

Gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali

Management of outstanding loans in decentralized financial systems in Mali

Abdoulaye SOUMAILA MOULAYE, (*Enseignant-chercheur*)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),
Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES), Mali
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali*

Issa BALLO, (*Enseignant-chercheur*)

*Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali*

Kalifa Ahmadou TOURE, (*Enseignant-chercheur*)

*Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Economiques et de Gestion Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako Bamako/Mali Téléphone : (00223) 20237044/20237041
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SOUMAILA MOULAYE, A., BALLO, I., & TOURE, K. A. (2022). Gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(6-2), 463-481. https://doi.org/10.5281/zenodo.7465424
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 04, 2022

Published online: December 20, 2022

Gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali

Résumé

Les Systèmes Financiers Décentralisés permettent de faciliter l'accès au crédit à des personnes exclues du système financier traditionnel. Ils sont spécialisés dans le financement des activités économiques de petites et moyennes tailles. L'octroi de crédit demeure la principale activité de ses institutions de microfinance par ailleurs l'offre des SFD ne s'arrête pas là. De nos jours les services financiers offerts par les SFD vont au-delà du microcrédit à savoir : l'épargne ; l'assurance ; le transfert d'argent. Le microcrédit s'adresse aux micro-entrepreneurs qui exercent une activité génératrice de revenus. Cependant, au cours de ces dernières années, les SFD comme la plupart des structures financières ont connu de grandes difficultés à cause de la crise financière de 2008, mais aussi à cause de l'augmentation des impayés, ce qui a entraîné la faillite de plusieurs SFD. Cet article permet de voir l'apport de la gestion des crédits en souffrance en général et celui d'AMIFA-MALI en particulier. Les services de recouvrement sont un moyen indispensable pour atténuer ces risques de crédits. Nous avons procédé à une prise de connaissance générale de l'institution, une évaluation du contrôle interne, un examen des comptes (revue analytique, suivi des tests de procédures) qui nous a permis de relever les points forts et les points faibles, dont certaines défaillances pouvant expliquer les difficultés liées à la gestion des crédits en souffrances. Les causes des crédits en souffrances d'AMIFA-MALI peuvent être regroupées en deux catégories.

Mots clés : Système ; Financier ; Décentralisé ; AMIFA

Classification JEL : G2

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

Decentralized Financial Systems facilitate access to credit for people excluded from the traditional financial system. They specialize in financing small and medium-sized economic activities. The granting of credit remains the main activity of its microfinance institutions. Moreover the offer of DFIs does not stop there. Nowadays the financial services offered by DFIs go beyond microcredit, namely savings; insurance; money transfer.

Microcredit is aimed at micro-entrepreneurs who carry out an income-generating activity. However, in recent years, DFIs, like most financial structures, have experienced great difficulties due to the 2008 financial crisis, but also because of the increase in non-payment, which has led to the bankruptcy of several MFIs. This article makes it possible to see the contribution of the management of overdue credits in general and that of AMIFA-MALI in particular. Collection services are an indispensable means of mitigating these credit risks. We conducted a general acquaintance with the institution, an assessment of internal control, an examination of the accounts (analytical review, follow-up of procedural tests) which allowed us to identify the strengths and weaknesses, some of which could explain the difficulties related to the management of overdue appropriations. The causes of AMIFA-MALI's outstanding credits can be grouped into two categories.

Keywords: System; Financial; Decentralized; AMIFA

Classification JEL : G2

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Une institution de microfinance est une organisation qui offre des services financiers aux personnes qui n'ont pas accès ou accèdent difficilement aux services financiers classiques. Elle a existé durant longtemps sous des formes différentes, des mécanismes de prêts aux démunis existent depuis des millénaires en Asie. Cependant, en Europe, c'était un moyen pour les moines franciscains du XV^e siècle de réinsérer les plus pauvres dans la vie de la communauté. En effet, dans la plupart des économies en développement, seule une minorité de la population accède aux services financiers. La majorité des gens ne possèdent pas de compte d'épargne, ne contractent pas de crédits auprès des institutions financières formelles. Ils n'effectuent que rarement des retraits ou des dépôts dans les institutions financières. D'où cet accès limité aux services financiers des pays en voie de développement est devenu une préoccupation d'envergure internationale.

De nos jours, dans les campagnes comme dans les villes, l'accès aux services financiers est limité et réservé à une frange aisée. Seule une minorité de la population est salariée, la majorité continue à mener des activités génératrices de revenus dans le secteur informel pour subvenir à leurs besoins. Un des problèmes majeurs dont ils sont confrontés est l'accès au financement par manque de garantie. Toutefois, les pratiques de la microfinance en Afrique sont encore plus anciennes, surtout celles qui relèvent de la collecte de la petite épargne. Dans les pays comme le Burkina-Faso, le Togo ou le Cameroun par exemple, les premières coopératives d'épargne et de crédit ont vu le jour au cours des années 1960. Ces modèles d'inclusion financière s'avèrent insuffisants pour endiguer la pauvreté. Mais la microfinance s'est développée sous son aspect moderne dans les années 1970 au Bangladesh, par le Dr Muhammad Yunus fondateur de la Grameen Bank et professeur d'économie à l'université de Chittagong marquant ainsi les esprits. C'est à lui que nous devons l'acceptation actuelle de la microfinance qui tient d'outil de développement économique et social des couches défavorisées.

Ainsi, à l'aide des travaux pratiques réalisés sur la théorie de l'investissement, ce brillant économiste bangladais découvre l'extrême indigence financière de ses concitoyens fabricants de tabourets en bambou qui n'ont aucun moyen de constituer des stocks de matières premières. Leur besoin en crédit est pourtant infime : 27 dollars en tout pour 42 paysans qui ne peuvent pas avoir accès aux banques. Leur ayant prêté cette somme de sa poche, il peut découvrir combien leur activité augmente, lorsqu'ils peuvent acheter d'avance la matière première, échappant ainsi aux fluctuations importantes des prix. Ainsi il ouvre la voie à de nombreuses autres expériences menées dans le monde entier.

Toutefois, des institutions sont créées pour fournir aux pauvres des moyens de créer leur gagne-pain et les outils pour gérer le risque associé. Le succès de la Grameen Bank qui compte maintenant comme clients plus de 7 millions de Bangladeshiens pauvres a connu un écho dans le monde entier, dans la pratique, il s'est avéré difficile de copier cette expérience. Dans les pays où la densité de la population est faible, il est beaucoup plus problématique de réunir les conditions de rentabilité pour créer des services et commerces de proximité. Il n'empêche que la Grameen Bank a démontré que non seulement les pauvres peuvent efficacement gérer et rembourser des crédits, mais qu'ils peuvent payer des intérêts élevés, et que l'institution peut donc couvrir ses propres coûts. Le secteur de la microfinance est devenu une composante très importante de l'architecture financière des pays en voie de développement, notamment en Afrique et particulièrement dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Les pays de l'UEMOA ont mis en œuvre des textes régissant l'activité de travail des systèmes financiers décentralisés dans l'union, notamment la loi portant réglementation des SFD adaptée le 06 avril 2007 par le Conseil des Ministres et le décret d'application de la loi portant réglementation des SFD, adoptée le 06 avril 2007 par le conseil des ministres.

