment sur les dispositions régissant la conclusion de contrats avec les dirigeants de la (nom abrégé), sur les modalités des prêts qui leur sont accordés et sur la protection des renseignements à caractère confidentiel que la (nom abrégé) détient sur ses membres.

Article 4 : A la fin de l'exercice social de la (nom abrégé), le comité de déontologie transmet son rapport d'activités au conseil d'administration et le présente lors de l'assemblée générale annuelle.

Ce rapport indique notamment les situations de conflits d'intérêts et de transactions avec les personnes intéressées pour lesquelles le comité de déontologie a été avisé de même que les cas où les règles adoptées par le comité n'ont pas été respectées.

**NOTES COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AU
MODÈLE DE STATUTS TYPES**

Afin de faciliter l'utilisation pour les intervenants des statuts types tout en respectant l'autonomie des institutions, plusieurs articles sont rédigés de façon à ce que les membres de l'institution aient à compléter le texte proposé.

Dans certains cas, la réglementation ne pose pas de contraintes particulières et l'institution a toute latitude pour compléter les articles des statuts types. Il en est ainsi pour les articles suivants:

| | | |
|---------|-----|---|
| Article | 3: | la zone géographique d'intervention |
| Article | 4: | la localisation du siège social |
| Article | 5: | le lien commun |
| Article | 6: | le nombre minimum de membres |
| Article | 9: | la durée d'existence de l'institution |
| Article | 17: | la durée de la responsabilité envers l'institution du membre démissionnaire ou exclu |
| Article | 21: | la valeur nominale de la part sociale |
| Article | 23: | le nombre de représentants à l'assemblée générale (dans le cas d'institutions affiliées) |
| Article | 26: | le délai pour la convocation de l'assemblée générale |
| Article | 27: | le quorum de l'assemblée générale |
| Article | 33: | le nombre requis de membres pour forcer la tenue d'une assemblée générale extraordinaire le nombre de postes vacants sur le conseil de surveillance requis pour imposer la tenue d'une assemblée générale extraordinaire |
| Article | 34: | le délai donné au président pour convoquer une assemblée générale extraordinaire ; le nombre de membres pouvant demander la tenue d'une assemblée générale extraordinaire |

| | |
|---------|---|
| Article | 35: la durée du mandat des membres des organes |
| Article | 38: la date de prise d'effet de la démission des membres des organes |
| Article | 42: les modalités de prise de décision au sein des organes |
| Article | 44: le nombre de membres du conseil d'administration |
| Article | 45: le nombre de membres requis pour demander la tenue d'une réunion du conseil d'administration ; le délai pour la convocation des réunions du conseil d'administration |
| Article | 47: le nombre de membres du comité de crédit |
| Article | 53: le nombre de membres du conseil de surveillance |
| Article | 73: nature des cas donnant lieu à la dissolution d'une institution |
| Article | 79: le lieu et la date de l'assemblée générale constitutive |

Par ailleurs, certains articles, notamment ceux qui contiennent des normes de gestion financière, doivent être complétés en tenant compte des limites imposées en la matière par la réglementation sous peine de voir invalider les statuts par l'autorité de tutelle.

Sont concernés les articles suivants:

| | |
|---------|---|
| Article | 17: la responsabilité du membre ne peut être inférieure au montant de sa part sociale (cf. art. 22 de la loi) |
| Article | 61: le délai de transmission du rapport financier au Ministre ne peut dépasser 6 mois après la clôture de l'exercice (cf. art. 63 de la loi) |
| Article | 65: la réserve générale ne peut être inférieur à 15% (art. 49 du décret) |
| Article | 66: la proportion d'activités autre que l'épargne et le crédit ne peut excéder 5% des risques de l'institution sans autorisation du Ministre (cf. art. 48 du décret) |
| Article | 67: la proportion de risques portés par l'institution ne peut excéder le double des dépôts des membres (cf. art. 50 du décret) |

- Article 69: le maximum de risques pris sur un seul membre ne peut dépasser **10%** des dépôts (cf. art. 53 du décret)
- Article 70: l'encours total des prêts aux dirigeants et personnes assimilées d'une institution de base ne peut dépasser **20%** des dépôts (cf. art. 52 du décret)
- Article 71: les valeurs disponibles à court terme doivent représenter en permanence **80%** de l'ensemble du passif exigible et de l'encours des engagements par signatures à court terme (cf. art. 54 du décret)
- Article 78: le nombre d'exemplaires des statuts déposés au greffe ne peut être inférieur à celui prévu dans la loi (cf. art. 18 de la loi)

En ce qui concerne les ratios, le décret prévoit que des précisions sur les modalités de leurs calculs seront ultérieurement apportées par des instructions de la Banque centrale (cf. art. 55 du décret)

En ce qui a trait à l'organe financier, l'article 56 du projet de loi fait référence, à ses paragraphes 1° et 4°, aux statuts de l'institution. Parce que les modalités de fonctionnement de l'organe financier varieront d'un réseau à l'autre, le modèle de statuts ne prévoit aucune disposition relative à l'organe financier. Il appartiendra au réseau de déterminer les dispositions statutaires applicables à l'organe financier.

Enfin, dans un souci de flexibilité, la réglementation offre aux institutions, à l'égard de certains articles, des voies alternatives:

Majorité requise pour l'adoption du règlement intérieur

L'article 29 du modèle de statuts prévoit l'adoption du règlement intérieur de l'institution par l'assemblée générale à la majorité des deux-tiers. Il est loisible à une institution de prévoir une autre majorité.

Cumul des fonctions des membres des organes

Généralement, il ne peut y avoir, au sein d'une institution, cumul de fonctions. La réglementation permet cependant un cumul entre des fonctions exercées au sein du conseil d'administration et celles exercées au sein du comité de crédit. (art. 21 du décret).

Les articles 44 et 47 du modèle de statuts types ont été rédigés dans l'hypothèse d'une interdiction de cumul de fonctions entre le conseil d'administration et le comité de crédit. Si l'assemblée générale de l'institution décidait de prévoir ce cumul de fonctions, les articles précités devraient être modifiés.

REGLEMENT INTERIEUR TYPE

pour les

**INSTITUTIONS DE BASE,
UNIONS ET FEDERATIONS**

————— 0 —————

NOTE AUX LECTEURS

Afin de faciliter l'utilisation par les intervenants du règlement intérieur tout en respectant l'autonomie des institutions, certains articles sont rédigés de façon à ce que les membres de l'institution n'aient qu'à compléter le texte proposé.

Dans une note complémentaire présentée en annexe, nous relevons les articles concernés ainsi que l'alternative qui s'offre aux institutions lors de l'élaboration de leur règlement intérieur.

Il va de soi toutefois qu'aucune des dispositions du règlement intérieur ne peut aller à l'encontre des dispositions de la loi et de son décret d'application.

Etant donné par ailleurs la nécessité de nous référer à quatre niveaux d'intervention (institution de base, union, fédération et confédération) au sein d'un réseau et de prévoir le cas d'institutions non affiliées également sans multiplier les documents reflétant les divers cas de figures, nous avons opté pour un document unique et polyvalent.

Il nous a alors été nécessaire de recourir à certaines clés dont nous vous donnons la signification ci-dessous :

- les textes entre crochets simples [] ne s'appliquent pas aux institutions non affiliées ;
- les textes entre crochets doubles [[]] ne s'appliquent pas aux institutions affiliées ;
- les textes en italique ne s'appliquent qu'aux institutions de base ;
- l'expression : "institution appropriée" vise l'union, la fédération ou la confédération, selon le cas.

**REGLEMENT INTERIEUR
TYPE POUR LES INSTITUTIONS DE BASE,
UNIONS ET FEDERATIONS**

TABLE DES MATIERES

| | ARTICLES | PAGE |
|--|----------|------|
| CHAPITRE I : PREAMBULE | | |
| OBJET DU REGLEMENT | 1 | 1 |
| CHAPITRE II : MEMBRES | | |
| ADHESION DES MEMBRES | 2 | 1 |
| SERVICES RESERVES AUX MEMBRES | 3 | 2 |
| REMUNERATION DES SERVICES | 4 | 2 |
| EXTRAITS ET COPIES CERTIFIES | 5 | 2 |
| DEMISSION D'UN MEMBRE | 6 | 3 |
| CHAPITRE III : ASSEMBLEES DE SECTEURS | | |
| OBJET ET MODALITES | 7 | 3 |
| CHAPITRE IV : VOTE PAR PROCURATION | | |
| CONDITIONS D'EXERCICE | 8 | 4 |
| CHAPITRE V : PROCEDURE D'ELECTION | | |
| PRESIDENT ET SECRETAIRE | 9 | 4 |
| RECEPTION DES CANDIDATURES | 10 | 5 |

| | | |
|---|----|---|
| SCRUTIN SECRET | 11 | 5 |
| MODALITES DE VOTE | 12 | 5 |
| DECOMPTE DES VOIX | 13 | 6 |
| COMMUNICATION DES RESULTATS | 14 | 6 |
| PROCLAMATION DES RESULTATS DEFINITIFS | 15 | 6 |
| CHAPITRE VI : RENOUELEMENT DES MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES | | |
| MODALITES DE RENOUELEMENT | 16 | 6 |
| CHAPITRE VII : RAPPORT D'ACTIVITES | | |
| PRESENTATION A L'ASSEMBLEE GENERALE | 17 | 7 |
| CHAPITRE VIII : REMBOURSEMENT DES PARTS SOCIALES | | |
| MODALITES DE REMBOURSEMENT | 18 | 7 |
| CHAPITRE IX : NOMINATION, POUVOIRS ET DEVOIRS DU PRESIDENT, DU VICE-PRESIDENT ET DU SECRETAIRE | | |
| NOMINATIONS AU SEIN DES ORGANES | 19 | 7 |
| LE PRESIDENT | 20 | 8 |
| LE VICE-PRESIDENT | 21 | 8 |
| LE SECRETAIRE | 22 | 8 |
| CHAPITRE X : GERANCE | | |
| POUVOIRS ET DEVOIRS | 23 | 9 |

| | | | |
|------------------------|---|----|-----------|
| CHAPITRE XI : | RECOURS DES DECISIONS DU COMITE DE CREDIT | | |
| | PROCEDURE DU RECOURS | 24 | 10 |
| CHAPITRE XII : | REGLEMENT DES DIFFERENDS | | |
| | ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 25 | 10 |
| | ROLE DE L'ASSEMBLEE GENERALE | 26 | 11 |
| | RECOURS DES DECISIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE | 27 | 11 |
| | DELAI DE TRAITEMENT DE LA PLAINTÉ | 28 | 11 |
| CHAPITRE XIII : | LIVRES, REGISTRES ET EXTRAITS | | |
| | CONTENU DU REGISTRE | 29 | 11 |
| | AUTRES DOCUMENTS, LIVRES OU REGISTRES | 30 | 12 |
| | ACCES DES MEMBRES AUX REGISTRES ET OBTENTION D'EXTRAITS | 31 | 13 |
| CHAPITRE XIV : | DISPOSITIONS FINALES | | |
| | ENTREE EN VIGUEUR DU REGLEMENT | 32 | 13 |
| | ENTREE EN VIGUEUR DES MODIFICATIONS | 33 | 13 |
| | CERTIFICAT DU PRESIDENT ET DU SECRETAIRE | | 15 |
| | ANNEXE "A" | | 17 |

REGLEMENT INTERIEUR DE LA
(insérer le nom de l'institution de base, de l'union
ou de la fédération, selon le cas)

— 0 —

CHAPITRE I : PREAMBULE

*Article 1 : **OBJET DU REGLEMENT***

Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser les modalités d'application de certaines dispositions de la loi N° du 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, du décret d'application N° du 1994 de ladite loi et des statuts de la (insérer le nom de l'institution de base, de l'union ou de la fédération, selon le cas), également dénommée la (nom abrégé), adoptés par l'assemblée générale constitutive de la (nom abrégé) tenue à, le

CHAPITRE II : MEMBRES

*Article 2 : **ADHESION DES MEMBRES***

Pour être admis comme membre de la (nom abrégé) par le conseil d'administration ou la personne habilitée à cette fin, il faut avoir formulé une demande, souscrit et libéré au moins une part sociale et avoir acquitté un droit d'adhésion dont le montant est fixé à francs (..... F.CFA). Ce montant peut être modifié par décision de l'assemblée générale.

Ce montant, payé en un seul versement au moment de l'admission du membre, est destiné aux dépenses inhérentes à l'adhésion des membres. Il n'est pas remboursable en cas de démission, *de décès* ou d'exclusion de ce dernier.

La qualité de membre est constatée par l'inscription au registre des membres,
.....⁴⁹ [la délivrance d'un certificat
d'affiliation].

Article 3 : SERVICES RESERVES AUX MEMBRES

Les services de la (nom abrégé) sont réservés aux membres qui peuvent y recourir
durant les heures d'ouverture des bureaux.

Article 4 : REMUNERATION DES SERVICES

Certains services de la (nom abrégé) sont rémunérés conformément aux tarifs
fixés par le conseil d'administration. Ces tarifs doivent être affichés bien en vue à l'intérieur
du local du siège social et être mentionnés dans le registre de la (nom abrégé).

Sont affichés également les taux de rémunération des parts sociales et des
comptes de dépôt tels que fixés par l'assemblée générale.

Article 5 : EXTRAITS ET COPIES CERTIFIES

Sous réserve de l'article 31, le président, le vice-président, le (gérant, directeur ou
autre appellation) ou le secrétaire sont habilités à délivrer des extraits ou copies certifiées des
règlements et des procès-verbaux de l'assemblée générale ainsi que des réunions du conseil
d'administration.

Le président et le secrétaire des autres organes décisionnels, comités ou structures
formés par le conseil d'administration peuvent fournir des extraits ou copies certifiées de leurs
procès-verbaux.

⁴⁹ Insérer : par l'ouverture d'un compte d'épargne, la délivrance d'un livret et d'une carte de membre, selon le cas

Ces personnes doivent toutefois veiller à la préservation du caractère confidentiel des informations.

Article 6 : DEMISSION D'UN MEMBRE

Tout membre peut démissionner à tout moment. La démission est notifiée par écrit au conseil d'administration de la (nom abrégé). Elle prend effet à compter de la date de réception par le conseil d'administration de la lettre de démission.

CHAPITRE III : ASSEMBLEES DE SECTEURS

Article 7 : OBJET ET MODALITES

L'assemblée générale peut prévoir la tenue d'assemblées de secteurs chargées notamment d'examiner les questions inscrites à l'ordre du jour de l'assemblée générale et de désigner leurs délégués à cette assemblée.

Les articles 26 à 29 des statuts de la (nom abrégé) régissant la convocation des assemblées générales, le quorum requis, les procédures de représentation et de vote s'appliquent aux assemblées de secteurs sous réserve des adaptations nécessaires.

