

Analyse des transformations organisationnelles et des impacts économiques potentiels de la nouvelle loi n° 2026-005 sur les Institutions de Microfinance au Togo

Analysis of organizational transformations and potential economic impacts of the new law no. 2026-005 on Microfinance Institutions in Togo

NESSE DALLY Tetteh Edoh M.
Praticien / chargé de programme
Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Togo (APSFD-TOGO)
ESGIS Lomé – Togo

Date de soumission : 10/08/2026

Date d'acceptation : 12/09/2026

Pour citer cet article :

NESSE DALLY. T.E.M. (2026) « Analyse des transformations organisationnelles et des impacts économiques potentiels de la nouvelle loi n° 2026-005 sur les Institutions de Microfinance au Togo », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 696- 719.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article analyse les transformations organisationnelles et les impacts économiques potentiels de la Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026 portant réglementation de la microfinance au Togo. L'étude adopte une démarche qualitative, exploratoire et prospective fondée sur une Analyse d'Impact Réglementaire (AIR) articulée au Business Model Canvas (BMC). L'analyse porte notamment sur les exigences relatives aux statuts juridiques, à la capitalisation, à la gouvernance, au contrôle interne, aux systèmes d'information et à la protection des usagers. Les résultats montrent que ces exigences pourraient affecter principalement les ressources clés, les activités clés et la structure des coûts des IMF. À court terme, elles pourraient accroître les besoins en investissements, en capitalisation, en compétences et en conformité, tandis qu'à moyen terme elles pourraient favoriser la professionnalisation de la gouvernance, la transparence et la diversification des services. Ces effets restent prospectifs et devront être vérifiés après la mise en œuvre de la réforme. L'étude propose une matrice AIR-BMC permettant d'anticiper ces transformations.

Mots-clés : Microfinance ; Togo ; Réglementation prudentielle ; Analyse d'Impact Réglementaire ; Business Model Canvas.

Abstract

This article analyzes the organizational transformations and potential economic effects of Law No. 2026-005 of March 24, 2026, regulating microfinance in Togo. The study adopts a qualitative, exploratory and prospective approach based on Regulatory Impact Analysis (RIA) combined with the Business Model Canvas (BMC). The analysis focuses on requirements relating to legal status, capitalization, governance, internal control, information systems and customer protection. The findings suggest that these requirements could mainly affect key resources, key activities and the cost structure of MFIs. In the short term, they could increase investment, capitalization, skills and compliance requirements, while in the medium term they could foster more professional governance, greater transparency and service diversification. These effects remain prospective and will need to be assessed after the reform is implemented. The study proposes a RIA-BMC matrix to anticipate these transformations.

Keywords : Microfinance ; Togo ; Prudential Regulation ; Regulatory Impact Analysis ; Business Model Canvas.

Introduction

Depuis plusieurs décennies, la microfinance s'est imposée comme un levier majeur de l'inclusion financière dans les pays en développement. En facilitant l'accès aux services financiers pour les populations traditionnellement exclues du système bancaire classique (Abdelkader, 2022), les institutions de microfinance (IMF) contribuent à la réduction de la pauvreté, au développement de l'entrepreneuriat et au financement des activités économiques locales. En Afrique de l'Ouest, et particulièrement au sein de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), le secteur a connu une croissance soutenue, accompagnée d'une diversification des produits financiers et d'une professionnalisation progressive des acteurs.

Au Togo, le secteur de la microfinance occupe aujourd'hui une place stratégique dans le système financier national. Selon les données présentées lors de la réunion de concertation entre la BCEAO et les IMF de grande taille du 29 juillet 2026, le paysage national compte 66 institutions sur une base consolidée, dont six réseaux regroupant 86 caisses de base. Il est composé de 59 institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC), 04 associations et 03 sociétés. À la fin du premier trimestre 2026, le secteur totalisait 4 745 615 membres, bénéficiaires ou clients, soit une progression de 6 % en glissement annuel, tandis que le nombre de points de service atteignait 637 unités, illustrant la poursuite de l'expansion territoriale des IMF. Les dépôts collectés représentaient 14,2 % de ceux du secteur bancaire, confirmant le rôle croissant des IMF dans la mobilisation de l'épargne nationale. Malgré une contraction conjoncturelle de 4,7 % de l'encours de crédit au premier trimestre 2026, liée notamment à une politique plus prudente de gestion des risques.

Pour répondre à cette forte croissance, à la diversification du secteur et face à l'émergence de nouveaux risques (gouvernance défaillante, surendettement, fraudes) et à la numérisation des services (BCEAO, 2026), les autorités publiques ont engagé une profonde réforme du cadre réglementaire afin d'assurer une plus grande solidité institutionnelle des IMF et de renforcer la stabilité du secteur. Cette réforme s'est concrétisée par la promulgation de la Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026 portant réglementation de la microfinance en République togolaise, qui abroge l'ancien dispositif et introduit de nouvelles exigences en matière de gouvernance, de capitalisation, de contrôle interne, de gestion des risques, de conformité et de supervision.

Bien que la littérature ait largement étudié les effets de la réglementation sur la stabilité financière, la performance ou la gouvernance des institutions de microfinance (Arun, 2005 ; Bellazzecca & Biosca, 2022, Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch, 2009), peu de travaux se sont intéressés aux transformations organisationnelles qu'elle induit et aux conséquences de ces

transformations sur le modèle économique des IMF, en particulier dans le contexte des réformes récentes engagées au sein de l'UMOA.

Dans ce contexte, cette recherche se propose d'analyser les changements organisationnels imposés par la nouvelle réglementation togolaise et d'examiner les impacts potentiels de ces changements sur le modèle économique des institutions de microfinance. Plus précisément, elle cherche à répondre aux questions suivantes : (1) Quels changements organisationnels la réforme impose-t-elle aux IMF ? et (2) Quels sont les impacts attendus de ces changements sur leur modèle économique ? En s'appuyant sur une analyse documentaire approfondie de la nouvelle réglementation et sur les principaux travaux consacrés aux modèles économiques des institutions financières, cette étude ambitionne de proposer un cadre d'analyse permettant aux dirigeants d'anticiper les transformations induites par la réforme et d'orienter plus efficacement leurs décisions stratégiques. L'article est structuré autour d'une revue de littérature et d'un cadre conceptuel, suivis de la présentation de la méthodologie, des résultats de l'analyse, de leur discussion et des implications de la recherche.

1. Revue de littérature

1.1. La réglementation comme levier de transformation des institutions de microfinance

La réglementation occupe une place centrale dans le développement du secteur de la microfinance. Si les premières approches considéraient essentiellement la réglementation comme un mécanisme visant à protéger les déposants et à assurer la stabilité du système financier (Acclassato, 2022), les travaux plus récents montrent qu'elle constitue également un puissant levier de transformation organisationnelle des IMF (Arun, 2005). Les exigences prudentielles influencent en effet la gouvernance, les processus décisionnels, les mécanismes de contrôle interne ainsi que les capacités stratégiques des organisations.