Cependant, au Mali, le secteur de la microfinance est régi par la loi N°10-013 du 20 mai 2010 portant réglementation des SFD et son décret d'application N°10-315/P-RM du 3 juin 2010. Le secteur du SFD a connu une évolution spectaculaire à partir des années 2000. Selon le Ministère de la promotion de l'investissement et du secteur privé (MPISP), malgré les difficultés que traversent ses institutions dans ses dernières années, le Mali comptait 126 institutions de microfinance dispersées sur le territoire national s'appuyant sur un réseau de 1000 points de services répertoriés en 2014. Il a mobilisé plus de 58,3 milliards de FCFA de l'épargne nationale et octroyée à plus de 70,444 milliards de FCFA de crédits et le nombre d'emplois directs créés par les SFD représentent 2274 en 2014. Au 31 décembre 2016, le Mali comptait 127 SFD avec un montant de dépôts de 68,912 milliards de Francs CFA et 92,624 milliards d'encours de crédits avec un nombre de clientèle de 1042995 en 2016 (CCS/SFD,2017). En dépit de son poids économique et social, la microfinance au Mali est restée confrontée à des difficultés qui compromettent sa viabilité, son équilibre financier et réduisent sa capacité à contribuer et à résorber la pauvreté au Mali. Afin de corriger ces dysfonctionnements, le gouvernement a initié la politique nationale de Développement de la microfinance et son plan d'action (PNDMF/PA) de 2016 à 2020. Celle-ci est bâtie autour des axes stratégiques à savoir :

Assainir et améliorer la surveillance du secteur de la microfinance ;

Favoriser un accès large et diversifié aux services financiers et protéger les intérêts des clients ;

Améliorer l'environnement et les capacités des SFD et renforcer la promotion et l'encadrement du secteur de la microfinance.

Cette politique nationale de développement de la microfinance vise à l'horizon 2025 de construire un secteur de la microfinance professionnelle qui contribue efficacement à la réduction de la pauvreté grâce aux services rendus par les SFD et intégrer au système financier global. Cependant, cette explosion et cette professionnalisation croissante du secteur ne sont pas allées de pair avec des dirigeants de qualités, au fait parfaitement des tenants et aboutissants du secteur. La faillite de plusieurs SFD est due à leur environnement de contrôle. La principale source de dysfonctionnement de ces institutions se trouve dans la mauvaise gestion et la faiblesse du contrôle interne relevé dans le secteur. Ce qui les expose à un moment de leur existence à des risques de fraudes et d'erreurs. C'est ainsi qu'une bonne maîtrise et surveillance rigoureuse deviennent impératives. Il est donc nécessaire pour les SFD, de développer leur propre capacité dans le domaine en mettant en place un service de recouvrement qui veillera sur la gestion des encours. Le portefeuille de crédits, notamment les crédits en souffrances constituent la principale source de problème sérieux, problèmes qui ne sont pas toujours immédiatement décelables et peuvent même échapper à l'attention des dirigeants, parfois jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour les résoudre. Le crédit occupe une place importante dans l'activité des SFD. Une mauvaise gestion de crédits est source de nombreux dysfonctionnements de ces établissements, d'où la nécessité d'évaluer ce poste. Ainsi, l'apport de la gestion des crédits en souffrances constitue un outil essentiel pour la gestion du portefeuille de crédit et maintient la pérennité de la structure.

L'objectif global de cet article est d'évaluer l'apport de la gestion des crédits en souffrances dans la maîtrise des risques liés aux crédits en souffrances dans les SFD en général et en particulier pour **AMIFA-MALI** et d'en faire des recommandations. De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

Examiner le processus de gestion des crédits en souffrances dans les SFD ;

Analyser les éléments du portefeuille de crédit ;

Analyser les indicateurs retraçant la qualité du portefeuille de crédit ;

Examiner les différents risques de crédit.

Après avoir constaté que le problème majeur des SFD est lié au risque de crédit, une étude sur le crédit des SFD permet non seulement aux dirigeants, mais aussi aux agents de l'institution de renforcer leur connaissance au niveau de la gestion des crédits en souffrances et les aidera

dans la prise de décision afin d'atteindre ces objectifs. En plus, les résultats de l'étude peuvent contribuer aussi à l'amélioration du dispositif de contrôle interne mise en place par AMIFA MALI.

Cet article permet de comprendre les notions de gestion d'encours, de système financier décentralisé, de portefeuilles crédit ainsi que les causes des crédits en souffrance dans les SFD. En effet, elle permet de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation. Il nous permet aussi de valoriser et d'approfondir nos connaissances en performance des agences ainsi qu'en finance et renforce notre carrière professionnelle. De nos jours, hormis les risques classiques auxquels est exposée n'importe quelle organisation, les systèmes financiers décentralisés (SFD) sont confrontés à des risques spécifiques à savoir le risque de non-remboursement, le non-respect de l'échéance, le détournement d'objet et autre (risques financiers, de contrepartie, etc...). Parmi ces risques, on constate que le risque de crédit est le plus important qu'un SFD est amené à prendre de par la nature de son activité et de sa cible. Sa non-maîtrise expose l'institution à la faillite comme l'illustre très bien l'histoire de la crise financière de 2007/2008 notamment avec le cas de Lehmann Brothers.

Le présent manuscrit présentera l'architecture suivante : après la première partie consacrée à l'introduction, nous présentons la revue de la littérature sur la gestion des encours et la performance des agences en deuxième partie, puis la méthodologie de recherche en troisième partie, par la suite, la présentation des résultats en quatrième partie et enfin, en cinquième partie la conclusion.

2. Revue de la littérature

Cette partie de notre étude de recherche est consacrée à la gestion des encours et à la performance des agences.

2.1. Gestion des encours

Un encours peut être défini comme le montant des crédits en cours sur les clients en fonction des échéances. Ces créances en souffrance doivent être ainsi récupérées par les établissements de crédit. Elles sont constituées des créances immobilisées, des créances impayées et des créances douteuses¹. Elles causent également d'énormes pertes directes et indirectes aux établissements financiers. Alors, instaurer une bonne gestion de créances en souffrance constitue un préalable pour les systèmes financiers décentralisés.

Gérer les encours, revient à mettre en place une politique efficace de crédit pour son recouvrement, puisque ces créances impliquent un risque pour les établissements de crédits.

Ce risque de crédit est le risque le plus important exposé par les établissements de crédits. C'est la probabilité qu'un événement affecte négativement le service de dette sur lequel le débiteur s'est engagé. Les créances en souffrance constituent alors des risques de crédit pour les systèmes financiers décentralisés.

Ces créances peuvent avoir de lourdes conséquences sur les activités des entreprises, donc, elles doivent être impérativement gérées. La gestion des créances en souffrance nécessite un moyen colossal pour leur mobilisation. Cependant, leur mobilisation constitue une source de difficultés pour les systèmes financiers. Dans le même ordre d'idées, Le Quéré, (2010) précise que la gestion des encours pose un certain nombre de problèmes, car ; les institutions doivent s'assurer que l'effort déployé par les gérants se conforme à leurs intérêts, qu'il s'agisse de maximiser la performance ou de gérer au mieux les risques de leurs portefeuilles. À la lumière de ce qui précède, nous proposons notre hypothèse 1 : Dans les systèmes financiers décentralisés au Mali, les crédits seraient en souffrance.

¹ Abbas Mahamat Toli, secrétaire général de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC, 2013)

2.2. Performance des agences de recouvrement

La performance des agences de recouvrement peut être considérée comme une condition nécessaire pour la bonne gestion des encours. Elle constitue un outil important de mobilisation des créances en souffrances. Cette partie de notre manuscrit est consacrée à la performance et aux agences de recouvrement.

