

IMPORTANCE DE LA QUALITE DE LA GESTION DES CREDITS EN SOUFFRANCES DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES AU MALI

THE IMPORTANCE OF QUALITY MANAGEMENT OF OUTSTANDING LOANS IN MALI'S DECENTRALIZED FINANCIAL SYSTEMS

Assitan TRAORE

Enseignante chercheuse

Faculté des Sciences Économiques 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),
Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES), Mali

Abdoulaye SOUMAILA MOULAYE

Enseignant chercheur

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

Date de soumission : 16/06/2023

Date d'acceptation : 01/11/2024

Pour citer cet article :

TRAORE A. & al. (2024) «IMPORTANCE DE LA QUALITE DE LA GESTION DES CREDITS EN SOUFFRANCES DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES AU MALI», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1271 - 1296

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 revenu. 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

Abstract

Decentralized Financial Systems facilitate access to credit for people excluded from the traditional financial system. They specialise 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

Introduction

En raison des crises économiques et financières des années 80 et de la mauvaise gestion des institutions bancaires et financières, les banques de développement et les structures de financement ont été mises en liquidation. Une microfinance est une entité qui propose des services financiers aux individus qui ne peuvent pas ou ont des difficultés à accéder aux services financiers traditionnels. Depuis de nombreuses années, elle a pris différentes formes, et des mécanismes de prêts aux personnes démunies existent depuis des millénaires en Asie. Toutefois, au cours des dix dernières années, la microfinance a connu une évolution remarquable. Effectivement, dans la majorité des pays en développement, seul un petit nombre de personnes bénéficient des services financiers. La plupart des individus ne disposent d'aucun compte d'épargne et ne contractent pas de prêts auprès d'institutions financières officielles. Ils ne retirent ou ne déposent que rarement dans les établissements financiers. C'est pourquoi l'accès restreint aux services financiers des pays en développement est devenu une préoccupation majeure à l'échelle mondiale.

Selon Reed et Larry (2011), plus de 200 millions de familles défavorisées ont bénéficié du crédit en 2010, dont environ 80% étaient des femmes. Selon Daley-Harris (2009), l'activité de microfinance a connu une croissance continue, se traduisant par une augmentation de 1 302% du taux de pénétration entre 1997 et 2007, ainsi qu'une amélioration des principaux indicateurs de performance tels que la taille du portefeuille, la qualité du portefeuille, la rentabilité et la durabilité (Bulletin de la microfinance, 2008).

De cette manière, en prenant des enseignements des échecs des structures de financement précédentes. Selon La Porta et ses collègues (2002), il semble que la qualité des mécanismes de gouvernance et le bon fonctionnement des organes de gouvernance ne soient pas indépendants des performances des organisations.

Aujourd'hui, aussi bien dans les campagnes que dans les villes, les services financiers sont restreints et réservés à une élite. Seule une faible proportion de la population est employée, la plupart continuent de travailler dans le secteur informel pour subvenir à leurs besoins. Leur principal défi réside dans l'impossibilité d'accéder au financement en raison d'un manque de garantie (TRAORE & TOURE, 2024).

Cependant, les méthodes de microfinance en Afrique sont bien plus anciennes, en particulier celles liées à la collecte de la petite épargne. De nombreuses recherches ont été menées sur la gouvernance des institutions financières bancaires jusqu'à présent (Crespi et al., 2004 ; Caprio et al., 2007 ; Alexandre et Bouaiss, 2008 ; De Andres et Vallelado, 2008 ; Laeven et Levine,

2009 ; Tchakoute, 2010) ainsi que 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).

Selon Lapenu (2002), une analyse approfondie de quatre cas d'IMF démontre que la gouvernance joue un rôle essentiel dans le succès de la microfinance. Hartarska (2005, 2009) et Mersland et Strom (2009) se questionnent sur l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance sociale et financière des IMF, respectivement dans les pays de l'Europe Centrale et de l'Est, ainsi que sur un échantillon international de sociétés privées d'IMF.

Ce brillant économiste bangladais, grâce à ses travaux pratiques sur la théorie de l'investissement, réalise ainsi la découverte de l'extrême pauvreté financière de ses concitoyens fabriquant des tabourets en bambou qui ne disposent d'aucun moyen de stocker des matières premières. Cependant, ils ont un besoin de crédit très limité : 27 dollars en tout pour 42 paysans qui ne peuvent pas accéder aux banques.

Une fois qu'il leur a prêté cette somme de sa poche, il peut constater l'augmentation de leur activité, car ils peuvent acheter d'avance la matière première, ce qui les protège des fluctuations importantes des prix. De cette manière, il ouvre la voie à de nombreuses autres expériences réalisées à travers le monde.

