

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Section 1 : Historique de l'OTIV

Section 2 : Structure organisationnelle du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Section 3 : Situation de marché

Chapitre 2 : Processus d'octroi de crédit

Section 1 : Phase de demande de crédit

Section 2 : La phase d'approbation et de déblocage

Section 3 : La phase de suivi et de recouvrement

PARTIE II : FORMULATION ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES

Chapitre 1 : Les problèmes rencontrés avant déblocage

Section 1 : Au niveau de l'étape de demande de crédit

Section 2 : Au niveau de l'étape d'approbation

Section 3 : Remarques sur les problèmes de constitution de groupement

Chapitre 2 : Les problèmes rencontrés après le déblocage

Section 1 : Au niveau de l'étape de suivi

Section 2 : Au niveau de l'étape de recouvrement

Chapitre 3 : Les problèmes externes

Section 1 : L'environnement physique et démographique

Section 2 : Les problèmes sociopolitiques, économiques et concurrentiels

PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 1 : Solutions concernant les problèmes rencontrés avant le déblocage

Section 1 : Etape de demande de crédit

Section 2 : Etape d'approbation

Section 3 : Amélioration de la méthode de constitution de groupement

Chapitre 2 : Solutions concernant les problèmes rencontrés après le déblocage

Section 1 : Amélioration de la méthode de suivi

Section 2 : Renforcement des actions de recouvrement

Chapitre 3 : Considération de l'aspect environnemental

Section 1 : Adaptation des offres de crédit à l'environnement physique et démographique

Section 2 : Adaptation des offres de crédit à l'environnement sociopolitique et économique

Chapitre 4 : Recommandations générales

Section 1 : La gestion continue des risques

Section 2 : Implantation d'un central de risques

CONCLUSION

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Taux de provision à appliquer aux CDL	42
Tableau 2 :	Aperçu quantitatif de la délinquance, cas de l'OTIV Mamiratra	46
Tableau 3 :	Calendrier de remboursement prévisionnel.....	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Le processus d'octroi de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro.....	25
Figure 2 :	Table d'équilibre du développement du secteur agricole	72
Figure 3 :	Processus continu de gestion des risques	76

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AAM	Agent d'Appui et Marketing
ADCR	Agent de Crédit et de Recouvrement
ADéFI	Action pour le Développement et le Financement des petites entreprises
AG	Assemblée Générale
AGPMF	Agence d'exécution du Programme Microfinance
ASC	Agent Superviseur de Crédit
BIANCO	Bureau Indépendant Anti-corruption
BTM FENU	Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra / Fonds d'Equipement des Nations Unies
CA	Conseil d'Administration
CB	Caisse de Base
CC	Commission de Crédit
CDL	Crédit Douteux et Litigieux
CIC	Commission d'Instruction de Crédit
CoCo	Comité de Contrôle
COGES	Comité de Gestion
CRM	Central de Risques en Microfinance
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
DID	Développement International Desjardins
FGM	Fonds de Garantie Mutualiste
GCV	Grenier Communautaire Villageois
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IDA	Institution de Développement Agricole
IMF	Institution de Microfinance
MADRIGAL	Madagascar Riz Galant
MEC	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
ONG	Organisation Non Gouvernementale

OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAR	Portefeuille à Risque
PATER	Projet d'Assistance technique en Finance Rurale
PDR	Institution de Recherche et d'Application des Méthodes de développement
PV	Procès Verbal
SIG	Système d'Information de Gestion
SOMALAC	Société Malgache pour l'Aménagement du Lac Alaotra
SRI	Système de Riziculture Intensif
UR CECAM	Unité Régionale / Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuels

INTRODUCTION

Qu'on y réfléchisse un moment, l'une des forces motrices des résultats économiques obtenus dans les pays économiques développés est la grande mobilité des avoirs financiers. Il existe en fait, dans ces pays, différents mécanismes permettant de canaliser l'épargne détenue par les individus et les entreprises vers le financement de la production et de la consommation de biens et de services.

Les Banques et les Coopératives d'épargne et de crédit en constituent des rouages essentiels. Ces organismes financiers obtiennent des dépôts qu'ils prêtent aux personnes, entreprises et institutions qui en font la demande. Voici, en quelques mots, en quoi consiste l'intermédiation financière.

La performance de toutes les ressources de l'institution financière est requise pour lui permettre de devenir profitable et de croître, mais le gestionnaire financier est en quelque sorte le dépositaire de tous ces fonds mobilisés par les services d'épargne et prêtés et recouvrés par les services du crédit. Les ressources de l'institution doivent donc être utilisées au mieux, comme on le verra, en maximisant la combinaison « sécurité et rentabilité ».

Et c'est dans cette perspective que nous avons orienté notre étude vers la gestion de crédit, d'où le choix du thème « **Contribution a l'amélioration des stratégies de gestion des impayés : Cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro** ». Tel est l'objet de notre mémoire de fin d'études. Certes, la situation actuelle des impayés du réseau frôle les normes prudentielles exigées par la loi bancaire en vigueur. Alors nous allons voir si la stratégie appliquée actuellement pour gérer les impayés est efficace et que l'application de la stratégie prévue par le manuel des politiques et procédures est respectée par les techniciens. En résumé, est-ce que la politique de gestion des impayés du réseau est-elle efficace et adaptée à sa situation actuelle ?

Aussi voudrions nous doter le Réseau de moyens efficaces afin d'améliorer sa gestion de crédit. Une fois nos propositions retenues, l'OTIV pourrait facilement faire face à toute concurrence et renforcerait ses performances de gestion de crédit pour éviter tout genre de risques et enrayerait tout problème chronique de recouvrement.

Comme la Région Alaotra Mangoro constitue l'une des zones fortement peuplées par des paysans à Madagascar, nous avons choisi le Réseau de microfinance œuvrant dans cette région par le biais du Réseau OTIV.

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons effectué un stage pratique de quatre (4) mois au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro durant lequel nous avons adopté différentes méthodes de travail à savoir : la documentation, la visite des caisses, des enquêtes sur terrains auprès des membres de l'OTIV, des enquêtes auprès de plusieurs employés et responsables de l'OTIV. Cependant nous avons rencontré quelques problèmes tels que : la difficulté de collectes d'information, les problèmes de temps qui se manifestent par l'indisponibilité des employés et des responsables concernés.

Quant au contenu de notre mémoire, le plan comporte trois grandes parties :

La première partie est consacrée à la présentation générale du cadre de la recherche. Elle comporte deux volets principaux : la présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro et la théorie générale sur la gestion des impayés en vigueur au sein du réseau en fonction de l'étude du processus d'octroi de crédit.

La deuxième partie intitulée : identification et formulation de problèmes nous permettra de déterminer successivement les problèmes liés à la gestion pré et post-octroi de crédit ainsi que les contraintes environnementaux.

Enfin, La troisième partie de notre recherche sera consacrée aux propositions de solutions et aux recommandations pour ainsi agir sur les problèmes précédemment soulevés.

PARTIE I :

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

La microfinance joue un rôle fondamental au développement économique de notre pays. Certes, elle vise à améliorer et favoriser l'accès des petits producteurs exclus du circuit bancaire à des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités afin de réduire la pauvreté. C'est d'ailleurs la principale mission du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

Pour pouvoir entrer dans le cœur de notre analyse et de bien la situer, il est d'abord nécessaire de présenter le réseau OTIV Alaotra Mangoro et de déterminer ses raisons d'être en tant qu'Institution de Microfinance.

Pour cela, nous allons voir, dans un premier chapitre, la présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

Et dans un second chapitre, nous allons essayer de détailler le processus d'octroi de crédit du réseau afin de détecter les problèmes causant les impayés.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU RESEAU OTIV

La présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro est une étape non négligeable dans notre analyse du fait que c'est l'institution où nous avons choisi pour établir notre étude. Ce chapitre nous aidera donc à connaître le réseau dans le but de nous familiariser avec son domaine et ses activités. Pour cela, il nous paraît nécessaire de voir son historique.

Ensuite, ce n'est qu'après cela que nous passerons aux détails de la structure organisationnelle de l'OTIV Alaotra Mangoro, qui est l'une des garantes principales du bon fonctionnement de toutes les activités du réseau.

Et enfin, nous analyserons la situation actuelle du réseau du point de vue localisation géographique et l'offre des produits et services.

SECTION I : HISTORIQUE DE L'OTIV

Cette section nous permettra de voir successivement l'origine du réseau OTIV Alaotra Mangoro, son évolution, ainsi que la localisation des OTIV et des CB dans la région Alaotra Mangoro.

1.1 - Origine de l'OTIV

Vers l'année 1990, le café robusta avait connu une bonne réputation au point de vue commercial surtout dans la région de Toamasina ainsi que dans d'autres régions de Madagascar. Durant cette année, grâce à l'initiative de quelques résidents du quartier de Val Pinson, la caisse ROBUSTA a été créée. Elle avait pour but de stimuler l'entraide entre les membres et de subvenir aux besoins financiers de ceux-ci qui avaient des difficultés. C'est ainsi qu'une caisse collective était devenue nécessaire.

Par conséquent, Alexis Augustin est reconnu comme le fondateur de l'OTIV à Madagascar parce qu'il est arrivé à sensibiliser la population du quartier de Val Pinson, quant à l'opportunité de créer une Mutuelle d'Epargne et de Crédit malgré les lourdes tâches qu'il a exercées. Au cours d'une réunion tenue entre quelques membres du

quartier, la première OTIV fut créée sous forme d'une association régie par la loi 60 133 du 30 Octobre 1960.

1.2 - Son évolution

A partir de 1992, le projet avait voulu comme vocation non seulement de se généraliser dans tous les milieux de la région de Toamasina, mais aussi à étendre son implantation dans toutes les régions de Madagascar. Ce projet s'adressait principalement aux agriculteurs en milieu rural.