2.2.1. Performance

Une structure est dite performante lorsqu'elle atteint ses objectifs fixés ou lorsqu'elle va au-delà des objectifs attendus compte tenu des moyens disponibles. La performance recherchée au sein des entreprises aujourd'hui, c'est la performance globale qui tient en compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006). À ce titre, la performance consiste avant tout à trouver la meilleure efficacité organisationnelle (Morin, 2008). À cet effet, plusieurs chercheurs ont défini la performance. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes limités aux définitions qui suivent : D'abord, Bourguignon (2000) définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat ». Quant à Brulhart et Btissam (2010), la « performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités ». Cette définition met l'accent sur les indicateurs financiers et non financiers. Dans cet ordre d'idées, en établissant le lien entre la performance et la dimension organisationnelle de l'entreprise, Miles et Snow, (1986) considèrent que la « performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique ». À travers ces définitions qui précèdent, nous pouvons retenir que la performance est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés (efficacité) et à moindre coût (efficience). Eu égard aux définitions mentionnées, les agences de recouvrement doivent avoir la capacité de mobiliser les créances en souffrance avec efficacité et efficience.

2.2.2. Agences de recouvrement

Les systèmes financiers décentralisés doivent avoir des services de recouvrement plus performants, capables de recouvrer les encours. Dans cette partie de notre papier, il serait opportun d'abord de parler de recouvrement de créances, ensuite, du service de recouvrement.

2.2.2.1. Recouvrement de créances

Une créance et plus particulièrement de somme d'argent, est un rapport d'obligation juridique, en vertu duquel un créancier peut exiger de son débiteur l'accomplissement d'une prestation, à savoir le paiement d'une somme d'argent (Guillemin, 2020). Selon l'article 28 de l'Acte Uniforme de l'OHADA, (1998), portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, à défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quelque soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme, contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits.

À cet effet, les crédits en souffrance du système décentralisé doivent être recouverts par un service habilité à faire le recouvrement.

2.2.2.2. Agences de recouvrement

Le service de recouvrement a pour rôle d'identifier les créances qui ne sont pas payées dans les délais de paiement. Après avoir identifié ces créances, ils mettent en place des procédures de recouvrement permettant de percevoir les crédits en souffrances. Dans le cas où les débiteurs ne s'acquitter de leurs dues à l'amiable, ils doivent engager une procédure judiciaire à leur

encontre pour récupérer la somme due. À la lumière de la revue de la littérature, nous formulons notre hypothèse 2 : Les agences de recouvrement auraient pour rôle de mobiliser les créances en souffrance.

3. Méthodologique de recherche

Nous cherchons à comprendre et à expliquer la gestion des crédits en souffrances dans les systèmes décentralisés au Mali. Cette méthodologie de notre travail est basée sur le modèle de recherche et sur l'échantillonnage.

3.1. Déroulement de l'étude

Il est important, pour nous, ici, de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses formulées plus haut. Pour ce faire, nous avons choisi l'approche hypothético-déductive qui exige de combiner une phase exploratoire pour comprendre et expliquer la gestion des encours et la performance des agences de recouvrement dans les systèmes financiers décentralisés au Mali, et une phase de terrain pour valider ou invalider les hypothèses. De ce point de vue, le recueil des données a fait l'objet d'abord, d'une démarche qualitative pour connaître le niveau de gestion des créances en souffrance, ensuite, d'une démarche quantitative pour vérifier les hypothèses. Yin (1994) propose aux chercheurs la possibilité de choisir entre cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas. Pour notre part, sans nier, nous avons opté pour les enquêtes par questionnaire et les guides d'entretien comme stratégie permettant de valider ou d'invalider nos hypothèses. La collecte des données à l'aide du questionnaire est le mode de collecte le plus répandu dans les recherches quantitatives, alors que les recherches qualitatives privilégient l'entretien et l'observation Ballo, I., Diallo, H. A., & Guindo, L. A. (2022). Notre analyse porte sur la gestion des encours et sur la performance des agences de recouvrement, cela justifie notre choix de recourir aux méthodes précédemment indiquées. Il n'existe pas, à notre connaissance, des données déjà disponibles sur la Gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali. Nous avons adressé de guide d'entretien aux différents agents de crédits et bénéficiaires afin de mieux comprendre les problèmes de gestion des crédits en souffrances. Les entretiens ont porté sur la situation des crédits en souffrances, le taux d'intérêt, le provisionnement des crédits en souffrances. Les questionnaires utilisés au cours de notre étude nous permettront de mieux comprendre la gestion des crédits en souffrance d'AMIFA-MALI. Nos questionnaires seront consacrés sur la gestion des crédits en souffrance, son remboursement ainsi que leur procédure d'octroi de crédit. Ces questionnaires seront adressés aux chefs d'agences, aux responsables de crédits, aux agents de crédits et aux clients. Nous avons également fait une recherche documentaire (données secondaires) qui a nécessité une bonne connaissance des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans la technique de saisie des informations. L'analyse des données est faite à la suite du traitement des données.

3.2. Échantillon de l'étude

Pour choisir notre échantillon, nous avons adopté une approche méthodologique dite en grappe. Cela a consisté à subdiviser AMIFA en quatre zones à savoir : Magnambougou, Djicoroni-para, torokorobougou et Sikasso. Nous avons choisi trois zones au hasard et nous avons interrogé systématiquement les débiteurs de ces zones. Ainsi notre échantillon a porté sur 60 clients, 3 chefs d'agences et 10 agents de crédit. Ci-dessous le tableau d'échantillonnage

Tableau 1 : Échantillon

Éléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage	Méthode
Directeur des opérations	1	1	1	100%	Exhaustif
Directeur financier et comptable	1	1	1	100%	Exhaustif
Auditeur interne	1	1	1	100%	Exhaustif
Directeur informatique	1	1	1	100%	Exhaustif
Chef d'agences	3	3	3	100%	Exhaustif
Agent de crédit	10	10	10	100%	Exhaustif
Client individuel en souffrance	30	30	30	100%	Exhaustif
Dossiers de crédit des groupements en souffrances	30	30	30	100%	Exhaustif

Source : Auteur

La principale activité des SFD demeure le volet crédit. Il représente aussi le principal risque encouru par les SFD dû aux impayés et au non-respect de la politique de crédit engendrant des pertes financières énormes. À cela s'ajoutent la fraude et les erreurs de traitement des dossiers de crédit. La gestion des crédits permet aux SFD d'assumer des risques de crédits de façon mesurée. Le modèle de recherche dégagé définit le champ de notre étude et oriente nos travaux sur l'activité de crédit d'AMIFA.

4. Présentation des résultats

La politique de recouvrement identifie les voies et moyens techniques et de droits à utiliser dans le cadre du recouvrement des prêts octroyés par l'institution. Nous allons voir dans le paragraphe qui suit les acteurs du recouvrement des crédits en souffrances d'AMIFA suivis des résultats que nous avons obtenus.

4.1. Acteurs de recouvrement des crédits en souffrances

Plusieurs organes participent au recouvrement des crédits en souffrances d'AMIFA. Il s'agit de l'agent de crédit, le juriste (ces deux sont appelés aussi agents de terrain pour le recouvrement) et dans les cas exceptionnels le chef d'agence.

4.2. Agent de crédit

L'agent de crédit joue un rôle très important parce qu'il est en contact direct avec le débiteur, que ce soit la collecte des informations, le montage de dossier, l'instruction auprès de son superviseur immédiat qui est le chef d'agence. Il connaît parfaitement le dossier du débiteur. Il fait des entretiens avec le débiteur, échanger avec lui sur les difficultés qu'il a rencontrées, puis cherché à comprendre la méthode ou la manière utilisée par le débiteur pour s'acquitter de ses dettes. Trois points sont soulignés : Le juriste, le chef d'agence et le suivi des prêts en retard.

(1) Le juriste : Le juriste met en œuvre les lois et règlements applicables pour le recouvrement des crédits Il travaille avec l'agent de crédit sur le terrain pour le recouvrement des crédits en souffrances.