Cependant, des organismes sont mis en place afin de donner aux personnes défavorisées les moyens de générer leur revenu et les outils nécessaires pour gérer les risques qui en découlent. La réussite de la Grameen Bank, qui compte désormais plus de 7 millions de Bangladeshiens pauvres comme clients, a suscité un écho mondial. Cependant, il a été difficile de reproduire cette expérience dans la pratique. Dans les pays peu peuplés, il est bien plus difficile de concilier les conditions de rentabilité pour développer des services et des commerces de proximité. Cependant, la Grameen Bank a prouvé que non seulement les personnes défavorisées peuvent gérer et rembourser efficacement des crédits, mais qu'elles peuvent également payer des intérêts élevés, ce qui permet à l'institution de couvrir ses propres coûts.

Le domaine de la microfinance joue un rôle crucial dans l'infrastructure financière des pays en développement, en particulier en Afrique et dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Les systèmes financiers décentralisés dans l'Union économique et monétaire (UEMOA) ont adopté des lois régissant l'activité de travail des SFD, telles que la loi portant réglementation des SFD, modifiée le 06 avril 2007 par le Conseil des Ministres et le décret d'application de la loi portant réglementation des SFD, adopté le 06 avril 2007 par le Conseil des Ministres.

Néanmoins, le domaine de la microfinance au Mali est soumis à la loi N°10-013 du 20 mai 2010 qui règlemente les SFD et son décret d'application N°10-315/P-RM du 3 juin 2010. L'industrie du SFD a connu une croissance remarquable à partir des années 2000. D'après le Ministère de la promotion de l'investissement et du secteur privé (MPISP), même si ses institutions ont connu des difficultés ces dernières années, le Mali disposait de 126 institutions de microfinance réparties sur tout le territoire national, avec un réseau de 1000 points de services recensés en 2014.

En 2014, les SFD ont généré plus de 2274 emplois directs en mobilisant plus de 58,3 milliards de FCFA de l'épargne nationale et en octroyant plus de 70,444 milliards de FCFA de crédits. Le Mali disposait de 127 SFD au 31 décembre 2016, avec un montant de dépôts de 68,912 milliards de Francs CFA et un encours de crédits de 92,624 milliards, avec un nombre de clients de 1042995 en 2016 (CCS/SFD,2017). Malgré son impact économique et social considérable, la microfinance au Mali a toujours fait face à des obstacles qui mettent en péril sa viabilité, son équilibre financier et diminuent sa capacité à contribuer et à réduire la pauvreté localement. De 2016 à 2020, le gouvernement a lancé la politique nationale de développement de la microfinance et son plan d'action (PNDMF/PA) pour remédier à ces problèmes. Elle repose sur des objectifs stratégiques tels que : renforcer et améliorer la surveillance du secteur de la microfinance ; promouvoir un accès étendu et varié aux services financiers et préserver les intérêts des clients ; Améliorer le contexte et les compétences des SFD, ainsi que renforcer la promotion et la régulation du domaine de la microfinance.

L'objectif de cette politique nationale de développement de la microfinance est de créer un secteur de la microfinance professionnelle visant à réduire la pauvreté de manière efficace grâce aux services offerts par les SFD et à l'intégrer dans le système financier mondial d'ici 2025. Néanmoins, cette explosion et cette professionnalisation croissante du secteur ne sont pas venues en même temps que des dirigeants de qualité, qui connaissent parfaitement les réalités du secteur. Plusieurs SFD sont en faillite en raison de leur environnement de contrôle.

La principale cause des problèmes rencontrés par ces institutions réside dans la gestion médiocre et la faiblesse du contrôle interne observée dans le domaine. Ce qui les met en danger à un moment donné de leur vie en raison de fraudes et d'erreurs. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir une maîtrise et une surveillance rigoureuses. Il est donc essentiel que les SFD développent leurs propres compétences dans ce domaine en créant un service de recouvrement qui s'occupera de la gestion des encours. La principale source de problèmes sérieux réside dans le portefeuille de crédits, en particulier les crédits en difficulté, problèmes qui ne sont pas

toujours visibles immédiatement et peuvent même échapper à l'attention des dirigeants, parfois jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour les résoudre. Le crédit joue un rôle essentiel dans le fonctionnement des SFD. La gestion inefficace des crédits est à l'origine de nombreux problèmes de ces institutions, ce qui justifie l'importance d'évaluer ce poste. De cette manière, la gestion des crédits en difficulté joue un rôle crucial dans la gestion du portefeuille de crédit et préserve la durabilité de la structure.

Le but principal de cet article consiste à évaluer l'importance de la gestion des crédits en souffrance dans les SFD. Ensuite, il vise à gérer les risques associés aux crédits en souffrance dans les SFD et à proposer des recommandations pour améliorer les performances de l'organisation. Les objectifs spécifiques suivants découlent de cet objectif général :

Analyser la gestion des crédits en difficulté dans les SFD ; Étudier les composantes du portefeuille de crédit ; Étudier les critères qui reflètent la qualité du portefeuille de crédit ; Analyser les divers risques liés au crédit.