Selon Arun (2005), la spécificité des IMF justifie un cadre réglementaire adapté à leur double mission économique et sociale. L'auteur souligne qu'une réglementation appropriée favorise la mobilisation de l'épargne, améliore la confiance des parties prenantes et contribue au développement durable du secteur. Toutefois, il rappelle également qu'un renforcement des exigences prudentielles entraîne inévitablement des changements organisationnels importants afin de satisfaire aux nouvelles obligations réglementaires.

Dans une perspective plus récente, Bellazzecca et Biosca (2022), à partir de l'analyse de la réforme réglementaire de la microfinance en Italie, montrent que les réglementations spécialisées produisent des effets à la fois intentionnels et non intentionnels. Si elles améliorent

généralement la solidité institutionnelle et la professionnalisation des IMF, elles peuvent également modifier leur équilibre entre mission sociale et performance financière, en orientant davantage leur fonctionnement vers des logiques de marché. Les auteurs mettent ainsi en évidence que la réglementation ne constitue pas uniquement un cadre juridique, mais un véritable moteur de transformation des organisations.

Ces travaux restent toutefois principalement centrés sur les effets généraux de la réglementation. Ils analysent relativement peu les changements organisationnels concrets imposés aux IMF et leurs implications stratégiques dans les pays en développement, notamment dans le contexte des réformes actuellement engagées au sein de l'UMOA.

1.2. Les transformations organisationnelles induites par les réformes réglementaires

La littérature en management considère que les organisations évoluent continuellement sous l'effet des pressions exercées par leur environnement institutionnel. Dans cette perspective, la théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1983) explique que les organisations tendent progressivement à adopter des structures, des pratiques et des mécanismes de gouvernance similaires lorsqu'elles sont soumises à des contraintes réglementaires communes. Parallèlement, la théorie des capacités dynamiques proposée par Pisano, Teece et al. (1997) souligne que la pérennité d'une organisation dépend de sa capacité à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources afin de répondre aux évolutions de son environnement. Dans le cas des IMF, les nouvelles exigences relatives à la gouvernance, au contrôle interne, à la gestion des risques ou encore aux systèmes d'information supposent le développement de nouvelles compétences organisationnelles et managériales.

1.3. Les effets des changements organisationnels sur le modèle économique des IMF

Le modèle économique d'une institution de microfinance peut être défini comme l'ensemble des mécanismes par lesquels elle crée de la valeur pour ses membres, mobilise les ressources nécessaires à son fonctionnement et assure sa pérennité financière (Battilana & Dorado, 2010). Contrairement aux banques commerciales, les IMF poursuivent généralement une double finalité, combinant performance économique et mission sociale.

Cull, Demirgüç-Kunt et Morduch (2009) montrent que le développement du secteur de la microfinance s'est accompagné d'une évolution progressive des modèles économiques des IMF vers des organisations davantage orientées vers la viabilité financière, sous l'effet conjugué de la concurrence, de la professionnalisation et des exigences réglementaires.

Dans une étude ultérieure, Cull, Demirgüç-Kunt et Morduch (2018) mettent en évidence que, malgré les progrès réalisés vers l'autonomie financière, une grande partie des IMF continue de

dépendre de mécanismes de soutien ou de subventions, illustrant la complexité de leur modèle économique et les arbitrages permanents entre objectifs sociaux et contraintes financières. Les nouvelles réglementations peuvent modifier plusieurs composantes du modèle économique des IMF, notamment la structure des coûts, les ressources mobilisées, les activités essentielles ainsi que les catégories de clientèle ciblées (Bellazzecca & Biosca, 2022). Les exigences de conformité, de gouvernance et de contrôle interne conduisent souvent à une augmentation des investissements dans les ressources humaines, les systèmes d'information et les fonctions de gestion des risques, transformant ainsi la structure économique des institutions. Ces observations rejoignent la logique du Business Model Canvas proposée par Osterwalder et Pigneur (2010), selon laquelle toute évolution majeure de l'environnement réglementaire est susceptible d'affecter les principaux blocs constitutifs du modèle économique.