(2) Le chef d'agence : Ils interviennent dans les cas exceptionnels, c'est-à-dire lorsque l'agent de crédit et le juriste n'arrivent pas à convaincre le débiteur pour s'acquitter de ses dettes.

(3) Le suivi des prêts en retard : Toutes les échéances des prêts consentis sont exigibles le premier jour de chaque mois. Un délai de grâce est accordé pour les cinq (5) premiers jours du mois, aucun intérêt additionnel n'est exigible pour ce délai de grâce. Au jour six (6), le crédit est considéré comme en retard et la pénalité forfaitaire ainsi que la pénalité pour retard sont exigées du débiteur. L'agent de crédit doit rendre visite au débiteur tous les six (6) jours de retard pris dans le paiement de sa créance. L'agent doit informer le débiteur des conséquences du retard comme imposition de la pénalité (informer le montant), mauvaise réputation pour le prochain crédit, garantie saisissable advenant non-paiement. L'agent doit aussi faire un rapport de visite où les causes de retard sont consignées. Le processus se poursuit et les pénalités s'additionnent jusqu'au parfait paiement. Ultimement on réalise la garantie et on solde le prêt (radiation, perte).

4.3. Phases de recouvrement des crédits en souffrances

En cas de défaillance avérée et jugée persistante de l'emprunteur, AMIFA recourt à différents moyens de recouvrement de droit à savoir : le recouvrement à l'amiable et le recouvrement judiciaire.

4.3.1. Recouvrement à l'amiable

Le recouvrement à l'amiable permet d'employer tous les moyens et voies nécessaires pour que le débiteur s'acquitte de sa dette sans ouverture d'une procédure judiciaire. C'est la méthode la plus utilisée par AMIFA-Mali. Elle passe par :

- La lettre de relance niveau d'agence ou de la Direction générale ;
- La mise en demeure ;
- Le protocole d'accord.

La lettre de relance niveau d'agence ou de la Direction : Le chef d'agence AMIFA adresse une lettre indiquant la gravité de la situation en demandant au débiteur de se présenter à l'agence AMIFA. Il fixe un délai. La lettre est polie et se rapproche de la mise en demeure sans toutefois en être une. Cette lettre mise sur l'aspect psychologique que représente l'envoi d'une lettre sérieuse signée par la Direction.

La mise en demeure : Avant toute procédure judiciaire, une mise en demeure est expédiée au débiteur. Elle indique au débiteur le montant de la créance et l'invite à procéder à une règlementation sous huitaine. Si le débiteur est de bonne foi, il se présente généralement à l'institution pour lui faire connaître ses possibilités de remboursement. À ce stade, on appréciera l'opportunité des poursuites en fonction de l'attitude ou de la solvabilité du débiteur.

Le protocole d'accord : Il peut arriver quelques fois que le débiteur soit de bonne foi et manifeste sa volonté de s'acquitter de son engagement, mais se trouve dans l'impossibilité financière et matérielle de payer intégralement le montant réclamé. AMIFA ou son représentant recueille la proposition du débiteur et effectue l'analyse de celle-ci. Toute proposition visant le recouvrement d'une partie seulement de la créance doit être évaluée au mérite. AMIFA exige à priori du débiteur un versement substantiel. Ensuite un protocole d'accord est établi entre les parties et au besoin devrait être homologué par le tribunal. Nous allons voir le recouvrement judiciaire dans la phrase suivante.

4.3.2. Recouvrement judiciaire

Le recouvrement judiciaire intervient lorsque tous les moyens et voies ont été utilisés et que le débiteur ne s'engage toujours pas à honorer son engagement. Les étapes utilisées sont : la sommation d'interpellation d'un huissier ; la saisine conservatoire ; la procédure en réclamation de sommes.

La sommation d'interpellation d'un huissier : Cette procédure est habituellement très efficace et très remarquée par l'entourage du débiteur. L'huissier va donc porter la sommation et recueille immédiatement la proposition du débiteur. Si l'agence accepte la proposition et que le débiteur n'honore pas, l'huissier pourra entreprendre des procédures très sérieuses telles les saisies, les ventes judiciaires des biens. La saisine conservatoire : À défaut de garantie, une saisine conservatoire sera pratiquée sur les facultés mobilières appartenant au débiteur. Cette procédure a surtout l'avantage d'empêcher le débiteur d'organiser sa propre insolvabilité. Elle permet aussi au débiteur à s'acquitter de la créance la plus vite possible à cause de son caractère sévère. La procédure en réclamation de somme : On a recours à cette méthode lorsqu'il n'y a aucun bien saisissable entre les mains du débiteur. L'objectif visé est de pouvoir recourir à la contrainte par corps contre le débiteur dès que celui-ci aura été condamné par le tribunal à payer les sommes réclamées. Cette procédure est assez exceptionnelle et intervient en situation de fraude ou d'escroquerie.

4.4. Évolution et analyse du portefeuille de crédit

Cette section nous offre une analyse par rapport à l'évolution des éléments du portefeuille de crédit d'année en année. Ainsi, ces données relatives au portefeuille de crédit d'AMIFA illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Situation globale du portefeuille de crédit d'AMIFA

Portefeuille de crédit	2018	2019	2020	2021
Encours brut	7 872 902 345	7 729 960 875	7 591 194 450	6 553 282 500
Épargne (dépôts)	-	2 419 074 825	2 171 830 500	2 055 818 700
Impayés	-	1 189 520 990	1 328 078 171	940 848 475
Crédits en souffrance	218 928 255	1 231 706 775	1 414 900 865	1 246 678 950
Encours de crédit sain		6 498 254 100	6 176 293 585	5 306 603 550
Taux d'impayé	-	15,39 %	17,49 %	14,35%

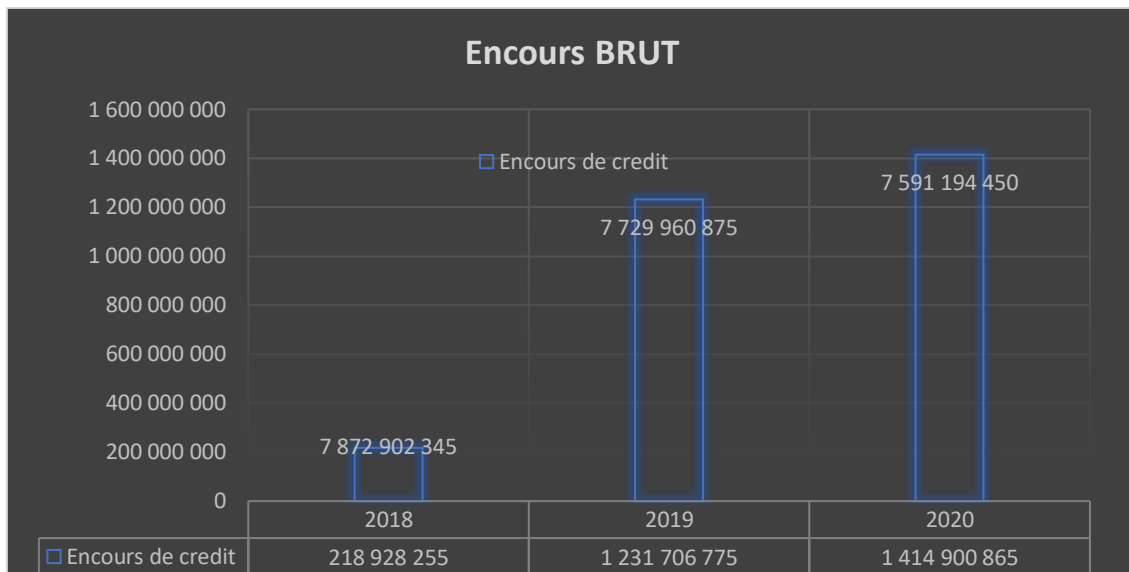
Sources : Auteur à partir des rapports d'activité 2018,2019,2020 et 2021 d'AMIFA

Seront présentés à travers l'analyse des graphiques montrant l'évolution de la tendance dudit portefeuille. Nous allons commencer à présenter la situation du portefeuille de crédit d'AMIFA ainsi que son évolution.