Un protocole d'entente était signé en Juillet 1992 avec des partenaires canadiens représentés par DID sur le crédit PDFR. Signalons en passant que DID a été sélectionné grâce à sa longue expérience de plus de trente années dans le domaine. Cet accord avait pour but d'exécuter, d'implanter, d'appuyer et de développer les Mutuelles d'Epargnes et de Crédit dans la région de Toamasina. Ces MECS ont été dénommées OTIV (Caisse d'Epargne et de crédit Mutuel).

La première MEC a été créé à Toamasina en Novembre 1993 par DID à travers du projet de Développement de Finances Communautaires financées par la Banque Mondiale. L'OTIV Toamasina est devenue la structure pilote pour l'expérimentation de la MEC. Ainsi, l'implantation des caisses dans les zones littorales de Toamasina a été désignée comme activité prioritaire de l'organisation.

Le PDFR à Madagascar n'a toute fois débuté officiellement qu'en Avril 1994. De nouvelles implantations de ce projet ont été inaugurées dans les zones littorales entre Soanierana Ivongo et Brickaville. Celles du Lac Alaotra ne l'ont été qu'à partir de 1995. Respectivement d'autres extensions ont vu le jour en 1997 et dans les régions d'Antananarivo et en 1998 dans la région de Sambava, ceci dans le cadre de l'exploitation de la vanille du réseau en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds. Le nombre des OTIV à Madagascar, au 30 Juin 2002, est de 107 reparties géographiquement en cinq Unités de promotions :

- 40 OTIV à Toamasina ;(UP Tamatave)
- 12 OTIV à Ambatondrazaka ;(UP Ambatondrazaka)
- 20 OTIV dans la région de Sava ;(UP Sava)
- 30 OTIV à Antananarivo ;(UP Tana)
- 5 OTIV à Diégo. (UP Diego)

1.3 - Les OTIV de la région du Lac Alaotra

Les OTIV de la région Lac Alaotra constituent l'Antenne 2 du Réseau de Mec de Toamasina. La MEC est régie par la loi N° 96 020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes.

1.3.1 - Date de création et ses principales évolutions

La région Lac Alaotra a été choisie en raison de ses perspectives agricoles et de l'existence de nombreuses associations d'agriculteurs. En 1994, DID s'acclimate dans la région avec la création de la première caisse OTIV dans le cadre du PATFR 1994-1997 financé conjointement par le gouvernement malgache, l'IDA et DID ont assuré la gestion du Projet.

En Février 1995, une caisse modèle a été implantée. En 1996, le réseau a procédé à la mise en place d'une Mutuelle d'Entreprise appelée « TONTA » sur un premier refinancement BTM/FENU sans collecte d'épargne au préalable. En 1997, une étude de faisabilité d'un projet d'arrimage BTM/Réseau OTIV Lac Alaotra a été menée. Une première action de refinancement avec un apport FENU via BTM a sert à financer un réseau de paysans encadré par la société MADRIGAL. Durant cette même année, une signature d'accord de collaboration avec la MPE a eu lieu.

SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO

Cette section consiste à présenter et à analyser théoriquement la structure organisationnelle du réseau avec une vision de la gestion des impayés. Certes, cette structure est composée de l'UNION, des OTIV et des CB avec lesquelles il existe une certaine interdépendance traduite sous forme de délégation de pouvoir.

2.1 - Structure des caisses de base (CB)

Une caisse de base est un point de service sans personnalité juridique distincte et réalisant les opérations avec la clientèle de l'IMF. Les CB sont actuellement au nombre de vingt quatre (24) réparties dans le réseau Alaotra Mangoro. Elles sont chargées de réaliser les activités d'intermédiation financière et bénéficient de la notion de proximité par rapport aux membres qui les composent. En plus du rôle d'intermédiaires financiers entre l'OTIV et ses membres, elles jouent également un rôle social et communautaire.

Ainsi, l'organe suprême au sein d'une caisse de base est l'Assemblée Générale formée par l'ensemble de tous ses membres, suivi du comité de gestion.

2.1.1 – Assemblée Générale (AG)

L'ensemble des AG de chaque CB forme l'AG des OTIV, et celui des OTIV forme celle de l'UNION. Certes, le rôle et les fonctions d'une AG sont donc les mêmes pour une CB, une OTIV et l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro.

L'AG est souveraine et elle constitue le lieu d'expression direct de la démocratie associative. Elle prend des décisions les plus importantes pour la vie de la mutuelle. Son rôle et ses fonctions peuvent se résumer ainsi :

- Adopter les statuts et établir les règlements d'ordre intérieur, les politiques et les normes en matière de crédits, de gestion des liquidités, etc. ;
- Elire les gens de confiance aux différents postes et organes ;
- Définir les grandes orientations et les objectifs généraux ;
- Décider des services et des produits à offrir autant en quantité qu'en qualité ;
- Approuver les états financiers annuels ;
- Décider du placement et de l'affectation des employés.

2.1.2 – Comité de gestion (COGES)

Le COGES se compose de cinq (5) membres élus par l'AG. Il est responsable de l'application de la politique adoptée par l'UNION notamment celle du crédit. Son rôle et ses fonctions peuvent se résumer ainsi :

- Gérer l'administration des CB via une **délégation de pouvoir** des OTIV ;
- Recevoir et évaluer les demandes de crédit qui ont déjà été étudiée par les techniciens (les agents de crédits et de recouvrement (ADCR) et le gérant de la CB);
- Approuver les demandes, fixer les termes et les conditions de crédit ; les décisions sont basées sur la moralité des demandeurs, c'est-à-dire, surtout sur leurs volontés de paiement;
- Suivre les crédits émis en proche collaboration avec les techniciens et s'assurer de leurs remboursements ;
- Etudier les rapports de crédit lors des réunions mensuelles, c'est-à-dire, analyser les situations des CB avec les techniciens ;
- Etablir des comptes rendus sur l'état du portefeuille de crédit des CB aux Conseil d'Administration (CA) et à l'AG des OTIV et de l'UNION.

2.1.3 – Remarque sur les membres du COGES

Ces membres du COGES sont des membres ordinaires élus par l'AG. Ils s'impliquent dans les décisions de crédit toujours avec l'orientation des techniciens. Ils jouent donc, en même temps, un rôle technique et administratif dans les CB.

2.2 – Structure des OTIV

Une OTIV regroupe plusieurs CB. C'est une entité juridique reconnue par la nouvelle loi de la microfinance en tant que coopérative affiliée à l'UNION. Par délégation de pouvoir de cette dernière, elle possède une AG représentée par onze (11) membres dirigeants élus parmi les cinq membres des COGES de chaque CB, dont cinq

(5) pour le CA, trois (3) pour le Comité de Contrôle (CoCo) et trois (3) pour le Comité de Crédit.

2.2.1 – Conseil d’Administration

Le Conseil d’Administration ou CA est composé de cinq (5) membres élus par l’AG. Il a généralement comme fonction principale d’assurer :

- Le respect de la loi et des règles d’application s’y rattachant ;
- La bonne marche des CB par l’application des statuts et des règlements intérieurs ;
- La coordination des activités des différents comités.

C’est l’organe exécutif de l’AG. Comme cette dernière ne peut pas se réunir quotidiennement, elle délègue une partie de ses pouvoirs à des élus formant le CA. Ces élus sont donc responsables de la planification des activités du regroupement des CB de la OTIV et de prendre des décisions visant la réalisation des objectifs définis préalablement par l’AG. Le CA des OTIV a donc pour rôle d’orienter, de diriger, de représenter et de piloter les CB.

2.2.2 – Comité de contrôle (CoCo)

Le CoCo est composé de trois (3) membres élus par l’AG. Il a généralement comme fonction principale d’assurer :

- La disponibilité réelle des ressources des OTIV ;
- L’application des politiques et procédures liées à toute transaction sur ces ressources ;
- L’exécution des tâches respectives des autres comités;
- Le contrôle du respect des lois, statuts, règlements intérieurs et des décisions de l’AG ;
- Les comptes rendus écrits de ses constats et de ses recommandations ;
- La réception et le traitement des plaintes des membres ;

2.2.3 – Le Comité de Crédit

Le Comité de Crédit est composé de trois (3) membres élus par l'AG. Il a pour fonction de :

- Recevoir et évaluer les demandes de crédit entre Ar 3 000 000 et Ar 6 000 000 venant des CB, en collaboration directe avec les agents superviseurs de crédits (ASC);
- Suivre les crédits émis en proche collaboration avec les techniciens et s'assurer de leurs remboursements ;
- Etudier et analyser les rapports et les situations de crédit mensuels des CB affiliées avec les techniciens ;
- Etablir des comptes rendus sur l'état du portefeuille de crédit des ces CB aux Conseil d'Administration (CA) et à l'AG des OTIV et de l'UNION.

2.3 - Structure de l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro

L'UNION des OTIV Alaotra Mangoro est en quelque sorte le siège social. Sa structure organisationnelle est la même que celle d'une OTIV à l'exception de l'existence du Comité de Crédit. En d'autres termes, elle regroupe les cinq (5) OTIV en leur fournissant des appuis techniques et financier grâce à l'AG, le CA et le CoCo.

Après la restructuration du réseau en 2008, l'UNION a donc pu déléguer son pouvoir aux OTIV. Ce sont ces dernières qui sont en relation directe avec les groupes de CB affiliées. Cependant, auparavant, c'était l'UNION qui s'occupait entièrement et en même temps des vingt quatre (24) CB. Ainsi, la gestion et le contrôle du réseau pourront être mieux maîtrisés grâce à cette décentralisation de pouvoir de l'UNION, et par conséquent, les risques opérationnels diminuent.

