

Efficienc e et stabilité du management des systèmes financiers décentralisés (SFD) au Mali

Efficiency and stability in the management of decentralized financial systems (SFD) in Mali

Abdoulaye SOUMAILA MOULAYE^{1*} - Abdoulaye MAIGA² - Kalifa Ahmadou TOURE³

*1-2-3 : Enseignants chercheurs ; Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Centre Universitaire en Recherche
Economique et Sociale (CURES), Mali*

1 : Auteur de correspondance ; Email : absmoulaye@yahoo.fr*

Résumé

Dans cet article, nous avons analysé l'efficacité et stabilité du management des systèmes financiers décentralisés (SFD) au Mali. Nous avons travaillé sur les données secondaires des institutions de microfinance, cela nous a permis de comprendre l'accès des personnes au crédit du système financier. Les IFM 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 IMF 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 revenu. Nos résultats montrent que l'efficacité et stabilité des systèmes financiers ainsi que les crédits en souffrance et les encours de crédits sont les éléments les plus déterminants du portefeuille de crédit de ces institutions. Cependant, au cours de ces dernières années, les IMF comme la plupart des structures financières ont connu de grandes difficultés à cause de la crise financière qui se succède, mais aussi à cause de l'augmentation des impayés, ce qui a entraîné la faillite de plusieurs IMF. Les services de recouvrement sont un moyen indispensable pour atténuer ces risques de crédits.

Mots clés : Système ; Financier ; Décentralisé

Classification JEL : G20 ; G 21 ; G29 ; Z23

Abstract :

In this article, we analyzed the efficiency and stability eating of decentralized financial systems (SFD) in Mali. We worked with secondary data from microfinance microfinance institutions, which enabled us to understand people's access to credit in the financial system. MFIs specialize in financing financing small and medium-sized economic activities. Grantingremains the main activity of these microfinance institutions. MFIs also offer a wide range of other services. Today, the financial services financial services offered by SFDs go beyond microcredit to

include : savings insurance ; money transfers. Microcredit is aimed at micro-entrepreneurs engaged in income-generating activities. Our results show that overdue loans and outstanding loans are the most determining factors in the credit portfolio of these institutions. Credit portfolio. However, in recent years, MFIs, like most financial structures financial structures have experienced major difficulties financial crisis, but also because of the increase in overdue loans. increase in non-payments, leading to the bankruptcy of several MFIs. The collection services are an indispensable means of mitigating these credit risks.

Key words : System ; Financial ; Decentralized

Introduction

Le secteur financier en général et la microfinance en particulier a déjà fait face à de nombreux chocs. Les crises économiques et financières des années 80 et la mauvaise gestion des établissements bancaires et financiers ont provoqué la liquidation des banques de développement et les structures de financement. 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. Cependant, depuis plus de deux décennies, la microfinance connaît une évolution spectaculaire. 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. En 2010, plus de 200 millions de familles pauvres ont accédé au crédit dont environ 80% de femmes (Reed L. R., 2011). L'activité de microfinance s'est caractérisée par une croissance soutenue, traduite par un taux de pénétration en augmentation de 1 302% entre 1997 et 2007 (Daley-Harris, 2006) et par une amélioration des principaux indicateurs de performance tels que la taille du portefeuille, la qualité du portefeuille, la rentabilité et la pérennité (Micro Banking Bulletin, 2008). Ainsi, en tirant des leçons sur les échecs des structures de financement antérieures.

Les institutions financières internationales à l'instar de la Banque mondiale ont promis de financer les pays en développement à hauteur de 160 milliards de dollars américains (Bank., 2020). Le Fonds Monétaire International a enregistré plus de 100 milliards de dollars américains de demande de financement pour contrer le COVID-19 (McKibbin, 2020) Au plan national, les systèmes financiers décentralisés (SFD) et les banques sont souvent sollicitées durant ces périodes de crises (Bull, 2020). Cependant, ces institutions font souvent face à des difficultés de décaissement des prêts, d'encaissement des dépôts ainsi que d'autres services, gages de leur pérennité. En effet, le choc sanitaire affaiblit les clients du fait des mesures de confinement pour contrer la propagation. Ces mesures se soldent par une inertie au niveau des activités et entraînent des retards de remboursements. Les IMF n'ayant pas anticipé les effets du confinement sur leurs activités, les défauts de remboursements qui en résultent vont affecter leur performance. 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 particulière 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 décentralisé 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 octroyés 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 ;
- ✓ 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 Système Financier Décentralisés, 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 Système Financier Décentralisés (MOULAYE & TOURE, Gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali., 2022). 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'efficacité et stabilité des Systèmes Financiers Décentralisés au Mali ; ensuite de procéder à la maîtrise des risques liés aux crédits en souffrances dans les Système Financier Décentralisés et d'en faire des recommandations pour