4.4.1. Évolution du portefeuille de crédit d'AMIFA

La figure ci-dessous représente l'évolution de l'encours brut d'AMIFA en millions francs de 2018 à 2021. On constate tout d'abord que le portefeuille baisse légèrement de 2018 à 2019 mais toutefois cette diminution reste constante entre 2018 et 2019 qu'entre 2019 et 2020 où le taux de variation est de 16 % par an contre 3% par an pour la période précédente. Cette baisse de croissance est due respectivement à la situation du marché et à la dégradation du climat sécuritaire de certaines zones du pays où se trouvent les agences d'AMIFA.

Graphique 1 : Évolution du portefeuille de crédit

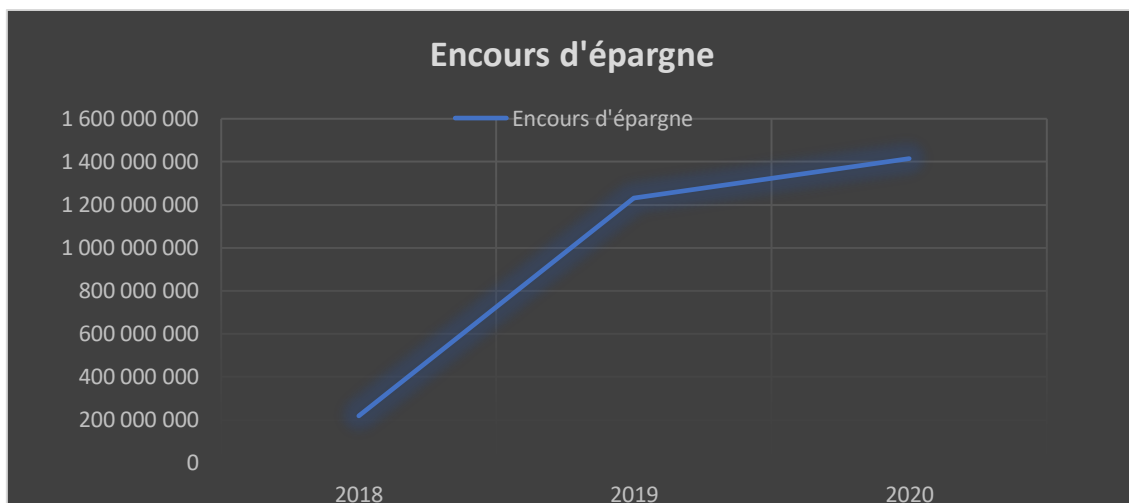


Source : État financier 2021

4.4.2. Évolution de l'encours des dépôts

De l'analyse de la figure N°2, il en résulte que les dépôts effectués par l'ensemble des membres ont diminués de 13% en 2019 et de 3 % en 2020. Sachant que les dépôts de garanties représentent plus de la moitié des encours sur les trois années, cette diminution réside en partie dans l'effritement de la confiance de certains membres par rapport aux problèmes de gestion et aux difficultés financières d'autres membres à épargner.

Graphique 2 : Évolution de l'encours de dépôts



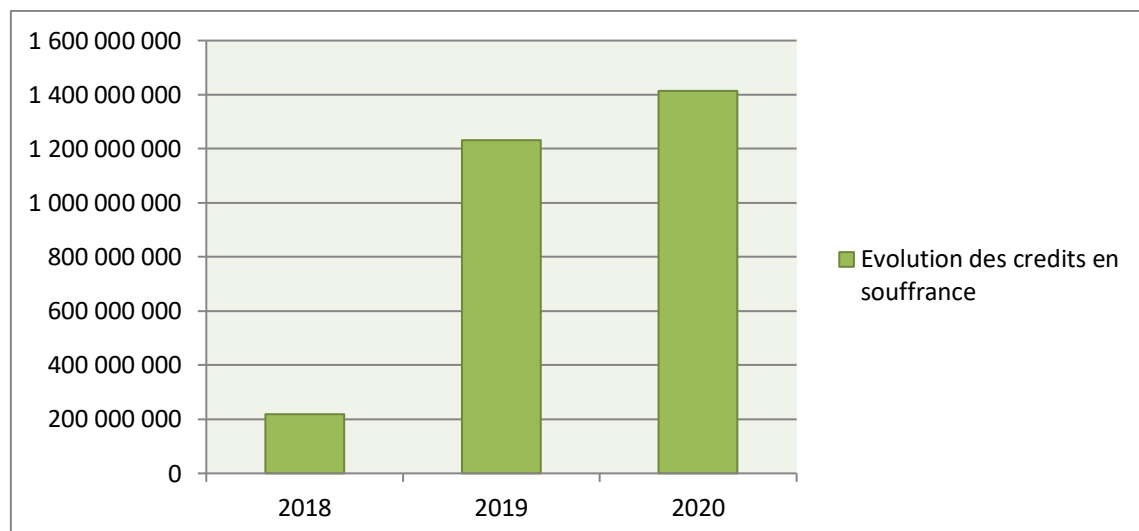
Source : État financier 2021

4.4.3. Évolution des crédits en souffrance d'AMIFA

Les crédits en souffrances sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Dès lors, la totalité de l'encours de crédit échu ou non est désignée sous rubrique et doit faire l'objet de provisionnement en fin d'exercice selon la réglementation BCEAO. Il ressort de l'analyse du graphique une augmentation considérable des crédits en souffrance entre 2018 et 2020 avec respectivement 202% et 86%. Tandis qu'en 2021, nous constatons une baisse des crédits en souffrance de 34%. Cette diminution s'explique par l'effort fourni par les agents

de recouvrement en termes de qualité du portefeuille ainsi que la bonne foi de quelques clients à acquitter leurs dettes. Par contre la hausse des crédits en souffrances entre 2018 et 2020 s'explique par le retard de paiements de plusieurs clients dû aux difficultés financières qu'ils ont rencontrées, aggravées par la pandémie du coronavirus ainsi que les conditions de marchés.

Graphique 3 : Évolution des crédits en souffrance



Source : État financier 2021

Des provisions sont constituées pour ces crédits à hauteur de :

- 40% pour les impayés de plus de 3 à 6 mois au plus,
- 80% pour les retards de plus de 6 mois à 12 mois au plus,
- 100% pour les retards de plus de 12 mois à 24 mois.

Au terme de notre mission, nous avons constaté que les instructions de la BCEAO relative au déclassement des crédits en souffrances et leur provisionnement dans le secteur financier décentralisé sont respectées par AMIFA et que le montant de la provision est déterminé selon les retards observés dans le paiement des échéances.