SECTION III - SITUATION DE MARCHE

Dans cette section, nous allons voir la localisation géographique des CB et des OTIV du réseau ainsi que les produits et services qu'elles offrent.

3.1 – Localisation des CB et des OTIV

Les caisses du réseau OTIV Alaotra Mangoro sont essentiellement localisées autour du Lac Alaotra, zone sous forme d'une vaste dépression à fond plat d'environ 33 000 Km². Les OTIV de cette zone se répartissent dans cinq districts à savoir Ambatondrazaka, Amparafaravola, Andilamena et Moramanga, facilitant l'accès des clients et simplifiant l'encadrement offert par l'UNION située à Ambatondrazaka. Actuellement, ces caisses sont au nombre de 24 dont la majorité se trouvent dans le district d'Ambatondrazaka (Cf. Localisation des caisses de base et des OTIV dans la région Alaotra Mangoro en Annexe I).

3.2 – Offre de produits et services

En tant qu'institution de microfinance, le réseau a comme principales activités l'épargne et le crédit.

3.2.1– L'épargne

L'épargne est définie comme « le fonds reçu des membres par les IMF mutualistes, sous forme de dépôts, autres que les apports en capital, les droits d'adhésion et les cotisations, avec le droit d'en disposer dans le cadre de leurs activités, à charge pour elles de les restituer »¹.

Deux produits sont offerts pour mobiliser l'épargne : le dépôt à vue (DAV) et le dépôt à terme (DAT). Le DAV ne porte pas d'intérêt tandis que le DAT, d'une durée et d'un montant déterminés, porte un taux d'intérêt qui varie en fonction du montant déposé et qui peut aller jusqu'à 10%.

Il semblerait que le fait de ne pas offrir d'intérêt sur les DAV ne soit pas un obstacle à la mobilisation de l'épargne, l'épargnant étant avant tout intéressé par la sécurité de l'épargne plutôt que par le rendement. Les membres des OTIV du réseau

¹ Dans la nouvelle loi N°2005-016, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance, Art. 6.

Alaotra Mangoro désirant obtenir des crédits doivent par ailleurs contribuer à un fonds de garantie mutualiste (FGM ou Epargne bloquée) qui ne porte pas d'intérêt.

3.2.2– Le crédit

Le crédit, à proprement parler, est défini comme une avance sous forme d'argent ou en nature destinée à des fins de consommation, de production, de commerce ou d'investissement qui devra être remboursée ultérieurement, majorée d'une somme (qui représente l'intérêt) convenue par les deux parties².

3.2.2.1 - Produits de crédit

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro offre 4 types de crédit dont :

- Le crédit Agricole qui comprend le crédit rizicole, le crédit contre saison et le crédit GCV ;
- Le crédit commercial ;
- Le crédit équipement ;
- Le crédit consommation.

Ces types de crédit sont d'une durée qui ne dépasse les 36 mois, portant un taux d'intérêt de 30% annuel à raison de 2,5% par mois. Suivant le type du prêt cinq (5) fréquences de remboursements sont offertes : le remboursement mensuel, trimestriel, semestriel, annuel ou à paiement unique, ce dernier étant privilégié pour les crédits agricoles.

Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, l'encours de crédit à la date du 31 décembre 2008 s'élevait à environ 13,8 milliards d'Ariary, pour une moyenne de 1,3 millions Ariary par crédit. En incluant, le nombre de membres inactifs dans le calcul, on constate que seulement environ 60% des membres bénéficient d'un crédit. De plus 46% des crédits sont consacrés à des prêts dont la principale activité de l'emprunteur est la culture de riz, ce qui constitue un risque appréciable pour les OTIV en particulier en

² Dans le répertoire des produits agricoles des réseaux OTIV de Madagascar, 2005.

raison du rendement décroissant par hectare cultivé et de la diminution constante de la pluviométrie.

3.2.2.2 - Caisses Féminines

Les caisses féminines sont des services offerts par l'OTIV à une clientèle de femmes défavorisées sur des fonds provenant de deux bailleurs : l'AGPMF et une ONG Internationale CRS Catholique Relief Service. Elles pourraient éventuellement être intégrées aux services offerts par l'OTIV, sans subventions, si le programme s'avérait rentable. Le programme offre des crédits pour une durée de 16 semaines, portant intérêt de 4% par mois. Un membre d'une Caisse féminine peut emprunter jusqu'à trois fois par année.

Le Réseau OTIV Alaotra Mangoro compte actuellement 326 caisses féminines regroupant 4 913 membres. Le programme mobilise environ 127,2 millions Ariary en épargne, pour une épargne moyenne par membre de 25 900 Ariary. L'encours de crédit, à la date du 31 décembre 2008 était environ de 300 millions Ariary pour un crédit moyen de 72 600 Ariary.

En conclusion de ce chapitre, nous avons pu connaître globalement le réseau OTIV Alaotra Mangoro avec son historique où il a connu trois différentes étapes dans son développement. Ensuite, pour sa structure organisationnelle, nous avons pu y déceler une structure composée de l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro, des cinq (5) OTIV et des vingt quatre (24) caisses de base éparpillées dans toute la région. Enfin, pour sa situation actuelle sur le marché, le réseau offre des produits et services d'épargne et de crédit comme toute institution de microfinance. Nous allons maintenant voir, dans le chapitre suivant, le processus d'octroi de crédit du réseau.

CHAPITRE II – THEORIE SUR L'OCTROI DE CREDIT

Aucun prêt n'est octroyé sans suivre la procédure « théorique » de crédit. C'est pourquoi, dans ce second chapitre, nous détaillerons le processus d'octroi de crédit du réseau OTIV Alaoira Mangoro en suivant les trois (3) phases qui sont : la phase de demande de crédit et de traitement des données, la phase d'approbation et de déblocage et la phase de suivi et de recouvrement.

SECTION I – PHASE DE DEMANDE DE CREDIT

La phase de demande de crédit est divisée en cinq (5) étapes qui sont : les conditions d'admissibilité au crédit, la collecte des informations, la validation pré-déblocage, l'analyse financière pour la proposition de crédit et l'évaluation des besoins de garanties.

1.1 – Demande de crédit et traitement des données

La demande de crédit consiste à remplir le formulaire de demande de crédit par le membre demandeur (Cf. Formulaire de demande de crédit en Annexe II) en tenant compte des conditions d'admissibilité suivantes :

1.1.1 - Les conditions d'admissibilité au crédit

Pour avoir accès au crédit, le membre doit remplir les conditions suivantes :

- Etre membre depuis au moins trois mois ;
- Etre majeur mais pas âgé de plus de 65 ans ;
- Posséder une carte d'identité nationale ;
- Détenir un minimum d'épargne correspondant à 20% du montant solliciter dont la totalité est comme épargne bloquée jusqu'au remboursement du prêt de l'intéressé ;
- Démontrer sa capacité de remboursement et garantissant le remboursement complet du crédit par une entrée de fonds ;
- Avoir une bonne expérience en crédit (le membre doit avoir bien remboursé ses prêts antérieurs) ;
- Être résident dans le territoire de l'OTIV où le prêt est demandé;

- Avoir une expérience minimale d'un an dans le secteur d'activité exercé
- La moralité de l'emprunteur doit être hors de tout doute, si la moralité est difficile à établir et / ou si on ne peut en être convaincu, le crédit est refusé;
- L'emprunteur doit être membre de l'OTIV pour bénéficier des privilèges du crédit. La part sociale doit être souscrite avant le versement du crédit.
- L'emprunteur éventuel doit avoir acquitté les frais d'analyse de dossier et d'élaboration des garanties avant de pouvoir bénéficier du crédit de l'OTIV.

Après que les conditions citées ci-dessus soient respectées par le membre, ce dernier peut constituer un dossier de crédit pour être présenté ultérieurement au Comité de Crédit et de figurer au procès verbal d'une réunion de ce Comité. Pour cela il nous est nécessaire de détailler le fonctionnement d'une constitution de dossier de crédit.

1.1.2 - La collecte des informations

La collecte des informations commence premièrement par l'identification de l'emprunteur. Le nom suivant l'état civil et l'adresse du requérant, le cas échéant, la durée de résidence à l'adresse actuelle, les références du locateur ainsi que les charges relatives au loyer, les noms et prénoms du conjoint ainsi que le nombre de personnes à charge.

Deuxièmement, on aborde le but de la demande pour évaluer la pertinence de l'objet du prêt.

Troisièmement, l'identification des sources de revenus ; c'est par le biais de l'excédent des revenus sur les dépenses qu'on peut déterminer la capacité de remboursement actuelle et future de l'emprunteur. Il est donc primordial de recueillir des informations précises à ce sujet.

Quatrièmement, l'identification des dépenses de l'activité génératrices de revenu ainsi que celle du ménage afin de dégager la marge disponible.

Cinquièmement, la situation financière de l'emprunteur tout en déterminant les éléments d'actifs pouvant être éventuellement pris en garanties.

Une fois toutes les informations récoltées, l'ADCR doit effectuer une visite des lieux du domicile et de l'activité du demandeur et en valider l'exactitude auprès des intervenants concernés.

1.1.3 - La validation pré-déblocage

Une visite de lieu de l'emprunteur est une démarche indispensable dans l'évaluation du dossier de prêt. Elle permet de valider la présence et la valeur de certains éléments d'actifs et de mieux comprendre le fonctionnement de l'activité de l'emprunteur dans la mesure où l'ADCR a intérêt à réviser son dossier afin d'identifier les aspects à vérifier et surtout les questions additionnelles à poser.

De plus, la validation de l'information permettra de vérifier si l'information fournie par l'emprunteur est conforme à la réalité. Pour faire la validation de l'information, l'ADCR se réfère au bilan de l'emprunteur et les informations générales.