Une feuille de présence dûment signée par les membres responsables de l'assemblée de secteur ainsi que par le délégué du conseil d'administration de la (nom abrégé) mentionne les noms et numéros d'inscription à la (nom abrégé) des membres présents ou représentés.

Un procès-verbal doit mentionner les noms des délégués désignés par l'assemblée de secteur. Ce procès-verbal, annexé à la feuille de présence, doit parvenir au siège social de la (nom abrégé) avant la réunion de l'assemblée générale.

Nonobstant les dispositions de l'article 8, les délégués de secteurs à l'assemblée générale votent ensemble et disposent d'un nombre de voix égal au nombre des membres présents ou représentés à l'assemblée de secteur.

CHAPITRE IV : VOTE PAR PROCURATION

Article 8 : CONDITIONS D'EXERCICE

Sauf dans le cas d'une personne morale, le vote par procuration à l'assemblée générale n'est autorisé qu'en cas d'empêchement d'un membre.

Une personne ne peut recevoir plus d'une procuration. Elle doit produire ce document avant le début de l'assemblée.

CHAPITRE V : PROCEDURE D'ELECTION

Article 9 : PRESIDENT ET SECRETAIRE

Les élections se déroulent sous le contrôle du président de la (nom abrégé), sauf lorsqu'il est lui-même candidat à un poste à pourvoir.

Le vice-président supplée le président en cas d'empêchement. Lorsque le vice-président se trouve dans l'incapacité d'assumer la présidence, l'assemblée générale élit parmi les membres qui disposent du droit de vote, un président d'élection.

Lors des élections, le secrétaire assure d'office la fonction de secrétaire_d'élection sauf lorsqu'il est lui-même candidat à un poste à pourvoir. Dans ce cas, l'assemblée générale élit parmi les membres ayant droit de vote, une personne pour exercer cette fonction.

Article 10 : RECEPTION DES CANDIDATURES

Avant les élections, le président d'élection communique les noms des dirigeants sortants puis procède, d'abord pour le conseil d'administration, puis pour le conseil de surveillance et, enfin, pour le comité de crédit, à la réception des propositions de candidatures présentées par des membres ayant droit de vote.

Article 11 : SCRUTIN SECRET

Une fois achevé l'enregistrement des candidatures pour l'un des organes de décision, le président d'élection proclame élus les candidats figurant sur la liste, si leur nombre n'excède pas le nombre de postes à pourvoir.

Lorsque le nombre de candidats est supérieur au nombre de postes à pourvoir, l'élection se fait au scrutin secret, après la réception des propositions de candidature et, s'il y a lieu, la proclamation des élus par acclamation aux autres organes décisionnels, le cas échéant. Ainsi, si plusieurs scrutins sont nécessaires, ils peuvent avoir lieu simultanément.

Avant le vote, l'assemblée choisit au moins deux scrutateurs parmi les personnes ayant droit de vote et qui ne sont pas candidats.

Article 12 : MODALITES DU VOTE

Le vote s'effectue⁵⁰.

Les électeurs doivent voter pour autant de candidats qu'il y a de postes à pourvoir.

⁵⁰ Décrire le mode de vote, utilisation de bulletins ou autres moyens appropriés

Article 13 : DECOMPTE DES VOIX

Le secrétaire d'élection, assisté des scrutateurs, procède au décompte des voix recueillies par chacun des candidats.

Le résultat du scrutin est communiqué au président d'élection. En cas d'égalité des voix entre les candidats, le président d'élection a voix prépondérante; il peut toutefois demander un nouveau tour de scrutin.

Article 14 : COMMUNICATION DES RESULTATS

Pour chaque organe de décision, le président d'élection donne les noms des candidats qui ont obtenu le plus grand nombre de voix, par ordre alphabétique, jusqu'à concurrence du nombre de postes à pourvoir.

Le détail du scrutin peut être communiqué, séance tenante, à la demande d'un candidat non élu ou de la majorité de l'assemblée.

Lorsque les résultats du scrutin ont été communiqués, un candidat ou des membres présents ayant droit de vote peuvent exiger qu'il soit procédé, séance tenante, à un second dépouillement des votes, qui est définitif.

Article 15 : PROCLAMATION DES RESULTATS DEFINITIFS

Le président d'élection proclame les résultats définitifs du scrutin. Ces résultats sont consignés au procès-verbal.

**CHAPITRE VI : RENOUVELLEMENT DES MANDATS
DES MEMBRES DES ORGANES**

Article 16 : MODALITES DE RENOUVELLEMENT

En application de l'article 35 des statuts de la (nom abrégé), le renouvellement des mandats des membres des organes s'effectue selon les conditions suivantes

CHAPITRE VII : RAPPORT D'ACTIVITES

Article 17 : PRESENTATION A L'ASSEMBLEE GENERALE

Le conseil d'administration doit rendre compte de son mandat et présenter le rapport annuel de la (nom abrégé) lors de l'assemblée annuelle.

CHAPITRE VIII : REMBOURSEMENT DES PARTS SOCIALES

Article 18 : MODALITES DE REMBOURSEMENT

Sauf en cas de liquidation, d'insolvabilité ou de dissolution de la (nom abrégé), les parts sociales sont remboursables, selon l'ordre chronologique des demandes et dans un délai de mois à compter de la date de l'événement qui est à l'origine du remboursement.

CHAPITRE IX : NOMINATION, POUVOIRS ET DEVOIRS DU PRESIDENT, DU VICE-PRESIDENT ET DU SECRETAIRE

Article 19 : NOMINATIONS AU SEIN DES ORGANES

A sa première réunion après l'assemblée constitutive et, par la suite, après l'assemblée générale annuelle, le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance choisissent, parmi leurs membres, un président. Le conseil d'administration nomme en outre un vice-président.

Ces organes nomment également un secrétaire qu'ils peuvent ou non choisir parmi leurs membres. A défaut de désignation d'un secrétaire, le⁵¹ en assume les fonctions.

⁵¹ Inscrire : "gérant", "directeur" ou autre appellation

Le président, le vice-président et le secrétaire du conseil d'administration sont respectivement président, vice-président et secrétaire de la (nom abrégé).

Article 20 : LE PRESIDENT

Le président de la (nom abrégé) est le premier dirigeant de l'institution. Il détient son autorité du conseil d'administration et l'exerce sous son contrôle.

A ce titre, le président :

- 1°) est le représentant de la (nom abrégé) ;
- 2°) préside les assemblées générales et les réunions du conseil d'administration ;
- 3°) est membre d'office de tous les comités et structures formés par le conseil d'administration, sauf décision contraire de ce dernier ;
- 4°) veille à la réalisation des objectifs de la (nom abrégé) et s'assure de l'exécution des décisions du conseil ;
- 5°) s'acquitte des autres devoirs attachés à sa charge ou qui lui sont spécifiquement confiés par le conseil.

Article 21 : LE VICE-PRESIDENT

Le vice-président de la (nom abrégé) supplée le président dans ses fonctions en cas d'empêchement de ce dernier.

Article 22 : LE SECRETAIRE

Le secrétaire de la (nom abrégé) assure le secrétariat de l'assemblée générale et du conseil d'administration, et il est chargé de la garde des procès-verbaux du conseil d'administration et l'assemblée générale.

CHAPITRE X : GERANCE

Article 23 : POUVOIRS ET DEVOIRS

Le⁵² de la (nom abrégé) exerce ses fonctions sous la direction du conseil d'administration; il est notamment chargé :

- 1°) de contrôler l'ensemble des activités de la (nom abrégé) et de veiller à l'exécution des décisions des différents organes de la (nom abrégé) ;
- 2°) de formuler à l'endroit des différents organes décisionnels des recommandations sur les objectifs, politiques et plans d'action de la (nom abrégé) et de les informer régulièrement sur leur mise en application;
- 3°) de présenter au conseil d'administration les états financiers, les budgets et le rapport annuel ;
- 4°) d'assurer la gestion des ressources humaines et d'en informer régulièrement le conseil d'administration ;
- 5°) d'assurer la conservation des registres de la (nom abrégé), à l'exclusion des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, à moins d'assumer les fonctions de secrétaire ;
- 6°) de fournir les renseignements requis par les différents organes décisionnels tout en veillant, dans le cas de l'assemblée générale, à la préservation du caractère confidentiel des opérations des membres et de toute autre information ;
- 7°) de collaborer avec le président à la représentation de la (nom abrégé).

⁵² Inscrire : "gérant", "directeur" ou autre appellation

CHAPITRE XI : RECOURS DES DECISIONS DU COMITE DE CREDIT

Article 24 : PROCEDURE DU RECOURS

Le⁵³ transmet au secrétaire de la (nom abrégé) le recours formulé par le membre dont la demande de crédit a été rejetée. Le président du comité de crédit et le membre concerné sont ensuite convoqués par le secrétaire devant le conseil d'administration par avis indiquant le lieu et la date de l'audition. Selon les circonstances, le comité de crédit peut déléguer un autre membre en remplacement de son président.

Le conseil d'administration statue sur le recours et fait connaître sa décision.

CHAPITRE XII : REGLEMENT DES DIFFERENDS

Article 25 : ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A l'exclusion des différends résultant d'une demande de crédit, tout différend entre un membre et la (nom abrégé) est soumis au⁵⁴ au moyen d'une plainte par écrit résumant les faits. Le⁶ transmet la plainte au secrétaire du conseil de surveillance. Le conseil en examine le bien-fondé avant d'en saisir le conseil d'administration.

Le président du conseil de surveillance et le membre plaignant sont ensuite convoqués devant le conseil d'administration au moyen d'un avis indiquant le lieu et la date de la réunion. Le conseil de surveillance peut déléguer un autre membre en remplacement de son président. Peut également être convoqué, tout dirigeant ou employé mis en cause dans la plainte.

⁵³ Inscrire : "gérant", "directeur" ou autre appellation

⁵⁴ Inscrire : "gérant", "directeur" ou autre appellation

Le conseil d'administration statue sur le différend et fait connaître sa décision.

Article 26 : ROLE DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Le membre non satisfait de la décision du conseil d'administration peut soumettre le différend à l'assemblée générale en déposant sa plainte auprès du gérant selon la même procédure que pour la saisine du conseil d'administration.

Article 27 : RECOURS DES DECISIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Le membre non satisfait de la décision de l'assemblée générale peut[, en formulant sa plainte auprès du gérant de l'institution à laquelle la (nom abrégé) est affiliée, transmettre le différend au conseil d'administration de cette dernière, puis être convoqué et entendu pour, enfin, connaître la décision du conseil d'administration de la dite institution.]
[[soumettre le différend au Ministre.]]

Article 28 : DELAI DE TRAITEMENT DE LA PLAINT

Toute plainte soumise à une instance doit obtenir une réponse dans les deux mois à compter de la date de réception. Le membre plaignant doit recevoir une réponse écrite.

CHAPITRE XIII : LIVRES, REGISTRES ET EXTRAITS

Article 29 : CONTENU DU REGISTRE

La (nom abrégé) tient à son siège social un registre contenant :

- 1°) ses statuts et la décision d'agrément du Ministre ;
- 2°) ses règlements ;

- 3°) les procès-verbaux et les résolutions de ses assemblées ;
- 4°) les procès-verbaux des réunions et les résolutions du conseil d'administration, du comité de crédit et du conseil de surveillance;
- 5°) une liste mentionnant les noms, adresses, professions des membres des organes de la (nom abrégé), avec mention du début et de la fin de chaque mandat ou de la durée des fonctions, selon le cas ;
- 6°) une liste mentionnant la dénomination sociale, les noms et la dernière adresse connue des membres de la (nom abrégé) ;
- 7°) les détails de la souscription de chaque part sociale ainsi que les dates de leur souscription, de leur remboursement ou de leur transfert ;
- 8°) une liste des frais exigés par la (nom abrégé) pour les différents services qu'elle offre ;
- 9°) les plans de redressement de la (nom abrégé) ;
- 10°) les décisions, arrêtés ou instructions du Ministre, de la Banque Centrale ou de la Commission Bancaire ;
- [11°) les conventions de gestion que la (nom abrégé) a établies avec la (nom de l'institution appropriée).]

Article 30 : AUTRES DOCUMENTS, LIVRES OU REGISTRES

La (nom abrégé) tient en outre à son siège social :

- 1°) les livres, registres et autres écritures comptables nécessaires à la préparation des états financiers ;

- 2°) des états de compte indiquant chaque jour, pour chaque déposant, les opérations qu'il effectue avec la (nom abrégé), ainsi que son solde créditeur ou débiteur.

Article 31 : ACCES DES MEMBRES AUX REGISTRES ET OBTENTION D'EXTRAITS

Un membre peut consulter dans le registre de la (nom abrégé) les documents visés aux paragraphes 1°, 2°, 3°, 5°, 6°, 8° et 10° de l'article 29.

Un membre peut en outre obtenir extraits ou copies des documents visés aux paragraphes 1°, 2°, 3°, 5°, 8° et 10° de l'article 29. Pour l'application de l'article 34 des statuts de la (nom abrégé), les membres convoquant une assemblée générale extraordinaire peuvent obtenir copie de la liste visée au paragraphe 6 de l'article 29. La (nom abrégé) peut exiger le paiement des frais de reproduction et de transmission de ces documents.

CHAPITRE XIV : DISPOSITIONS FINALES

Article 32 : ENTREE EN VIGUEUR DU REGLEMENT

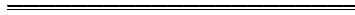
Le présent règlement entre en vigueur dès son adoption et remplace tout règlement antérieur.

[Une copie conforme du présent règlement est transmise à la (nom abrégé de l'institution appropriée).]

Article 33 : ENTREE EN VIGUEUR DES MODIFICATIONS

Toute modification du présent règlement entre en vigueur dès son adoption, sauf si l'assemblée générale décide d'en retarder l'entrée en vigueur.

CERTIFICAT DU PRESIDENT ET DU SECRETAIRE



Nous soussigné(e)s, et
respectivement président(e) et secrétaire de la (nom abrégé), certifions que ce règlement
intérieur a été adopté conformément à l'article 29 des statuts par au moins $\frac{2}{3}$ des voix
exprimées par les membres présents lors de l'assemblée générale de
la (nom abrégé) tenue le à

....., le

Président(e)

Secrétaire

**NOTES COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AU
MODÈLE DE RÈGLEMENT INTÉRIEUR**

Afin de faciliter l'utilisation pour les intervenants des statuts types tout en respectant l'autonomie des institutions, certains articles sont rédigés de façon à ce que les membres de l'institution aient à compléter le texte proposé.

Il en est ainsi pour les articles suivants:

| | | |
|---------|-----|--|
| Article | 1: | le lieu et la date de l'assemblée générale constitutive |
| Article | 2: | le montant du droit d'adhésion |
| Article | 14: | le nombre des membres nécessaires à la demande d'un second dépouillement des votes dans le cadre de l'élection des membres des organes |
| Article | 16: | les conditions de renouvellement des mandats des membres des organes |
| Article | 18: | le délai pour le remboursement des parts sociales |

Délai pour le traitement d'une plainte

L'article 28 du modèle de règlement intérieur fixe à deux (2) mois le délai pour l'étude d'une plainte émanant d'un membre de l'institution par les instances concernées. Ce délai nous est apparu comme «raisonnable» mais peut faire objet de modification.