améliorer la performance organisationnelle. De cet objectif général découle les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Examiner le processus d'efficacité des crédits en souffrance dans les Systèmes Financiers Décentralisés ;
- ✓ 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 Systèmes Financiers Décentralisés est lié au risque de crédit, une étude sur le crédit des Systèmes Financiers Décentralisés permet non seulement aux dirigeants, mais aussi aux agents de l'institution de renforcer leur connaissance au niveau de la gestion des crédits en souffrance 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 mis en place par le Système Financier Décentralisés.

Cet article permet de comprendre les notions de l'efficacité et stabilité de système financier décentralisé, de portefeuilles de crédit ainsi que les causes des crédits en souffrance dans les Systèmes Financiers Décentralisés. 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.

1. Revue de littérature

La littérature existante sur la gouvernance d'entreprise semble indiquer que la qualité des mécanismes de gouvernance et le bon fonctionnement des organes de gouvernance ne sont pas étrangers aux bonnes performances des organisations (La Porta et al. 2002). Il existe de nombreuses études sur la gouvernance des institutions financières bancaires à ce jour, (Crespi et al., 2004 ; Caprio et al., 2007 ; Alexandre et Bouaiss, 2008 ; De Andres et Vellido, 2008 ; Laeven et Levine, 2009 ; Tchakoute, 2010) et des organisations à but non lucratif (Callen et al., 2003 ; O'Regan et Oster, 2002 ; 2005 ; Barr et al., 2005 ; Andres-Alonso et al., 2009). Lapenu (2002) montre, à partir de l'étude approfondie de quatre cas d'IMF, que la gouvernance est un facteur clé de succès de la microfinance, Hartarska (2005, 2009) et Mersland et Strom (2009) s'interrogent sur le rôle joué par les mécanismes de gouvernance sur la performance sociale et financière des IMF respectivement dans les pays de l'Europe Centrale et de l'Est et sur un échantillon international de sociétés privées d'IMF. 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 Bangladeshies 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.

Ainsi, un choc qui affecte les individus est susceptible d'affecter les institutions de microfinance dans lesquelles ces individus vont constituer leur épargne, faire des emprunts et solliciter autres services d'intermédiation. A cet effet, la littérature reste unanime sur deux grandes catégories de stratégies d'adaptations aux chocs. La stratégie ex-ante qui consiste pour l'individu de prévoir la survenance du choc en constituant une épargne de précaution, des assurances ou en accumulant des actifs (Dercon, 2002). La deuxième stratégie dépend de la période d'action et consiste à utiliser les moyens existants pour survivre aux chocs. Il s'agit de la résilience. L'une de ces stratégies ex-post consiste à prendre avantage de la technologie pour offrir des services financiers aux populations dont les déplacements sont limités en situation de confinements partiels dans les pays affectés par la pandémie. La technologie digitale permet aux institutions d'assurer la continuité du service aux bénéficiaires et peut être considérée de fait comme un accélérateur de l'inclusion financière (Senou et al., 2019a). L'inclusion financière désigne toute démarche permettant d'offrir à une frange de la population, marginalisée par le secteur financier conventionnel, des services financiers accessibles, faciles à utiliser et à moindre coût (Banque Mondiale, 2014). Outre l'amélioration de l'accès à une infrastructure financière de proximité, elle appelle aussi à l'innovation dans les procédés, les produits et les institutions en vue d'offrir des solutions appropriées à une population sollicitant des services spécifiques.

La finance digitale s'est révélée ces dernières décennies comme gage de l'inclusion financière en se positionnant pour une réduction de l'exclusion financière touchant principalement les femmes, les démunis et les moins instruits. La finance digitale désigne l'ensemble des services financiers développés à partir des moyens de transaction électronique dont les services financiers mobiles (SFM) qui permettent d'effectuer des transactions via notamment le téléphone mobile. Les SFM incluent à la fois les services bancaires mobiles (m-Banking) et les paiements mobiles (m-payements). Selon (Nofer, 2017) la finance digitale regroupe l'ensemble des services financiers proposés par les banques et autres institutions non bancaires à leurs clients à travers le téléphone mobile, l'internet et les cartes avec un système de paiement digital sécurisé. Pour la Banque Mondiale, la finance digitale donne aux pauvres les moyens d'agir grâce aux nouvelles technologies (World Bank, 2014). Les services financiers digitaux permettent donc 6 l'accès et l'utilisation de produits et services financiers formels (transferts, paiements, épargne, crédit, assurance, etc.) par le consommateur final via les canaux digitaux.