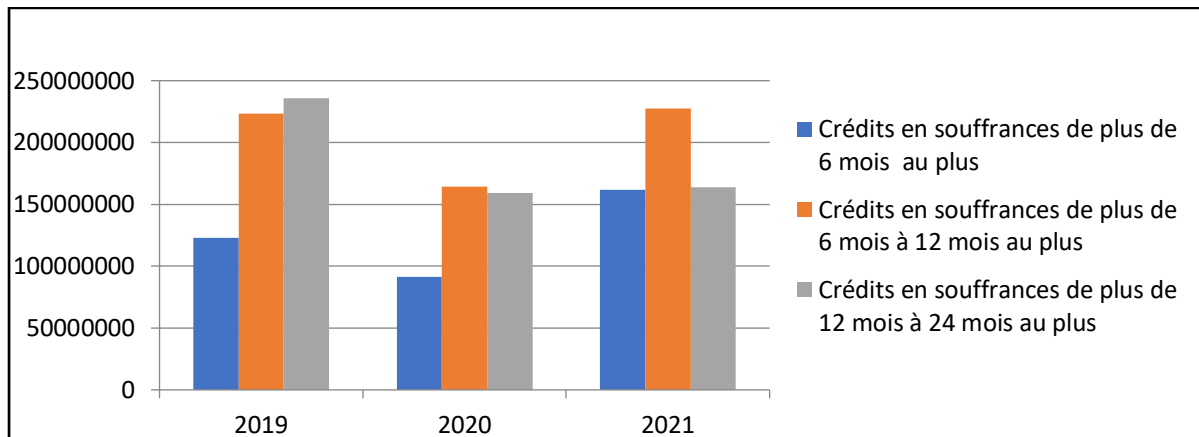
Tableau 3 : Situation des crédits en souffrances par tranche de retard

Éléments	2019	2020	2021
Crédits en souffrances de plus de 6 mois au plus	122 942 305	91 452 585	161 860 675
Crédits en souffrances de plus de 6 mois à 12 mois au plus	223 558 180	164 223 580	227 693 480
Crédits en souffrances de plus de 12 mois à 24 mois au plus	235 935 135	158 960 090	163 797 315
Provision	582 435 620	414 636 255	553 351 470

Source : État financier 2021

De la figure ci-dessous, on constate que les crédits en souffrance de 6 mois au plus diminuent d'année en année, et représentent respectivement 28% des crédits en souffrance en 2018 ; 11% en 2019 et 6% en 2020. Cette baisse s'explique donc par une amélioration de la qualité du portefeuille induite par le suivi des clients par les agents de crédits. Quant aux crédits en souffrances de 6 à 12 mois au plus, ils connaissent une variation dans les deux premières années pour ensuite diminuer en 2020. Cependant leurs parts sur l'ensemble des crédits en souffrance baissent au fil des ans avec 46% en 2018, 38% en 2019 et 18% en 2020. Cette diminution s'explique, par le fait que les agents de crédits et les dirigeants d'AMIFA ont fourni beaucoup d'efforts au niveau du recouvrement des crédits.

Graphique 4 : Évolution des crédits en souffrance par tranche de retard



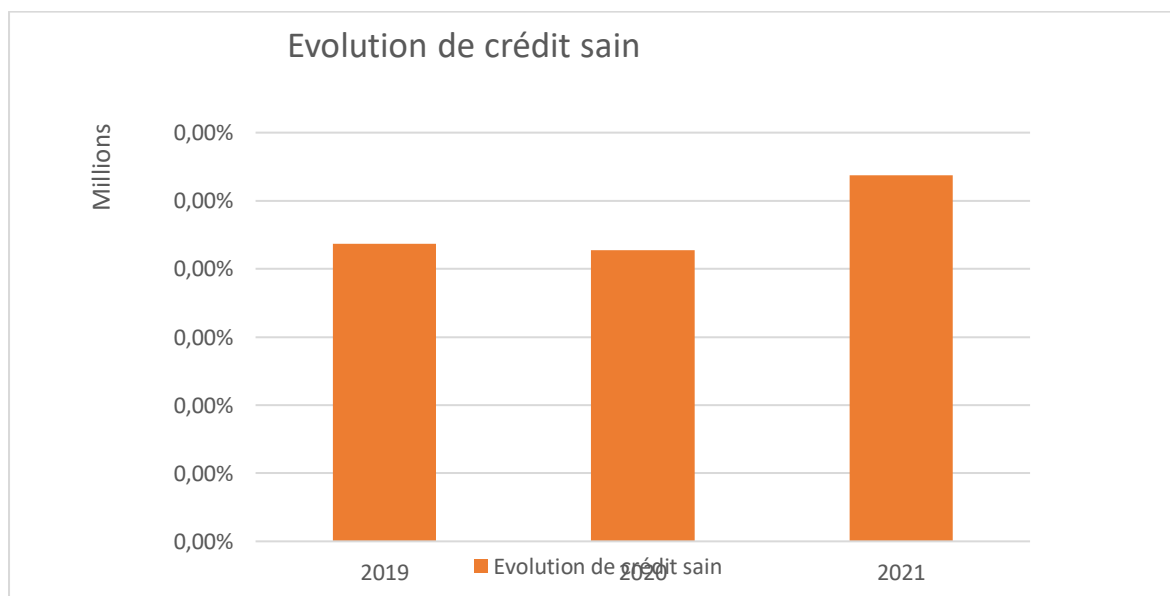
Source : État financier 2021

En ce qui concerne les crédits en souffrance de 12 à 24 mois au plus, ils varient au même rythme que les crédits en souffrance de 6 à 12 mois au plus, mais leurs parts sur l'ensemble de crédits en souffrance augmentent d'année en année. Ils représentent 26% en 2018, 51% en 2019 et 75% en 2020 soit plus de la moitié des crédits en souffrance. Cette augmentation s'explique par le fait que les crédits en retard de plusieurs mois sont difficiles à recouvrer. Sachant que les crédits de groupement représentent plus de 85% du portefeuille de l'institution. La plupart de ces crédits en souffrances proviennent des crédits de groupement, principalement dû au fait du manque de solidarité entre les membres des groupements.

4.4.4. Évolution des crédits sains d'AMIFA

Les crédits sains sont les prêts non échus accordés aux sociétaires n'ayant aucune échéance en retard et les prêts échus en retard de moins de trois mois. Cependant, nous constatons à partir du graphique ci-dessous que les crédits sains diminuent d'année en année : 6% entre 2018 et 2019, et 13% entre 2019 et 2020, d'où une baisse de croissance due certainement à la crise sanitaire et sécuritaire auxquelles le pays ayant entraîné la dégradation de la situation du marché.

Graphique 5 : Évolution du crédit sain en millions de FCFA



Source : État financier 2021

4.5. Analyse et contrôle des indicateurs de qualité du portefeuille de crédits d'AMIFA

Cette section offre une analyse de quelques indicateurs de qualité du portefeuille de crédit et leur contrôle par rapport à la conformité aux normes applicables aux SFD dans la zone UEMOA.

4.5.1. Portefeuille à risques

Le portefeuille à risque (PAR) représente la mesure de la qualité du portefeuille de crédit le plus largement accepté. Il montre la partie du portefeuille crédit « contaminée » par les impayés et présentant donc un risque de ne pas être remboursé. Le PAR, est calculé en divisant tous les crédits présentant des arriérés de paiement, par l'encours total du portefeuille de crédits.