Accès des membres aux documents de l'institution

L'article 31 du modèle de règlement intérieur prévoit une liste des documents dans le registre de l'institution auxquels un membre peut avoir accès pour consultation ou copie. Chaque institution peut élargir ou restreindre cette nomenclature en ayant toutefois souci du respect de la confidentialité des opérations de l'institution.

STATUTS D'ASSOCIATION

STATUTS D'ASSOCIATION

TITRE 1 : OBJET ET COMPOSITION

ARTICLE PREMIER : Il est créé à conformément aux dispositions du Code des obligations Civiles et Commerciales modifié une association à but non lucratif dénommée :

Sa durée est illimitée et son siège installé à

ARTICLE II : Cette association a pour but de :

1. unir les membres animés d'un même idéal et créer entre eux des liens d'entente et de solidarité ;
2.
3.
4.

ARTICLE III : l'association est ouverte à tous, dans le respect des convictions individuelles, dans l'indépendance à l'égard des partis politiques.

Toute discussion politique, religieuse ou syndicale est interdite au sein de l'association.

ARTICLE IV : Peuvent être membres de l'association, qui acceptent de se conformer aux présents statuts et règlement intérieur.

ARTICLE V : La qualité de membre se perd :

5. par démission
6. par radiation prononcée par le Comité Directeur pour non paiement de la cotisation ou pour motif grave (le membre incriminé ayant été appelé préalablement à fournir des explications).

TITRE II : ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

ARTICLE VI : L'ASSEMBLEE GENERALE

Elle comprend tous les membres de l'association, c'est l'organe suprême. Elle se réunit en session extraordinaire une fois que les 2/3 des membres en expriment le désir.

Son ordre du jour est fixé par le bureau. L'Assemblée générale délibère sur les rapports relatifs à la gestion du bureau et sur la situation morale et financière de l'association. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget de direction.

Elle peut désigner en dehors du bureau une commission de contrôle composée de trois membres chargés de procéder à la vérification des comptes de l'exercice clos : ce sont les commissaires aux comptes.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents à l'assemblée, chaque membre étant inscrit à une voix. Pour la validation des délibérations, la présence du ¼ des membres est nécessaire. Si ce quorum n'est pas atteint, il est convoqué avec le même ordre du jour une deuxième assemblée à huit clos, à huit jours au moins d'intervalle, qui délibère valablement quel que soit le nombre des membres.

ARTICLE VII : LE COMITE DIRECTEUR

C'est l'organe exécutif de l'association.

Il est élu par l'Assemblée Générale pour une durée de 3 ans renouvelable par le 1/3 de ses membres tous les ans, les membres sortants sont rééligibles. Ils doivent être âgés d'au moins 21 ans.

ARTICLE VIII : COMPOSITION DU BUREAU

Le Comité Directeur élit en son sein un bureau qui peut être composé comme suit :

- Président
- Secrétaire Général
- Trésorier Général
(minimum)

ARTICLE IX : MANDAT DU BUREAU ET REMPLACEMENT D'UN MEMBRE

Le bureau est élu pour un an, ses membres sont rééligibles.

Il est pourvu provisoirement au remplacement du membre démissionnaire ou décédé par un des membres du bureau. Le remplacement a lieu à la plus proche assemblée générale.

ARTICLE X : GRATUITE DE LA FONCTION DE MEMBRE

Les fonctions de membre du Bureau sont gratuites.

ARTICLE XI : FONCTIONNEMENT DU BUREAU

Le bureau se réunit au moins une fois par mois sur convocation de son Président. Il sera obligatoirement réuni, si le 1/3 au moins de ses membres en fait la demande par écrit au Président.

Il est tenu un procès-verbal de réunion. Les PV sont signés par le Président et le Secrétaire de séance.

ARTICLE XII : ATTRIBUTIONS DES MEMBRES DU BUREAU

a) Le Président

Il représente la personne morale, à ce titre il dispose de tous les pouvoirs attachés à cette fonction et répond personnellement du patrimoine, du fonctionnement et des résultats de l'association.

Le président dont la voix est prépondérante, veille au respect des statuts et du règlement intérieur ainsi qu'aux orientations et décisions de l'assemblée générale et du comité directeur.

Il ordonne toutes les dépenses, préside les réunions et représente l'association dans tous les actes de la vie civile.

b) Le Secrétaire Général

Il assure l'administration et la gestion de toutes les activités de l'association.

Il est chargé de la correspondance, de la tenue des réunions, de la préparation des programmes et des budgets ainsi que toutes les relations de coordination et de mise en oeuvre des activités.

c) Le Trésorier Général

Il est chargé de tout ce qui concerne la comptabilité et les finances de l'association. Il règle les dépenses ordonnées par le Président.

TITRE III : RESSOURCES

ARTICLE XIII : les ressources de l'association se composent :

- du produit de la vente des cartes de membre,
- du produit de la cotisation des membres,
- des libéralité de ses membres,
- des dons et autres subventions.

TITRE IV : MODIFICATION DES STATUTS

ARTICLE XIV : Les statuts ne peuvent être modifiés que sur proposition de l'organisme de direction du ¼ des membres qui composent l'assemblée générale.

Le texte des modifications doit être communiqué aux membres de l'assemblée générale, un mois au moins avant la réunion fixée.

L'assemblée Générale ne délibère valablement que si la moitié, plus un des membres sont présents. Si l'assemblée générale n'atteint pas ce quorum, une nouvelle réunion sera convoquée au moins quinze jours à l'avance.

La convocation reproduit l'ordre du jour en indiquant la date et le compte rendu de la première réunion.

Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des 2/3 des membres présents.

ARTICLES XV : les modifications survenues dans l'administration de l'association et celles qui seraient apportées aux statuts seront dans un délai de trois mois, portées à la connaissance du Ministre de l'Intérieur.

Les modifications survenues sont consignées sur le registre des délibérations qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois que celles-ci le demandent.

TITRE V : DISSOLUTION

ARTICLE XVI : L'assemblée générale convoquée spécialement pour se prononcer sur la dissolution de l'assemblée, doit comprendre au moins la moitié plus un des membres. Si cette proportion n'est pas atteinte, l'assemblée est convoquée de nouveau, mais à 15 jours au moins et cette fois-ci elle peut valablement délibérer quel que soit le nombre des membres présents.

Dans tous les cas, la dissolution ne peut être prononcée qu'à la majorité des 2/3 des membres présents.

ARTICLE XVII : les délibérations de l'assemblée générale prévues aux articles 13 et 14 portant modification des statuts et modifications survenues dans l'administration de l'association, sont immédiatement adressées au Ministre de l'Intérieur en trois exemplaires.

Elles ne sont valables qu'après avoir été approuvées par cette autorité.

ARTICLE XVIII : en cas de dissolution de l'assemblée générale, le reliquat de l'actif sera dévolu à une œuvre laïque reconnue par l'Etat.

STATUTS SARL

**ACTE UNIFORME RELATIF AU DROIT DES SOCIETES
COMMERCIALES ET DU GIE SOCIETE SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE**

« INDIQUER DENOMINATION SOCIALE »

SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE
AU CAPITAL SOCIAL DE FCFA (1.000.000 = MINIMUM)

SIEGE SOCIAL : (INDIQUER LE SIEGE)

REPUBLIQUE (INDIQUER ETAT PARTIE AU TRAITE OHADA)

STATUTS

STATUTS

Article 1 : Forme

Il est formé entre les soussignés une société à responsabilité limitée qui sera régie par l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupe d'intérêt économique, toutes autres dispositions légales et réglementaires subséquentes, complémentaires ou modificatives en vigueur et par les présents statuts.

Article 2 : Objet

La société a pour objet en République (indiquer) et à l'étranger :

.....

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières, immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus.

Article 3 : Dénomination sociale

Dans tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents de toute nature émanant de la société, la dénomination sociale doit être précédée ou suivie des mots écrits lisiblement et en toutes lettres « société à responsabilité limitée » et de l'indication du capital social.

Article 4 : Siège Social

Il est fixé à (indiquer le siège : adresse physique, pas de boîte postale).

Il pourra être transféré en vertu d'une délibération des associés.

Article 5 : Durée

La durée de la société est fixée à (indiquer durée) sauf en cas de dissolution ou de prorogation.

L'année sociale commence le 1er janvier et finit le 31 décembre chaque année. Exceptionnellement, le premier exercice commence dès la publication de la constitution et finit le 31 décembre de la même année.

Article 6 : Capital social

Les associés apportent à la société, à savoir :

- M., la somme de FCFA (indiquer Montant Apport) ;
- M., la somme de FCFA (indiquer Montant Apport) ;
- ..., etc.

Soit au total la somme de FCFA (1.000.000 = minimum), laquelle a été déposée conformément à l'Acte uniforme sur les sociétés commerciales entre les mains de (indiquer nom du notaire) à indiquer (adresse).

Le capital social est fixé à la somme de FCFA (1.000.000 = minimum), il est divisé en (indiquer nombre de parts sociales) parts sociales de FCFA (valeur nominale minimum = 5.000 chacune) et ont été régulièrement libérées, souscrites en totalité par les associés et attribuées à ceux-ci en proportion de leurs apports c'est-à-dire :

Article 7 : Augmentation et réduction du capital

Le capital peut être augmenté ou réduit dans les conditions et suivant les modalités fixées, par les textes en vigueur (indiquer Etat Partie au Traité OHADA).

Toute personne entrant dans la société devra être agréée par les associés (clause d'agrément facultative).

Article 8 : Parts sociales

Elles ne peuvent être représentées par des titres négociables. Chaque associé dispose d'un nombre de voix égal au nombre de parts sociales qu'il possède.

Les associés ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports, sous réserve des dispositions légales rendant temporairement les associés solidairement responsables.

Article 9 : Transmission des parts sociales

1. Entre vifs

Elle s'opère par acte authentique ou sous seing privé et doit être signifiée à la société ou acceptée par elle et publiée au registre de commerce.

Entre associés ascendants et descendants et entre conjoints, les parts sociales se transmettent librement, à titre gratuit ou onéreux.

2. Par décès

Les parts sociales sont transmises librement par succession au profit du conjoint et/ou des héritiers directs ;

Tous autres héritiers ou ayant-droits ne deviennent associés que s'ils ont reçu l'agrément des associés survivants.

3. Liquidation d'une communauté de biens

Les parts sont librement transmises, que la liquidation intervienne du vivant des époux ou au décès de l'un d'eux.

Article 10 : Décès – incapacité – liquidation de biens – faillite personnelle d'un associé

Le décès, l'incapacité, la liquidation des biens, ou la faillite personnelle de l'un quelconque des associés n'entraîne pas la dissolution de la société sauf stipulation contraire des statuts, mais si

l'un de ces évènements se produit en la personne du gérant, il entraînera cessation de sa fonction de gérant.

Article 11 : Conventions entre la société et ses associés ou gérants

- d) Les conventions intervenues entre la société et l'un de ses gérants ou associés font l'objet d'un rapport spécial de la gérance à l'assemblée des associés qui statue sur ce rapport.
- e) A peine de nullité de contrat, il est interdit aux gérants ou associés de contracter, sous quelque forme que ce soit des emprunts auprès de la société ou, de se faire consentir un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

Cette interdiction s'applique également à leurs conjoints, ascendants ou descendants ainsi qu'à toute personne interposée.

- f) Les associés peuvent, du consentement de la gérance, laisser ou verser leurs fonds disponibles dans les caisses de la société en compte de dépôt ou compte courant.

Article 12 : Nomination du gérant

Le gérant ou les gérants sont nommés dans les statuts ou dans un acte postérieur à la majorité des associés représentant plus de la moitié du capital.

Article 13 : Durée des fonctions

La durée de fonction du ou des gérants est de (quatre – 4 - ans si rien n'est prévu dans les statuts) renouvelable.

Article 14 : Pouvoirs du gérant

Le gérant engage la société, sauf si ses actes ne relèvent pas de l'objet social et que la société prouve que les tiers en avaient connaissance. Il a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société en toutes circonstances, sans avoir à justifier des pouvoirs spéciaux. Il a la signature sociale donnée par la mention de la dénomination sociale avec les mots « Le Gérant ».

Dans ses rapports avec les associés, le gérant a les pouvoirs nécessaires pour faire toutes les opérations se rattachant à l'objet social, dans l'intérêt de la société.

Toutefois, les emprunts, à l'exception des crédits en banque et des prêts ou dépôts consentis par des associés, les achats, échanges et ventes d'établissements commerciaux ou d'immeubles, les hypothèques et nantissements, la fondation de sociétés et tous apports à des sociétés constituées ou à constituer, ainsi que pour toute prise d'intérêts dans ces sociétés, ne peuvent être faits ou consentis qu'avec l'autorisation des associés sans toutefois que cette limitation de pouvoirs puisse être opposée aux tiers.

Article 15 : Obligations et responsabilités du gérant

Le gérant peut déléguer les pouvoirs qu'il juge convenables à un ou plusieurs directeurs, associés ou non, pour assurer la direction technique et commerciale des affaires de la société.

Le gérant est responsable individuellement ou solidairement en cas de faute commune envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires, soit des violations aux présents statuts, soit des fautes commises dans sa gestion.

Article 16 : Cessation de fonctions

Tout gérant, associé ou non, nommé ou non dans les statuts, est révocable par décision de l'assemblée des associés représentant plus de la moitié des parts sociales.

Article 17 : Traitement du gérant

Les associés ont la faculté d'allouer au gérant un traitement fixe ou proportionnel ou à la fois fixe et proportionnel dont le montant et les modalités de paiement sont déterminés par décision collective ordinaire des associés ; il a droit en outre au remboursement de ses frais de représentation et de déplacement.

La fixation de la rémunération du gérant n'est pas soumise au régime des conventions réglementées.

Article 18 : Décisions collectives – formes et modalités

1. La volonté des associés s'exprime par des décisions collectives qualifiées d'extraordinaires quand elles concernent tout objet pouvant entraîner directement ou indirectement une modification des statuts et d'ordinaires dans les autres cas ;
2. Ces décisions résultent, au choix de la gérance, d'une assemblée générale ou d'une consultation écrite des associés ; toutefois, la réunion d'une assemblée est obligatoire pour statuer sur l'approbation des comptes de chaque exercice.
 - a) au porteur contre récépissé quinze (15) jours au moins avant la réunion.

L'assemblée est présidée par le gérant, ou par l'associé présent et acceptant qui possède ou représente le plus grand nombre de parts sociales. En cas de conflit entre deux associés possédant ou représentant le même nombre de parts, la présidence est assurée par le plus âgé.