1.1.4 - L'analyse financière pour la proposition de crédit

Lorsque l'OTIV a obtenu et vérifié toutes les informations pertinentes sur le requérant, elle procède à l'analyse. Cette tâche comporte trois étapes :

- Analyses de la capacité de remboursement et de la capacité financière du requérant ;
- Evaluation des besoins de garanties ;
- Proposition de crédit pour la décision finale.

1.1.4.1 - Analyse de la capacité de remboursement

La capacité de remboursement de l'emprunteur s'évalue principalement à l'aide de l'amortissement total de la dette. L'amortissement total de la dette mesure la proportion de revenu utilisé pour acquitter les engagements financiers du requérant. Ce ratio se calcule de la façon suivante :

$$\begin{aligned} & \text{Ratio de l'amortissement total de la dette} \\ &= \frac{\text{Engagements financiers mensuels}}{\text{Revenus mensuels}} \times 100 \end{aligned}$$

Parmi les engagements financiers mensuels les plus fréquents, on note les charges mensuelles suivantes : le loyer, le remboursement des prêts en cours et celui demandé (capital et intérêt).

Quant aux revenus mensuels, il peut s'agir des revenus d'emploi ou d'activités génératrices de revenus que l'emprunteur effectue. La norme maximale recommandée de l'amortissement total de la dette est de 33,33%. Au delà de cette limite, l'individu est considéré comme surendetté à l'égard de ses revenus.

Dans l'analyse de la capacité de remboursement, l'ADCR doit également évaluer la stabilité et la régularité des revenus et des engagements. Il s'agit de s'assurer que le ratio de l'amortissement total de la dette ne s'accroît pas de façon trop importante suite à des variations dans les revenus ou les engagements. A ce sujet, on estime que le passé est le meilleur garant de l'avenir.

1.1.4.2 - Analyse de la capacité financière du requérant

La capacité financière d'un particulier s'évalue par l'indice d'endettement. Ce ratio mesure la propension de l'individu à utiliser l'endettement en vue d'acquérir des éléments d'actif et de se constituer un avoir propre. L'indice d'endettement se mesure de la façon suivante :

$$\text{Ratio de l'indice d'endettement} = \frac{\text{Dettes totales}}{\text{Actif total}} \times 100$$

Les dettes totales comprennent celles en cours et à venir. L'actif total ne retient que les biens ayant une valeur tangible. Bien qu'il n'existe pas de règle absolue en la matière, on estime qu'un indice d'endettement supérieur à 50% représente un risque important.

Nous avons vu qu'il faut compter avant tout, sur la capacité de remboursement de l'entreprise pour que le prêt soit remboursé dans des conditions normales, pourtant l'utilisation des garanties doit être considérée comme une solution de dernier recours pour recouvrer le prêt en cas de problèmes, c'est pour cela que notre étude sur l'analyse détaillée de la demande s'achemine vers l'évaluation des besoins de garanties.

1.1.5 - Evaluation des besoins de garanties

Une fois la capacité de remboursement démontrée, on détermine les garanties appropriées au type de prêt demandé, à la valeur des éléments d'actifs disponibles à cette fin et à la situation financière des emprunteurs. Pour permettre l'analyse des garanties, on doit connaître la valeur marchande du bien et son prix d'acquisition. La valeur du bien sera déterminée par la règle suivante :

$$\text{Valeur du bien donné} = \text{Valeur marchande} \times 70 \%$$

La valeur marchande attribuée à un bien donné correspond au prix de vente le plus probable à une date spécifique et dans un contexte de marché libre et normal. Pour les biens immeubles aucun abattement ne sera effectué.

Une fois déterminé la valeur de la garantie offerte, l'ADCR lui attribue une valeur d'emprunt qui se définit comme étant le montant maximal que l'OTIV pourrait prêter sur un bien, si celui-ci était la seule et unique garantie fournie. En cas de défaut de paiement de l'emprunteur, le produit de la réalisation des garanties devrait couvrir le solde du prêt de l'OTIV.

Après avoir décrit en profondeur les étapes nécessaires à l'analyse détaillée de la demande d'emprunt, nous traitons maintenant de la décision du dossier.

SECTION II - PHASE D'APPROBATION ET DE DEBLOCAGE

Une fois que toutes les conditions de la phase de demande de crédit ont été respectées, les dossiers de crédit s'acheminent vers la phase d'approbation et de déblocage.

2.1 – L'approbation

L'étape d'approbation est celle où les décisions d'octroi ou de non octroi de crédit sont prises. Elle est divisée en deux (2) niveaux dont le Comité d'Instruction de Crédit et le comité de crédit.

2.1.1 - Le comite d instruction de crédit (CIC)

La décision est prise par la Commission d'Instruction de Crédit (CIC) qui va analyser en profondeur le dossier ainsi que l'intégrité de l'emprunteur .Cette commission apporte ses recommandations.

La décision du dossier de crédit consiste à reprendre les composants de l'analyse préliminaire effectuée en entrevue et d'y ajouter les points plus précis de l'identification des besoins, de l'analyse financière, de la capacité de remboursement et de l'évaluation des garanties d'une part et d'autre part ces questions devront porter sur un certain nombre d'éléments, à savoir les opportunités et les forces versus les menaces et les faiblesses quant à l'environnement et au fonctionnement même de l'activité de l'emprunteur, la capacité de remboursement versus les besoins de financement exprimés, le fond de roulement et l'avoir qui doivent être adéquats, une situation financière satisfaisante, la validité des montants déclarés et la capacité de répondre aux normes et politiques de crédit de l'OTIV.

Si le dossier est refusé, la demande s'arrête à la CIC.

2.1.2 - la comite de crédit (CC)

Si la recommandation est positive le dossier est acheminé au Comité de Crédit. Ce dernier qui prend la décision d'autoriser ou non le crédit sollicité ainsi que le montant accordé. Par la suite, le gérant communique à l'emprunteur la décision du comité et procède au décaissement.

2.2 - Le déblocage du prêt

Les caisses de bases procèdent au déblocage après avoir effectué : la vérification de toutes les autorisations, les rédactions et les signatures des documents officiels, l'officialisation des garanties, la mise en place des outils de suivi.

2.2.1 - La vérification de l'obtention de toutes les autorisations

Tous les prêts doivent figurer au procès-verbal du Comité de Crédit. Un numéro est ordinairement attribué à chaque demande. Il faut aussi vérifier que toutes les

signatures ont été effectivement obtenues (de l'ADCR, du Gérant(e), lorsque c'est dans leur délégation, des membres du Comité de Crédit ou encore de l'OTIV).

2.2.2 - La rédaction et signature des documents officiels

Il faut passer à l'ouverture du compte, à la signature du contrat de prêt et des documents de garanties. Ces documents doivent être rédigés conformément aux conditions du prêt et des lois du pays. En cas de défaut de l'emprunteur, la caisse de base devra valoir ces documents devant la loi. Il faut s'assurer que les signatures de l'emprunteur et son conjoint sont effectuées. Ces documents sont contre-vérifiés.

2.2.3 - Officialisation des garanties

Une fois les documents légaux signés, on officialise le gage de l'OTIV sur les biens en garanties. L'épargne donnée en garantie est bloquée durant toute la durée du prêt et les biens mis en garanties sont enregistrés auprès des autorités compétentes.

2.2.4 - Mise en place des outils de suivi

Un outil de suivi de remboursement est préparé et mis à la disposition des caissier(e)s et un échéancier est préparé et signifié à l'emprunteur. La personne responsable du suivi s'assure que des contrôles adéquats sont mis en place pour chacune des conditions et des garanties.

2.2.5 - Versement du prêt

Lorsque toutes les activités citées précédemment auront été complétées, le prêt peut alors être versé à l'emprunteur selon les modalités du prêt. Lorsque le prêt aura été totalement versé, une copie des documents légaux doit être remise à l'emprunteur ; y compris le contrat de prêt qui est une pièce maîtresse du dossier de crédit. C'est le principal document qui pourrait, éventuellement, être utilisé pour prouver l'engagement de l'emprunteur. Ce document ainsi que des pièces confirmant les garanties sont donc conservées bien précieusement sous clé durant toute la durée du prêt. Par la suite ils sont conservés en archives pour vérification ultérieure si nécessaire.

SECTION III – LA PHASE DE SUIVI ET DE RECOUVREMENT

La phase de suivi et de recouvrement est une phase d'une extrême importance dans la gestion des impayés. C'est d'ailleurs l'objet de cette section.

3.1 – Le suivi

Le suivi d'un prêt est un ensemble de procédures et de vérification qui permettent à la CB de s'assurer que les conditions du prêt sont respectées, de suivre l'évolution de la situation financière d'un emprunteur et de veiller à ce que la position sécuritaire des prêts soit maintenue³.

La réalisation d'un suivi régulier et d'un contrôle de remboursement pourrait donc éviter le gaspillage d'un prêt octroyé. Certes, la validation post-déblocage est le suivi immédiat effectué par l'ADCR ou le Gérant quelques jours après le déblocage d'un prêt, au maximum sept (7) jours après l'octroi du crédit. C'est pour contrôler et s'assurer :

- Que la somme empruntée a été utilisée aux fins déclarées ;
- Du bon état et de la sécurité des biens gagés ;
- Que les remboursements seront honorés.

3.2 - Le recouvrement

Le recouvrement est l'action de récupérer des sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de prêt.

3.2.1 - Importance du recouvrement

La définition de recouvrement explique déjà son importance dans la gestion du crédit en occupant une place importante dans la rentabilisation de l'OTIV par les intérêts que cette dernière peut gagner en prêtant les fonds déposés par les membres à des emprunteurs qui en font la demande. Or, pour être rentable, l'OTIV doit non seulement récupérer les intérêts sur les prêts consentis, mais aussi le capital prêté. Quant on sait que le capital dans un prêt représente un montant beaucoup plus importante que les intérêts, la perte du capital d'un crédit non remboursé doit être

³ Tirée du Programme de formation à la gestion des coopératives d'épargne et de crédit.

considérée comme une catastrophe, d'autant plus qu'il s'agit de l'épargne des sociétaires.