Une étude sur le crédit des SFD, après avoir identifié que le principal défi des SFD est lié au risque de crédit, permet non seulement aux dirigeants, mais aussi aux agents de l'institution de renforcer leur compréhension de la gestion des crédits en difficulté et de les aider dans la prise de décision pour atteindre ces objectifs. De plus, les conclusions de l'étude peuvent également aider à améliorer le système de contrôle interne mis en œuvre par le SFD. Cet article offre une meilleure compréhension des concepts de gestion des encours, de système financier décentralisé, de portefeuilles de crédit et des raisons des crédits en difficulté dans les SFD. Effectivement, elle offre la possibilité de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises lors de nos formations. Cela nous donne également l'opportunité de mettre en valeur et d'approfondir nos compétences en performance des agences et en finance, ce qui renforce notre carrière professionnelle.

Aujourd'hui, en plus des risques traditionnels auxquels n'importe quelle organisation est exposée, les systèmes financiers décentralisés (SFD) font face à des risques spécifiques tels que le risque de non-remboursement, le non-respect de l'échéance, le détournement d'objet et d'autres (risques financiers, de contrepartie, etc...). Il est évident que le risque de crédit est le plus crucial qu'un SFD est confronté en raison de la nature de son activité et de sa cible. L'institution est exposée à la faillite en raison de son manque de contrôle, comme l'illustre parfaitement l'histoire de la crise financière de 2007/2008, en particulier avec le cas de Lehmann Brothers. Le présent manuscrit sera structuré de la manière suivante : après la première partie consacrée à l'introduction, nous aborderons la revue de la littérature sur la gestion des encours

et la performance des agences en deuxième partie, puis nous aborderons la méthodologie de recherche en troisième partie, puis nous présenterons les résultats en quatrième partie et enfin, nous concluons en cinquième partie.

1. Revue de littérature

1.1. Gestion des encours

Le montant des crédits en cours sur les clients peut être défini comme le montant des échéances. Les établissements de crédit doivent donc récupérer ces créances impayées. Ces créances comprennent des dettes immobilisées, des dettes impayées et des dettes douteuses. De plus, elles engendrent d'importantes pertes directes et indirectes pour les institutions financières. Donc, mettre en place une gestion efficace des créances en difficulté est essentiel pour les systèmes financiers décentralisés. La gestion des encours implique de mettre en œuvre une politique de crédit efficace afin de les récupérer, car ces créances représentent un risque pour les institutions financières. Ce risque de crédit représente le risque le plus crucial auxquels les institutions financières sont confrontées. Il s'agit de la possibilité qu'un événement ait un impact négatif sur le service de dette sur lequel le débiteur a contracté.

Les prêts impayés représentent donc des dangers pour les systèmes financiers décentralisés. Il est impératif de gérer ces créances car elles peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités des entreprises. La gestion des créances impayées demande une somme considérable pour les mobiliser. Toutefois, leur mobilisation pose des problèmes pour les systèmes financiers. Selon Le Quéré (2010), la gestion des encours entraîne divers problèmes, car les institutions doivent veiller à ce que les gérants s'engagent dans leurs intérêts, que ce soit pour maximiser la performance ou pour gérer au mieux les risques de leurs portefeuilles. En prenant en compte ce qui a été mentionné précédemment, nous suggérons notre hypothèse sur la manière d'améliorer l'importance de la gestion des crédits en difficulté dans les systèmes financiers décentralisés au Mali.

1.2. Performance des agences de recouvrement

On peut considérer que la performance des agences de recouvrement est essentielle pour assurer une gestion efficace des encours. Elle joue un rôle essentiel dans la mobilisation des créances en difficulté. Notre manuscrit se concentre sur la performance et les agences de recouvrement dans cette section.

1.2.1. Performance

Une structure est considérée comme performante lorsque ses objectifs fixés sont atteints ou lorsqu'elle dépasse les objectifs attendus en tenant compte des ressources disponibles.

Aujourd'hui, les entreprises recherchent une performance globale qui prend en considération plusieurs aspects, tels que l'aspect économique, social et environnemental (Baret, 2006). Dans cette optique, la performance vise principalement à améliorer l'efficacité organisationnelle (Morin, 2008). De nombreux chercheurs ont établi une définition de la performance.

Pour notre travail de recherche, nous avons simplement utilisé les définitions suivantes : Tout d'abord, selon Bourguignon (2000), la performance est définie comme "la réalisation des objectifs de l'organisation, peu importe leur nature et leur diversité". On peut prendre cette réalisation au sens strict (résultat, conclusion) ou au sens large du processus qui conduit au résultat. Selon Brulhart et Btissam (2010), la "performance se manifeste par la réalisation des objectifs et l'amélioration de l'efficacité dans la réalisation des tâches". L'accent est mis sur les indicateurs financiers et non financiers dans cette définition.