L'adoption de la finance digitale est perçue comme une alternative devant permettre en temps de crise sanitaire d'assurer la continuité des services aux individus et aux entreprises, voire à l'économie dans sa globalité. La digitalisation de la finance améliore le niveau d'inclusion financière avec à la clé plusieurs bénéfices tels que la réduction des coûts financiers pour les institutions, les acteurs de Fintech ; des services financiers convenables et sécurisés aux ménages et entreprises avec in fine l'amélioration du PIB et à long terme un impact positif sur la performance bancaire (Köhler, 2017).

Le rapport de l'IFC sur l'importance de la finance digitale pour l'inclusion financière mentionne trois avantages clés des services financiers digitaux à savoir leur facilité d'accès, les produits de marché appropriés et leur coût accessible aux pauvres (IFC, 2018 ; Ndung'u, 2018). Les services financiers digitaux peuvent faciliter la vie des clients en leur permettant d'effectuer localement et à distance des transactions portant sur de petits montants, notamment en temps de crise sanitaire (GSMA, 2020). Les services de paiement, de transfert et de stockage de valeurs assurés par la plateforme de transactions digitaux et les informations recueillies sur l'utilisation de ces services par la clientèle peuvent permettre aux prestataires d'offrir des services financiers supplémentaires adaptés aux besoins de leurs clients sans qu'il y ait eu un besoin de déplacement. L'inclusion financière numérique en temps de crise sanitaire va non seulement réduire les risques de perte, de vol ou d'autres délits financiers que posent les transactions en espèces mais aussi les coûts liés à ce type de transaction (Sauter, 2017). C'est l'une des voies pour promouvoir des opérations "sans contact". Dans ce sens, un téléphone mobile permettra l'accès à de nombreux produits bancaires classiques via les terminaux de paiement électronique et offrira les mêmes services de consultation et d'accès rapide aux informations, habituellement fournies par l'Internet banking. Une étude comparative auprès de 26 banques a été menée par (McKay, 2010) en vue de vérifier l'étendue des coûts de transactions chargés à la clientèle. Les auteurs parviennent à conclusion que les services bancaires à distance sont en moyenne moins chers de 19% que les services alternatifs. En particulier le service M-PESA au Kenya permet d'économiser un tiers des coûts habituels occasionnant aux clients pauvres des opportunités d'épargne facile. Outre la réduction des coûts de livraison et de transaction, Morawczynski (2009) souligne l'autonomie assurée par les services financiers mobiles. Klein et Mayer (2011) soutiennent que les services du mobile banking permettent aux exclus qui préféraient préalablement les transactions en espèces, de disposer d'un registre électronique de paiement. Il est assimilé à un compte bancaire qui retrace et mémorise les transactions effectuées. Ainsi, les clients du mobile banking disposeraient des mêmes services d'une agence bancaire à distance pour pallier à l'insuffisance de l'infrastructure financière traditionnelle qui s'avère très importante pendant la crise sanitaire.

1.1. 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 douteuses. 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.

1.2. 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 souffrance. 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, est la performance globale qui tient en compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

A ce titre, la performance consiste avant tout à trouver la meilleure efficacité organisationnelle (Morin, 2008). A 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 ». A 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 (efficacité). Eu égard aux définitions mentionnées, les agences de recouvrement doivent avoir la capacité de mobiliser les créances en souffrance avec efficacité et efficacité.

1.2.1. Agences de recouvrement de créances

Les systèmes financiers décentralisés doivent avoir des services de recouvrement plus performants, capables de recouvrer les encours. Dans cet article, il serait opportun d'abord de parler de recouvrement de créances, ensuite, du service de recouvrement. 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'exécutions, à défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quel que 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.

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 souffrance. Dans le cas où les débiteurs ne s'acquittent de leurs dues à l'amiable, ils doivent engager une procédure judiciaire à leur encontre pour récupérer la somme due. A la lumière de la revue de la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante les agences de recouvrement auraient pour rôle de mobiliser les créances en souffrance.

2. Méthodologie de recherche

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

2.1. Modèle théorique de recherche

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 cette étude nous a permis de mieux comprendre la gestion des crédits en souffrance dans les microfinances. Nos questionnaires seront consacrés sur la gestion des crédits en souffrance, leurs remboursements 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 les clients. Nous avons également utilisé des données secondaires dans les applications informatiques des données financières et techniques et une bonne fiabilité dans la technique de saisie des informations.