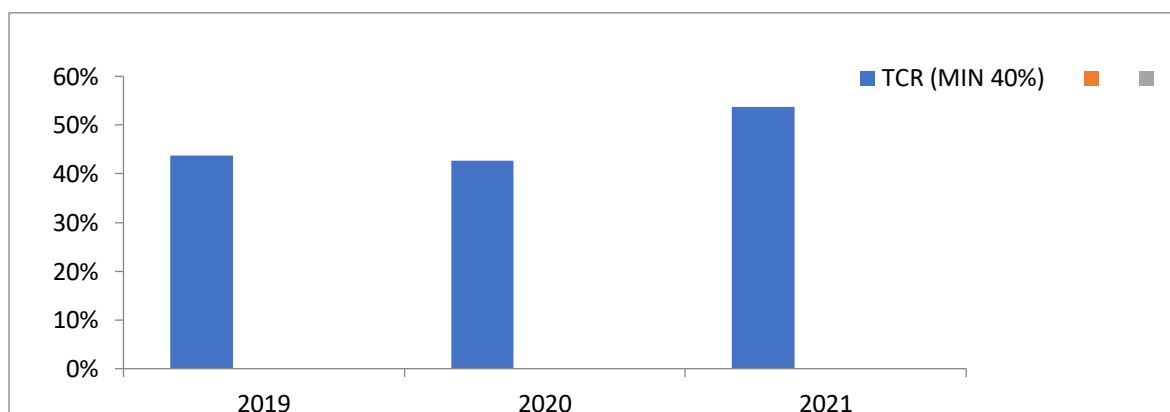
Tableau 4 : Portefeuille à risque

Éléments	2019	2020	2021
PAR 30 jrs (5% MAX)	15,39%	17,49%	14,35%
PAR 90 jrs (3% MAX)	7,20%	9,92%	11,76%
PAR 180 jrs (2% MAX)	4,61%	8,70%	10,89%

Sources : Auteur à partir des rapports d'activité 2019,2020 et 2021 d'AMIFA

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les différents indicateurs du portefeuille à risque augmentent considérablement de 2019 à 2021. De façon globale, nous remarquons que ces ratios restent au-dessus des normes de la BECEAO qui stipule que ces indicateurs soient respectivement inférieurs ou égal à 5% pour le PAR 30 jours, 3% pour le PAR 90 jours et 2% pour le PAR 180 jours. Cela traduit une mauvaise qualité du portefeuille des crédits. Cette hausse s'explique par le fait qu'après plusieurs mois de retard, les clients ne sont plus motivés à rembourser les crédits. Il en est de même pour les agents de crédits qui ne sont plus motivés pour recouvrer le crédit parce qu'ils ont utilisé tous les moyens pour inciter ces clients à honorer les échéances. Nous recommandons à AMIFA de se conformer à la norme.

Graphique 6 : Évolution du portefeuille à risque (PAR)



Source : État financier 2021

4.5.1.1. Taux de couverture du risque

Encore appelé le taux de provision pour créances en souffrances, ce ratio indique dans quelle mesure le portefeuille à risque est couvert par les provisions pour créances douteuses. Il se calcule comme suit : Montant brut des provisions constituées sur créances douteuses divisées par le montant brut des créances en souffrance.

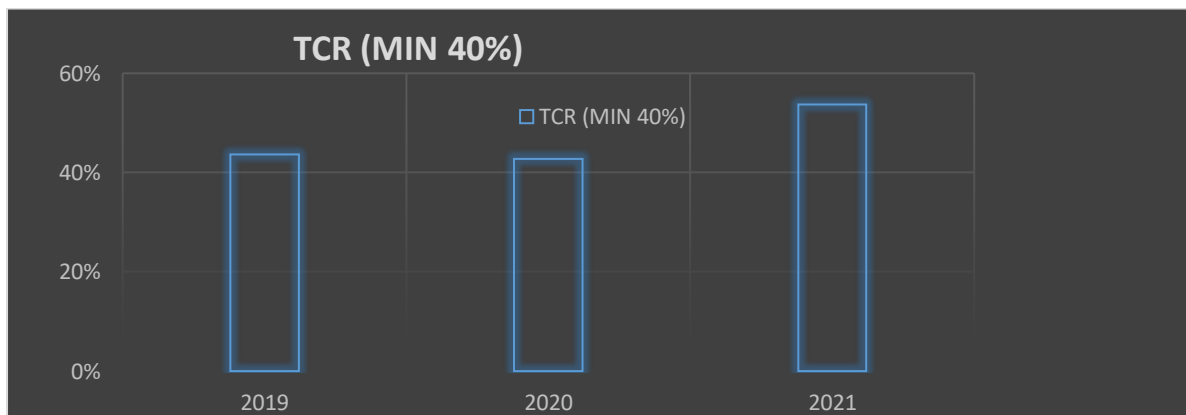
Tableau 5 : Taux de couverture du risque

Éléments	2019	2020	2021
Encours de crédit	7 729 960 875	7 591 194 450	6 553 282 500
Montant brut des provisions	3 376 446 910	3 242 958 269	3 519 112 703
TCR (MIN 40%)	43,68%	42,72%	53,70%

Sources : Auteur à partir des rapports d'activité 2019,2020 et 2021 d'AMIFA

À l'observation du tableau, nous constatons que le ratio de couverture des risques sur les trois années d'étude est conforme à la norme de la BCEAO qui doit être supérieure ou égale à 40%. En 2019, il représente en 43.68%, 48.72% en 2020 et 53.70% en 2021 du montant total des créances en souffrance.

Graphique 7 : Taux de couverture du risque



Source : État financier 2021

4.5.1.2. Taux de pertes sur créances (TPC)

Le ratio d'abandon de créances est calculé en divisant le total des abandons de créances sur la période par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits. Cet indicateur représente simplement les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement. L'abandon de créances est une écriture comptable qui évite que les actifs soient gonflés de manière non représentative par des prêts qui ne pourront pas être récupérés.

Tableau 6 : Évolution du taux de pertes sur créances

Éléments	2019	2020	2021
Encours de crédit	7 729 960 875	7 591 194 450	6 553 282 500
Montant des crédits radiés	131 617 500	257 341 492	275 237 865
Taux de perte sur créances	1,70%	3,39%	4,20%

Sources : Auteur à partir des rapports d'activité 2019,2020 et 2021 d'AMIFA

D'après l'analyse du tableau ci-dessus, nous constatons qu'en 2019 le ratio de pertes sur créances respect la norme prévue par la BCEAO (< 2 %). Tandis qu'en 2020 et 2021, nous remarquons une augmentation du TPC. Ce qui s'explique par une annulation massive des créances irrécouvrables sur ces deux années d'étude.

4.5.2. Présentation des données d'enquête et leur limite

Nous présentons ici les données de notre enquête et leurs insuffisances

4.5.2.1. Présentation des données

- Réparation des clients débiteurs par sexe

Tableau 7 : Répartition des débiteurs par sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Hommes	42	70%
Femmes	18	30%
Total	60	100%

Source : Auteur

- Réparation des bénéficiaires par secteur d'activité.

Tableau 8 : répartition des clients défaillants par secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectif	Pourcentage
Commerce	31	52%
Elevage (aviculture)	22	36%
Artisanat	7	12%
Total	60	100%

Source : Auteur

- Degré d'appréciation par les bénéficiaires du montant de crédit accordé.

AMIFA offre une gamme large de crédit assortie des conditions que n'apprécient pas tous les bénéficiaires. Les bénéficiaires ont déclaré que l'absence de moyens pour les besoins urgents les amène parfois à utiliser le crédit obtenu pour la satisfaction des besoins vitaux.

Tableau 1 : Appréciation du montant de crédit accordé

Avis de clients	Effectif	Pourcentage
Suffisant	27	45%
Insuffisant	33	55%
Total	60	100%

Source : Auteur

- Degré d'appréciation du processus d'octroi de crédit.

Le processus est apprécié selon que les bénéficiaires aient eu ou non des complications administratives pour entrer en possession de crédit.

Tableau 20 : Appréciation du processus d'obtention de crédit

Avis de clients	Effectif	Pourcentage
Long	31	52%
Raisonnable	20	33%
Court	9	15%
Total	60	100%

Source : Auteur

- Conditions de remboursement par rapport à la nature d'activité.

En matière de crédit, la durée de remboursement est l'un des facteurs ayant un effet direct sur le remboursement. L'appréciation de cette durée par les clients débiteurs sera analysée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Durée de remboursement par rapport à la nature d'activité

Avis de clients	Effectif	Pourcentage
Longue	0	0%
Raisonnable	22	37%
Courte	38	63%
Total	60	100%

Source : Auteur

- Degré d'appréciation du taux d'intérêt.