Une feuille de présence indiquant les noms et domicile des associés, et de leurs représentants ou mandataires, ainsi que les nombres de parts sociales détenues par chaque associé, est émargée par les membres de l'assemblée. Toutefois, le procès-verbal de l'assemblée tient lieu de feuille de présence, lorsqu'il est signé de tous les associés présents.

Seules sont mises en délibérées les questions figurant à l'ordre du jour

- b) En cas de consultation écrite, la gérance adresse à chaque associé à son dernier domicile connu, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, ou par lettre au porteur contre récépissé, le texte des résolutions proposées ainsi que les documents nécessaires à son information.

Les associés disposent d'un délai de quinze (15) jours à compter de la date de réception du projet de résolution pour émettre leur vote par écrit, le vote étant pour chaque résolution, formulé

par les mots « oui » ou « non ». La réponse est adressée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par lettre au porteur contre récépissé au siège social. Tout associé n'ayant pas répondu dans le délai ci-dessus est considéré comme s'étant abstenu.

3. Tout associé a le droit de participer aux décisions avec un nombre de voix égal au nombre de parts sociales qu'il possède. Tout associé peut se faire représenter par un autre associé ou par un conjoint.

Il peut se faire en outre représenter par un mandataire même non associé.

Article 19 : Décisions collectives ordinaires

Chaque année, dans les six (6) mois de la clôture de l'exercice, les associés sont réunis en assemblée générale annuelle par la gérance pour statuer sur les comptes de l'exercice et l'affectation des résultats. Le gérant ou les gérants peuvent demander une prolongation de ce délai au Président de la juridiction compétente statuant sur requête.

Outre l'assemblée générale annuelle, les associés peuvent soit en assemblée soit par le biais de consultations écrites prendre les décisions collectives ordinaires.

Toutes les décisions collectives ordinaires pour être valables, doivent être adoptées par un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié du capital social, sur première convocation, à la majorité des votes émis quelle que soit la proportion de capital représentée sur seconde convocation.

Article 20 : Décisions collectives extraordinaires

Toutes les décisions ayant pour conséquence la modification des statuts sont qualifiées de décisions collectives extraordinaires. Les modifications des statuts sont décidées par les associés représentant au moins les trois (¾) du capital social.

Article 21 :

Tout associé a le droit, à toute époque, de prendre par lui-même et au siège social, connaissance des états financiers de synthèse de l'exercice et du rapport de gestion établi par le gérant sur les textes de résolutions proposées et le cas échéant sur le rapport spécial du Commissaire aux comptes relatifs aux conventions intervenues entre la société et un gérant ou un associé.

Article 22 : Contrôle des commissaires aux comptes

La collectivité des associés peut, à tout moment nommer dans les conditions de majorité prévues pour les décisions ordinaires, un ou plusieurs commissaires aux comptes.

En outre, cette nomination peut être demandée au Président du Tribunal statuant en référé par un ou plusieurs associés représentant au moins le dixième (1/10ème) du capital.

Article : 23 : Affectation et répartition des bénéfices

Les produits nets de l'exercice déduction faite des frais généraux et autres charges de la société y compris tous amortissements et provisions, constituent les bénéfices nets.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes ordinaires, il est prélevé une dotation égale à un dixième (1/10ème) au moins pour former le fonds de réserve légale.

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve atteint le cinquième (1/5ème) du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le résultat de l'exercice diminué des pertes ordinaires et de la réserve légale augmentée du report bénéficiaire.

Article 24 : Dividendes – paiement

Aucun dividende ne peut être mis en paiement avant approbation des comptes et constatation de l'existence des sommes distribuables au moins égales à son montant.

Les modalités de la distribution sont fixées par l'assemblée des associés, ou à défaut par la gérance.

La mise en paiement de dividende doit intervenir dans le délai maximal de six (6) mois après la tenue de l'assemblée générale.

Aucune répétition ne peut être exigée des associés pour un dividende distribué conformément aux présentes dispositions.

Article 25 : Perte de la moitié du capital social

Si la société perd la moitié (1/2) de son capital social, le gérant ou le cas échéant le Commissaire aux comptes est tenu de réunir l'assemblée des associés à l'effet de statuer sur la question de la dissolution anticipée de la société ou sur la poursuite des activités sociales conformément à l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales.

Article 26 : Liquidation

A l'expiration de la durée de la société ou en cas de dissolution anticipée pour quelque cause que ce soit, la société est aussitôt mise en liquidation et sa dénomination sociale est dès lors suivie de la mention « société en liquidation ».

Les associés nomment un ou plusieurs liquidateurs à la majorité en capital des associés.

Article 27 : Autorisation d'engagements préalables et/ou postérieurs la signature des statuts

Il a été accompli, dès avant ce jour, pour le compte de la société en formation, les actes énoncés dans un état annexé aux présentes, indiquant pour chacun d'eux, l'engagement qui en résultera pour la société.

Les soussignés, après avoir pris connaissance de cet état présenté avant lecture et signature des présentes, déclarent approuver ces actes et engagements.

L'immatriculation de la société au registre du commerce et du crédit mobilier emportera de plein droit reprise par elle desdits actes et engagements.

Les soussignés donnent mandat au gérant à l'effet de conclure pour le compte de la société, en attendant son immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier, les actes qui sont déterminés et dont les modalités sont précisées dans un état annexé aux présentes, avec l'indication pour chacun d'eux des engagements mentionnés dans cet état.

Dès à présent, le gérant de la société est autorisé en tant que de besoin à réaliser les actes et engagements rentrant dans le cadre de l'objet social et de ses pouvoirs. Après immatriculation de la société au registre de commerce, ces actes et engagements seront soumis, lors de la plus prochaine consultation, aux associés qui statueront aux conditions de majorité propres aux décisions collectives ordinaires. L'approbation emportera, de plein droit reprise par la société desdits engagements qui seront réputés avoir été souscrits dès l'origine par la société.

STATUTS SOCIETE ANONYME

**ACTE UNIFORME RELATIF AU DROIT DES SOCIETES
COMMERCIALES ET DU GIE SOCIETE ANONYME**

« INDIQUER DENOMINATION SOCIALE »

SOCIETE ANONYME
AU CAPITAL SOCIAL DE FCFA
(MINIMUM = 10.000.000)

SIEGE SOCIAL : (INDIQUER LE SIEGE)

REPUBLIQUE (INDIQUER ETAT PARTIE AU TRAITE OHADA)

STATUTS

Les soussignés :

1)

2)

3) etc.

ont établi ainsi qu'il suit les statuts de la société anonyme qu'ils ont convenu de constituer entre eux.

STATUTS

TITRE PREMIER

FORME – OBJET – DENOMINATION – SIEGE SOCIAL - DUREE

Article 1^{er} : Forme

Il est formé, entre les propriétaires des actions ci-après créées et de celles qui pourront l'être ultérieurement, une société anonyme de droit sénégalais qui est régie par les lois et règlements en vigueur en République du Sénégal, et par les présents statuts.

Le mode d'administration choisi est celui de la société anonyme avec Conseil d'Administration, Président du Conseil d'Administration et Directeur Général.

Article 2 : Objet

La société a pour objet en tous pays, notamment dans les Etats parties au Traité OHADA, et plus particulièrement en République du Sénégal.

- Indiquer objet social ;
-
-
- Et généralement toutes activités commerciales, mobilières ou immobilières et financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social et à tout objet similaire ou connexe ;

Article 3 : Dénomination sociale

La société prend la dénomination sociale de :

« INDIQUER DENOMINATION SOCIALE »

En abrégé : « ... »

Dans tous les actes, annonces, factures, correspondances et autres documents quelconques émanant de la société, la dénomination sociale devra toujours être précédée ou suivie des mots écrits lisiblement et en toutes lettres « société anonyme » ou du sigle « S.A », « avec Conseil d'Administration », et de l'énonciation du capital social, de l'adresse de son siège social, de la mention de son immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

Article 4 : Siège Social

Le siège social est établi au (INDIQUER ADRESSE SIEGE SOCIAL)

Il pourra, conformément à l'article 451 de l'Acte Uniforme, être transféré dans les limites d'un même Etat partie par le Conseil d'Administration, qui modifiera en conséquence les statuts sous

réserve de la ratification de cette décision par l'Assemblée générale ordinaire. Le siège social peut être transféré à un autre endroit de la même ville sur proposition du Conseil d'Administration et après approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Article 5 : Durée

La durée de la société est fixée à quatre vingt dix neuf (99) années à compter du jour de son immatriculation au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier, sauf cas de dissolution ou de prorogation prévus par la Loi ou les présents statuts.

TITRE II

CAPITAL SOCIAL - ACTIONS

Article 6 : Capital social

Le capital social est fixé à la somme de CFA dont :

Apports en nature :

Apports en numéraire :

Le capital social est divisé en actions de dix mille (10.000) Francs CFA chacune, numérotée de 1 à 250.000, soit toutes entièrement libérées soit libérées au $\frac{3}{4}$ lors de la souscription (Biffer la mention inutile).

Article 7 : Augmentation et réduction du capital social

1 - Modalité de l'augmentation du capital

Le capital social est augmenté, soit par émission d'actions nouvelles, soit par majoration du montant nominal des actions existantes.

Les actions nouvelles sont libérées, soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la société, soit par incorporation des réserves, bénéfiques ou primes d'émission, soit par apport en nature.

L'augmentation du capital par majoration du montant nominal des actions n'est décidée qu'avec le consentement unanime des actionnaires, à moins qu'elle ne soit réalisée par incorporation des réserves, bénéfiques ou primes d'émission.

Les actions nouvelles sont émises, soit à leur montant nominal, soit à ce montant majoré d'une prime d'émission.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour décider ou, le cas échéant, autoriser une augmentation du capital, sur le rapport du Conseil d'Administration et sur le rapport du commissaire aux comptes.

Lorsque l'augmentation du capital est réalisée par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, l'Assemblée Général statue aux conditions de quorum et de majorité prévues aux articles 549 et 550 de l'Acte Uniforme pour les assemblées générales ordinaires.

Le droit à l'attribution d'actions gratuites, comme les droits formant les rompus, qui peuvent résulter pour les actionnaires de l'augmentation du capital par incorporation de réserves, de bénéfiques ou de primes d'émission, sont négociables et cessibles.

Toutefois, l'Assemblée Générale Extraordinaire peut, dans les conditions de quorum et de majorité prévues à l'article 565 de l'Acte, décider de manière expresse que les droits formant les rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues.

Les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des rompus au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée Générale peut autoriser le Conseil d'Administration à fixer les modalités de la vente des droits formant les rompus.

L'Assemblée Générale peutd'en constater la réalisation et de procéder à la modification corrélative des statuts.

Le rapport du Conseil d'Administration contient toutes informations utiles sur les motifs de l'augmentation du capital proposée ainsi que sur la marche des affaires sociales depuis le début de l'exercice en cours et, si l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes n'a pas encore été tenue, pendant l'exercice précédent.

L'augmentation du capital doit être réalisée dans le délai de trois (3) ans à compter de l'Assemblée générale qui l'a décidée ou autorisée.

L'augmentation du capital est réputée réalisée à compter du jour de l'établissement de la déclaration notariée de souscription et de versement.

Le capital doit être intégralement libéré avant toute émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire, à peine de nullité de l'opération.

2 - Droit préférentiel de souscription

Les actions comportent un droit préférentiel de souscription aux augmentations du capital. Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions numéraires émises pour réaliser une augmentation du capital. Ce droit est irréductible.

Pendant la durée de la souscription, le droit préférentiel de souscription est négociable lorsqu'il est détaché d'actions elles-mêmes négociables. Dans le cas contraire, ce droit est cessible dans les mêmes conditions que l'action elle-même.

Si l'Assemblée générale le décide expressément, les actionnaires ont également un droit préférentiel de souscription à titre réductible des actions nouvelles qui n'auraient pas été souscrites à titre irréductible.

Les actions sont attribuées à titre réductible aux actionnaires qui ont souscrit un nombre d'actions supérieur à celui qu'ils pouvaient souscrire à titre irréductible et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Le délai accordé aux actionnaires, pour l'exercice de leur droit préférentiel de souscription, ne peut être inférieur à vingt (20) jours. Ce délai court à compter de la date de l'ouverture de la souscription.

Ce délai se trouve clos par anticipation dès que tous les droits de souscription à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible ont été exercés, ou que l'augmentation du capital a été intégralement souscrite après renonciation individuelle à leur droit de souscription, par les actionnaires qui n'ont pas souscrit.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation du capital :

- 1) le montant de l'augmentation du capital peut être limité au montant des souscriptions réalisées sous la double condition que ce montant atteigne les au moins de l'augmentation prévue par l'Assemblée générale qui a décidé ou autorisé l'augmentation de capital et que cette faculté ait été prévue expressément par l'Assemblée lors de l'émission ;
- 2) les actions non souscrites peuvent être librement réparties, totalement ou partiellement à moins que l'Assemblée n'en ait décidé autrement ;
- 3) les actions non souscrites peuvent être offertes en public totalement ou partiellement lorsque l'Assemblée a expressément admis cette possibilité.

Le Conseil d'Administration peut utiliser, dans l'ordre qu'il détermine, ces facultés prévues à l'article 579 de l'Acte uniforme ou certaines d'entre elles seulement.

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut, en faveur d'un ou plusieurs bénéficiaires nommément désignés, supprimer le droit préférentiel de souscription pour la totalité de l'augmentation de capital ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation.

Ce droit préférentiel de souscription ne peut être écarté que par l'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et majorité d'une assemblée extraordinaire et pareille délibération n'est valable que si le Conseil d'Administration indique dans son rapport à l'Assemblée générale les motifs de l'augmentation du capital, ainsi que les personnes auxquelles seront attribuées les actions nouvelles et le nombre d'actions attribuées à chacune d'elles, le taux d'émission, et les bases sur lesquelles il a été déterminé.

3 - Réduction du capital social

Le capital social est réduit, soit par la diminution de la valeur nominale des actions, soit par la diminution du nombre d'actions.

La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaires, qui peut déléguer au Conseil d'Administration tous pouvoirs pour la réaliser.

En aucun cas elle ne peut porter atteinte à l'égalité des actionnaires sauf consentement exprès des actionnaires défavorisés.

Le commissaire aux comptes présente à l'Assemblée Générale Extraordinaire un rapport dans lequel il fait connaître son appréciation sur les causes et les conditions de la réduction du capital.

Lorsque le Conseil d'Administration réalise la réduction du capital sur délégation de l'Assemblée générale, il doit en dresser un procès-verbal soumis à publicité et procéder à la modification corrélative des statuts.

Les créanciers de la société ne peuvent pas s'opposer à la réduction du capital lorsque celle-ci est motivée par des pertes.

La réduction du capital fait l'objet des formalités de publicité prévues à l'article 264 de l'Acte Uniforme.