2.2. Échantillonnage

Pour choisir échantillonnage, nous avons adopté une approche méthodologique dite en grappe. Cela a consisté à subdiviser les IMF 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 : Echantillonnage

Eléments	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	50	50	50	100%	Exhaustif
Dossiers de crédit des groupements en souffrances	50	50	50	100%	Exhaustif

Source : Auteur

La principale activité des SFD demeure le volet crédit. Il représente aussi le principal risque encouru par les SFD du aux impayés et au non-respect de la politique de crédit engendrant des pertes financières énorme. A 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.

3. 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.

3.1. Acteurs de recouvrement des crédits en souffrances

Plusieurs organes participent au recouvrement des crédits en souffrances. 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. Les agents de crédit jouent 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 chercher 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.

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).

3.1.1. Phases de recouvrement des crédits en souffrances

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

3.1.2. 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 les structures de microfinance. Elle passe nécessairement par : la lettre de relance niveau agence ou de la Direction générale ; la mise en demeure et le protocole d'accord.

La lettre de relance niveau agence ou de la Direction : Le chef d'agence adresse une lettre indiquant la gravité de la situation en demandant au débiteur de se présenter à l'agence. 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'inviter à procéder 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. A 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. Le 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. Il 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.

3.1.3. 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 interpellation d'un huissier ; la saisine conservatoire ; la procédure en réclamation de sommes. La sommation 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, ventes judiciaires des biens. La saisine conservatoire : A 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.

3.1.4. Evolution 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 sont illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Situation globale du portefeuille de crédit

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
Epargne (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%

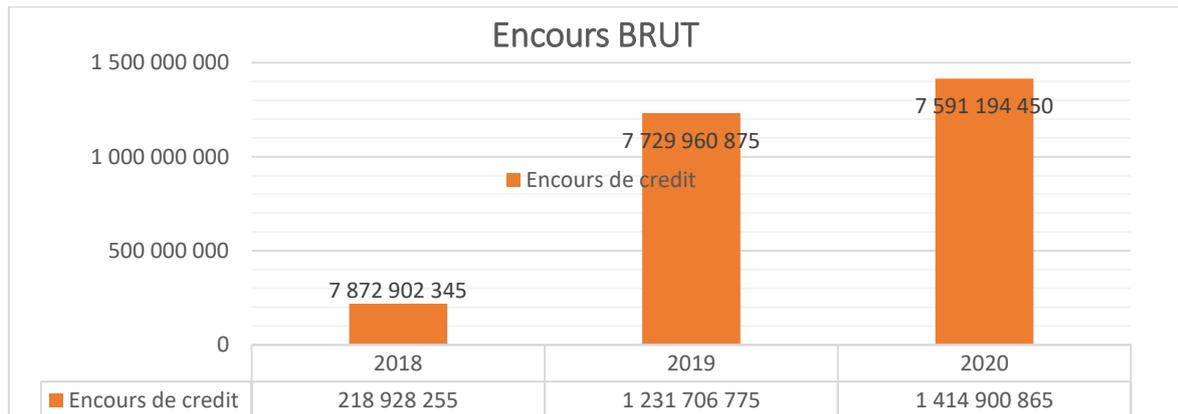
Sources : Auteur à partir des rapports d'activité 2018,2019,2020 et 2021

Seront présentées 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 ainsi que son évolution.

3.1.5. Evolution du portefeuille de crédit

La figure ci-dessous représente l'évolution de l'encours brut en millions de 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.