Le taux d'intérêt débiteur constitue la rémunération du crédit accordé par les SFD afin d'assurer leur pérennité et viabilité. Mais, la question du taux d'intérêt appliqué dans les SFD suscite souvent des discussions parmi les bénéficiaires de crédit. AMIFA a fixé le taux d'intérêt débiteur à 1.53% par mois soit 18.36% l'an en cas de remboursement unique (taux linéaire). Par ailleurs, si l'emprunteur adopte l'échéance mensuelle, cela profite à l'emprunteur, car le taux est appliqué au capital restant dû et le taux revient autour de 16% l'an (taux dégressif).

Tableau 12 : Avis des enquêtés par rapport au taux d'intérêt

Avis de clients	Effectif	Pourcentage
Raisonnable	19	32%
Elevé	41	68%
Total	60	100%

Source : Auteur

- Niveau d'appréciation du suivi par les clients.

Le suivi constitue un facteur très important pour la pérennité des institutions financières. Le suivi des crédits doit indiquer la balance âgée des crédits en retard, l'historique des crédits aux clients, l'existence des pratiques de crédits risquées et la segmentation du portefeuille.

Tableau 3 : Réception de la visite du comité de suivi crédit par les clients

Avis de clients	Effectif	Pourcentage
Oui	29	48%
Non	31	52%
Total	60	100%

Source : Auteur

Les résultats obtenus militent en faveur de nos deux hypothèses qui s'intitulent respectivement : hypothèse 1 : Dans les systèmes financiers décentralisés au Mali, les crédits seraient en souffrance ; hypothèse 2 : Les agences de recouvrement auraient pour rôle de mobiliser les créances en souffrance

4.5.2.2. Limite des données

Nous signalons que du fait de la concurrence qui se manifeste dans le secteur, l'accès aux informations financières n'a pas été chose facile. Au niveau des clients en situation impayés, certains ont catégoriquement refusé de répondre à nos questions, car ils nous assimilaient aux espions envoyés par AMIFA. De plus, compte tenu de nos moyens financiers et de la situation sociosécuritaire du pays, nous n'avons pas pu enquêter sur un nombre important de clients.

5. Conclusion

Nous pouvons conclure que les SFD permettent de fournir des services financiers aux personnes à faible revenu. Ils s'inscrivent dans une démarche envisageant un monde où les ménages à faible revenu disposeraient d'un accès permanent à des services financiers abordables et de qualité pour financer des activités génératrices de revenus, accumuler des actifs, stabiliser leurs dépenses de consommation et se prémunir contre les risques. En effet, l'accumulation des impayés est due généralement au non-paiement des crédits octroyés à la date prévue. Le phénomène des impayés constitue un frein pour le développement des secteurs financiers décentralisés, car, la plupart des faillites d'institutions de microfinance sont dues à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits. Ainsi, la gestion du portefeuille de crédit en souffrance serait un élément très important pour la survie des systèmes Financiers Décentralisés. Cependant, nous avons mis l'accent sur les conditions d'octroi de crédit

d'AMIFA ainsi que sa politique de suivi afin d'atteindre nos objectifs et répondre aux questions soulevées. Ce qui nous a permis de comprendre les spécificités des SFD et les concepts du portefeuille de crédit relatif à la microfinance. Enfin, l'apport de la gestion des crédits en souffrances a fait ressortir un certain nombre de constats notamment au niveau du portefeuille de crédits ou le taux de délinquance financière (6,09%) est supérieur à la norme (3%) exigée par la BCEAO ce qui explique l'importance des impayés dans l'ensemble des encours de crédits d'AMIFA. En plus de ce ratio, le PAR de 30, 90 et 180 jours ne respectent pas aussi les normes édictées par la BCEAO sur trois années d'étude. Ce qui explique que l'institution a de sérieux problèmes à recouvrer ses impayés datant au moins un mois. Ainsi, les causes des impayés se situent en amont et en aval de la gestion du portefeuille de crédit. En amont, il s'agit de l'inadéquation des conditions d'octroi de crédit (durée de déblocage de crédit très longue, la mauvaise foi du client...), d'une mauvaise analyse des dossiers des crédits et de l'inefficacité.

Références :

- (1). Alpha OUEDRAOGO & Dominique GENTIL, la microfinance en Afrique de l'ouest, histoire et innovation, Paris, Karthala, 2009, 310 pages ;
- (2). Ballo, I., Diallo, H. A., & Guindo, L. A. (2022). Intégration des pratiques d'audit interne dans la gestion des communes et du District de Bamako. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 382-395
- (3). Baret, P., (2006), « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, pp. 1-24 ;
- (4). BCEAO (2009), le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA, édition Price waterhouse coopers, Luxembourg, 264 pages ;
- (5). BCEAO (2010), le guide méthodologique de l'audit externe des SFD dans les pays de la zone UEMOA, édition Price waterhouse coopers, Luxembourg, 229 pages ;
- (6). Bourguignon A, (2000), « Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Ed. Economica ;
- (7). Boyé Sébastien, Hajdenberg Jeremy et Poursat Christine (2006) : le Guide de la Microfinance, Microcrédit et Epargne pour le développement, édition Eyrolles Paris, 304 Pages ;
- (8). Boyé Sébastien, Hajdenberg Jeremy et Poursat Christine (2009) : le Guide de la Microfinance, Microcrédit et Epargne pour le développement, édition Eyrolles Paris, 368 Pages ;
- (9). Brulhart, F et Moncef B., (2010, « L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français », finance, contrôle et stratégie (FCS), vol.13 N°1, P. 33-66 ;
- (10). CGAP (1998) Audit externe des Institutions de Microfinance vol 2, 102 pages ;
- (11). Guillemin. V, (2020), « le recouvrement de créances en Europe », thèse pour l'obtention du grade de docteur de l'Université de Montpellier ;
- (12). Hassid, O, (2008), Gestion des risques, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, 160 pages ;
- (13). Le Quéré, F., (2010), « Gestion déléguée des encours par les investisseurs institutionnels : description et évolution des pratiques », *Revue d'économie financière*, 277-295 ;
- (14). Léopold N'Diaye (2011) : Memento de microfinance, Dirigeants élus des systèmes financiers décentralisés, collection savoirs, 98 pages ;
- (15). Ludovic Donnadiou (2001), l'Audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance dans les pays en développement, 179 pages ;

- (16). Miles, R.E. et Snow, C.C., (1986), « Organisation, new concepts for new forms », California Management Review, n°3, pp. 62-73.
- (17). Morin, E. (2008), « Efficacité organisationnelle, sens du travail et santé des personnes », www.fondation-travailsetmentale.qc.ca/site_2008/morin.pdf ;
- (18). OHADA, (1998), « Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécutions »
- (19). Rabelsi, Mohamed Ali and Chichti, Jameleddine (2011), « Les Institutions de Microcrédit et la Lutte Contre la Pauvreté : L'initiative d'Enda Interarabe en Tunisie », Published in : La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 250, No. 249 (2011), 147 P ;
- (20). Référentiel Comptable Spécifique des systèmes Financiers Décentralisés de l'UEMOA, 1ère Edition, 2009, 555 pages ;
- (21). SERVET Jean Michel (2006), « Banquier au pied nus : la microfinance », Economica, Paris, 511 p.
- (22). SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoit, ZELENKO Ivan (2006), « Le risque de crédit », 3e édition, DUNOD, Paris, 299p.
- (23). VILLALONGA Christophe (2007), « L'Audit qualité interne : Manager avec efficacité son processus d'audit » 2 e Edition, DUNOD, Paris, 197p.
- (24). WEILL Michel (1999), « L'audit stratégique : Qualité et efficacité des Organisations », 2e édition AFNOR, Paris, 248p.