Article 8 : Libération des actions

- 1) Les actions représentatives d'apports en nature effectués lors d'une augmentation de capital doivent être intégralement libérées au moment de la réalisation définitive de l'augmentation du capital.
- 2) Toute souscription d'actions de numéraire effectuée lors d'une augmentation de capital est, à peine de nullité, accompagnée du versement du quart ($\frac{1}{4}$) du montant nominal des actions souscrites, et s'il y a lieu, de la totalité de la prime exigée des souscripteurs.

Le surplus du montant des actions est payable en une ou plusieurs fois, dans un délai maximum de trois (3) ans, à compter du jour de la réalisation définitive de l'augmentation de capital, aux époques et dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des actionnaires un (1) mois avant l'époque fixée pour chaque versement, soit par lettre recommandée avec avis de réception, soit par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social.

Les actionnaires ont, à toute époque montant de leurs actions.

Les titulaires de certificats d'actions non libérées, les cessionnaires intermédiaires et les souscripteurs sont solidairement tenus du montant non libéré des dites actions ; toutefois, tout souscripteur ou actionnaire qui cède ses titres cesse, deux (2) ans après la cession, d'être responsable des versement non encore appelés.

Les versements à effectuer lors de la souscription, lors des appels de fonds sont faits au siège social ou en tout autre endroit indiqué à cet effet.

A défaut de libération des actions aux époques fixées par le Conseil d'Administration, les sommes exigibles sont, sans qu'il soit besoin d'une demande en justice, productives, jour par jour, d'un intérêt calculé au taux légal et sans mise en demeure préalable.

En outre, la société peut faire procéder à la vente des actions un (1) mois après l'envoi à l'actionnaire défaillant d'une lettre recommandée avec avis de réception, le mettant en demeure d'effectuer le versement des sommes dues par lui, en principal et intérêts.

A défaut de la libération et d'achat des actions ainsi proposées par le Conseil d'Administration aux actionnaires :

- g) les numéros des actions sont publiés dans l'un des journaux habilités à recevoir les

annonces légales sur le lieu du siège social ;

- h) quinze (15) jours après cette publication, sans autre mise en demeure ou formalité, le Conseil d'Administration, auquel tous pouvoirs sont conférés à cet effet, a le droit de faire procéder à la vente des actions en bloc ou en détail, même successivement, pour le compte et aux risques du défaillant, par le ministère d'un agent de change ou d'un notaire ;
- i) la vente par le ministère d'un notaire est réalisée aux enchères publiques sur une mise à prix pouvant être indéfiniment baissée ;
- j) le produit net de la vente s'impute dans les termes de droit sur ce qui est dû à la société en capital, intérêts et frais par l'actionnaire exproprié, lequel reste débiteur de la différence en moins, ou profite de l'excédent.

Les titres des actions ainsi vendues deviennent nuls de plein droit et il est délivré aux acquéreurs de nouveaux titres portant les mêmes numéros d'actions, libérées des versements exigibles.

La société peut également exercer l'action personnelle contre l'actionnaire et ses garants, après la vente ou encore, en même temps que cette vente.

Tout certificat d'actions ne portant pas mention régulière des versements exigibles ne peut faire l'objet d'un transfert, ni conférer le droit d'assister aux assemblées générales et les produits revenant aux dites actions ne peuvent être versés au titulaire.

Article 9 : Forme des actions

Les titres d'actions entièrement libérées sont nominatifs.

Les versements effectués lors de la souscription d'actions de numéraire non encore entièrement libérées, sont constatés par un récépissé nominatif, lequel est échangé dans les trois mois de la réalisation définitive de l'augmentation de capital contre un titre provisoire d'actions, également nominatif, sur lequel sont mentionnés les versements ultérieurs, sauf le dernier qui est fait contre la remise du titre définitif.

Les titres provisoires, comme les titre définitifs sont extraits de registres à souches, revêtus d'un numéro d'ordre et du timbre de la société.

Ils sont signés par un administrateur et une personne, même étrangère à la société, spécialement déléguée à cet effet par le Conseil d'Administration. Ces signatures peuvent être, soit manuscrites, soit imprimées, soit apposées au moyen d'une griffe ; toutefois, la signature de la personne étrangère à la société est manuscrite.

Article 10 – Transmission des actions

1. La cession des actions nominatives doit s'opérer par une déclaration de transfert signée du cédant ou de son mandataire et mentionnée sur le registre de la société ouvert à cet effet. Les actions non entièrement libérées ne sont pas négociables.

La société peut exiger que la signature des parties soit certifiée par un officier public ou le maire de leur domicile, sous réserve des exceptions pouvant résulter de dispositions légales. Les frais de transfert sont à la charge des cessionnaires.

Les actions non libérées des versements exigibles ne sont pas admises au transfert, ainsi qu'il a été indiqué à l'article 9 ci-dessus.

2. Nonobstant le principe de la libre transmission des actions, les cessions entre vifs à titre onéreux ou gracieux à des tiers étrangers de la société autres que les héritiers ou conjoint survivant d'un actionnaire doivent obligatoirement être agréées par le Conseil d'Administration.

L'agrément résulte soit d'une notification, soit du défaut de réponse dans le délai de trois (3) mois à compter de la demande.

A cet effet, en cas de cession projetée, le cédant doit en faire la déclaration à la société par tous les moyens, en indiquant les nom, prénom, qualité et adresse du cessionnaire proposé, le nombre d'actions dont la transmission est envisagée ainsi que le prix offert.

Dans le mois qui suit cette déclaration, le Conseil d'Administration statue sur l'acceptation ou le refus du cessionnaire présenté. La décision du Conseil d'Administration n'a pas à être motivée et, en cas de refus, elle ne peut jamais donner lieu à aucune réclamation quelconque. Dans les dix (10) jours de la décision, il en est donné connaissance au cédant par tout moyen, ce dernier disposant alors d'un délai de dix (10) jours pour faire connaître s'il renonce à son projet de cession.

Si le cédant n'a pas fait connaître dans le délai ci-dessus qu'il renonce à son projet de cession, le Conseil d'Administration doit aviser les actionnaires par lettre recommandée de la cession projetée.

En cas d'acceptation de la demande de transfert, le transfert est effectué dans les cinq (5) jours de la notification.

En cas de refus de la demande d'agrément, les actions à transférer sont offertes aux actionnaires autres que le cédant moyennant un prix qui sera fixé soit d'accord partie entre le cédant et le Conseil d'Administration, soit à défaut d'accord amiable, à dire d'expert désigné par le Président du Tribunal compétent.

Si plusieurs actionnaires veulent user du droit de préemption, ce droit sera exercé dans un délai de quinze (15) jours et dans la proportion du nombre d'actions possédées par chacun d'eux et s'il existe une fraction, elle sera tirée au sort.

Les actionnaires disposent d'un délai de quinze (15) jours pour se porter acquéreurs des dites actions.

..... Conseil d'Administration ou d'un délégué du Conseil sans qu'il soit besoin de celle du titulaire des actions ; avis en est donné audit titulaire par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les huit (8) jours de l'acquisition, avec avertissement d'avoir à se présenter au siège social pour recevoir le prix de cession, lequel n'est pas productif d'intérêts.

Le droit de préemption exercé dans les conditions et délais ci-dessus fixés, doit porter sur la totalité des actions à transmettre ; à défaut, le transfert de la totalité des dites actions est opéré au profit du ou des bénéficiaires primitifs de la cession.

Si aucun actionnaire n'a usé de son droit de préemption dans ce délai, ou s'il n'a été usé de ce droit qu'en partie, le Conseil d'Administration peut décider dans un délai de dix (10) jours de faire acquérir par la société en vue de leur annulation, les actions au prix projeté, ou à défaut d'accord à un prix fixé à dire d'experts désignés par le Président du Tribunal de Première Instance. A défaut, la cession des actions au profit de la personne indiquée dans la déclaration devient libre.

Si la société n'agrée pas le cessionnaire proposé, le Conseil d'Administration est tenu dans le délai de trois mois à compter de la notification de refus, de faire acquérir les actions soit par un actionnaire, soit par un tiers, soit avec le consentement du cédant, par la société en vue d'une réduction du capital.

Si à l'expiration du délai de trois (3) mois, l'achat n'est pas réalisé, l'agrément est considéré comme donné.

Toutefois, au cas où un expert est désigné par le président de la juridiction compétente pour fixer le prix, le délai peut être prorogé pour une période qui ne peut excéder trois (3) mois, par le président de la juridiction qui a désigné l'expert.

En cas de décès d'un actionnaire, ses héritiers et ayant-droits, et le cas échéant, son conjoint survivant, doivent dans les trois mois du décès, déposer à la société le certificat nominatif d'actions de l'actionnaire décédé et un certificat de propriété établissant leurs droits sur lesdites actions.

L'exercice des droits attachés aux actions de l'actionnaire décédé est, à l'expiration de ce délai, subordonné à la production de ces pièces, sans préjudice du droit, pour la société, de requérir judiciairement de tout notaire la délivrance d'expéditions ou d'extraits de tous actes établissant les qualités des dits héritiers, ayant-droits ou conjoint.

Les délais ci-dessus sont des délais francs qui ne comprennent pas les jours fériés en République du

Article 11 : Indivisibilité des actions

Les actions sont indivisibles à l'égard de la société. En conséquence, les propriétaires indivis d'actions sont tenus de se faire représenter, auprès de la société, par l'un d'entre eux ou par un mandataire de leur choix, qui a accès aux assemblées générales même s'il n'est pas lui-même actionnaire.

Si une action est grevée d'un usufruit, le droit de vote appartient au nu-proprétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices, réservé à l'usufruitier.

Article 12 : Droits et obligations attachées aux actions

- Chaque action donne droit, dans les bénéfices et dans l'actif social, à une part proportionnelle au nombre des actions émises ainsi qu'il est stipulé dans l'article 44 ci-après.
- La possession d'une action emporte, de plein droit, adhésion aux présents statuts et aux résolutions régulièrement prises par l'Assemblée générale.
- Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre, dans quelques mains qu'il passe.

- Les héritiers, ayant-droits ou créanciers d'un actionnaire, ne peuvent, sous quelque prétexte que ce soit, requérir l'apposition des scellés sur les biens et papiers de la société, en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer, en aucune manière, dans les actes de son administration ; ils doivent pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée générale.
- Les actionnaires ne sont responsables du passif social que jusqu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

Article 13 : Obligations

Il peut être créé dans les conditions prévues par l'Acte uniforme, des obligations par décisions ou avec l'autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires, avec ou sans garantie, dans les conditions qu'elle déterminera ou qu'elle laissera au conseil, le soin de fixer.

TITRE III

ADMINISTRATION DE LA SOCIETE

Article 14 : Conseil d'Administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et douze au plus choisis parmi les personnes physiques ou morales actionnaires ou non nommés par l'Assemblée Générale.

Les administrateurs non actionnaires ne peuvent constituer plus du tiers (1/3) des membres du Conseil d'Administration.

Les personnes morales auxquelles les fonctions d'administrateur sont conférées, sont tenues de désigner à la société, lors de leur nomination, par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'accusé de réception, un représentant permanent pour la durée de son mandat, lequel représentant ne sera pas tenu d'être personnellement actionnaire de la société administrée.

En cas de décès ou de démission d'un ou de plusieurs administrateurs, le Conseil peut coopter de nouveaux administrateurs. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre dont la durée du mandat n'était pas expirée ne reste en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur.

Lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum statutaire ou lorsque le nombre d'administrateurs actionnaires de la société est inférieur aux deux tiers (2/3) des membres du Conseil, le Conseil doit, dans un délai de trois (3) mois à compter du jour où se produit la vacance, nommer de nouveaux administrateurs en vue de compléter son effectif. Les délibérations du Conseil prises durant ce délai demeurent valables.

Lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'Assemblée générale ordinaire, en vue de compléter l'effectif du Conseil d'Administration.

Ces nominations sont effectuées à titre provisoire et doivent être ratifiées par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Toutefois, à défaut de ratification de ces nominations provisoires, les délibérations prises par le Conseil et les actes accomplis par lui depuis ces nominations n'en demeurent pas moins valables.

La durée des fonctions des administrateurs est de douze (12) ans en cas de désignation par les statuts et de six (6) ans, en cas de nomination en cours de vie sociale. Chaque année s'entend de la période courue entre deux Assemblées Générales Ordinaires annuelles ; toutefois, ce mode de calcul ne peut avoir pour effet de porter à plus de six années, la durée du mandat d'un administrateur. Tout administrateur sortant est rééligible.

Une personne physique, administrateur en nom propre ou représentant permanent d'une personne morale administrateur, ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire d'un même Etat partie.

Tout administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur en infraction avec un cumul de mandats supérieur au maximum légal doit dans les trois mois de sa nomination se démettre des mandats supplémentaires.

Toute personne physique qui, lorsqu'elle accède à un nouveau mandat se trouve en infraction avec les dispositions de l'alinéa précédent, doit, dans les trois mois de sa nomination, de démettre de l'un de ses mandats.

A l'expiration de ce délai, l'administrateur est réputé démis de ses fonctions et doit restituer les rémunérations perçues, sous quelque forme que ce soit, sans que soit remise en cause la validité des délibérations auxquelles il a pris part.

Article 15 : Organisation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'Administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'Administration est choisi parmi les administrateurs et la durée de son mandat ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur, sous réserve des cas de démission et de révocation. A l'expiration de son mandat, le Président du Conseil d'Administration est toujours rééligible.

Le Président du Conseil d'Administration préside le Conseil d'Administration et les assemblées générales. Il doit veiller à ce que le Conseil d'Administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au Directeur général.

Le Président du Conseil d'Administration ne peut exercer plus de trois mandats de Président du Conseil d'Administration de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire d'un même Etat partie. En outre, le mandat du Président du Conseil d'Administration n'est pas cumulable avec plus de deux mandats d'administrateur général ou de directeur général de société anonyme ayant leur siège social sur le territoire d'un même Etat partie.

Article 16 : Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président ou d'un administrateur délégué à cet effet ou de la moitié de ses membres, aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au moins, trois (3) fois au cours de chaque exercice. Il se réunit obligatoirement dans le délai de quinze (15) jours suivant toute demande adressée au Président du Conseil d'Administration par un des administrateurs représentant un actionnaire ou le commissaire aux comptes.

Les administrateurs constituant le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil d'Administration, si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Les convocations sont faites par lettre recommandée avec avis de réception adressée à chacun des administrateurs ou par lettre au porteur contre récépissé, quinze jours au moins, avant la date de la réunion. Cependant, si le Conseil d'Administration doit statuer sur des questions urgentes, les convocations sont faites dans les trois (3) jours précédant la date de la réunion.

..... administrateurs procédant à la convocation. Tous les documents relatifs aux questions inscrites à l'ordre du jour devront être transmis aux administrateurs en même temps que les convocations.

Toutefois, le Conseil peut se réunir sur convocation verbale et l'ordre du jour peut n'être fixé que lors de la réunion si la moitié au moins des administrateurs en exercice sont présents.