Graphique 1 : Evolution du portefeuille de crédit

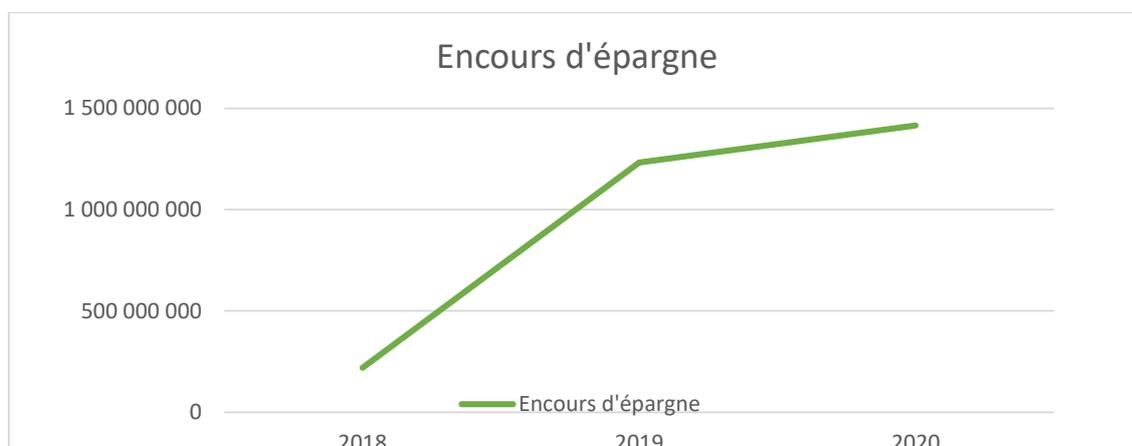


Source : Etat financier 2021

3.1.6. Evolution 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 : Evolution de l'encours de dépôts

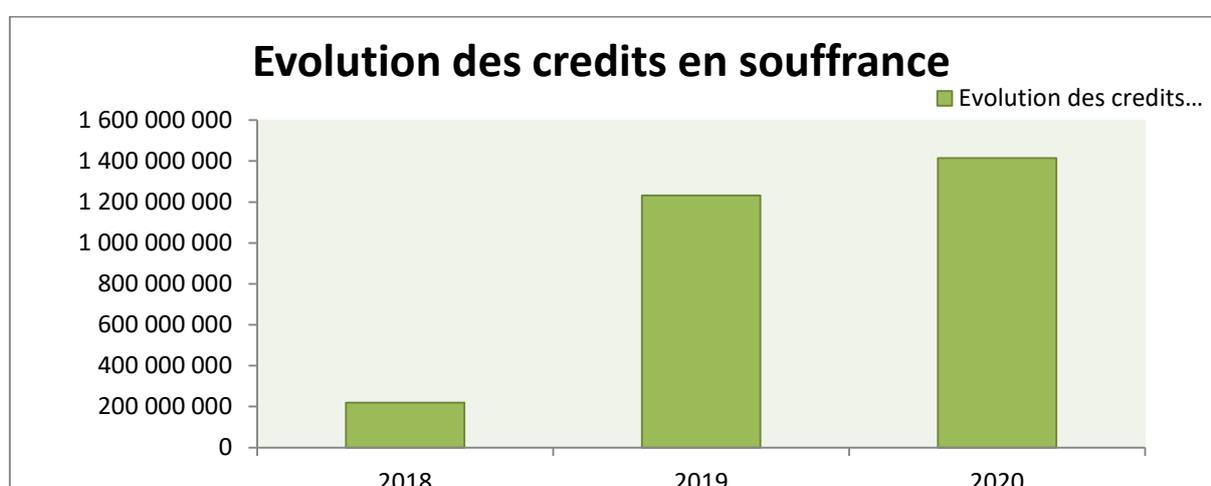


Source : Etat financier 2021

3.1.7. Evolution des crédits en souffrance

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 : Evolution des crédits en souffrance



Source : Etat 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 les microfinances et que le montant de la provision est déterminé selon les retards observés dans le paiement des échéances.

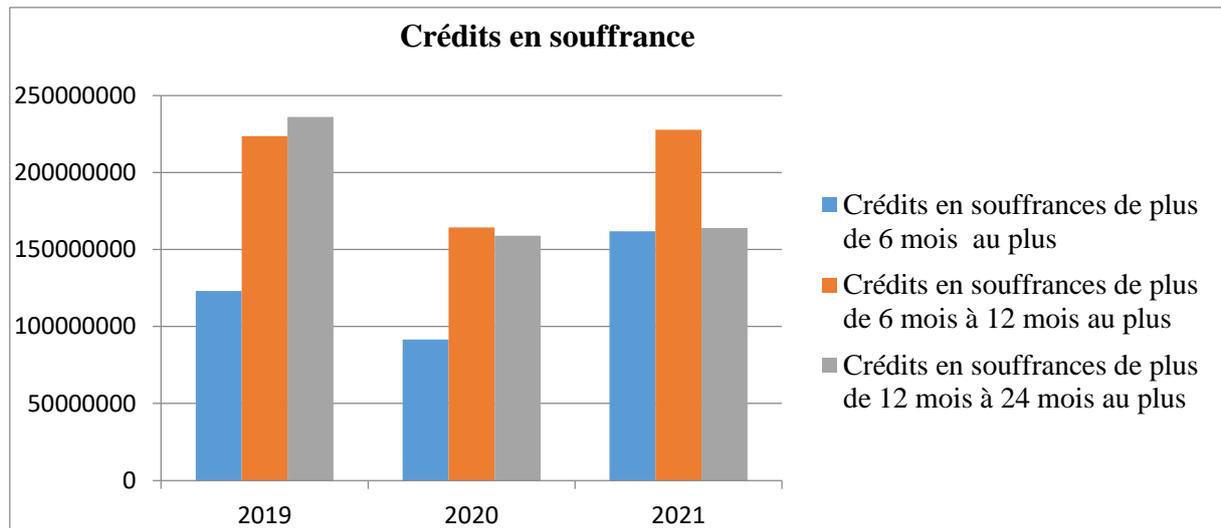
Tableau 3 : Situation des crédits en souffrances par tranche de retard