Car, d'une part les épargnants des OTIV ne peuvent pas se permettre de perdre une partie de leur épargne à cause du non-respect d'un contrat de prêt par un emprunteur, d'autre part il est encore inadmissible que les épargnants perdent une partie de leurs fonds parce que le personnel et les dirigeants de l'OTIV n'ont pas fait tout ce qui est en leur pouvoir pour récupérer rapidement les prêts en retard.

Donc, il est important d'entreprendre les actions de recouvrement rapidement. Au sein du Réseau OTIV Alaoira Mangoro; le recouvrement débute dès l'instant où un retard est constaté dans le remboursement des prêts ou lorsqu'un changement important est constaté dans la situation de l'activité de l'emprunteur.

3.2.2 - Les étapes de recouvrement

Le personnel de l'OTIV qui a bien suivi les procédures et techniques de suivi et de contrôle des remboursements va pouvoir identifier très rapidement les prêts en défaut. Premièrement, dès qu'il y a un retard ou détérioration de l'environnement ou du fonctionnement de l'activité de l'emprunteur, les mesures nécessaires pour y remédier sont prises, afin d'amener l'emprunteur à régulariser la situation de son prêt. Deuxièmement, l'évaluation des risques de perte pour l'OTIV, et troisièmement le gérant ou l'ADCR contacte très rapidement l'emprunteur et évalue la situation.

Plusieurs étapes sont prévues à cet effet : le rappel à l'ordre, l'avis, l'invitation ou la visite, l'ultimatum et l'affichage public.

3.2.2.1 - Le rappel à l'ordre ou le premier avis

Le gérant ou l'ADCR ou un membre du Comité de crédit rencontre personnellement l'emprunteur dans les six jours qui suivent la date de l'échéance non respectée afin de lui signifier que son prêt est en retard. Un premier avis est remis à main propre ou à défaut expédier, cas moins intéressant, car c'est à ce moment qu'on essaie de connaître les causes du retard et la date envisagée du remboursement.

3.2.2.2 - Le deuxième avis

Si, dans un délai de cinq jours maximum après le rappel à l'ordre, le débiteur ne réagit pas, un avis écrit lui est envoyé et de même à l'avaliseur s'il y a lieu. On n'hésite plus à passer à l'étape de l'écrit. Encore une fois, il s'agit de faire augmenter la pression à l'emprunteur en défaut pour qu'il trouve une solution pour rembourser le prêt. Une copie de cette lettre doit être classée dans le dossier de l'emprunteur.

3.2.2.3 - Invitation ou visite

Si, 10 jours après l'envoi de l'avis écrit, il n'y a aucune réaction de la part de l'emprunteur, le gérant et les dirigeants recherchent des moyens pour l'inviter sans délai à l'OTIV afin de déterminer, avec lui, les solutions pour remédier à la situation. Si l'invitation ne donne aucun résultat, l'ADCR accompagné d'au moins un dirigeant rendent visite à l'emprunteur.

Face à un prêt en retard qui atteint l'étape de l'invitation, la plus grande priorité du gérant est de tout faire pour récupérer les fonds encore en possession de l'emprunteur.

Si, après toutes ces étapes, aucune solution n'est trouvée ou si l'emprunteur n'a daigné se présenter à l'OTIV alors on passe à l'étape suivante ; l'ultimatum.

3.2.2.4 - L'ultimatum

C'est le dernier écrit qui est expédié par l'OTIV au débiteur. L'ultimatum doit être donné dans le courant du mois qui suit celui de l'échéance en retard et exigeant le paiement total du crédit. L'ultimatum doit informer l'emprunteur des risques qu'il encourt, à savoir, entre autres, la saisie de toutes les garanties (les siennes et celles des cautions) et l'affichage public de son nom à l'OTIV comme mauvais payeur.

L'affichage public est considéré comme un dernier recours avant de procéder à des mesures judiciaires. L'affichage a des répercussions sociales importantes ; le défaut de paiement du sociétaire est porté à la connaissance des autres sociétaires. Ceci est

normal, car l'argent que le débiteur garde indûment appartient à tous les sociétaires. En milieu rural où tous les sociétaires se connaissent, cette étape risque d'avoir plus d'impact qu'en ville où les gens ne se connaissent pas. L'affichage doit être fait à l'intérieur de l'OTIV, car il s'agit encore d'une affaire interne de l'OTIV. La liste des emprunteurs récalcitrants est affichée bien vue dans l'OTIV avec une photographie de l'emprunteur.

3.2.3 - Les créances douteuses et contentieuses

Lorsque la période des remboursements est prévue comme mensuelle au contrat de prêt, un calendrier de remboursement est convenu à l'avance et inscrit dans le contrat. Tout manquement à cette obligation signifie une échéance en retard.

3.2.3.1 - Les créances douteuses

Dans le cas de remboursement mensuel, un prêt devient une créance douteuse lorsque trois échéances de suite demeurent impayées en totalité ou partiellement.

Dans le cas de remboursement trimestriel, semestriel, annuel ou in fine, deux mois de retard en font une créance douteuse.

3.2.3.2 - Les créances contentieuses

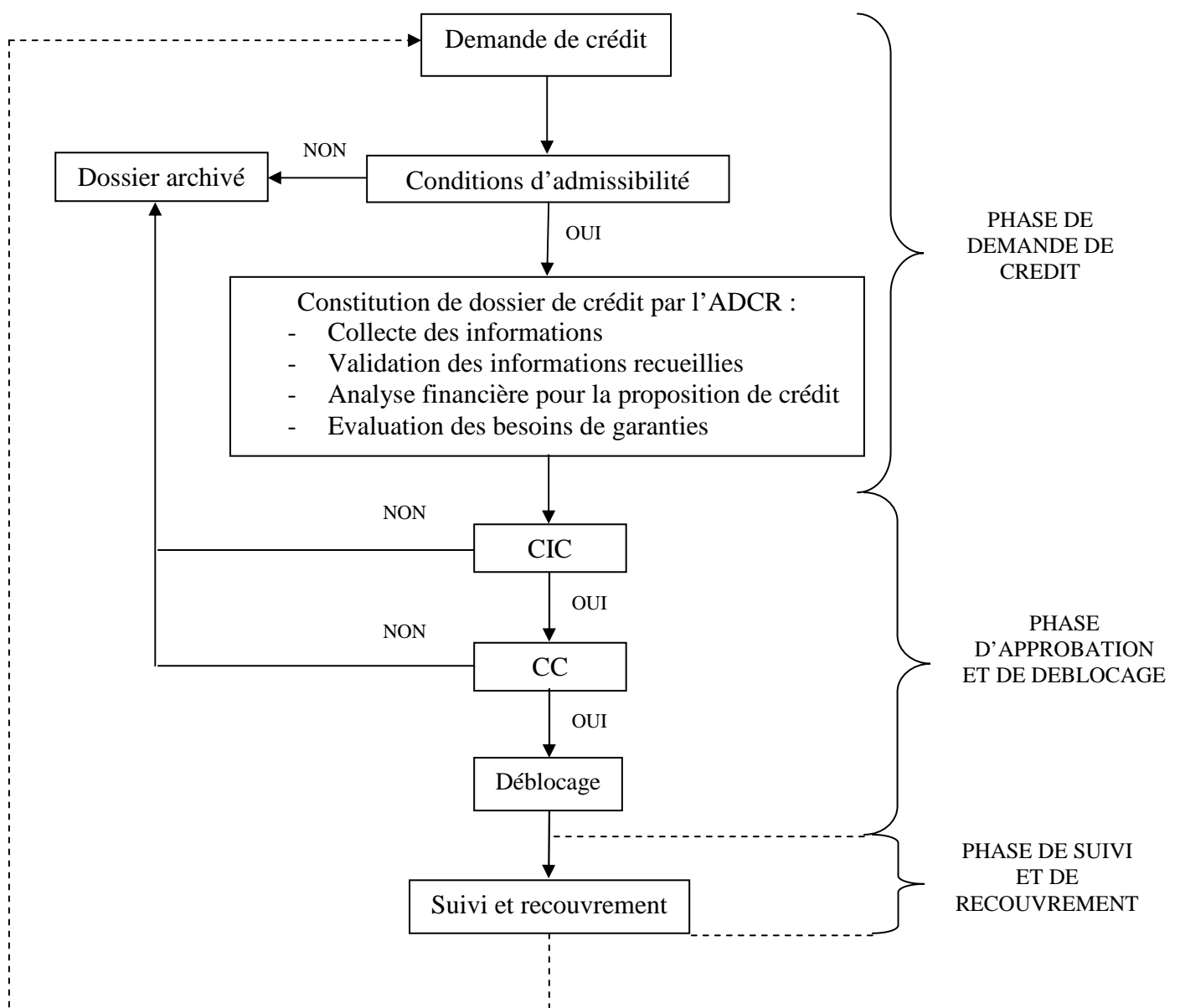
Un prêt douteux devient une créance contentieuse lorsqu'il fait l'objet de procédures judiciaires.

Il peut arriver que certains emprunteurs, pour diverses raisons, émettent des protestations à l'encontre de certains faits ou de certaines décisions prises à leur égard par l'OTIV et décident de porter plainte devant la justice. Il se peut aussi que ce soit l'OTIV qui décide d'entamer des procédures judiciaires. Cette décision revient au CIC et CC. Avant d'entamer des poursuites Le Conseil d'Administration, qui est l'organe représentant l'OTIV à l'extérieur met tout en œuvre pour suivre le dossier, le Président du Conseil d'administration doit consulter la Fédération pour avoir l'avis des responsables du réseau.