Le Conseil se réunit au siège social ou en tout autre endroit de la République du ou de tout autre Etat indiqué par la convocation.

Article 17 : Délibérations du Conseil

Un administrateur peut donner, par lettre, télex, télécopie ou télégramme, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil d'Administration. Chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration.

Pour la validité des délibérations, la présence effective de la moitié ($\frac{1}{2}$) au moins des administrateurs en exercice est nécessaire.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la délibération du Conseil d'Administration.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur disposant d'une voix et l'administrateur mandataire d'un de ses collègues, de deux voix.

En cas de partage, la voix du Président est prépondérante. Cependant, les décisions stratégiques sont prises à la majorité simple des votants intégrant obligatoirement le vote favorable d'au moins un administrateur de chaque actionnaire de référence de la société. Les « décisions stratégiques » sont celles relatives aux programmes d'investissement et aux plans de restructuration.

La justification du nombre des administrateurs en exercice et de leur nomination ainsi que, le cas échéant, la justification des pouvoirs des administrateurs ayant représenté leurs collègues,

résultent valablement, vis-à-vis des tiers, de la seule énonciation dans le procès-verbal de chaque réunion des noms des administrateurs présents, représentés ou absents, ainsi que, le cas échéant, des procurations annexées à la feuille de présence.

Article 18 : Constatations des délibérations du Conseil

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux établis à la fin de chaque réunion sur un registre spécial tenu au siège social, coté et paraphé par le juge de la juridiction compétente ou sur des feuilles mobiles numérotées sans discontinuité paraphées dans les conditions prévues ci-avant.

Les procès-verbaux mentionnent la date et le lieu de la réunion du Conseil et indiquent le nom des administrateurs présents, représentés ou absents non représentés. Ils font également état de la présence ou l'absence des personnes convoquées à la réunion du Conseil d'Administration en vertu d'une disposition légale, et de la présence de toute autre personne ayant assisté ou participé à la réunion.

Les procès-verbaux du Conseil d'Administration sont établis par le Directeur Général de la société et certifiés sincères par le Président de séance et par au moins un administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, ils sont signés par deux administrateurs au moins. Les procès-verbaux doivent mentionner notamment les administrateurs présents ou représentés, les administrateurs absents et non représentés, l'ordre du jour, le résumé des débats et interventions et les décisions prises avec l'indication nominative des votes « pour » et « contre ».

..... soit par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur général ou, à défaut, par un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

Après dissolution de la société, ces copies ou extraits sont certifiés par l'un des liquidateurs ou par le liquidateur unique.

Article 19 : Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par l'Acte Uniforme aux assemblées d'actionnaires. Il dispose notamment des pouvoirs suivants :

- préciser les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
- exercer un contrôle permanent de la gestion assurée par le Directeur Général ;
- arrêter les comptes et les états financiers de synthèse de chaque service ainsi que le rapport de gestion sur l'activité de la société qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ;
- décider du déplacement du siège social dans les limites du territoire d'un même Etat partie, et modifier en conséquence les statuts sous réserve de la ratification par la plus prochaine Assemblée Générale conformément à l'article 451 de l'Acte Uniforme ;
- Autoriser les conventions réglementaires prévues à l'article 438 de l'Acte Uniforme ;

- contracter et autoriser tous cautionnements, avals et garanties conformément à l'article 438 de l'Acte Uniforme et dans les conditions prévues à l'article 449 de l'Acte Uniforme ;
- nommer le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint ; fixer leurs rémunérations : les révoquer ad nutum.

Le Conseil d'Administration est informé des directives et recommandations issues de tous types de rapports d'audit. Le Directeur Général devra présenter au Conseil d'Administration un rapport sur les mesures mises en œuvre pour donner effet à ces recommandations et directives.

Article 20 : Direction Générale – Pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'Administration nomme, parmi ses membres ou en dehors d'eux, un Directeur Général qui doit être une personne physique. Le Conseil détermine librement la durée des fonctions de Directeur Général qui ne peut, toutefois s'il est administrateur, excéder la durée de son mandat.

Le mandat du Directeur Général est renouvelable et il est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général assure la Direction Générale de la société. Il la représente dans ses rapports avec les tiers. Pour l'exercice de ses fonctions, il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales ou spécialement réservés au Conseil d'Administration par des dispositions légales ou statutaires.

Dans ses fonctions avec les tiers, la société est engagée, même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, dans les conditions et limites fixées par l'article 122 du présent Acte uniforme. Cependant, l'autorisation du Conseil d'Administration est requise dans les cas suivants :

- pour toutes cessions d'actifs figurant au bilan de la société ;
- pour les cautions, avals set garanties conformément aux dispositions de l'Acte uniforme OHADA relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du GIE.

Le Directeur Générale peut être lié à la société par un contrat de travail dans les conditions prévues à l'article 426 de l'Acte Uniforme et à la condition que celui-ci corresponde à un emploi effectif.

Le Directeur Général a la qualité d'employeur du personnel de la société au sens du Code du travail.

Il assiste avec voix consultative aux réunions des organes délibérants, sauf s'il a qualité d'administrateur, auquel cas il a voix délibérative aux réunions du Conseil d'administrative.

Il prépare le budget et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses. Il doit prévoir les ressources de trésorerie permettant le paiement des charges obligatoires sous peine de voir engager sa responsabilité dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur. A cet effet, il a accès à tous les documents comptables.

Il représente la société en justice et dans tous les actes de la vie active.

Il présente annuellement les états financiers de synthèse au Conseil d'Administration et lui soumet un rapport de gestion faisant notamment le point sur l'exécution des budgets et des programmes d'actions et d'investissements, l'évolution de la trésorerie et les perspectives de continuation de la société.

Les modalités et le montant de la rémunération du Directeur Général sont fixés par le Conseil d'Administration ainsi que les avantages en nature, le cas échéant. Il a en outre droit au remboursement de ses frais ordinaires de représentation ou de déplacement, soit sur justification, soit au moyen d'une allocation forfaitaire, lesquels frais sont fixés par le Conseil d'Administration.

En cas d'empêchement temporaire ou définitif du Directeur Général, le Conseil d'Administration pourvoit à son remplacement immédiat en nommant sur la proposition de son Président un nouveau Directeur Général.

Article 21 : Directeur Général Adjoint

Le Conseil d'Administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le Directeur Général en qualité de Directeur Général Adjoint dans les conditions des articles 471 à 476 de l'Acte Uniforme.

Le Conseil d'Administration détermine librement la durée des fonctions du Directeur Général Adjoint. Le mandat du Directeur Général Adjoint prend normalement fin à l'arrivée de son terme, mais lorsque celui-ci est administrateur, la durée de son mandat ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le mandat du Directeur Général Adjoint est renouvelable.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue des pouvoirs qui sont délégués au Directeur Général Adjoint.

Dans ses rapports avec les tiers..... Directeur Général et engage la société par ses actes.

Le Directeur Général Adjoint peut être lié à la société par un contrat de travail à la condition qu'il corresponde à un emploi effectif.

Les modalités et le montant de la rémunération du Directeur Général Adjoint sont fixés par le Conseil d'Administration qui le nomme.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration peut révoquer à tout moment le Directeur Général Adjoint.

En cas de décès, de démission ou de révocation du Directeur Général, le Directeur Général Adjoint conserve ses fonctions, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Article 22 : Responsabilité et rémunération des Administrateurs

Sous réserve de l'application des dispositions légales déterminant leur responsabilité en cas de faillite ou de règlement judiciaire de la société, les administrateurs ne contractent, en raison de leur gestion, aucune obligation personnelle ni solidaire relativement aux engagements de la société, ils ne sont responsables que de l'exécution du mandat qu'ils ont reçu.

L'Assemblée générale ordinaire peut allouer aux administrateurs, en rémunération de leurs activités une somme fixe annuelle, qu'elle fixe souverainement, à titre d'indemnité de fonction que le Conseil d'Administration répartit librement entre ses membres.

Le Conseil d'Administration peut également allouer aux administrateurs, sous réserve des dispositions de l'article 438 de l'Acte Uniforme, des rémunérations exceptionnelles pour les missions et mandats qui leurs sont confiés ou autoriser le remboursement des frais de voyage, déplacements et dépenses engagés dans l'intérêt de la société.

Le cas échéant, les avantages en nature qui leur sont attribués sont fixés de la même manière que leur rémunération. Ces rémunérations donnent obligatoirement lieu à un rapport du commissaire aux comptes à l'Assemblée.

Les administrateurs peuvent être liés à la société par un contrat de travail à la condition que celui-ci corresponde à un emploi effectif. Le contrat de travail est soumis à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration conformément à l'article 438 de l'Acte Uniforme.

En dehors de ses rémunérations et hormis l'hypothèse des sommes perçues au titre d'un contrat de travail dans les conditions de l'article 426 de l'Acte Uniforme, les administrateurs ne peuvent recevoir aucune autre forme de rémunération permanente ou non.

Article 23 : Conventions entre la Société et l'un de ses Administrateurs et/ou Directeur Général et/ou Directeur Général Adjoint

1. Conventions réglementées

Toute convention entre la société et l'un de ces administrateurs, Directeur Général, Directeur Général Adjoint, soit directement ou indirectement, soit par personne interposée, ou entre la société et une autre entreprise, si l'un des administrateurs est propriétaire, associé en nom, gérant, administrateur ou directeur de l'entreprise, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration dans les conditions fixées à l'article 438 de l'Acte Uniforme.

..... conclues à des conditions normales. Les opérations sont celles qui sont effectuées par une société, d'une manière habituelle, dans le cadre de ses activités.

Les conditions normales sont celles qui sont appliquées pour des conventions semblables, non seulement par la société, mais également par d'autres sociétés du même secteur d'activités.

Le Directeur Général avise le commissaire aux comptes, dans le délai d'un mois à compter de leur conclusion, de toute convention autorisée par le Conseil d'Administration et la soumet à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Commissaire aux comptes est tenu de présenter à l'Assemblée Général un rapport spécial sur ces conventions.

2. Conventions interdites

il est interdit, à peine de nullité de la convention, aux administrateurs, au Directeur Général et/ou Directeur Général Adjoint ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants ou autres personnes interposées, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la Société, de se faire

consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de se faire cautionner ou avaliser par elle, leurs engagements envers les tiers.

Article 24 : Cautions, Avals et Garanties

Les cautions, avals et garanties à première demande souscrits par la société pour des engagements pris par des tiers font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration peut, dans la limite d'un montant total qu'il fixe, autoriser le Directeur Général à donner des cautions, avals et garanties à première demande.

Cette autorisation peut également fixer, par engagement, un montant au delà duquel la caution, l'aval, la garantie à première demande de la société ne peut être donnée. Lorsqu'un engagement dépasse l'un ou l'autre des montant ainsi fixés, l'autorisation du Conseil d'Administration est requise dans chaque cas.

La durée des autorisations ne peut être supérieure à un an quelle que soit la durée des engagements cautionnés, avalisés ou garantis. Toutefois, par dérogation à ce qui précède, le Directeur Général peut être autorisé à donner, à l'égard des administrations fiscales et douanières, des cautions, avals, garanties à première demande au nom de la société, sans limite de montant.

Le Directeur Général peut déléguer le pouvoir qu'il a reçu en application de ce qui précède.

Si les cautions, avals, garanties ou garanties à première demande ont été donnés pour un montant total supérieur à la somme fixée pour la période en cours, le dépassement ne peut être opposé aux tiers qui n'en ont pas eu connaissance à moins que le montant de l'engagement invoqué excède, à lui seul, l'une des limites fixées par la décision du Conseil d'Administration prise en application des dispositions du présent article.

Article 25 : Signature sociale

Les actes concernant la société et tous engagements pris en son nom, ainsi que les retraits de fonds et de valeurs, les mandats sur tous banquiers, débiteurs et dépositaires et les souscriptions, endos, acceptation ou acquis d'effets de commerce sont valablement signés par le Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint ou par tout fondé de pouvoirs spécial, agissant dans la limite de leurs pouvoirs.

TITRE IV

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Article 26 : Nomination et pouvoirs du (ou des) Commissaire(s) aux comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire nomme le Commissaire aux comptes titulaire et son suppléant. Les premiers commissaires aux comptes sont désignés par l'Assemblée Générale constitutive pour une durée de deux (2) ans. En cours de vie sociale, ils sont nommés pour une durée de six (6) exercices sociaux et sont renouvelables.

Les Commissaires aux comptes exercent leur mission de contrôle conformément aux dispositions de l'Acte uniforme.

TITRE V

ASSEMBLEES D'ACTIONNAIRES

Article 27 : Nature des Assemblées et Epoques de leur réunion

1. Nature des Assemblées

Les actionnaires se réunissent en Assemblée Générale Ordinaire, Extraordinaire ou Spéciale. Les Assemblées sont qualifiées :

- d'Assemblées Extraordinaires, lorsqu'elles sont appelées à décider ou autoriser toute augmentation de capital ou à délibérer sur les modifications à apporter aux statuts, y compris celles touchant à l'objet et à la forme de la société ;
- et d'Assemblées Ordinaires dans les autres cas.

Il peut être aussi réuni des Assemblées Mixtes, lesquelles sont appelées à délibérer en tant qu'Assemblées Ordinaires et Extraordinaires, ou encore en tant qu'Assemblées Extraordinaires et Ordinaires.

Lorsque toutes les actions ne jouissent pas des mêmes droits et qu'une décision de l'Assemblée Générale des actionnaires comporte une modification dans les droits attachés à une catégorie d'actions, ou modifie l'équilibre préexistant entre les différentes catégories d'actions, la décision de l'Assemblée Générale est soumise à la ratification d'une Assemblée Spéciale des actionnaires de la catégorie ou le cas échéant, de chacune des catégories visées.

2. Epoques de réunion des Assemblées

L'Assemblée Générale Ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six (6) mois de la clôture de l'exercice, sur convocation du Conseil d'Administration. A défaut, l'Assemblée Générale peut être convoquée :

- par le Commissaire aux comptes, après que celui-ci ait vainement requis la convocation du Conseil d'Administration par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Lorsque le Commissaire aux comptes procède à cette convocation, il fixe l'ordre du jour et peut, pour des motifs déterminants (guerre, catastrophe naturelle), choisir un lieu autre que celui prévu par les statuts. Il expose les motifs de la convocation dans un rapport lu à l'Assemblée.
- soit encore, par un mandataire désigné par le Président de la juridiction compétente statuant à bref délai, à la demande de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou de plusieurs actionnaires représentant au moins le dixième du capital social s'il s'agit d'une Assemblée Générale ou le dixième des actions de la catégorie intéressé s'il s'agit d'une Assemblée Spéciale.
- soit par le liquidateur.