Eléments	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 : Auteur

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



Source : Etat financier 2021

De la figure ci-dessus, 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 des IMF ont fourni beaucoup d'efforts au niveau du recouvrement des crédits.

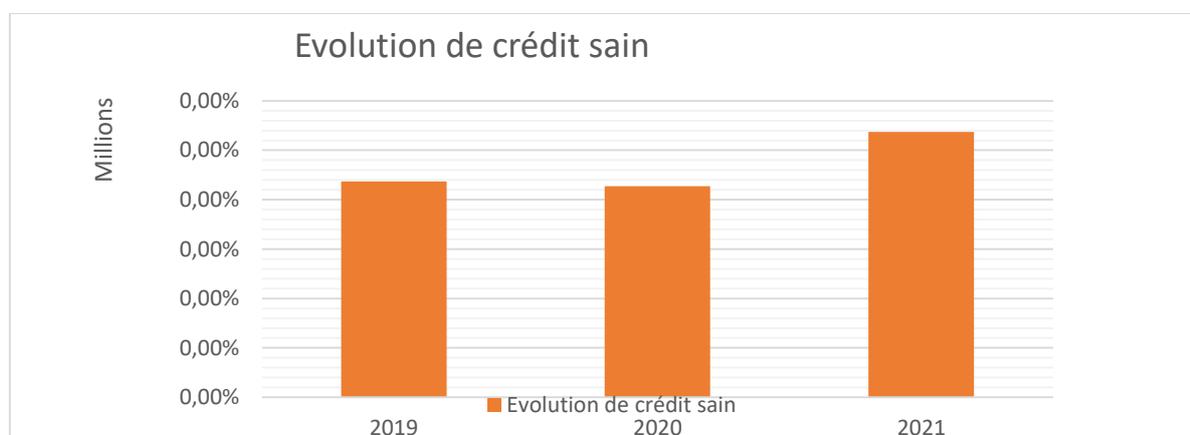
En ce qui concerne les crédits en souffrance de 12 à 24 mois au plus, ils varient au même rythme que les crédits en souffrance de 6 à 12 mois au plus, mais leurs parts sur l'ensemble de crédits en souffrance augmentent d'année en année. Ils représentent 26% en 2018, 51% en 2019 et 75% en 2020 soit plus 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.

3.1.8. Evolution des crédits sains des microfinances

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 entraînés la dégradation de la situation du marché.

Graphique 5 : Evolution du crédit sain en millions de FCFA



Source : Etat financier 2021

4. Analyse et contrôle des indicateurs de qualité du portefeuille de crédits

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.

4.1. Portefeuille à risques

Le portefeuille à risque (PAR) représente la mesure de la qualité du portefeuille de crédit la 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

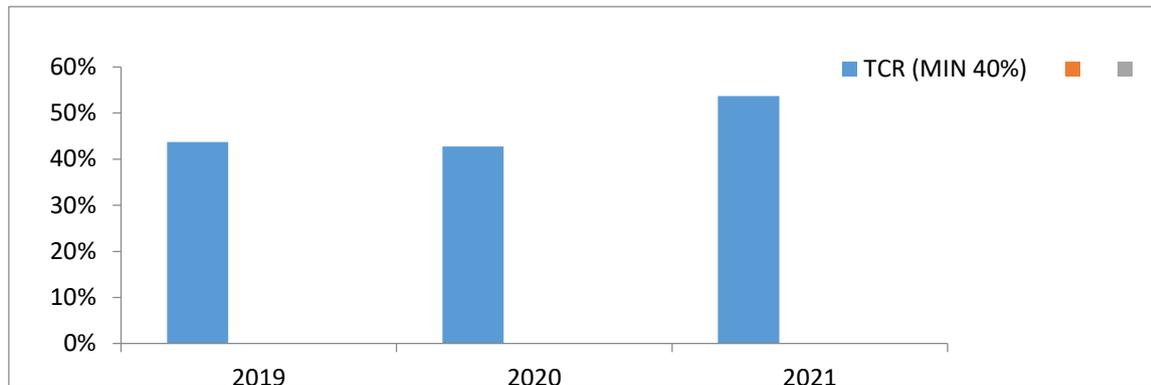
Eléments	2019	2020	2021
PAR 30 jrs (5% MAX)	15,39%	17,49%	14,35%
PAR 90 jrs (3% MAX)	7,20%	9,92%	11,76%
PAR 180 jrs (2% MAX)	4,61%	8,70%	10,89%