1.4. Lacunes de la littérature et positionnement de la recherche

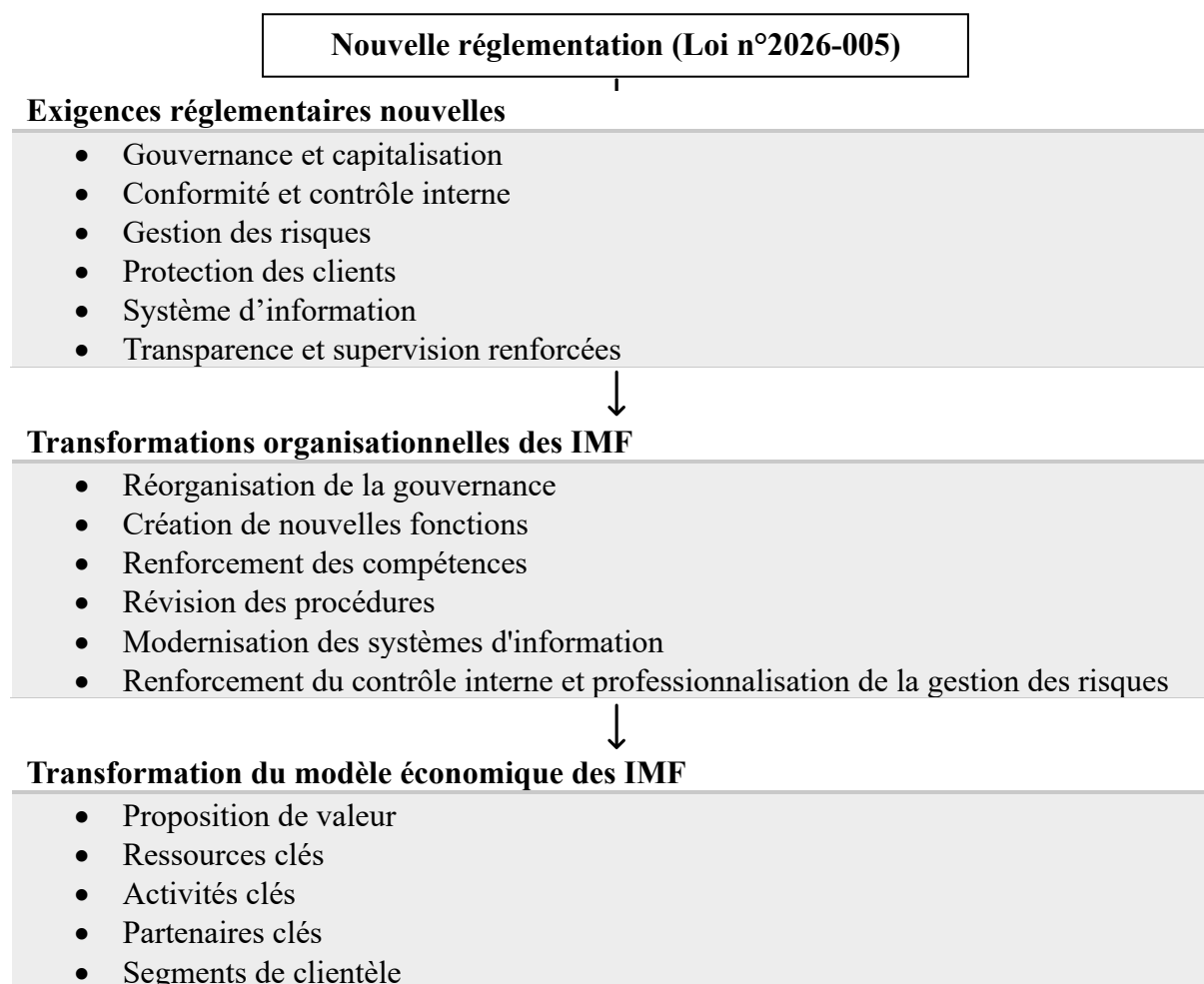
La revue de littérature met en évidence trois principaux constats. Premièrement, les recherches existantes démontrent que la réglementation constitue un déterminant majeur de l'évolution des institutions de microfinance. Toutefois, elles s'intéressent principalement à ses effets sur la performance financière, la stabilité du secteur ou la protection des déposants, en accordant une attention limitée aux transformations organisationnelles qu'elle impose. Deuxièmement, les rares travaux portant sur les réformes réglementaires analysent essentiellement des contextes européens, asiatiques ou latino-américains. Les études consacrées aux conséquences organisationnelles des nouvelles réglementations dans les pays de l'UMOA demeurent très limitées. Troisièmement, très peu d'études mobilisent le concept de modèle économique pour analyser les conséquences stratégiques d'une réforme réglementaire. Les liens entre les nouvelles obligations prudentielles, les transformations organisationnelles et l'évolution du modèle économique des IMF restent encore insuffisamment documentés. Dans cette perspective, la présente recherche se distingue des travaux antérieurs en proposant une analyse qualitative des implications organisationnelles de la Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026 et en examinant leurs effets potentiels sur les différentes composantes du modèle économique des institutions de microfinance au Togo. Elle ambitionne ainsi de fournir un cadre d'analyse susceptible d'accompagner les dirigeants des IMF dans la conduite de leur transformation institutionnelle.

1.5. Cadre conceptuel de la recherche

La présente recherche repose sur une proposition conceptuelle selon laquelle les nouvelles exigences réglementaires peuvent constituer un facteur de transformation institutionnelle des

IMF. En effet, les exigences introduites par la Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026 ne se limitent pas à renforcer le dispositif juridique applicable au secteur ; elles imposent également des adaptations de la gouvernance, des processus internes, des compétences, des systèmes d'information et des mécanismes de contrôle. Ces adaptations sont susceptibles, à leur tour, de modifier certaines composantes du modèle économique des institutions. Dans cette perspective, le cadre conceptuel proposé considère la réforme réglementaire comme un facteur déclencheur potentiel de transformations organisationnelles. Ces transformations sont susceptibles d'affecter plusieurs composantes du modèle économique des IMF. En s'appuyant sur les travaux d'Osterwalder et Pigneur (2010), l'étude considère notamment que les changements induits par la réforme peuvent concerner les ressources clés, les activités clés, les partenaires stratégiques, la structure des coûts, les sources de revenus, les canaux de distribution, les relations avec les clients, les segments de clientèle et la proposition de valeur. Le cadre conceptuel établit ainsi une relation théorique attendue entre les exigences réglementaires, les transformations organisationnelles et les évolutions potentielles du modèle économique.

Figure 1 : cadre conceptuel de la recherche



- Canaux de distribution
- Relations avec les clients
- Sources de revenus
- Structure des coûts



Effets attendus

- Renforcement potentiel de la pérennité institutionnelle et de la solidité financière
- Professionnalisation de la gouvernance
- Professionnalisation des pratiques de gestion
- Renforcement potentiel de la confiance des usagers
- Contribution potentielle à l'inclusion financière

Source : Élaboration de l'auteur d'après Osterwalder et Pigneur (2010)

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Positionnement de la recherche

La présente recherche adopte une approche qualitative, exploratoire et prospective fondée sur une Analyse d'Impact Réglementaire (Regulatory Impact Analysis : RIA) adaptée au contexte des institutions de microfinance. Cette approche est couramment mobilisée pour apprécier les effets potentiels d'une réforme publique sur les organisations avant que ses impacts ne puissent être pleinement observés à travers des données empiriques.

Le choix de cette démarche se justifie par le caractère récent de la Loi n°2026-005 du 24 mars 2026 portant réglementation de la microfinance en République togolaise. Au moment de cette étude, les institutions de microfinance sont encore engagées dans leur processus de transformation institutionnelle. Dès lors, une évaluation quantitative des effets de la réforme apparaîtrait prématurée. En revanche, une analyse prospective permet d'identifier les changements organisationnels prescrits par la nouvelle réglementation et d'anticiper leurs incidences sur le modèle économique des institutions.

Cette recherche s'inscrit ainsi dans une logique d'anticipation stratégique. Elle ne cherche pas à mesurer les performances des IMF après la réforme, mais à comprendre comment les nouvelles exigences réglementaires sont susceptibles de transformer leur organisation et leur modèle économique.

2.2. Sources des données

Les données exploitées dans cette recherche proviennent exclusivement de sources secondaires. La principale source est la Loi n°2026-005 du 24 mars 2026 portant réglementation de la microfinance en République togolaise, qui constitue le socle de l'analyse.

Cette source est complétée par :

- les rapports et publications de la BCEAO relatifs à la microfinance ;
- les statistiques sectorielles présentées lors de la réunion de concertation entre la BCEAO et les institutions de microfinance de grande taille du 29 juillet 2026 ;
- la littérature scientifique consacrée à la réglementation, à la gouvernance et aux modèles économiques des institutions de microfinance.

2.3. Démarche méthodologique

L'analyse est conduite selon une démarche qualitative, exploratoire et prospective inspirée des principes de l'Analyse d'Impact Réglementaire (AIR), adaptées au contexte de cette recherche.

Première étape : Identification des exigences réglementaires

Une lecture analytique de la nouvelle loi a permis d'identifier les dispositions susceptibles d'entraîner des changements majeurs dans le fonctionnement des institutions de microfinance. Une disposition a été retenue lorsqu'elle remplissait au moins l'un des critères suivants : (i) création d'une obligation nouvelle pour les IMF ; (ii) modification substantielle d'une obligation existante ; (iii) exigence susceptible de nécessiter une adaptation organisationnelle, humaine, technologique ou financière ; ou (iv) effet potentiel sur l'une des composantes du Business Model Canvas.