Dans cette optique, Miles et Snow (1986) font le lien entre la performance et la dimension organisationnelle de l'entreprise en affirmant que la "performance" correspond à la capacité de l'entreprise à satisfaire au mieux les attentes de sa clientèle stratégique. En se basant sur ces définitions précédentes, il est possible de conclure que la performance correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés avec efficacité et à moindre coût. En prenant en compte les définitions citées, les agences de recouvrement doivent être en mesure de mobiliser les créances en difficulté de manière efficace et efficiente.

1.2.2. Agences de recouvrement

Il est essentiel que les systèmes financiers décentralisés bénéficient de services de recouvrement plus efficaces, capables de récupérer les dettes. Au cours de cette section de notre article, il serait judicieux de débiter par le recouvrement de créances, puis par le service de recouvrement.

1.2.3. Recouvrement de créances

Une créance, en particulier une somme d'argent, est une relation juridique où un créancier peut demander à son débiteur de faire une prestation, c'est-à-dire de payer une somme d'argent (Guillemin, 2020).

D'après l'article 28 de l'Acte Uniforme de l'OHADA (1998), qui établit les procédures de recouvrement simplifiées et les voies d'exécution, tout créancier a la possibilité, quelle que soit la nature de sa créance, de contraindre son débiteur défaillant à respecter ses obligations envers lui ou de prendre des mesures conservatoires pour préserver ses droits. Dans cette optique, il est nécessaire que les crédits en difficulté du système décentralisé soient récupérés par un service compétent pour le recouvrement.

1.2.4. Agences de recouvrement

D'après l'article 28 de l'Acte Uniforme de l'OHADA (1998), qui établit les procédures de recouvrement simplifiées et les voies d'exécution, tout créancier a la possibilité, quelle que soit la nature de sa créance, de contraindre son débiteur défaillant à respecter ses obligations envers lui ou de prendre des mesures conservatoires pour préserver ses droits. Dans cette optique, il est nécessaire que les crédits en difficulté du système décentralisé soient récupérés par un service compétent pour le recouvrement. Le rôle du service de recouvrement consiste à repérer les dettes qui ne sont pas réglées dans les délais impartis. Une fois que ces créances sont identifiées, ils établissent des procédures de recouvrement afin de récupérer les crédits en retard.

2. Méthodologique de recherche

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

2.1. Modèle de recherche

Il est crucial pour nous, ici, de vérifier ou de réfuter nos hypothèses avancées précédemment. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour une méthode hypothético-déductive qui nécessite de combiner une étape exploratoire afin de comprendre et d'expliquer la gestion des encours et les performances des agences de recouvrement dans les systèmes financiers décentralisés au Mali, ainsi qu'une étape de terrain pour vérifier ou infirmer les hypothèses.

Dans cette optique, la collecte des données a été précédemment effectuée à travers une approche qualitative afin de déterminer le niveau de gestion des créances en souffrance, puis à travers une approche quantitative afin de vérifier les hypothèses. Selon Yin (1994), les chercheurs peuvent opter pour cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques et les études de cas. Quant à nous, il est indéniable que nous avons choisi d'utiliser les enquêtes par questionnaire et les guides d'entretien comme stratégie pour confirmer ou réfuter nos hypothèses. Dans les recherches quantitatives, le mode de collecte le plus courant est le questionnaire, tandis que dans les recherches qualitatives, l'entretien et l'observation sont privilégiés. Ballo, I., Diallo, H. A., & Guindo, L. A. (2022).

Notre étude se concentre sur la gestion des encours et sur les résultats des agences de recouvrement, ce qui explique notre décision de faire appel aux méthodes mentionnées précédemment. La Gestion des crédits en souffrance dans les systèmes financiers décentralisés au Mali n'est pas encore disponible, à notre connaissance.

Nous avons envoyé un guide d'entretien aux divers agents de crédits et bénéficiaires pour approfondir notre compréhension des difficultés liées à la gestion des crédits en difficulté. Les discussions ont abordé la situation des crédits en difficulté, les taux d'intérêt et la gestion des crédits en difficulté. Les questionnaires employés pendant notre étude nous aideront à approfondir notre compréhension de la gestion des crédits en difficulté d'AMIFA-MALI. Nos questionnaires portent sur la gestion des crédits en difficulté, leur remboursement et leur processus de crédit accordé.

Les responsables d'agences, les responsables de crédits, les agents de crédits et les clients recevront ces questionnaires. Une recherche documentaire (données secondaires) a également été effectuée, ce qui a exigé une connaissance approfondie des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) ainsi qu'une fiabilité dans la méthode de saisie des informations. Le traitement des données est suivi de l'analyse des données.

2.2. Échantillonnage

Pour choisir échantillonnage, 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 : 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	30	30	30	100%	Exhaustif
Dossiers de crédit des groupements en souffrances	30	30	30	100%	Exhaustif

Source : Auteurs

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 d'AMIFA.