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

D'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.

Graphique 6 : Evolution du portefeuille à risque (PAR)



Source : Etat financier 2021

4.2. 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 divisé par le montant brut des créances en souffrance.

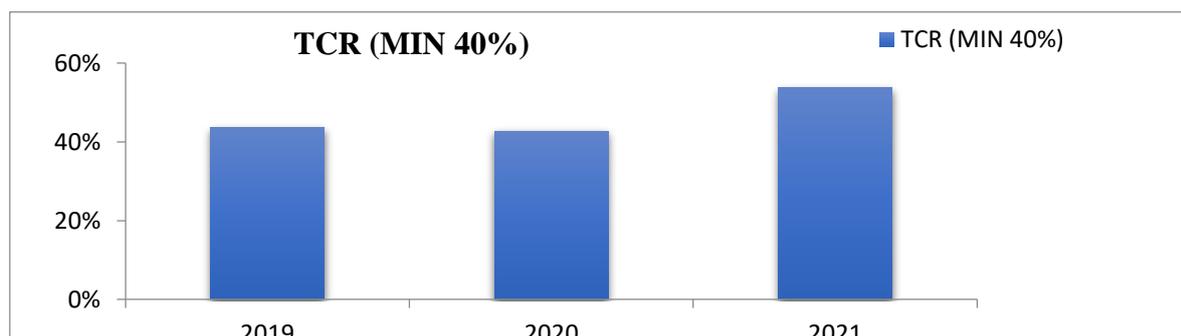
Tableau 5 : Taux de couverture du risque

Eléments	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

A 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 supérieur ou égal 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 : Etat financier 2021

4.3. 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 décidée 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 : Evolution du taux de pertes sur créances

Eléments	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'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.

4.4. Présentation des données d'enquête et leur limite

Nous présentons ici les données de notre enquête et leurs insuffisances, les données sont relatives exclusivement sur les IMF. Car les IMF divulguent des informations relatives à la portée, à l'impact des activités de microfinance sur la clientèle. Leurs états financiers (Bilan et Compte de Résultat) sont audités et certifiés par les commissaires aux comptes et experts comptables.

4.4.1. Présentation des données

Tableau 7 : Répartition des clients débiteurs par sexe

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

Source : Auteur

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. Les IMF offrent 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 amènent parfois à utiliser le crédit obtenu pour la satisfaction des besoins vitaux.

Tableau 9 : 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 10 : Appréciation du processus d'obtention de crédit

Avis de clients	Effectif	Pourcentage
Suffisant	27	45%
Insuffisant	33	55%
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
Long	31	52%
Raisnable	20	33%
Court	9	15%
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. Les IFM fixe 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
Longue	2	3%
Raisnable	22	37%
Courte	36	60%
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 13 : Réception de la visite du comité de suivi crédit par les clients

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

Source : Auteur

Les résultats obtenus militent en faveur de nos deux hypothèses qui s'intitulent respectivement que dans les systèmes financiers décentralisés au Mali, les crédits seraient en souffrance. Les agences de recouvrement auraient pour rôle de mobiliser les créances en souffrance dans les structures de microfinances.

4.4.2. 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. De plus, compte tenu de nos moyens financiers et de la situation socio-sécuritaire du pays, nous n'avons pas pu enquêter sur un nombre important de clients.