Deuxième étape : Identification des transformations organisationnelles

Chaque disposition sélectionnée a été codée selon quatre dimensions : la nature de l'exigence réglementaire, la fonction organisationnelle concernée, le changement organisationnel attendu et les ressources ou processus mobilisés. Le passage de la disposition juridique au changement organisationnel repose ainsi sur une chaîne analytique explicite.

Troisième étape : Analyse des impacts sur le modèle économique

Les transformations organisationnelles identifiées ont ensuite été confrontées au Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010). Cette étape permet d'évaluer les incidences potentielles de la réforme sur la proposition de valeur, les ressources clés, les activités clés, les partenaires stratégiques, les relations avec les clients, les canaux de distribution, les segments de clientèle, les sources de revenus, la structure des coûts. L'analyse repose sur la proposition de recherche qu'une évolution importante de l'organisation interne est susceptible d'entraîner une évolution du modèle économique.

Quatrième étape : Élaboration d'une matrice d'impact réglementaire

Enfin, les résultats ont été synthétisés dans une matrice d'analyse reliant chaque disposition réglementaire :

- aux changements organisationnels qu'elle implique ;
- aux composantes du modèle économique concernées ;
- aux principaux impacts stratégiques attendus.

Cette matrice constitue le principal outil d'analyse de la recherche.

Pour assurer la rigueur et la reproductibilité de l'Analyse d'Impact Réglementaire (AIR), les niveaux d'impact attribués aux différentes dimensions du Business Model Canvas (BMC) ont été codifiés selon des critères d'évaluation opérationnels et explicites :

Tableau 1 : Codification des niveaux d'impact attribués aux différentes dimensions du BMC

Niveau d'impact	Critère d'appréciation
Impact faible	Dispositions n'imposant aucun changement structurel des processus internes ni coût financier direct pour l'IMF (ex. ajustement marginal d'information)
Impact moyen	Dispositions nécessitant une révision des procédures opérationnelles ou du reporting existant, entraînant une hausse modérée et récurrente des charges d'exploitation (OPEX)
Impact élevé	Dispositions imposant des modifications importantes du modèle commercial (ex. création d'un service client) et requérant des compétences humaines spécialisées
Impact très élevé	Dispositions exigeant des investissements technologiques majeurs, une restructuration juridique fondamentale (transformation de statut) ou une recapitalisation massive (fonds propres), redéfinissant structurellement le modèle économique.

Source : Auteur

Pour chaque disposition analysée, l'attribution du niveau d'impact est effectuée après confrontation des éléments juridiques avec les mécanismes organisationnels identifiés et les enseignements de la littérature mobilisée. Le niveau retenu correspond ainsi à une appréciation qualitative argumentée et non à une mesure statistique de l'impact.

2.4. Matrice d'analyse d'impact réglementaire

Conformément aux principes de l'Analyse d'Impact Réglementaire (RIA), une matrice d'analyse a été élaborée afin d'établir un lien explicite entre les exigences introduites par la nouvelle réglementation, les transformations organisationnelles attendues et leurs conséquences potentielles sur le modèle économique des institutions de microfinance.

Tableau 2 : Matrice d'Analyse d'Impact Réglementaire (RIA) et Business Model Canvas

Articles concernés	Thématique d'analyse	Exigence réglementaire (loi N° 2026-005)	Changements organisationnels attendus	Eléments du BMC impactés	Impacts stratégiques et économiques attendus
15, 168 et 171	Transition institutionnelle et restructuration	- Les IMF doivent obligatoirement se constituer sous forme de Société Anonyme (SA) à capital fixe ou de Société Coopérative à capital variable. - Les structures existantes sous d'autres formes disposent d'un délai strict de 12 mois pour se conformer.	- Rédaction de nouveaux statuts et règlements intérieurs conformes. - Convocation d'AGE de restructuration. - Réalisation d'audits juridiques et financiers de transition - Conduite de processus de fusions-acquisitions ou de dissolutions volontaires ou forcées.	- Partenaires clés (actionnaires vs coopérateurs) - Ressources clés (statut légal) - Structure des coûts (frais de restructuration, CAPEX juridique)	La transition pourrait générer des dépenses initiales importantes liées aux restructurations. À moyen terme, la formalisation pourraient contribuer à renforcer la crédibilité des IMF auprès des partenaires financiers et faciliter leur accès à certaines ressources.
17, 30, 65	Capitalisation et solidité financière	- Exigence d'un capital social minimum obligatoire dès l'agrément. - L'autorité de supervision peut exiger un niveau de fonds propres supérieur selon le profil de risque de l'IMF.	- Lancement de campagnes de recapitalisation ou de levées de fonds - Planification financière rigoureuse. - Restructuration des dettes ou mise sous séquestre d'actions si nécessaire.	- Ressources clés (fonds propres stables) - Partenaires clés (actionnaires, bailleurs, investisseurs).	Dilution potentielle de l'actionnariat et effort d'apport en capital initial exigeant. À moyen terme, l'augmentation des fonds propres pourrait accroître la capacité de financement des IMF.
45, 46	Professionnalisation de la gouvernance	- Dissociation obligatoire des fonctions de PCA et de DG - Incompatibilité absolue de tout mandat électoral ou fonction ministérielle avec la gestion ou l'administration d'une IMF	- Recrutement obligatoire d'un DG externe au CA. - Évaluation continue, de la probité et des compétences des dirigeants. - Recomposition forcée des CA pour exclure les Personnes Politiquement Exposées (PPE)	- Ressources clés (gouvernance et capital humain de direction) - Activités clés (pilotage stratégique)	Augmentation sensible et récurrente des charges d'exploitation (indemnités de fonction annuelles allouées aux administrateurs). Elle s'accompagne d'une réduction des risques de