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 d'AMIFA.

3.1. 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.

3.2. 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 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.

(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. Ultiment on réalise la garantie et on solde le prêt (radiation, perte).

3.3. 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.

3.3.1. 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 agence ou de la Direction générale ;

la mise en demeure ;

le protocole d'accord .

La lettre de relance niveau 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'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. 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.

3.3.2. Recouvrement judiciaire

Le recouvrement judiciaire intervient lorsque tous les moyens et voies ont été utilisées 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.

3.3.3. 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 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
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 : Auteurs à partir des rapports d'activité 2018,2019,2020 et 2021 d'AMIFA

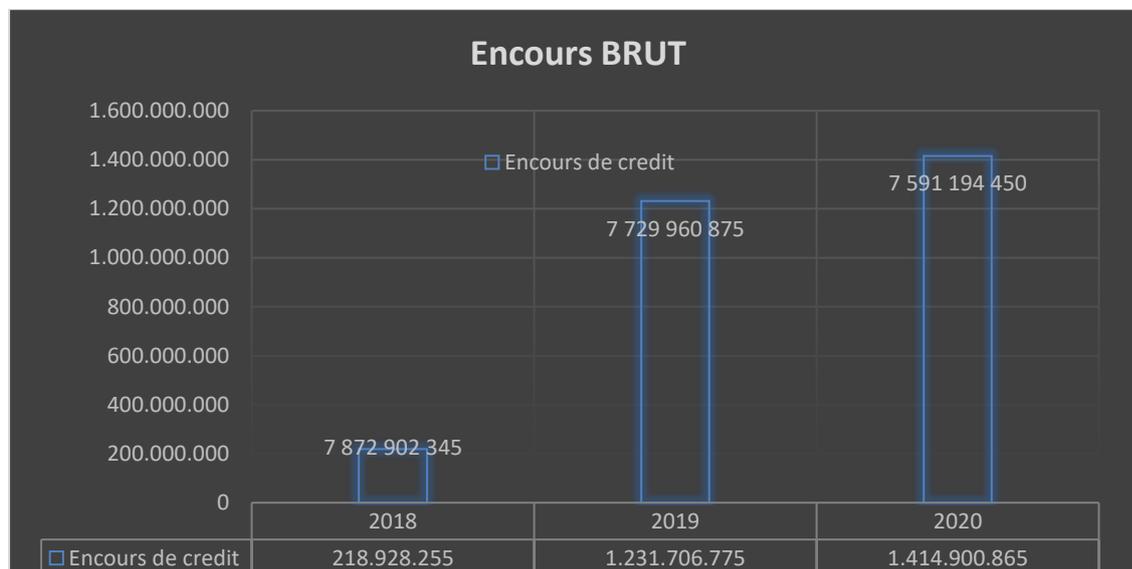
Seront présentées à travers l'analyse des graphiques montrant l'évolution de la tendance dudit

portefeuille. Nous allons commencer à présenter la situation du portefeuille de crédit d’AMIFA ainsi que son évolution.