Dès cet instant, toutes les actions de recouvrement doivent être suspendues en attendant la décision du tribunal.

Nous pouvons résumer ce chapitre par la figure du processus d'octroi de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro ci-dessous :

Figure 1 : Le processus d'octroi de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro



Source : Manuel des politiques et procédures, OTIV Alaotra Mangoro

Ainsi, nous pouvons apprécier comment fonctionne le processus d'octroi de crédit dans son ensemble, où chaque phase est-elle déterminée, et ainsi voir que cela pourrait être un processus continu, c'est-à-dire, un cycle de crédit complet, grâce au renouvellement d'un prêt après que le précédent ait été remboursé.

Bref, dans cette première partie, nous avons pu connaître globalement le réseau OTIV Alaoira Mangoro en tant qu'institution de microfinance avec les caractéristiques de l'une de ses principales activités qui est l'octroi de crédit, ou plus exactement son processus d'octroi de prêt qui a été divisé en trois (3) phases, à savoir la phase de demande de crédit, la phase d'approbation et de déblocage et la phase de suivi et de recouvrement, sur lesquelles nous avons pu identifier et regrouper les problèmes qui sont à l'origine des impayés.

Ainsi, nous pouvons maintenant entrer dans le corps de l'analyse proprement dite en traitant dans une deuxième partie la formulation et l'identification des problèmes rencontrés dans les opérations d'octroi des prêts par le réseau OTIV Alaoira Mangoro.

PARTIE II :

FORMULATION ET IDENTIFICATION

DES PROBLEMES

Nous pouvons discerner par « problèmes », l'exposition du réseau OTIV Alaotra Mangoro à une probabilité de perte. La deuxième partie de notre étude nous amène donc à identifier les problèmes relatifs à l'octroi de crédit entraînant des impayés. Ces problèmes sont rencontrés tant à l'intérieur (risques internes) qu'à l'extérieur (risques externes) du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Notre passage au sein du réseau nous a donc permis de relever les trois (3) problèmes suivants :

Tout d'abord, dans un premier chapitre, nous allons analyser les problèmes rencontrés au niveau de la phase de demande de crédit.

Ensuite, dans un deuxième chapitre nous analyserons les problèmes rencontrés dans la phase d'approbation.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous travaillerons sur les problèmes externes à l'institution.

CHAPITRE I : LES PROBLEMES RENCONTRES AVANT DEBLOCAGE

Durant notre passage au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro et lors de notre participation aux campagnes de recouvrement, nous avons pu constater que les impayés peuvent être engendrés par des problèmes rencontrés avant le déblocage des prêts.

Ce chapitre va donc nous permettre d'analyser d'une manière objective les problèmes qui sont généralement rencontrés au niveau d'étape de demande de crédit ainsi qu'au niveau d'approbation, incluant les difficultés de constitution de groupement, surtout pour les crédits agricoles.

SECTION I : AU NIVEAU DE L'ETAPE DE DEMANDE DE CREDIT

Au niveau de l'étape de demande de crédit, les problèmes seront exposés dans cette section en voyant respectivement les conditions d'admissibilité au crédit, la collecte des informations, la validation pré-déblocage et l'analyse financière.

1.1 – Les conditions d'admissibilité au crédit

Le crédit MAILAKA représente plusieurs violations des procédures en vigueur en matière de crédit du point de vue condition d'admissibilité. Ce type de crédit est récemment utilisé au sein du réseau. Il a pour objectif d'octroyer facilement des crédits à des catégories de clients qui ont des besoins de financement urgents et présentent des moyens de remboursements assurés. Auparavant, l'adhésion minimum de trois (3) mois était respectée, mais plus tard, avec le type de crédit MAILAKA, un demandeur peut bénéficier d'un crédit tout de suite après son adhésion. Par conséquent, ce crédit a entraîné la méconnaissance des demandeurs concernant :

- L'expérience minimale sur les activités génératrices de revenus ;
- La situation d'endettement de l'emprunteur envers des tiers et son historique de crédit.

Par ces faits, nous pouvons actuellement constater que le portefeuille à risque (PAR) de l'OTIV est constitué à 10% de crédit MAILAKA.

1.2 – Collecte des informations

L'entretien avec le demandeur est l'une des étapes cruciales du processus d'octroi de crédit car la majorité des informations nécessaires pour l'analyse financière et psychologique (mode de vie du demandeur) y sont recueillies. Les problèmes suivants y sont donc rencontrés :

➤ Sur les activités professionnelles : les données chiffrées sont fournies verbalement par le demandeur. Il se peut donc que les recettes soient surestimées ou que les charges opérationnelles soient négligées. Les deux parties sont ici mises en cause : d'une part, la malhonnêteté du demandeur et d'autre part, la négligence de l'ADCR, car ce dernier peut détecter des discordances dans les chiffres par expérience et en fonction des fiches techniques de plusieurs types d'activités comme la collecte de paddy par exemple.

➤ Sur les autres revenus familiaux ne résultant pas de l'activité principale génératrice de revenu : presque tous les membres qui ont des activités secondaires ne possèdent pas de pièces justificatives prouvant les sources de revenu. La plupart de ces activités sont des petits élevages de volaille, de porcs, ou des locations de maisons sans contrat de bail. Elles ne pourront être vérifiées qu'avec la validation pré-déblocage effectuée par l'ADCR ou le Gérant de la CB où la demande a été effectuée.

➤ Sur les obligations mensuelles et les dépenses du ménage : l'ADCR qui effectue l'entretien peut omettre de questionner sur des dépenses régulières du demandeur. Malgré le fait qu'il lui est demandé de citer toutes les charges familiales, le demandeur aussi peut oublier de mentionner quelques unes car il peut arriver qu'il soit intimidé par le fait qu'il se trouve dans un bureau et questionné par un employé de l'OTIV. Et comme les cibles du crédit sont des personnes à faible revenu, des petites charges négligées ou omises mais cumulées ont des impacts sur la capacité des bénéficiaires de crédit à rembourser.

1.2.1 – Remarques sur la modification de chiffres

Le remplissage des formulaires de demande de crédit est sous la responsabilité totale de l'ADCR. Pourtant, ce dernier peut modifier volontairement les chiffres pour avoir une capacité de remboursement suffisante. Ainsi, cette dernière sera faussée.

Deux cas peuvent se présenter :

➤ En premier, la marge disponible est très en dessous de la capacité réelle de paiement parce que les revenus ont été minimisés et / ou les dépenses, surestimées: ce qui ne présente pas vraiment un risque pour l'institution à part le fait de la malhonnêteté et l'incompétence de l'ADCR dans la collecte des informations ou la malhonnêteté du demandeur dans la déclaration de ses dépenses et charges. Au contraire, le client pourra rembourser très en avance, mais cela induira seulement l'OTIV à revoir entièrement l'analyse du dossier pour comprendre le remboursement très anticipé, parce qu'un remboursement anticipé implique une diminution des intérêts perçus ;

➤ En second, un risque de gonflement de la marge disponible est rencontré à cause d'une surestimation des revenus (les ventes) et / ou d'une minimisation des dépenses (achats, coûts opérationnels, dépenses du ménage). Dans ce cas, la capacité de paiement du client ne reflète pas la réalité et la décision de l'accord d'un crédit sera erronée. Par conséquent, le client sera, dès les premiers paiements des échéances, incapable de rembourser partiellement ou entièrement.

1.3 – Validation pré-déblocage

Une des étapes où des problèmes sont rencontrés est la validation pré-déblocage. C'est surtout la gestion irrationnelle du facteur temps qui peut provoquer des impayés car les charges de travail des ADCR sont élevées, à savoir : la réception des demandes de crédit et entretien avec chaque demandeur, les visites de validation pré et post-déblocage de tous les prêts demandés et en cours et les recouvrements. Par conséquent, cette étape du processus d'octroi de crédit est négligée, l'identification de la volonté du demandeur à rembourser, des différentes conditions pour pouvoir bénéficier d'un crédit, ainsi que celle des garanties sont remises en cause.

➤ Pour l'identification de la volonté de paiement, c'est l'observation et l'analyse du comportement du demandeur lors de la visite. L'entretien avec l'emprunteur potentiel peut donner une image de sa motivation pour bénéficier d'un crédit. En plus, c'est un moyen de tester son honnêteté car les clients avec un caractère exemplaire trouveront un moyen pour rembourser leurs crédits si leurs affaires échouaient. Cependant, la volonté de paiement du demandeur n'est donc pas toujours bien évaluée à cause de la négligence de cette étape car une grande partie de l'analyse psychologique par l'ADCR se fait lors de la visite de validation pré-déblocage.

➤ Quant à l'identification des différentes conditions pour pouvoir donner droit au crédit, l'ADCR vérifie les conditions d'éligibilité citées auparavant comme l'emplacement de la résidence du demandeur par exemple. Pour cela, il peut établir des enquêtes auprès des voisins, des Chefs-Quartiers, ou des propriétaires sur la dimension de sa location et de la durée de bail. Ensuite, il doit exister un véritable plan d'investissement correspondant aux besoins du projet à financer (la valeur, la maturité et l'objet du crédit), et cela doit être vérifié pour s'assurer de la viabilité du projet. Ainsi, sans cette étape de validation, la vérification de l'existence du projet correspondant au plan d'investissement énoncé par le demandeur lors de l'entretien n'est pas faite. Il y a donc un risque de détournement d'objet de prêt.

➤ Enfin, pour l'identification des garanties, cela consiste à s'assurer de l'existence des garanties matérielles et de leurs états. Pourtant, elles sont utilisées comme une source alternative de remboursement parce que, dans la plupart des cas, le montant de crédit accordé est tellement faible que ce n'est pas rentable pour l'OTIV de liquider les garanties. En réalité, c'est un moyen pour déterminer l'engagement du demandeur de crédit. Ce n'est seulement que si les clients affichent une mauvaise foi que l'institution prend des mesures assez dures pour la réalisation des garanties. De plus, certains ADCR ne sont pas à l'affût des opportunités d'affaires à cause du manque d'informations dû à l'éloignement des villes, les validations sont faussées due à défaut de référence pour les prix ou les valeurs des objets offerts comme garanties.