				indépendant, gestion des risques)	crédit d'influence ou de complaisance politique.
165, 166	Système d'Information & Modernisation	- Obligation d'intégration au Système Interopérable des Services Financiers Numériques (PI-SPI). - Fourniture obligatoire d'au moins une interface d'accès standardisée (Open API) en ligne pour le partage d'information.	- Modernisation en profondeur de l'architecture du Système d'Information et de Gestion (SIG). - Investissements majeurs en serveurs sécurisés et solutions de cybersécurité. - Recrutement d'experts IT - Signature d'accords techniques avec les Fintechs et opérateurs de monnaie électronique.	- Canaux de distribution (applications, banque en ligne) - Proposition de valeur (instantanéité). - Partenaires clés (Fintechs, EME) - Structure des coûts	Investissement initial technologique très élevé, représentant une barrière à l'entrée pour les petites IMF. En revanche, À moyen terme, la numérisation pourrait contribuer à réduire certains coûts opérationnels tout en ouvrant potentiellement de nouvelles possibilités de génération de revenus.
35, 52, 53	Contrôle interne et gestion des risques	- Déploiement obligatoire d'un dispositif formalisé et indépendant de contrôle interne et de gestion des risques. - Séparation obligatoire des tâches incompatibles (manipulation des valeurs, enregistrement comptable, autorisation, vérification et inspection)	- Recrutement ou affectation d'un contrôleur interne. - Rédaction et mise à jour des manuels de procédures - Tenue d'un répertoire permanent et actualisé des personnes liées et des conflits d'intérêts. - Planification d'un plan de financement d'urgence pour le risque de liquidité	- Activités clés (audit et surveillance des risques, reporting) - Ressources clés (spécialistes de la conformité, outils et logiciels de gestion des risques)	Hausse pérenne des charges d'exploitation de contrôle (OPEX). Toutefois, la maîtrise stricte des processus internes réduit considérablement les pertes financières liées à la fraude interne, aux détournements, aux erreurs de caisse et aux provisions pour créances en souffrance.
91, 94, 97	Protection des usagers	- Obligation de loyauté, de transparence tarifaire et de prévention active du surendettement de la clientèle. - Déploiement obligatoire d'un dispositif interne de traitement	- Création d'une cellule ou d'un guichet client chargé du traitement des plaintes avec obligation de reporting annuel. - Intégration de la consultation des centrales d'information sur le	- Relations clients (confiance renforcée,) - Activités clés de (instruction de	Ralentissement possible de la vitesse d'octroi de crédit à court terme en raison de la rigueur de l'évaluation de solvabilité. À moyen terme, cela pourrait contribuer à

		des réclamations et adhésion au dispositif de médiation de l'OQSF	crédit pour évaluer la capacité d'endettement réelle. - Élaboration de programmes d'éducation financière.	crédit plus rigoureuse,) de valeur (produits responsables)	une baisse structurelle du PAR en éliminant le surendettement, tout en améliorant l'image de marque de l'IMF.
99 et 100	Garantie des dépôts	- Adhésion obligatoire de toutes les IMF au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution (FGDR-UMOA) et paiement obligatoire d'une contribution annuelle d'indemnisation.	- Intégration de la charge financière récurrente de contribution annuelle dans les budgets de fonctionnement. - Adaptation du SIG. - Actions de communication et de transparence.	- Structure des coûts (frais annuels au FGDR). - Proposition de valeur (sécurité des dépôts)	Augmentation directe des charges opérationnelles d'exploitation. Cependant, la garantie formelle du FGDR pourrait contribuer à renforcer la confiance des déposants.
63, 80 et 83	Transparence financière et Audit	- Publication obligatoire des états financiers certifiés par un commissaire aux comptes agréé dans au moins un journal à large diffusion, dans les 6 mois suivant la clôture. - Transmission d'états périodiques réguliers.	- Automatisation du reporting réglementaire. - Planification budgétaire des frais de publication légale périodique. - Organisation de processus réguliers d'appel d'offres pour la rotation des cabinets d'audit	- Activités clés (comptabilité réglementaire et reporting prudentiel). - Structure des coûts	Charges administratives d'audit et de publication accrues. Avantage stratégique : un niveau élevé de transparence financière certifiée qui renforce la confiance des investisseurs sociaux internationaux.

Source : Élaboration de l'auteur d'après la Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026

3. Présentation et discussions des résultats

Il sera présenté dans un premier temps les résultats et dans un second temps la discussion des résultats.

3.1. Présentation des résultats

L'analyse des transformations induites par la réforme du cadre réglementaire de la microfinance en République togolaise est structurée selon notre démarche méthodologique inspirée de l'Analyse d'Impact Réglementaire (AIR). Cette section présente de manière systématique : l'identification des nouvelles exigences légales (Étape 1), leur traduction en transformations organisationnelles au sein des institutions (Étape 2), et leurs incidences modélisées sur le modèle économique des IMF via le prisme du Business Model Canvas (Étape 3). Enfin, la Matrice d'Impact Réglementaire (Étape 4) synthétise ces dynamiques de transition.

3.1.1. Identification des exigences réglementaires majeures (Étape 1)

L'analyse textuelle de la Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026, promulguée par le Journal Officiel spécial du 9 avril 2026, révèle une rupture profonde avec la Loi uniforme du 6 avril 2007. Cette mutation répond directement à la nécessité d'endiguer les risques d'asymétrie d'information, de gouvernance défailante et de surendettement nés de la forte croissance du secteur. Sept piliers d'exigences clés ont été isolés :

- **La transition institutionnelle obligatoire (Art. 15, 168 et 171) :** La loi consacre la disparition de la diversité des formes juridiques passées (associations, SARL, IMCEC) au profit d'une rationalisation stricte autour de deux statuts exclusifs : la société coopérative (à capital variable) et la société anonyme (à capital fixe, non unipersonnelle). Les institutions existantes disposent d'un délai de 12 mois pour se conformer à cette obligation sous peine de retrait d'agrément d'office.
- **Le renforcement des fonds propres d'entrée (Art. 16, 17, 18, 30 et 31) :** La loi introduit un capital social minimum obligatoire dès l'agrément (sauf pour les caisses de base affiliées), intégralement libéré en numéraire. Pour les SA, les actions doivent être exclusivement nominatives avec un plafonnement réglementaire des parts individuelles. Un prélèvement annuel d'au moins 15% sur les excédents d'exploitation est imposé pour alimenter une réserve générale obligatoire non partageable.
- **La professionnalisation de la gouvernance (Art. 45 et 46) :** Afin de limiter les conflits d'intérêts et de politisation, les mandats des administrateurs de coopératives sont strictement limités à un maximum de 6 ans, et la séparation fonctionnelle entre le Président du Conseil d'Administration (PCA) et le Directeur Général (DG) devient

impérative. De plus, un régime d'incompatibilité absolue est instauré entre l'administration d'une IMF et tout mandat électif national/local (député, maire, sénateur) ou fonction ministérielle.