3.3.4. Evolution 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 : Evolution du portefeuille de crédit

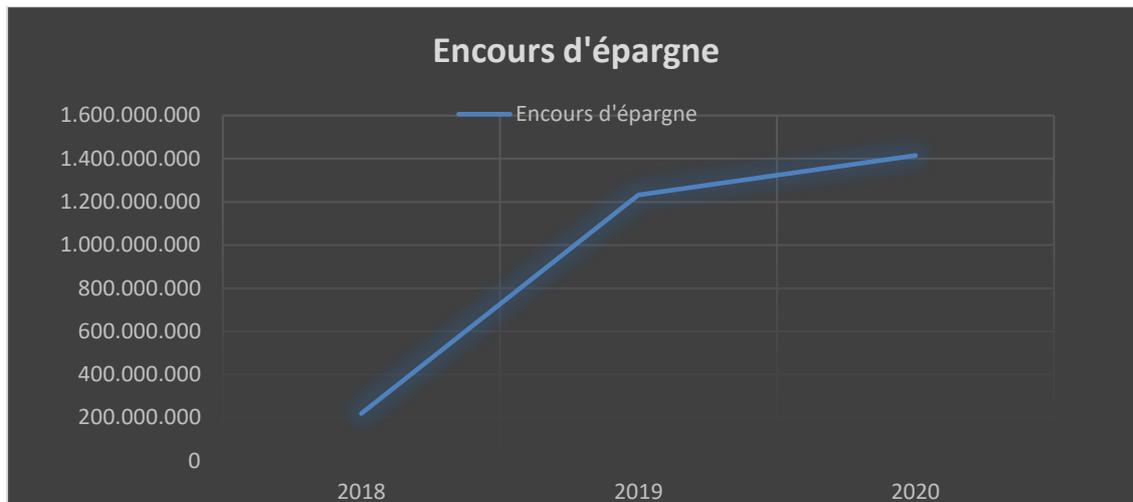


Source : Etat financier 2021

3.3.5. 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

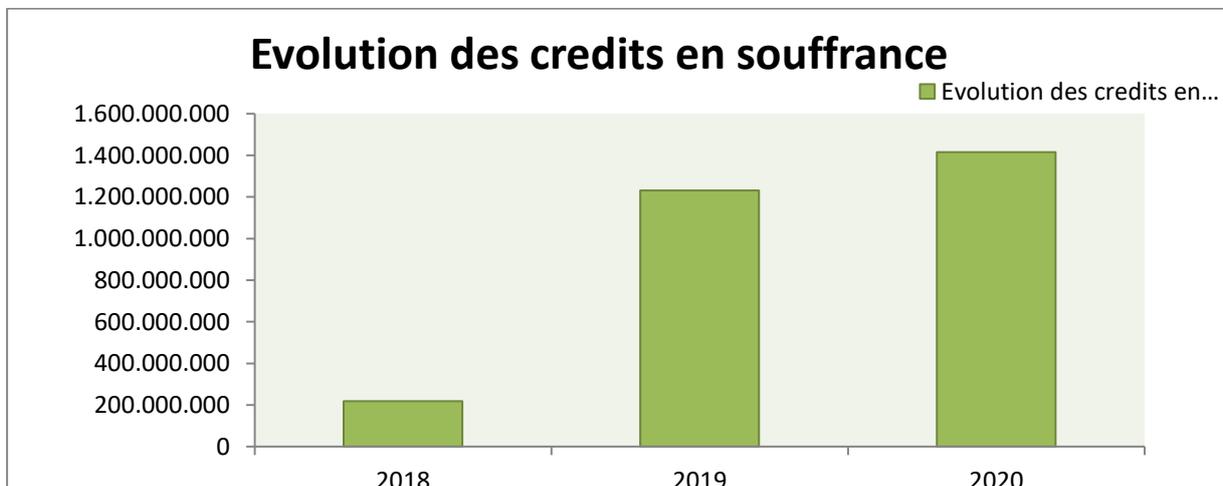


Source : Etat financier 2021

3.3.6. Evolution 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 : 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,

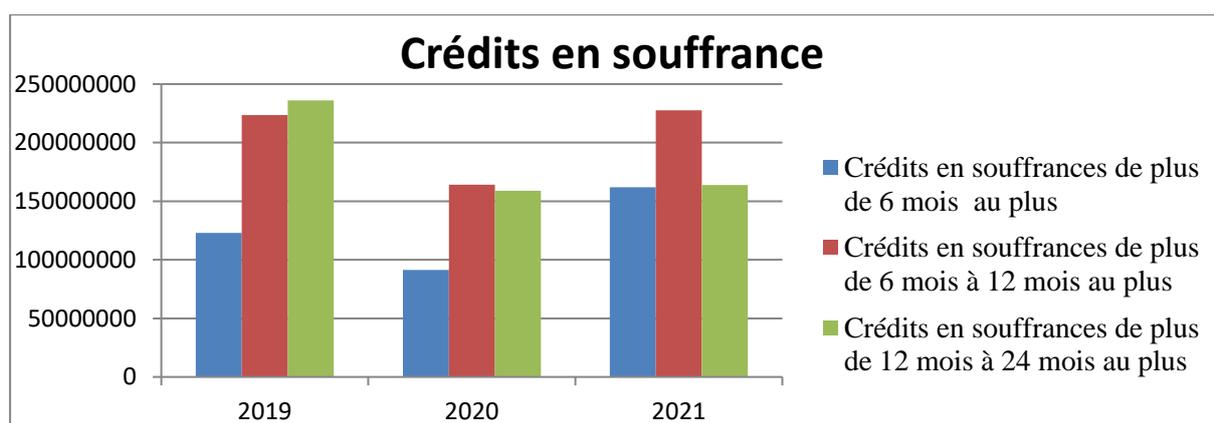
100% pour les retards de plus de 12 mois à 24 mois.

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 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