Cependant, surtout pour les membres bénéficiaires de prêts récurrents, l'ADCR néglige la validation pré-déblocage parce qu'il juge parfois qu'il a assez confiance à ces personnes, c'est-à-dire que ces dernières ont déjà bien remboursé tous les prêts précédents sans aucun problème apparent, par conséquent les risques de retard ou de non paiement ne sont pas élevés. Néanmoins, du point de vue des garanties, les mêmes biens qui ont été gagés pour les premiers crédits octroyés ultérieurement n'ont plus les mêmes états qu'auparavant ou n'existent même plus. Donc, en cas de non paiement, le recouvrement sera assez difficile surtout pour la réalisation des garanties.

C'est également une des raisons pour lesquelles (absence de la validation pré-déblocage) les recouvrements deviennent assez difficiles envers les clients qui rencontrent des problèmes de paiement pendant ou à partir des troisièmes ou les quatrièmes prêts.

1.4 – Analyse financière

Rappelons que, lors de l'analyse détaillée des dossiers de crédit par les techniciens : ADCR et Gérant, il faut que le ratio de l'amortissement total de la dette, qui n'est autre que le rapport entre les engagements financiers mensuels et les revenus mensuels multipliés par 100, soit inférieur ou égal à 33%. C'est une norme bancaire internationale stipulant que le premier tiers (1/3) des revenus bruts de l'emprunteur doit être destiné à la consommation, le deuxième tiers réinvesti et le troisième tiers épargné. C'est avec cette épargne que le crédit sera remboursé.

Cependant, ce ratio n'est pas suffisant pour déterminer la capacité de remboursement du demandeur. Les charges ne sont pas tenues compte alors qu'elles devraient aussi être, logiquement inférieures ou égales à 33%. Autrement dit, ces charges ne devraient pas être négligées pour que la capacité de paiement du demandeur soit plus ou moins exacte.

De plus, les techniciens ont tendances à déterminer ce ratio par simple routine sans vérifier aucun élément du budget familial du demandeur.

Maintenant, nous allons détailler les problèmes rencontrés au niveau de l'étape d'approbation de crédit du réseau.

SECTION II : AU NIVEAU DE L'ETAPE D'APPROBATION

Au niveau de l'étape d'approbation de crédit, les problèmes seront exposés dans cette section en voyant respectivement le CIC, le CC ainsi que le déblocage de prêt.

2.1 – CIC

Avec la contrainte du facteur temps, l'ADCR assiste rarement au CIC et le Gérant ne se base que sur les notes de remarques et la proposition de l'ADCR. Le Gérant remplit donc, seul, la case réservée aux propositions du CIC (Gérant et ADCR), que l'ADCR signera plus tard. Le problème dans cette étape est que le Gérant n'est pas forcément en connaissance des détails sur les activités et le mode de vie du demandeur. Cependant, il est contraint de donner ses avis sur les dossiers déjà analysés ultérieurement par l'ADCR et ses propositions feront partie des facteurs de prise de décision finale du Comité de Crédit.

De plus, l'analyse effectuée par le CIC est plutôt basée sur l'aspect technique ou quantitatif qui néglige l'aspect moral ou qualitatif. Le gérant et l'ADCR sont bien positionnés que les membres du CC pour constater la défaillance de la moralité de l'emprunteur. Or les propositions de crédit soumises le CIC concernant la moralité de l'emprunteur seront encore rediscutées par le CC qui prend la décision finale.

2.2 – CC

La priorisation des relations sociales ainsi que le non respect des normes prudentielles par les membres du CC constituent les problèmes au niveau de ce Comité.

2.2.1 – Priorisation des relations sociales

Les crédits octroyés par l'OTIV sont concentrés dans la localité de résidence des dirigeants, des employés et de leur apparentés respectifs. A l'époque de l'implantation du réseau OTIV Alaoira Mangoro, les employés ainsi que les dirigeants et leurs personnes apparentées respectives ont été encouragés à bénéficier des services financiers offerts par le réseau comme le crédit rizicole en vue d'inciter les autres paysans de leurs localités dans ce sens.

Cette mesure a connu un dérapage quelques années après. Pire encore, un bon nombre de personnels et de dirigeants sont en retard de remboursement, ce qui rend difficile les recouvrements et empire la situation délicate du portefeuille de prêt.

2.2.2 – Non respect des normes prudentielles

Des normes prudentielles ont été fixées par la CSBF pour la protection du système financier ainsi que les déposants. Ainsi, le volume des crédits accordés aux dirigeants, personnels et apparentés ne doit pas excéder 10% de l'encours total d'une caisse. Cependant, pour le cas du réseau OTIV Alaoira Mangoro, ces normes ne sont pas respectées le taux des prêts octroyés à cette catégorie de personnes dépasse largement les 10%. Cela peut insécuriser le portefeuille de crédit du réseau.

D'autres problèmes peuvent aussi être rencontrés au niveau de ce Comité de Crédit, se présentant ainsi :

- Puisque les membres du Comité sont des membres « normaux » élus par l'AG, ils ne possèdent pas nécessairement les compétences techniques requises pour une analyse de dossier de crédit. Les décisions risquent d'être inadéquates à la situation réelle du demandeur. Ainsi, ils peuvent aussi être trompés par les employés par les modifications des chiffres ou la dissimulation d'informations importantes rencontrées lors des validations pré-déblocage sur le demandeur.
- Leurs pouvoirs sur les employés et sur les décisions de crédit sont assez considérables. De ce fait, dans certains cas, les techniciens comme l'ADCR ou le Gérant de la CB ne respectent plus les procédures d'octroi de crédit en se pliant sur les ordres de ces membres dirigeants. Par conséquent, le risque de crédit augmente et le personnel peut se démotiver progressivement.

2.3 – Déblocage

Lors du déblocage des prêts, l'officialisation des garanties et le retard de déblocage handicapent ce processus.

2.3.1 – Officialisation des garanties

Concernant l'officialisation des garanties ou la formalisation des actes des garanties, l'OTIV n'utilise qu'une seule méthode à savoir le gage, alors que les biens donnés comme garanties sont souvent des lots ou parcelles de terre et des maisons. Ces derniers nécessitent d'autres méthodes de formalisation d'acte comme l'hypothèque et le nantissement. Le coût de l'hypothèque et le nantissement est très élevé pour les membres et même pour l'OTIV. Car même les 2.5% du montant octroyé comme frais de dossiers payé par le membre est insuffisant. Par conséquent, l'OTIV se trouve dans une situation critique. D'une part, elle doit renoncer à l'application de ce type de formalisation qui l'expose à des forts risques d'impayé. D'autre part elle rencontre souvent des problèmes de réalisations des garanties parce que certains membres débiteurs profitent de cette faiblesse en refusant de coopérer.

De ce fait, l'OTIV perd beaucoup de temps et augmente les couts opérationnels lors de la réalisation des garanties. Et même si l'emprunteur apure son compte, le total des intérêts et des pénalités du retard ne couvre pas les coûts engagés par cette procédure.

2.3.2 – Retard de déblocage

Le retard de déblocage est dû à deux facteurs principaux : le retard du dépôt de dossiers de demande de crédit et la lourdeur des procédures de traitement des dossiers de prêt.

2.3.2.1 – Retard du dépôt de dossiers de demande de prêt

Le retard du dépôt de dossiers de demande de prêt est produit :

- D'une part, par les préoccupations des techniciens pour les actions de recouvrement et les autres tâches ;
- Et d'autre part, les membres sont aussi préoccupés par la procuration de l'épargne forcée servant de garantie financière qui leur accorde le droit au crédit.

Le retard du dépôt de dossier de demande de prêt entraîne non seulement le retard de la synthèse et de l'analyse de ces dossiers, mais surtout un changement énorme des programmes de la CB.

2.3.2.2 – Lourdeur des procédures de traitement des dossiers de prêt

L'importance du traitement des dossiers de demande de prêt ne doit point être négligée. Vu l'insuffisance du nombre d'ADCR et la défaillance de leurs moyens de déplacement (moto usée), la dispersion géographique des membres et de leurs activités, la validation d'un dossier de prêt peut trainer jusqu'à une dizaine de jours suivant la disponibilité et l'organisation de travail de l'ADCR de l'OTIV où le membre adhère.

En plus, la présentation des dossiers de demande de prêt au CIC se fait lors de la réunion de ce dernier, c'est-à-dire du gérant et de l'ADCR. Ce comité se réunit trois fois par mois dans le meilleur des cas, ce qui retarde le processus d'examen des dossiers.

En outre, la régularisation du contrat de prêt ne se fait qu'après l'accord du Comité de Crédit et le déblocage viendra après la décision finale.

Par conséquent, les constats suivants peuvent être produits :

- Le calendrier de l'activité de l'emprunteur n'est pas respecté ;
- Le recours de l'emprunteur au spéculateur est fortement probable en attendant le déblocage pour respecter le calendrier de l'activité ;
- La décision de déblocage unique a une forte chance de se produire à l'issue de l'examen des dossiers.

➤ Non respect du calendrier de l'activité de l'emprunteur

En général, la production agricole et le commerce sont les principales activités des emprunteurs financées par l'OTIV. Le calendrier culturel de la production rizicole commence généralement au mois de Novembre suivant la disponibilité d'eau, quant au commerce, la bonne saison commence le mois de Mai. L'attente du déblocage du prêt,

lequel est possible vers la première semaine du mois au plutôt, retarde considérablement le calendrier de l'activité de l'emprunteur. Or, le retard du calendrier réduit considérablement la production rizicole et les marges commerciales des emprunteurs.