- **La modernisation et l'interopérabilité des SI (Art. 165 et 166) :** La loi impose deux innovations majeures : l'obligation d'intégration au Système Interopérable des Services Financiers de l'UMOA (PI-SPI) et la mise à disposition d'une interface Open API sécurisée pour le partage en ligne des informations sur les comptes.
- **Le renforcement du contrôle interne et du reporting (Art. 35, 52, 53 et 68) :** L'instauration d'un dispositif formalisé et indépendant de contrôle interne et de gestion des risques devient obligatoire. Il impose une séparation stricte des tâches incompatibles et l'établissement d'une piste d'audit claire (conservation des pièces sur 10 ans). Le reporting prudentiel périodique doit être adressé de manière systématique aux autorités.
- **Le bouclier de protection des usagers et d'assurance des dépôts (Art. 91, 94, 95, 99 et 100) :** La loi protège activement le consommateur contre le surendettement. Elle exige la mise en place d'un guichet interne de traitement des réclamations (avec rapport annuel à la BCEAO) et l'adhésion obligatoire au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution dans l'UMOA (FGDR-UMOA), impliquant le versement d'une contribution financière annuelle récurrente.
- **La transparence et la rotation des audits (Art. 60, 61, 62, 63 et 83) :** Les états financiers de l'ensemble des IMF doivent être vérifiés par un Commissaire aux comptes (mandat de 4 ans renouvelable une seule fois) et obligatoirement publiés à leurs frais dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice dans au moins un journal à large diffusion.

3.1.2. Identification des transformations organisationnelles (Étape 2)

L'opérationnalisation de ces exigences réglementaires impose aux IMF togolaises des restructurations administratives, techniques et procédurales profondes.

- **Restructuration juridique et ingénierie statutaire :** Les IMF constituées sous forme d'associations, d'IMCEC ou de SARL doivent mener des audits de transition pour redéfinir leurs statuts juridiques conformément aux exigences du droit OHADA et de la nouvelle loi. Cette transformation requiert l'organisation d'Assemblées Générales extraordinaires, l'évaluation de la valeur nominale des parts, et le cas échéant, la gestion de fusions-acquisitions ou de liquidations volontaires pour les entités de petite taille ne pouvant atteindre individuellement le capital minimal requis.

- **Exigence accrue de capitalisation et de solidité financière** : Cette exigence oblige les IMF à engager des campagnes de recapitalisation, à rechercher de nouveaux investisseurs ou à renforcer la participation de leurs membres. Elle conduit également à une planification plus rigoureuse de la solvabilité et à une meilleure gestion financière. À court terme, cette exigence accroît les besoins en ressources financières ; à moyen terme, elle améliore la capacité de financement des IMF et réduit leur dépendance vis-à-vis des financements extérieurs.
- **Reconfiguration des instances de décision et incompatibilités** : Les IMF doivent engager des cabinets d'audit externe pour certifier la probité, l'honorabilité et les compétences de leurs administrateurs. Pour de nombreuses structures, cela implique l'exclusion forcée des personnes politiquement exposées (PPE) ou détentrices de mandats publics, ainsi que le recrutement par appel d'offres de directeurs généraux professionnels externes. Bien que ces mesures entraînent une augmentation des charges de fonctionnement, elles devraient améliorer la qualité de la gouvernance et réduire les risques liés aux conflits d'intérêts ou aux interférences politiques.
- **Mise à niveau technologique et interopérabilité** : Les IMF doivent engager des investissements massifs (CAPEX) dans leur Système d'Information et de Gestion (SIG) pour garantir la sécurité, la confidentialité et la fiabilité des données. L'intégration à la plateforme interopérable (PI-SPI) de la BCEAO et l'ouverture d'interfaces applicatives (API) exigent le recrutement d'ingénieurs réseaux ou la contractualisation d'accords technologiques avec des prestataires externes qualifiés. Si ces investissements constituent une contrainte financière importante, ils offrent également de nouvelles perspectives de création de valeur grâce au développement de services numériques et à la réduction progressive des coûts opérationnels.
- **Institutionnalisation des fonctions de contrôle et de conformité** : La fonction d'audit et de contrôle interne doit être structurellement isolée et dotée d'une indépendance fonctionnelle totale par rapport à la direction exécutive. Les IMF doivent rédiger et formaliser leurs manuels de procédures de vérification, de gestion du risque de liquidité et de lutte contre le blanchiment de capitaux (LBC-FT). Les IMF sont amenées à créer de nouvelles fonctions, et à renforcer leurs capacités en matière de maîtrise des risques. Elles impliquent également des investissements permanents dans les outils de contrôle et les ressources humaines spécialisées. En contrepartie, elles pourraient contribuer à réduire les pertes liées aux fraudes, aux erreurs opérationnelles et, indirectement, aux

créances en souffrance, sous réserve de leur mise en œuvre effective et de leur capacité à améliorer la qualité des mécanismes de contrôle et de gestion des risques.

- **Mise en place d'un service après-vente juridique et d'éducation financière** : Les IMF doivent concevoir des processus simplifiés et des guichets physiques de gestion des réclamations clients. L'obligation de transparence implique l'affichage obligatoire, de façon visible et lisible à l'entrée des locaux, de la tarification détaillée, accompagnée d'exemples illustrant la méthode de calcul du Taux Effectif Global (TEG). Ces transformations peuvent ralentir certaines opérations de crédit à court terme, mais devraient améliorer durablement la qualité du portefeuille et renforcer la confiance des usagers.
- **Transparence financière renforcée** : Les IMF devront organiser leurs processus comptables et budgétaires afin de satisfaire à ces nouvelles exigences. Si ces dispositions génèrent des coûts supplémentaires liés aux audits et à la publication des informations financières, elles devraient améliorer la transparence du secteur, renforcer la confiance des investisseurs et faciliter l'accès aux financements institutionnels.

3.1.3. Analyse des impacts sur le modèle économique des IMF (Etape 3)

En confrontant ces mutations organisationnelles aux neuf dimensions du Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), nous constatons une profonde transformation de la structure de rentabilité et d'exploitation des IMF togolaises.

Figure 2 : Cartographie des impacts de la réforme sur le modèle économique

Business model canvas des IMF

Partenaires clés ★★★ Moyen - Commissaire aux comptes - Cabinets - FinTech - FGDR-UMOA - BCEAO/CBU - OQSF	Activités clés ★★★★★ Très élevé - Gouvernance - Contrôle interne - Gestion des risques - Conformité - Reporting	Ressources clés ★★★★★ Très élevé - Capital social - RH qualifiées - SI sécurisé - Fonds propres - Formation
Proposition de valeur ★★★★ Élevé - Confiance - Transparence - Sécurité	Relations clients ★★★ Moyen - Réclamations - Information - Protection client	Canaux ★★★ Moyen - PI-SPI - API ouvertes - Digitalisation

Segments clientèle ★★ Faible - Filtrage strict anti-surendettement	Structure des coûts ★★★★★ Très élevé - Audit et CAC - Formation - Conformité - SI - Gouvernance - Garanties (FGDR)	Sources de revenus ★★★ Moyen - Hausse indirecte grâce à la confiance - Finance islamique - Crédit-bail
--	---	--

Source : Auteur

Légende

★★★★★ Impact très élevé

★★★★ Impact élevé

★★★ Impact moyen

★★ Impact faible

La cartographie montre que la réforme affecte principalement les ressources clés, les activités clés et la structure des coûts. Ces trois composantes constituent les principaux leviers de transformation des IMF. À l'inverse, les segments de clientèle sont relativement peu modifiés par la réforme, les exigences portant davantage sur le fonctionnement interne que sur les populations desservies.