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

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



Source : Etat financier 2021

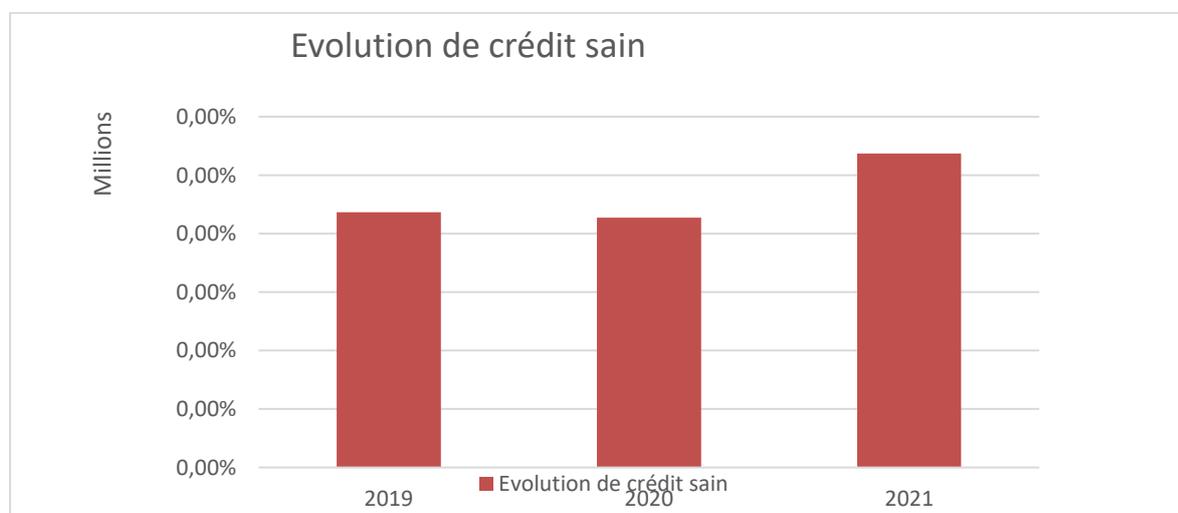
De la figure ci-dessus, on constate que les crédits en souffrance de 6 mois au plus diminuent d'année en année, et représentent respectivement 28% des crédits en souffrance en 2018 ; 11% en 2019 et 6% en 2020. Cette baisse s'explique donc par une amélioration de la qualité du

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 d'AMIFA 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.

3.3.7. Evolution 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 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 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.

4.1. Portefeuille à risques

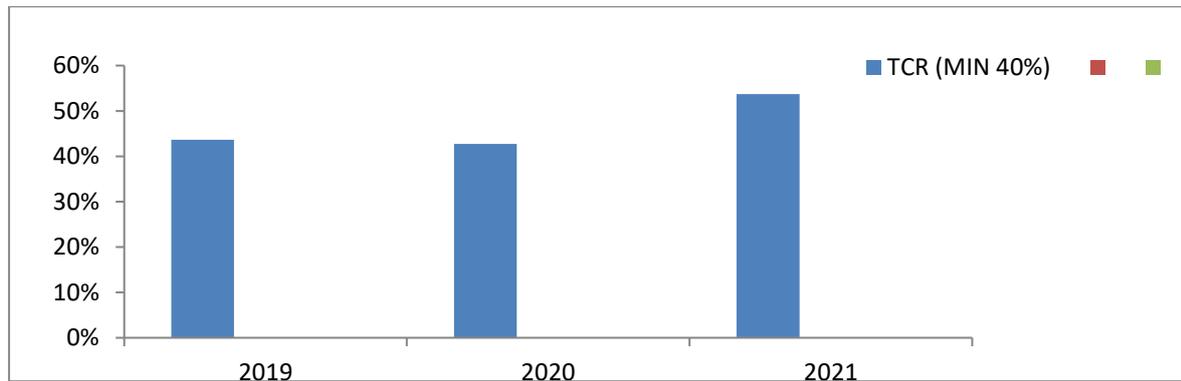
Le portefeuille à risque (PAR) représente la mesure de la qualité du portefeuille de crédit la plus largement accepté. Il montre la partie du portefeuille crédit « contaminée » par les impayés et présentant donc un risque de ne pas être remboursé. Le PAR, est calculé en divisant tous les crédits présentant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

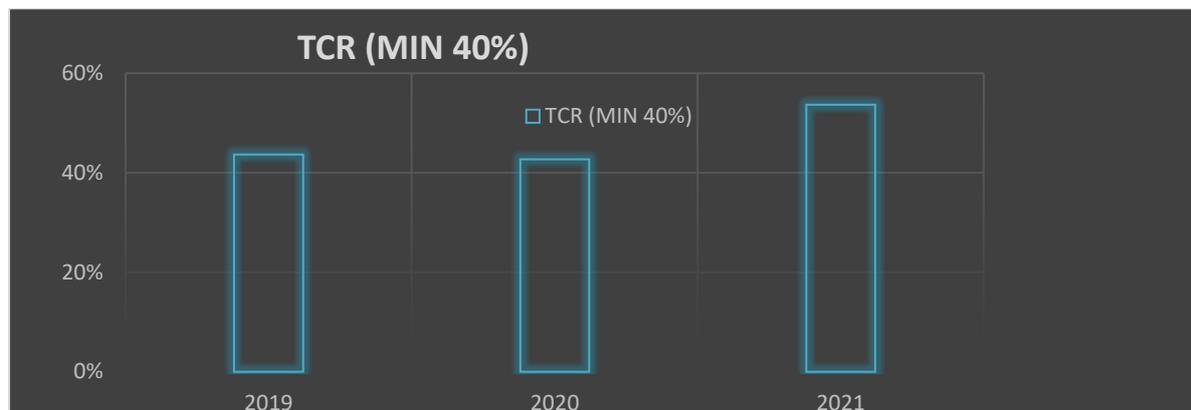
Tableau 5 : Taux de couverture du risque

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

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 récupéré.