Article 28 : Délais, modes de convocation et lieu de réunion des Assemblées

1. Délais de convocation

Les Assemblées, générales ou spéciales, réunies sur première convocation, ne peuvent, quelle que soit leur nature, se tenir avant le seizième (16^{ème}) jour suivant celui de la publication de l'avis de convocation. Les Assemblées Générales Ordinaires réunies sur convocations suivantes peuvent être tenues dès le septième jour suivant celui de l'avis de convocation.

2. Mode de convocation

Les convocations sont faites par un avis inséré dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales sur le lieu du siège social.

En outre, les actionnaires dont les titres sont nominatifs et qui en ont fait la demande sont convoqués, à leur frais, par une lettre recommandée avec avis de réception, expédiée dans le délai imparti pour la convocation de l'Assemblée.

Toutefois, lorsque tous les titres sont nominatifs, l'avis de convocation par insertion dans un journal d'annonces légales devra être remplacé par une lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par une lettre au porteur contre récépissé, expédiée à chaque actionnaire, au moins quinze (15) jours avant la tenue de l'Assemblée.

Les avis et les lettres de convocation mentionnent l'ordre du jour de l'Assemblée et les jours, heures et lieu de la réunion.

Si l'Assemblée est tenue sur deuxième, troisième ou quatrième convocation, l'avis reproduit l'ordre du jour et indique les résultats de la ou des Assemblées précédentes.

Sauf dispositions légales directement ou indirectement contraires, les actionnaires réunis en Assemblées Générales, sans l'observation des formes et délais prescrits pour les convocations, peuvent délibérer valablement lorsque tous les actionnaires sont présents ou représentés à l'Assemblée et si les documents légaux ont été tenus à la disposition des actionnaires dans les délais impartis.

3. Lieu de réunion

Les Assemblées sont réunies au siège social ou en tout autre endroit de la République (indiquer) ou en dehors de la République (indiquer) lorsque cela est dûment mentionné sur l'avis de convocation.

Article 29 : Admission aux Assemblées

1. Conditions d'admission aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales à condition que ses actions nominatives aient été inscrites sur le registre des actions nominatives de la société, au plus tard cinq jours au moins avant la tenue de l'Assemblée.

..... d'Administration peut toutefois, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes nominatives et personnelles.

2. Représentation des actionnaires

Tout actionnaire peut se faire représenter par un mandataire de son choix, lui-même actionnaire ou non. Un même mandataire peut représenter plusieurs actionnaires.

Le mandat est donné pour une assemblée. Il peut cependant être donné pour deux assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire tenues le même jour ou dans un délai de sept jours. Le mandat donné pour une assemblée vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour.

Les pouvoirs établis dans la forme prescrite par l'article 538 de l'Acte Uniforme doivent être déposés au siège social avant la réunion de l'assemblée.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les représentants des sociétés actionnaires ont accès aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

L'usufruitier représente valablement le nu propriétaire à l'Assemblée Général Ordinaire.

Le Directeur Général et les administrateurs non actionnaires peuvent participer aux assemblées d'actionnaires avec voix consultative.

Article 30 : Bureau de l'Assemblée

1. Composition et constitution du bureau

- a. Le bureau de toute assemblée est composé du Président de l'assemblée, de deux scrutateurs, représentés par les deux actionnaires représentant le plus grand nombre d'actions tant par eux mêmes ou comme mandataires et d'un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.
- b. L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'empêchement, par l'actionnaire ayant le plus grand nombre d'actions ou, en cas d'égalité, par le doyen en âge ou par le Commissaire aux comptes lorsque l'Assemblée a été, en cas d'urgence, convoquée par ce dernier.

L'Assemblée spéciale est présidée par le Président du Conseil d'Administration si celui-ci est propriétaire d'actions de la même catégorie que celles possédées par les membres de l'assemblée spéciale et, dans le cas contraire, soit par un administrateur propriétaire d'actions de cette catégorie et désigné par le Conseil d'Administration, soit par un membre de l'assemblée désigné par celui-ci.

- c. Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée représentant, tant par eux-mêmes que comme mandataires, le plus grand nombre d'actions et, sur premier refus, par ceux qui viennent après, jusqu'à acceptation.

En conséquence, si les deux scrutateurs nommés et dont les noms sont mentionnés dans le procès-verbal des délibérations de l'assemblée ne sont pas les deux actionnaires représentant, tant par eux-mêmes que comme mandataires, le plus grand nombre d'actions, les membres de l'assemblée possédant et représentant plus d'actions que lesdits scrutateurs sont présumés s'être récusés.

Si, par suite de refus successifs d'actionnaires, il ne pouvait être désigné qu'un seul scrutateur, le bureau de l'assemblée serait néanmoins considéré comme valablement constitué.

- d. L'assemblée désigne un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'assemblée.

2. Feuille de présence

Il est tenu une feuille de présence mentionnant savoir :

- les prénoms, noms et domicile des actionnaires présents ou représentés ;
- le nombre des actions appartenant à chacun d'eux ;
- le nombre de voix dont dispose chaque actionnaire lorsque ce nombre n'est pas égal au nombre de ses actions ;
- les prénoms, noms et domicile des mandataires ou représentants légaux d'actionnaires.

Cette feuille de présence est émargée, savoir :

- b) par les actionnaires présents et par les mandataires d'actionnaires ;
- c) et par les représentants légaux d'actionnaires.

La feuille de présence ainsi émargée est certifiée sincère et véritable sous leur responsabilité par les scrutateurs : elle est déposée au siège social et doit être communiquée à tout requérant, conformément à la Loi.

3. Fonctions du bureau

Les fonctions du bureau se bornent exclusivement à signer le procès-verbal de délibérations de l'assemblée.

Article 31 : Ordre du jour de l'Assemblée

L'ordre du jour de l'Assemblée est arrêté :

- par le Président du Conseil d'Administration, si l'assemblée est convoquée par lui ;
- par le Commissaire aux comptes si, en cas d'urgence, l'assemblée est convoquée par lui ;
- par les actionnaires dans les conditions fixées par l'article 520 de l'Acte Uniforme ;
- par le Président de la juridiction compétente en cas de désignation d'un mandataire ;
- par le liquidateur.

Il ne pourra être mis en délibération que les questions figurant à l'ordre du jour ou inscrites en application de l'article 520 de l'Acte Uniforme.

Article 32 : Etendue et Exercice du droit de vote des actionnaires

1. Nombre de voix

Chaque actionnaire, qu'il soit présent ou représenté à l'assemblée, a autant de voix qu'il possède d'actions.

2. Modes de scrutin

les votes sont exprimés :

- soit à main levée, si ce procédé permet de dénombrer facilement les votes émis ;
-
- soit encore par utilisation de bulletins de vote remis à chaque membre de l'assemblée lors de la signature de la feuille de présence, établis pour chacune des résolutions à soumettre au vote et portant le nombre de voix dont dispose l'actionnaire intéressé, tant en ce qui le concerne qu'en qualité, le cas échéant, de mandataire d'autres actionnaires.

Toutefois, à la demande d'un ou plusieurs membres de l'Assemblée, représentant par eux-mêmes ou en qualité de mandataires un dixième au moins du capital présent ou représenté à l'assemblée, il est obligatoirement procédé au vote par appel nominal.

Article 33 : Procès-verbaux des délibérations des Assemblées

Les délibérations des assemblées générales ou spéciales sont constatées par des procès-verbaux établis, à la fin de chaque réunion ou après celle-ci, par les membres du bureau et signés par eux. Les procès-verbaux sont établis sur un registre spécial tenu au siège social et coté et paraphé par les personnes habilitées à cet effet.

Toutefois, les procès-verbaux peuvent être établis sur des feuilles mobiles numérotées sans discontinuité, paraphées dans les conditions prévues à l'alinéa précédent et revêtues du sceau de l'autorité qui les a paraphées. Dès qu'une feuille a été remplie, même partiellement, elle doit être jointe à celles précédemment utilisées. Toute addition, suppression ou interversion de feuilles est interdite.

Le procès-verbal des délibérations de l'assemblée indique la date et le lieu de réunion, la nature de l'assemblée, le mode de convocation, l'ordre du jour, la composition du bureau, le quorum, le texte des résolutions soumises au vote de l'assemblée et le résultat des votes pour chaque résolution, les documents et rapports présentés à l'assemblée et un résumé des débats.

Il est signé par les membres du bureau et archivé au siège social avec la feuille de présence et ses annexes conformément aux dispositions de l'article 135 de l'Acte Uniforme. Les copies ou extraits des procès-verbaux des assemblées sont valablement certifiés, selon le cas, par le Président du Conseil d'Administration ou par toute autre personne dûment mandatée à cet effet. En cas de liquidation, ils sont certifiés par un seul liquidateur.

Article 34 : Effets des délibérations des assemblées

L'Assemblée Générale représente l'universalité des actionnaires ; ses délibérations prises conformément à la Loi et aux statuts obligent tous les actionnaires, même absents, dissidents ou incapables.

Toutefois, les décisions de l'Assemblée Générale qui comporteraient une modification dans les droits attachés à une catégorie d'actions ne sont définitives qu'après leur ratification par une Assemblée Spéciale des actionnaires de la catégorie visée.

L'Assemblée Spéciale des actionnaires propriétaires d'une catégorie d'actions représente l'universalité des propriétaires des actions de la catégorie considérée et ses délibérations, prises conformément à la Loi et aux statuts obligent tous lesdits propriétaires, même absents, dissidents ou incapables.

.....

AUX ASSEMBLEES GENERALES ORDINAIRES

Article 35 : Quorum et majorité dans les Assemblées Générales

Pour délibérer valablement, l'Assemblée Générale Ordinaire doit être composée d'actionnaires représentant au moins le quart (¼) des actions ayant le droit de vote.

Ce quorum n'est toutefois calculé qu'après déduction de la valeur nominale des actions privées de droit de vote en vertu des dispositions légales et réglementaires.

S'il n'est pas atteint, l'Assemblée est convoquée de nouveau dans les formes et délais prescrites et les délibérations sont valablement prises quel que soit le nombre des actions représentées, mais elle ne peuvent porter que sur les questions qui figuraient à l'ordre du jour de la première réunion.

Les délibérations de l'Assemblée Générale Ordinaire sont prises à la majorité des voix.

Article 36 : Pouvoirs de l'Assemblée Générale Ordinaire

L'assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions autres que celles qui sont expressément réservées pour les assemblées générales extraordinaires, et pour les assemblées spéciales. Elle est notamment compétente pour :

- statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice ;
- décider de l'affectation du résultat ;
- nommer les administrateurs ainsi que les commissaires aux comptes titulaire et suppléant ;
- approuver ou refuser d'approuver les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la société ;
- émettre des obligations ;
- approuver le rapport du commissaire aux comptes prévu par les dispositions de l'article 547

de l'Acte Uniforme.

REGLES SPECIALES AUX ASSEMBLEES AUTRES QUE LES ASSEMBLEES GENERALES ORDINAIRES

Article 37 : Communication préalable du texte des résolutions proposées aux Assemblées

Le texte de résolutions proposé à toute Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur première convocation, doit être tenu à la disposition des actionnaires, au siège social, quinze jours au moins avant la date de la réunion.

En cas de réunion de l'Assemblée spéciale des propriétaires d'actions d'une catégorie déterminée, en vue d'approuver préalablement des résolutions qui seront proposées à une assemblée extraordinaire des actionnaires, le texte de ces résolutions doit être tenu à la disposition des propriétaires des actions de la catégorie considérée quinze jours au moins avant la date de la réunion de l'assemblée spéciale sur première convocation.

Article 38 : Règles applicables aux assemblées autres que les Assemblées Générales Ordinaires

1. Quorum

L'Assemblée Générale Extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins la moitié des actions, sur première convocation, et le quart des actions, sur deuxième convocation.

Lorsque le quorum n'est pas réuni, l'assemblée peut être une troisième fois convoquée dans un délai qui ne peut excéder deux mois à compter de la date fixée par la deuxième convocation, le quorum restant fixé au quart des actions.

L'Assemblée Spéciale ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins la moitié des actions, sur première convocation, et le quart des actions, sur deuxième convocation.

A défaut de ce dernier quorum, l'assemblée doit se tenir dans un délai de deux mois à compter de la date fixée par la deuxième convocation. Le quorum reste fixé au quart des actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions.

2. Majorité

L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers (2/3) des voix exprimées.

Lorsqu'il est procédé à un scrutin, il n'est pas tenu compte des bulletins blancs.

Dans le cas de transfert du siège de la société sur le territoire d'un autre Etat, la décision est prise à l'unanimité des membres présentés ou représentés.

L'assemblée spéciale statue à la majorité des deux tiers (2/3) des voix exprimées. Il n'est pas tenu compte des bulletins blancs.

Dans toutes ces assemblées, le quorum n'est calculé qu'après déduction de la valeur nominale des actions privées du droit de vote en vertu de dispositions législatives ou réglementaires.

Les mêmes dispositions sont applicables aux assemblées spéciales, c'est-à-dire aux assemblées d'actionnaires propriétaires d'actions d'une catégorie déterminée, mais le quorum n'est alors calculé que sur la valeur nominale des actions de la catégorie intéressée.

Article 39 : Pouvoirs de l'Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est également compétente pour :

- 1) autoriser les fusions, scissions, transformations et apports partiels d'actif ;
- 2) transférer le siège social en toute autre ville de l'Etat-partie où il est situé, ou sur le territoire d'un autre Etat ;
- 3) dissoudre par anticipation la société ou en proroger la durée.

Toutefois, l'Assemblée Générale Extraordinaire ne peut augmenter les engagements des actionnaires au-delà de leurs apports qu'avec l'accord de chaque actionnaire.

Article 40 : Pouvoir de l'Assemblée Spéciale

L'assemblée spéciale réunit les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée. Elle approuve ou désapprouve les décisions des assemblées générales lorsque ces décisions modifient les droits de ses membres. La décision d'une assemblée générale de modifier les droits relatifs à une catégorie d'actions n'est définitive qu'après approbation par l'assemblée spéciale des actionnaires de cette catégorie.

TITRE VI

COMPTES – AFFECTATION ET REPARTITION DES RESULTATS

Article 41 : Exercice Social

Chaque exercice social a une durée de douze (12) mois qui commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

A titre exceptionnel, le premier exercice social commencera le jour de l'immatriculation de la société et se terminera le 31 décembre (indiquer date).

Article 42 : Etats financiers synthèse

..... Etablissement des comptes

A la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration arrête les états financiers de synthèse.

Le Conseil d'Administration établit également un rapport de gestion dans lequel il expose la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible et, en particulier, les

perspectives de continuation de l'activité, l'évolution de la situation de la trésorerie et le plan de financement.

Le bilan et le compte de profits et pertes doivent être établis chaque année dans la même forme que les années précédentes et les méthodes d'évaluation des divers postes doivent être immuables, à moins que l'assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance des motifs exposés dans le rapport général dressé par le ou les commissaires, n'approuve expressément chacune des modifications apportées, soit au mode de présentation des chiffres, soit aux méthodes d'évaluation.