Conclusion

Le débat sur les SFD en tant que stimulant de la performance des institutions de microfinance est vieux de plusieurs années et, pourtant, une grande incertitude subsiste par rapport à la gouvernance et la performance. Nous pouvons conclure que l'efficacité et stabilité des systèmes financiers décentralisés (SFD) au Mali permettent de fournir des services financiers de qualité aux personnes à faibles revenus. Ils s'inscrivent dans une démarche envisageant un monde où les ménages à faibles revenus 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 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 Systèmes Financiers Décentralisés et les concepts du portefeuille de crédit relatifs à la microfinance. Enfin, l'apport de la gestion des crédits en souffrance a fait ressortir un certain nombre de constats notamment au niveau du portefeuille de crédits où 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. 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 Bibliographique

- Ballo, I. D. (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(2), 382-395.
- BALLO, I. M. (2023). Contrôle budgétaire dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 5(2), 208-218.
- Bank., W. (2020). Global economic prospects, June 2020. . *The World Bank*.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? . *2ème journée de recherche du CEROS*, 1-24 .
- BCEAO. (2010). le guide méthodologique de l'audit externe des SFD dans les pays de la zone UEMOA. *Price waterhouse coopers, Luxembourg*, 229.
- BCEAO. (2009). le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA. *Price waterhouse coopers, Luxembourg*, 264.
- Bourguignon A, . «. (2000). Performance et contrôle de gestion. . *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* », Ed. *Economica*.
- Brulhart, F., & B., M. (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)*, 13(1), 33-66.
- Bull, G. &. (2020). COVID-19: How does microfinance weather the coming storm. . *CGAP blog post*, 25.
- C., L. (2002). La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspective de recherche. . *Revue Tiers Monde, XLIII(172)*, , 847-865.
- C., L. (2002). La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspective de recherche. *Revue Tiers Monde, XLIII(172)*, 847-865.
- Caprio G., L. L. (2007). Governance and Bank Valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16, 584-617.
- Daley-Harris, S. &. (2006). State of the microcredit summit campaign: report 2006. . *Washington, DC: Microcredit Summit Campaign*.
- Dercon, S. (2002). Income risk, coping strategies, and safety nets. . *The World Bank Research Observer*, 17(2), , 141-166.
- H., A., & K., B. (2008). The Complementarity of Regulatory and Internal Governance Mechanisms in Banks. *Bankers, Markets et Investors(98)*, 6-15.

- K., O., & S.M., O. (2002). Does Government Funding alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(3), 359-379.
- Köhler, S. V. (2017). The human phenotype ontology in 2017. . *Nucleic acids research*, 45(D1), , D865-D876.
- Le Quéré, F. (2010). Gestion déléguée des encours par les investisseurs institutionnels : description et évolution des pratiques . *Revue d'économie financière*,, 277-295.
- McKay, C. &. (2010). Branchless Banking 2010: Who's Served? At What Price? What's Next?. *Focus Note*, 66,, 1-18.
- McKibbin, W. &. (2020). Global macroeconomic cooperation in response to the COVID-19 pandemic: a roadmap for the G20 and the IMF. . *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement_1), S297-S337.
- MOULAYE A, S., & BALLO, I. (2023). La contribution du contrôle de gestion a l'amélioration de la gouvernance des grandes entreprises industrielles du Mali. 2(1),. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*,, 15-47.
- MOULAYE, A. S., & TOURE, K. A. (2022). Gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*,, 3(6-2), 463-481.
- N'Diaye, L. (2011). Memento de microfinance, Dirigeants élus des systèmes financiers décentralisés. *collection savoirs*, , 98 .
- Nofer, M. G. (2017). Blockchain. . *Business & Information Systems Engineering*, 59, , 183-187.
- OUEDRAOGO, A., & GENTIL., D. (2009). la microfinance en Afrique de l'ouest, histoire et innovation. *Paris, Karthala*, , 310.
- P., A.-A., V., A.-P., & E, R.-M. (2009). Determinants of Nonprofit Board Size and Composition. The Case of Spanish Foundation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*,(98), 784-809.
- Rabelsi, M. A. (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*(147), 249-250.
- Reed, L. (2011). State of the Microcredit Summit Campaign Report 2011. . *Microcredit Summit Campaign. Washington D.C.*
- Reed, L. R. (2011). State of the microcredit summit campaign report 2011. . *Microcredit Summit Campaign. Washington DC.*

- S., D.-H. (2009). État de la campagne du sommet du microcrédit . *Campagne du sommet du microcrédit*.
- Sauter, M. (2017). From GSM to LTE-advanced Pro and 5G: An introduction to mobile networks and mobile broadband. . *John Wiley & Sons*.
- V., G. (2020). le recouvrement de créances en Europe . *thèse pour l'obtention du grade de docteur de l'Université de Montpellier* .
- V., H., & D., N. (2007). Do Regulated Microfinance Institutions Achieve Better Sustainability and Outreach? Cross Country Evidence. *Applied Economics*, 39(10), 1207-1222.