Partenaires clés : L'écosystème s'élargit. Au-delà des membres et clients traditionnels, les IMF togolaises doivent tisser des liens réglementaires obligatoires avec la BCEAO, la Commission Bancaire de l'UMOA, le FGDR-UMOA et l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF). S'y ajoutent les Fintechs et opérateurs de réseaux mobiles, indispensables pour opérer l'interopérabilité des interfaces API ainsi que les cabinets d'audit et commissaire aux comptes.

Activités clés : L'octroi de crédit est désormais subordonné à des activités indispensables d'évaluation de la conformité, de gestion des risques, de traitement structuré des plaintes, et de transmission de données financières de manière périodique et automatique (reporting).

Ressources clés : Elles subissent une profonde restructuration. Les ressources financières se stabilisent grâce à l'obligation de capital social minimum. Le capital humain s'enrichit de compétences pointues en conformité prudentielle, tandis que le SIG sécurisé devient l'actif intangible central indispensable à la survie opérationnelle.

Proposition de valeur : Elle se déplace d'un simple accès au micro-crédit traditionnel vers une offre de sécurité financière certifiée. L'épargne locale est désormais protégée par la garantie formelle du FGDR-UMOA.

Relations clients : La relation paternaliste ou informelle cède la place à un cadre basé sur l'éthique, la loyauté et la transparence contractuelle. Les droits des clients sont activement

défendus par le dispositif interne de traitement des réclamations et le recours à la médiation financière.

Canaux de distribution : La dépendance aux agences physiques et points de services traditionnels s'estompe. Les canaux se digitalisent à travers le raccordement aux API d'accès en ligne et l'intégration à la plateforme PI-SPI

Segments de clientèle : La cible traditionnelle des populations vulnérables et exclues du système bancaire classique est maintenue. Toutefois, les IMF doivent opérer un filtrage de solvabilité beaucoup plus rigoureux (recours systématique au Bureau d'Information sur le Crédit) pour éviter le surendettement, entraînant une exclusion de fait des clients multi-bancarisés ou insolvable.

Structure des coûts : Elle subit une hausse massive et structurelle des charges d'exploitation (OPEX) et des dépenses d'investissement (CAPEX). Les budgets sont lourdement grevés par les coûts récurrents de certification d'audit (CAC), de publications d'états financiers certifiés, de cotisations obligatoires au FGDR-UMOA, de rémunération des compétences de gouvernance professionnelle et de maintenance des infrastructures informatiques d'interopérabilité

Sources de revenus : Si la marge d'intérêt nominale reste contrainte par la réglementation sur l'usure, les revenus se diversifient à travers de nouveaux leviers transactionnels : les commissions sur les services de paiement et la monnaie électronique, et les produits financiers issus des contrats de partage de profits de la finance islamique, du crédit-bail et de l'affacturage.

3.1.4. Synthèse à travers la matrice d'analyse d'impact réglementaire (Etape 4)

La confrontation des analyses textuelles, organisationnelles et économiques a été consolidée dans une matrice d'Analyse d'Impact Réglementaire (AIR-BMC). La matrice a également été transposée dans un fichier Excel opérationnel ([matrice-analyse-impact-loi-2026-005.xlsx](#)) joint à notre article, permettant aux IMF de suivre leurs actions de mise en conformité. Cet outil constitue un prolongement pratique de la recherche et ne doit pas être assimilé à une mesure empirique de l'impact économique de la réforme.

3.2. Discussion des résultats

Sur le plan théorique, la transition statutaire stricte imposée par l'article 15 de la loi illustre de manière éloquent le concept d'isomorphisme institutionnel coercitif théorisé par DiMaggio et Powell (1983). En forçant toutes les IMF à adopter le statut de Société Anonyme ou de Société Coopérative sous peine de retrait d'agrément, le régulateur togolais standardise les structures de gouvernance pour corriger les asymétries de compétences historiques. Par ailleurs, l'obligation

d'interopérabilité (Art. 165 et 166) requiert des IMF le développement de véritables capacités dynamiques au sens de Teece, Pisano et Shuen (1997). Face à cette contrainte externe, la survie des IMF ne dépend pas d'une simple conformité passive, mais de leur aptitude managériale à acquérir, intégrer et reconfigurer de nouvelles ressources technologiques et humaines (experts IT, outils de cybersécurité) pour transformer l'infrastructure informatique en un actif créateur de valeur.

Les résultats de l'étude montrent que la Loi n° 2026-005 pourrait entraîner des transformations importantes du fonctionnement interne des IMF. La première question de recherche portait sur les changements organisationnels susceptibles d'être induits par la réforme. L'analyse met principalement en évidence une évolution des statuts, de la gouvernance, du contrôle interne, des compétences, des systèmes d'information et des mécanismes de gestion des risques. Ces changements peuvent être interprétés à la lumière de la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983). La nouvelle réglementation constitue une pression institutionnelle qui pousse les IMF à adapter leurs structures et leurs pratiques afin de répondre aux nouvelles exigences de conformité et de légitimité. La littérature académique montre que cette transition s'accompagne souvent de tensions stratégiques. En effet, Tchakoute-Tchuigoua (2010) démontre dans ses travaux sur les structures de microfinance que le statut de Société Anonyme favorise une efficacité financière supérieure et un meilleur accès aux capitaux propres du fait d'un contrôle plus rigoureux des actionnaires. En contrepartie, ce statut commercial accroît le risque de « dérive de mission », caractérisé par un délaissement progressif des populations les plus pauvres au profit de cibles plus rentables. À l'inverse, si les sociétés coopératives préservent mieux la mission sociale d'inclusion, elles souffrent historiquement de faiblesses en matière de mobilisation de fonds propres et de défaillances de contrôle interne liées à l'asymétrie de compétences au sein de leurs membres, comme le souligne l'esprit de l'article 44 de la nouvelle loi. Les exigences de capitalisation, de contrôle et de digitalisation pourraient générer des coûts importants à court terme. Elles pourraient également nécessiter de nouvelles compétences et une réorganisation de certaines fonctions. Cette situation rejoint l'approche des capacités dynamiques de Teece, Pisano et Shuen (1997). La capacité des IMF à reconfigurer leurs ressources, leurs compétences et leurs processus devrait en effet conditionner leur adaptation à la réforme.

La deuxième question concernait les impacts économiques potentiels sur le modèle économique des IMF. La mise en relation des exigences réglementaires avec le Business Model Canvas montre que les ressources clés, les activités clés et la structure des coûts sont les composantes

les plus susceptibles d'être affectées. À court terme, les dépenses liées à la capitalisation, aux systèmes d'information, à la conformité et au contrôle pourraient accroître les charges des IMF. À moyen terme, la professionnalisation de la gouvernance, la sécurisation des ressources et la digitalisation pourraient toutefois améliorer l'efficacité, renforcer la confiance des clients et favoriser la diversification des services. Ces effets restent des effets potentiels et ne constituent pas encore des impacts économiques mesurés.