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 : Auteurs 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.

4.4. 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

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 : Auteurs

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 : Auteurs

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 amenés 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 : Auteurs

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 : Auteurs

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 : Auteurs

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
Raisonné	19	32%
Elevé	41	68%
Total	60	100%

Source : Auteurs

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 : Auteurs

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.

4.4.2. Limite des données

Nous notons que l'accès aux informations financières n'a pas été facile en raison de la concurrence qui règne dans le secteur. En ce qui concerne les clients en retard de paiement, certains ont refusé de répondre à nos interrogations car ils nous considéraient comme des espions envoyés par AMIFA. En outre, en raison de notre budget et de la situation socio-

sécuritaire du pays, nous n'avons pas pu réaliser une enquête sur un nombre considérable de clients.

5. Conclusion

La discussion concernant les SFD en tant que facteur de croissance des institutions de microfinance remonte à plusieurs années et, malgré cela, il reste une grande incertitude quant à la gouvernance et à la performance. Il est possible de conclure que les SFD offrent des services financiers aux individus à faible revenu. Ils partagent une vision d'un monde où les ménages à faible revenu auraient un accès constant à des services financiers abordables et de qualité afin de financer des activités génératrices de revenus, accumuler des actifs, stabiliser leurs dépenses de consommation et se protéger contre les risques. En réalité, les impayés s'accumulent généralement en raison du non-paiement des prêts accordés à la date prévue. (S.A., 2024) Les impayés représentent un obstacle au développement des secteurs financiers décentralisés, car la majorité des faillites d'institutions de microfinance sont causées par une dégradation de la qualité du portefeuille de crédits associé. De cette manière, la gestion du portefeuille de crédit en difficulté jouerait un rôle crucial dans la pérennité des systèmes financiers décentralisés. Toutefois, nous avons accordé une attention particulière aux critères d'octroi de crédit d'AMIFA ainsi qu'à sa politique de suivi pour atteindre nos objectifs et répondre aux interrogations soulevées. Cela nous a donné l'opportunité de saisir les particularités des SFD et les concepts du portefeuille de crédit liés sur la microfinance.

Finalement, l'analyse de la gestion des crédits en difficulté a révélé plusieurs observations, notamment concernant le portefeuille de crédits où le taux de délinquance financière (6,09%) est supérieur à la norme (3%) établie par la BCEAO, ce qui explique l'importance des impayés dans l'ensemble des encours de crédits d'AMIFA.

Limites et implications managériales

Outre cette proportion, les périodes de PAR de 30, 90 et 180 jours ne respectent pas également les normes établies par la BCEAO sur une période de trois ans d'étude. Cela signifie que l'institution rencontre des difficultés sérieuses pour récupérer ses paiements impayés d'au moins un mois. Donc, les raisons des impayés sont à la fois liées à la gestion du portefeuille de crédit en amont et en aval. Au préalable, il y a des problèmes liés à l'inadéquation des conditions d'octroi de crédit (une durée de déblocage de crédit très longue, la mauvaise foi du client...), à une analyse inadéquate des dossiers de crédit et à l'inefficacité.

Bibliographie

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Le Quéré, F. (2010). Gestion déléguée des encours par les investisseurs institutionnels : description et évolution des pratiques . *Revue d'économie financière*, 277-295.
- MAIGA A& al. (2023). Impact du crédit financier sur la croissance économique du Mali. *GLOBAL SCIENTIFIC*, 1-16.
- MOULAYE . S.A & al. (2023). Gestion des credits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali. *Revue Internationale Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* .

- MOULAYE, S.A. & al. (2024). Le management fiscal des petites et moyennes entreprises à l'ère du numérique au Mali. *Revue des Sciences Juridiques et Economiques*, 103-121.
- N'Diaye, L. (2011). Memento de microfinance, Dirigeants élus des systèmes financiers décentralisés,. *collection savoirs*, 98 .
- OUEDRAOGO, A., & Dominique GENTIL. (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*., 250(249), 147.
- Reed, L. (2011). State of the Microcredit Summit Campaign Report 2011. . *Microcredit Summit Campaign. Washington D.C.*
- S., D.-H. (2009). État de la campagne du sommet du microcrédit . *Campagne du sommet du microcrédit.*
- S.A., T. A. (2024). LA PRATIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES AU MALI : CAS DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE BAMAKO. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 1-14.
- TRAORE, A., & TOURE, K. A. (2024). « Importance de la qualité de la gestion des crédits en souffrances dans les systèmes financiers décentralisés au Mali»,. *Revue Internationale des Sciences de Gestion.*
- 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.