Le compte de profits et de pertes doit exprimer, sous des rubriques distinctes, les profits ou les pertes de provenances diverses.

Les états financiers de synthèse annuels et le rapport de gestion doivent être adressés au commissaire aux comptes, quarante cinq jours au moins avant la date de l'assemblée générale.

Pendant les quinze jours précédant la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire, les états financiers de synthèse annuels et le rapport de gestion ainsi que tous les documents qui, d'après la loi doivent être communiqués à cette assemblée et la liste des actionnaires sont tenus, au siège social, à la disposition des actionnaires.

..... Présentation à l'assemblée annuelle

Les états financiers de synthèse annuels et le rapport de gestion sur la marche de la société pendant l'exercice considéré, sont présentés à l'Assemblée Générale Ordinaire par le Conseil d'Administration.

..... Communications postérieures à la réunion de l'assemblée annuelle

A toute époque de l'année, tout actionnaire peut prendre connaissance ou copie, au siège social, par lui-même ou par un mandataire de tous les documents qui ont été soumis aux assemblées générales et les procès-verbaux de ces assemblées.

.....

Article 43 : Répartition des bénéfices

.....

1. Bénéfice net

L'assemblée générale décide l'affectation du résultat dans le respect des dispositions légales et statutaires. Le bénéfice net est constitué par les produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, ainsi que de tous amortissements de l'actif social et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels.

2. Dotations à la réserve légale

L'assemblée générale constitue les dotations nécessaires à la réserve légale qui correspond à un dixième au moins du bénéfice net, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, qui cessent lorsque la réserve atteint le cinquième du montant du capital social.

3. Report à nouveau et constitution de réserves

Sur le solde des dits bénéfices, augmenté, le cas échéant, des sommes reportées à nouveau, l'assemblée générale ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de prélever toutes sommes qu'elle juge convenables de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserves extraordinaires dont elle règle l'affectation ou l'emploi.

Ce ou ces fonds de réserves peuvent être :

7. soit distribués aux actionnaires ou affectés à l'amortissement total ou partiel des actions, en vertu d'une décision de l'assemblée générale ordinaire ;
8. soit capitalisés ou affectés au rachat et à l'annulation d'actions, en vertu d'une décision de l'assemblée générale ordinaire.

Les actions amorties sont remplacées par des actions de jouissance conférant les mêmes droits que les anciennes actions, à l'exception du droit au remboursement du capital.

4. Répartition d'un dividende global aux actionnaires

Après approbation des états financiers de synthèse et constatations de l'existence de sommes distribuables, l'assemblée générale détermine :

2. le cas échéant, les dotations à des réserves facultatives ;
3. la part de bénéfices à distribuer aux actions (dividendes) ;
4. le montant du report à nouveau éventuel.

Tout dividende distribué en violation des règles du présent article est un dividende fictif.

5. Mise en paiement

L'époque, le mode et le lieu de paiement des dividendes sont fixés par l'assemblée générale annuelle, ou à défaut par le Conseil d'Administration. La mise en paiement doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice.

TITRE VII

DISSOLUTION – LIQUIDATION DE LA SOCIETE

Article 44 : Dissolution – Liquidation de la Société

1. Causes de la dissolution

La société prend fin :

- 1) par l'expiration du temps pour lequel elle a été constituée ;
- 2) par la réalisation ou l'extinction de son objet ;
- 3) par l'annulation du contrat de société ;

- 4) par décision des associés aux conditions prévues pour modifier les statuts ;
- 5) en cas de variation des capitaux telle que prévue aux articles 664 à 669 de l'Acte Uniforme ;
- 6) par la dissolution anticipée prononcée par la juridiction compétente, à la demande d'un associé pour justes motifs, notamment en cas d'inexécution de ses obligations par un associé ou de mésentente entre associés empêchant le fonctionnement normal de la société ;
- 7) par l'effet d'un jugement ordonnant la liquidation des biens de la société.

2. Effets de dissolution

La dissolution de la société n'a d'effet à l'égard des tiers qu'à compter de sa publication au registre du commerce et du crédit mobilier. La personnalité morale de la société subsiste pour les besoins de la liquidation et jusqu'à la clôture de celle-ci.

La dissolution est publiée par un avis dans un journal habilité à recevoir les annonces légales du lieu du siège social, par dépôt au greffe des actes ou procès-verbaux décidant ou constatant la dissolution et par la modification de l'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier.

Article 45 : Dissolution anticipée

Si du fait des pertes constatées dans les états financiers de synthèse, les capitaux propres deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration est tenu, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'Assemblée Générale Extraordinaire à l'effet de décider si la dissolution anticipée de la société a lieu.

Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel a constitué des pertes est intervenue, de réduire son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves, si dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social.

La décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire est déposée au Greffe du Tribunal chargé des affaires commerciales du lieu du siège social et inscrite au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier. Elle est publiée dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social.

..... dissolution de la société. Il en est de même si les dispositions de l'alinéa 2 du présent article n'ont pas été appliquées.

La juridiction compétente saisie d'une demande de dissolution peut accorder à la société un délai maximal de six mois pour régulariser la situation. Elle ne peut prononcer la dissolution si, au jour où elle statue sur le fond, cette régularisation a eu lieu.

En dehors du cas de la perte de la moitié du capital social, le Conseil d'Administration peut proposer à l'Assemblée Générale Extraordinaire de dissoudre la société par anticipation.

Article 46 : Liquidation

Il peut être procédé à la liquidation de la société par voie amiable ou décision de justice. La société est en liquidation dès l'instant de sa dissolution pour quelque cause que ce soit.

La mention « société en liquidation » ainsi que le nom du ou des liquidateurs doivent figurer sur tous les actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers, notamment sur toutes lettres, factures, annonces set publications diverses.

La personnalité morale de la société subsiste pour les besoins de la liquidation et jusqu'à la publication de la clôture de celle-ci.

Lorsque la liquidation est décidée par les actionnaires, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales extraordinaires. Le liquidateur peut être choisi parmi les actionnaires ou les tiers. Il peut être une personne morale. Si les actionnaires n'ont pu nommer un liquidateur, celui-ci est désigné par décision de justice à la demande de tout intéressé, dans les conditions prévues aux articles 226 et 227 de l'Acte Uniforme.

Sauf disposition contraire de l'acte de nomination, si plusieurs liquidateurs ont été nommés, ils peuvent exercer leurs fonctions séparément. Toutefois, ils établissent et présentent un rapport commun.

La rémunération du liquidateur est fixée par le décision des actionnaires ou du tribunal qui le nomme. Le liquidateur peut être révoqué et remplacé selon les formes prévues pour sa nomination. Toutefois, tout actionnaire peut demander en justice la révocation du liquidateur si cette demande est fondée sur des motifs légitimes.

L'acte de nomination du liquidateur est publié dans les conditions et délais fixés à l'article 226 de l'Acte Uniforme. La nomination et la révocation du liquidateur ne sont opposables aux tiers qu'à compter de cette publication.

Ni la société, ni les tiers ne peuvent, pour se soustraire à leurs engagements, se prévaloir d'une irrégularité dans la nomination ou dans la révocation du liquidateur, dès lors que celle-ci a été régulièrement publiée.

Sauf le consentement unanime des actionnaires, la cession de tout ou partie de l'actif de la société en liquidation à une personne ayant eu dans cette société la qualité d'actionnaire en nom, de commandité, de membre du Conseil d'Administration ou de commissaire aux comptes, ne peut avoir lieu qu'avec l'autorisation de la juridiction compétente, le liquidateur et le commissaire aux comptes entendus.

La cession de tout ou partie de l'actif de la société en liquidation au liquidateur, à ses employés ou à leurs conjoints, ascendants, est interdite. La cession globale de l'actif de la société ou l'apport de l'actif à une autre société, notamment par voie de fusion, est autorisée aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales extraordinaires.

..... au registre du Commerce et du crédit mobilier dans le délai d'un mois à compter de la date de la clôture de la liquidation.

TITRE VIII

Article 47 : Reprise et autorisation d'engagements

L'état des actes accomplis pour le compte de la société en formation avec, pour chacun de ces actes, indication des engagements qui en résultent pour la société, figure en annexe. La signature des présentes par les souscripteurs emportera reprise par la société, des dits engagements qui seront réputés avoir été souscrits dès l'origine, lorsque l'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier a été effectuée.

Article 48 : Compétence

Toutes constatations pouvant s'élever au cours de l'existence de la société, ou après sa dissolution pendant le cours des opérations de liquidation, soit entre les actionnaires et la société, soit entre les actionnaires eux-mêmes relativement aux affaires sociales ou à l'exécution des dispositions statutaires, sont jugées conformément à la Loi et soumises à la juridiction compétente du lieu du siège social. A cet effet, en cas de contestation, tout actionnaire doit faire élection de domicile au siège social et toutes assignations ou significations sont régulièrement données à ce domicile. A défaut d'élection de domicile, les assignations ou significations sont valablement faites au Parquet de Monsieur le Procureur de la République, près le Tribunal compétent du siège social.

Article 49 : Formalités et Pouvoirs

La société ne jouira de la personnalité morale qu'à dater de son immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier. En vue d'obtenir cette immatriculation, la déclaration notariée de souscription et de versement tiendra lieu de la déclaration de régularité et de conformité, par application des dispositions de l'article 74 de l'Acte Uniforme.

Tous les pouvoirs ont été donnés par les actionnaires au à l'effet :

- de déposer en leurs noms, avec reconnaissance d'écriture et de signature, un exemplaire original des présentes, au rang des minutes de Maître , notaire à , pour satisfaire aux obligations de l'article 10 de l'Acte uniforme ;
- d'accomplir les formalités de publicité prescrites par la législation en vigueur et, spécialement immatriculer la société au registre du commerce et du crédit mobilier.
- toutes les fois que cela sera compatible avec les prescriptions légales, les mêmes pouvoirs sont donnés au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait des présentes.

Ce présent acte constitutif comportant les statuts rédigés en 49 articles, ainsi que annexesci-après, ont été établis à , le, en trois (3) originaux dont l'un sera déposé au rang des minutes de Maître , notaire à , afin de conférer aux statuts la forme authentique prévue par l'article 10 de l'Acte Uniforme OHADA

Les souscripteurs

| X | X | X | AUTRES |
|---|---|---|--------|
| | | | |

(Liste des souscriptions et des versements en FCFA)

| SOUSCRIPTEURS | NB ACTIONS | MONTANT GLOBAL | VERSEMENTS EFFECTUES |
|---|------------|----------------|----------------------|
| X société anonyme immatriculée au RCCM sous le numéro, ayant son siège social à - (République du), représenté par agissant en qualité de Directeur Général | | | |
| Y SARL immatriculée au RCCM sous le numéro, ayant son siège social à - (République du), représenté par agissant en qualité de Directeur Général | | | |
| Z SA immatriculée au RCCM sous le numéro, ayant son siège social à - (République), représenté par agissant en qualité de Directeur Général | | | |
| AUTRES, représenté par | | | |
| <i>TOTAUX</i> | | | |

La somme globale représentant les apports en numéraires soit 1.200.000.000 de FCFA a été déposée, en l'Etude du notaire, Maître, sur le compte bancaire n°

le présent état est certifié par les souscripteurs listés ci-dessus.

Fait à le 200

| X | X | X | AUTRES |
|---|---|---|--------|
| | | | |

La liste ci-dessus a été déposée au rang des minutes de Maître notaire à qui a dressé la déclaration notariée de souscription et de versement prévue à l'article 394 de l'Acte Uniforme, et dont une copie est jointe à la présente annexe.

ANNEXE 3. BIBLIOGRAPHIE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Fonds de placement et pratiques de gouvernance en microfinance : risques et potentiels ; Ludovic Urgeghe et Marc Labie ; 2009.
2. Le statut, un outil de screening adéquat pour les acteurs de financement en microfinance ? Marc LABIE et Anaïs PÉRILLEUX ; mai 2009.
3. Précis de réglementation de microfinance ; Laurent LHÉRIAU ; 2009.
4. Statut juridique et bonne gouvernance, existe – il un lien évident ? Zoom microfinance n°26 ; décembre 2008.
5. Transformation d'une IMF Projet d'Etat en une société anonyme avec une banque dans l'actionnariat cas d'ACEP – Cameroun ; 2008
6. Le processus de décision des IMF en matière de structure du capital : pour une approche plus réfléchie et plus méthodique ; CGAP ; août 2007.
7. Rapport technique sur la capitalisation de ASUSU CIIGABA, Alain AGNIKPE ; Mai 2007.
8. Projet de la nouvelle loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés ; BCEAO ; août 2007.
9. Projet de décret d'application de la nouvelle loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés ; BCEAO ; août 2007.
10. Rapport général de l'atelier de réflexion sur le système fiscal appliqué aux institutions de microfinance au Burkina Faso ; décembre 2007.
11. A case study in transformation: the creation of Uganda Microfinance Limited ; Victoria WHITE ; juillet 2006.
12. Etude juridique et fiscale au profit de GRAINE SARL ; Etude du Maître Julien LALOGO ; Juillet - Août 2006 ;
13. Statut juridique, gouvernance et performance des institutions de microcrédit : Une étude empirique sur les données du MIX ; Eric NGENDAHAYO ; 2006.
14. La microfinance dans l'UMOA ; Charles Konan BANNY ; mai 2005.
15. Perspectives du bon usage de l'approche commerciale ; Marc LABIE et Marc MEES ; mars 2005.
16. La transformation institutionnelle des systèmes financiers décentralisés (SFD) dans l'UMOA ; mai 2003.
17. Méthodologie du business plan ; Claude maire ; 2002.

18. La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire ; Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE ; 2000.
19. Un diagnostic sur le cadre juridique, réglementaire et institutionnel du secteur de la microfinance au mali ; Ba Ibrahim BOUCAR ; août 2000.
20. Institutionnalisation des réseaux d'épargne - crédit : une construction sociale à concevoir. Etude de cas en Guinée et au Bénin ; François Doligez ; Iram ; 1999.
21. Construire une capacité locale de management : Une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution ; Nathalie Gauthier ; Coopérer aujourd'hui n°8 ; juillet 1999.
22. Capitalisation d'une expérience d'institutionnalisation de caisses villageoises d'épargne et de crédit autogères : le cas du pays dogon au mali ; Renée CHAO BEROFF ; août 1996.
23. La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes ; Véronique Perret ; mai 1996.
24. Texte de la convention cadre ; BCEAO ; 1996.
25. Réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit – UMOA ; Condensés ; Juillet 1995.
26. Texte de la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ; BCEAO ; 1993.
27. Le Droit des SFD dans l'UEMOA ; Laurent LHERIAU
28. La gestion du changement dans les organisations ; Pascal Charpentier ; Comprendre le management, Cahiers français n°321.