Enfin, la réforme révèle une tension entre renforcement de la conformité et préservation de la mission d'inclusion financière. Le durcissement des exigences financières par l'introduction d'un capital social minimum obligatoire (Art. 17), la constitution obligatoire d'une réserve générale de 15% (Art. 85, 124), l'adhésion payante au FGDR-UMOA (Art. 99), et l'obligation de contrôle interne indépendant (Art. 35, 52), engendre une augmentation substantielle et pérenne de la structure des coûts (OPEX) des IMF. Ce phénomène illustre parfaitement le « dilemme de la réglementation » théorisé par Cull, Demirgüç-Kunt et Morduch (2007). Leurs analyses empiriques globales révèlent qu'une supervision prudentielle stricte et des coûts de conformité élevés contraignent les IMF à augmenter la taille moyenne de leurs prêts et à ajuster leurs tarifs à la hausse pour maintenir leur viabilité financière. Ce faisant, la réglementation prudentielle, bien qu'indispensable pour sécuriser l'épargne publique (Art. 99, 100), peut paradoxalement restreindre l'accès aux services financiers des segments de clientèle les plus vulnérables du Togo. Ce constat corrobore également les thèses de Hermes et Lensink (2007), qui soulignent que l'excès de formalisation réduit la flexibilité opérationnelle qui faisait la force historique des initiatives locales non réglementées.

Conclusion

La Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026 marque une évolution importante du cadre réglementaire de la microfinance au Togo. L'analyse montre qu'elle pourrait entraîner plusieurs transformations dans les IMF. Celles-ci concernent notamment les statuts juridiques, la gouvernance, le contrôle interne, les compétences, les systèmes d'information et la gestion des risques. En réponse à la première question de recherche, ces exigences pourraient modifier l'organisation et le fonctionnement des IMF. Elles devraient notamment renforcer la formalisation des processus et la professionnalisation de la gouvernance. Elles pourraient aussi accroître les besoins en compétences, en capital et en outils technologiques. En réponse à la deuxième question, les effets potentiels concernent surtout les ressources clés, les activités clés et la structure des coûts. À court terme, les dépenses liées à la capitalisation, à la digitalisation,

au contrôle et à la conformité pourraient augmenter. À moyen terme, la réforme pourrait toutefois favoriser une meilleure gouvernance, une plus grande transparence, une meilleure sécurisation des ressources et une diversification des services. Ces effets restent cependant prospectifs. Ils ne constituent pas encore des impacts économiques mesurés.

L'apport principal de cette étude est la mise en relation de l'Analyse d'Impact Réglementaire et du Business Model Canvas. La matrice AIR-BMC proposée permet d'identifier les exigences réglementaires, les transformations organisationnelles associées et les composantes du modèle économique potentiellement affectées. Elle peut ainsi servir d'outil d'anticipation pour les IMF et les autres parties prenantes. L'opérationnalisation réussie de cette réforme, avant l'échéance, requiert des actions coordonnées et stratégiques de la part de l'ensemble des parties prenantes du secteur au Togo. Pour les IMF, elles gagneraient à réaliser un diagnostic de leurs écarts réglementaires, à hiérarchiser les investissements et à intégrer les coûts de transformation dans leur planification financière. Pour les faîtières et l'APSFD-Togo, les résultats suggèrent l'intérêt de développer des mécanismes de mutualisation de certaines fonctions coûteuses. Pour les autorités de supervision, la question de la proportionnalité mérite également une attention particulière. Une réglementation efficace doit renforcer la stabilité sans créer des barrières disproportionnées à l'entrée ou à la continuité des institutions de petite taille. Enfin, pour les partenaires techniques et financiers, la transformation réglementaire ouvre un champ d'intervention important autour du financement de la mise à niveau technologique, du renforcement des capacités et de l'accompagnement institutionnel.

Bien que cette étude fournisse une grille d'analyse des impacts potentiels de la Loi n° 2026-005 sur les IMF, elle présente des limites qui ouvrent la voie à des recherches futures. Elle repose principalement sur une analyse qualitative et documentaire. Une perspective de recherche essentielle consistera à mener une étude empirique longitudinale et quantitative après la fin de la période transitoire. Cela permettra de mesurer scientifiquement le taux effectif de survie des IMF togolaises, d'évaluer l'impact réel de la conformité prudentielle sur leurs ratios de solvabilité et de rentabilité, et de quantifier l'évolution de la portée sociale de l'inclusion financière auprès des populations rurales et des femmes au Togo.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelkader (2022). *La microfinance dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Aperçu global et enjeux actuels*, Paris : L'Harmattan, coll. « Esprit économique ».
- Acclassato, D. (2022). « La réglementation de la microfinance : historique, portée et limites dans l'espace UEMOA », *Mondes en Développement*, 50(199-200), 435-448
- Arun, T. (2005). « Regulating for Development: The Case of Microfinance ». *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 45(2-3), 346-357.
- Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) (2026). Atelier national du secteur de la microfinance sur la problématique de recouvrement des créances, Lomé : BCEAO
- Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) (2026). *Dossier de la réunion de concertation entre la BCEAO et les IMF de grande taille*, Lomé : BCEAO
- Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. (2024). Rapport annuel sur la situation de la finance inclusive dans l'UMOA. Dakar : BCEAO.
- Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. (2023). Rapport annuel de la Commission Bancaire de l'UMOA, Dakar : BCEAO.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations ». *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Bellazzecca, E., & Biosca, O. (2022). « Intended and Unintended Effects of Specialized Regulation on Microfinance Institutions' Double-Bottom Line Management ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93, 977-999.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A. & Morduch, J. (2018). « The Microfinance Business Model: Enduring Subsidy and Modest Profit ». *The World Bank Economic Review*, 32(2), 221-244.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2009). « Microfinance Meets the Market ». *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 167-192.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A. & Morduch, J. (2007). « Financial performance and outreach: a global analysis of leading microfinance institutions ». *Economic Journal*, 117(517), F107-F133.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Hermes, N. & Lensink, R. (2007). « The Empirics of Microfinance : What Do We Know ? » *Economic Journal*, 117(517), F1-F10.

Lelart, M. (2005). « De la finance informelle à la microfinance : l'exemple de l'Afrique de l'Ouest ». *Revue Tiers Monde*, 46(182), 345-368.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

République Togolaise. (2026). Loi n° 2026-005 du 24 mars 2026 portant réglementation de la microfinance en République togolaise. Journal officiel de la République togolaise.

Tchakoute-Tchuigoua, H. (2010). « Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions ? », *Quarterly Review of Economics and Finance*, 50(4), 436-442.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.