Le retard de déblocage pousse donc les membres à recourir à l'usurier.

➤ **Recours à l'usurier**

L'emprunteur qui veut à tout prix respecter son calendrier n'attend pas le déblocage du prêt avant de commencer les travaux préparatoires. Le recours à l'usurier lui semble important pour pouvoir démarrer son entreprise. Or, cette méthode augmente largement les intérêts à payer, ce qui va perturber l'utilisation du prêt de l'OTIV et son remboursement à l'échéance.

➤ **Déblocage unique**

Le CC est contraint de prendre la décision de déblocage unique pour essayer de rattraper le retard occasionné par le retard de dépôt de dossiers de demande de prêt et la longue procédure de traitement des dossiers. Or, le déblocage unique est une des sources de détournement de l'objet de prêt. On note que la période de soudure commence au mois de décembre et celle des fêtes de la moisson, au mois de Mai se font déjà sentir dans cette région.

SECTION III : REMARQUES SUR LES PROBLEMES DE CONSTITUTION DE GROUPEMENT

Nous avons porté une attention particulière sur l'analyse de la constitution de groupement car le portefeuille de crédit de l'OTIV ainsi que son PAR sont majoritairement constitués de crédits rizicoles. Nous avons donc constaté une lacune au niveau de la méthode d'approche et du groupement non solidaire.

3.1 – Lacune au niveau de la méthode d'approche

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro n'avait pas de stratégies bien adoptées avant la constitution de groupement. Quelques groupements ont été constitués à la hâte par les techniciens afin de bénéficier d'une ligne de financement de l'OTIV, sans tenir compte de la dispersion géographique ni de l'effectif des membres à grouper. Les membres des

groupements respectifs habitent souvent dans les villages ou hameaux différents. Ils sont unis au hasard au moment de l'établissement de demande de crédit dans l'objectif commun de bénéficier des crédits. Apparemment, ils n'ont pas de liens profonds sur le plan socio-économique et cela pourrait avoir des effets néfastes sur les étapes de suivi et de recouvrement.

3.2 – Groupement non solidaire

Les membres d'un groupement ne se connaissent même pas alors qu'ils sont régis par un fond de garantie mutualiste (FGM) dont ils ne comprennent pas l'utilité et le fonctionnement. Ils restent individualisés. Après le déblocage, chacune utilise les crédits obtenus à sa propre manière sans avoir l'intention de jeter un coup d'œil sur ce que font les autres. Au moment des remboursements, aucun membre ayant épuré sa dette n'a aucune intention, ou n'ose même pas, inciter les autres à honorer leurs engagements respectifs vis à vis de l'OTIV.

Il n'y a donc pas de solidarité bien concrète entre eux c'est-à-dire le principe de groupement à caution solidaire n'est pas bien adopté au sein de l'institution.

De plus, lors de notre passage au sein de L'OTIV, la non solidarisation du groupement peut entraîner des graves conséquences sur la viabilité et la rentabilité du réseau à cause du gonflement des impayés résultant de ce problème.

En un mot, ce chapitre a évoqué les problèmes rencontrés au niveau de la demande de crédit, dans le prochain chapitre nous passerons aux problèmes relatifs au suivi des crédits octroyés et au recouvrement des impayés.

CHAPITRE II : LES PROBLEMES RENCONTRES APRES LE DEBLOCAGE

En un mot, nous pouvons définir les impayés comme des remboursements qui sont en retard, ou plus exactement, des paiements dont la date d'échéance prévue dans le contrat de prêt est passée. Ce chapitre va donc nous permettre d'analyser d'une manière critique les problèmes que nous avons rencontrés au niveau du suivi des prêts en cours et du recouvrement des impayés.

SECTION I : AU NIVEAU DE L'ETAPE DE SUIVI

Comme le suivi est une étape très importante pour une meilleure gestion des impayés, nous allons voir successivement dans cette section la négligence de la validation post-déblocage et la détection tardive des retards.

1.1 – Négligence de la validation post-déblocage

L'absence de la validation post-déblocage est un risque dans l'octroi d'un crédit même si la validation pré-déblocage et les chiffres de l'analyse financière démontraient la capacité et la volonté de payer du bénéficiaire. Cela est causé par le manque de temps des ADCR. Cependant, sans contrôle, l'OTIV ne peut avoir aucune assurance sur l'utilisation du prêt (respect de la destination et gérance des fonds) et sur l'état des biens gagés.

Cette négligence est causée premièrement par la difficulté de l'ADCR à se déplacer car il doit payer de sa poche le carburant nécessaire pour son matériel de déplacement en dépit des autres tâches qu'il doit effectuer à savoir :

- La compilation des différentes situations et rapports d'activités mensuel ; avant le 10 du mois alors que celle-ci peut aller jusqu'à sept (7) jours.
- L'accueil des nouveaux membres souhaitant bénéficier d'un prêt.
- La négociation avec les débiteurs convoqués ou se plaignant à la caisse pour trouver des arrangements alors que cette démarche dépense énormément de temps.

- La constitution de dossiers de crédits des nouveaux prêts.
- Le stockage et le déstockage des paddy dans les GCV.

Cette surcharge de travail entraîne la négligence de la validation post-déblocage puisqu'elle génère des charges à l'encontre de celui qui doit le faire.

Deuxièmement, l'insuffisance de la validation post-déblocage résulte du fait que l'ADCR connaît déjà le membre par ses antécédents de crédits. Alors il juge que ce n'est plus nécessaire d'y aller. Or, le bénéficiaire de crédit profite de la situation qui se présente pour obtenir et atteindre ses mauvais objectifs.

Troisièmement, du point de vue moyen qui est insuffisant par rapport au nombre d'ADCR d'une caisse dont le plus fréquent est par exemple une moto pour trois personnes (1/3), cette dernière est très usée et de mauvaise état face à la dispersion géographique des membres et l'état des routes est fortement réputé mauvais dans la région Alaotra Mangoro.

1.2 – Détection tardive des retards

Face au volume d'activité élevé du réseau, la tendance manuelle y règne encore même pour les CB qui sont déjà équipées de matériels informatiques. Beaucoup d'erreurs sont engendrées par cette pratique et le suivi des dossiers de prêt devient une tâche très pénible. Par conséquent, plusieurs crédits en défaut de paiement sont détectés très tardivement.

Pourtant la rapidité est de première importance en matière de recouvrement. Si l'emprunteur en défaut à l'impression que l'OTIV ne s'intéresse pas à récupérer ses fonds, il ne sentira pas la pression d'honorer ses engagements.

SECTION II : AU NIVEAU DE L'ETAPE DE RECOUVREMENT

Rappelons que le recouvrement est l'action de récupérer les sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de prêt. Pourtant, les problèmes suivants y ont été relevés à savoir le retard des actions de recouvrement, les actions de recouvrement inefficaces et les mauvais aspects comportementaux des membres.

2.1 – Retard des actions de recouvrement

L'insuffisance des actions de sensibilisations des emprunteurs ainsi que l'augmentation des charges opérationnelles constituent les causes du retard des actions de recouvrement.

2.1.1 – Insuffisance des actions de sensibilisations des emprunteurs avant échéance

Comme le suivi et le contrôle de l'utilisation des prêts ne sont pas effectués convenablement (validation post-déblocage), il semble évident que les actions de sensibilisation sont insuffisantes. La sensibilisation va de pair avec le suivi des prêts. Il arrive très souvent que les techniciens ne visitent pas les emprunteurs qu'après avoir constatés les retards sur le remboursement suivant recommandation du Gérant et/ou des caissiers. En outre, les membres sont difficiles à joindre, du fait de leur dispersion géographique de leur lieu de résidence respectif.

Or cette sensibilisation avant échéance est très importante pour que l'emprunteur accorde une importance primordiale au remboursement du prêt contracté au lieu de favoriser d'autres dépenses à l'occasion de différentes festivités telles l'exhumation, les foires communales ou régionales, circoncision, mariage, etc.... C'est en quelque sorte une forme de pression et d'intimidation de l'OTIV envers les bénéficiaires de crédit vis-à-vis de l'importance qu'elle accorde aux remboursements et aussi qu'elle s'intéresse vraiment à récupérer ses fonds. En d'autres termes, l'OTIV opère à la prévention des impayés.

2.1.2 – Augmentation des charges

Le retard des actions de recouvrement engendre souvent une augmentation des charges de fonctionnement de l'OTIV à savoir :

- Les indemnités des dirigeants ;
- Les carburants et lubrifiants ;
- Les provisions pour créances douteuses.

En effet, les actions de recouvrement des crédits en retard se font généralement avec les dirigeants élus de l'OTIV. Ces derniers travaillent en qualité de bénévoles mais

ils ont droit au remboursement des frais engagés dans l’accomplissement de l’activité pour le compte du réseau OTIV Alaotra Mangoro (restauration, frais de déplacement, frais d’hébergement). Les employés ont aussi droit à des indemnités.

La mobilisation des dirigeants et des employés en même temps dans les actions de recouvrement implique l’utilisation des voitures et des motos du réseau, ce qui augmente les consommations de carburants et lubrifiants.

Lorsqu’on a un doute raisonnable à l’effet qu’un prêt ne sera pas remboursé en partie ou en totalité, l’OTIV doit déterminer le montant de la perte de façon à établir une provision pour créances douteuses dont la méthode d’évaluation des taux à appliquer figure dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Taux de provision à appliquer aux CDL

Fréquence des versements	90 à 180 jours de retard	181 à 270 jours de retard	271 jours et plus de retard
Mensuelle (ou moins)	50%	80%	100%
Bimestrielle	55%	85%	100%
Trimestrielle	60%	90%	100%
Semestrielle	100%		
À échéance unique	100%		
Abandon de créance	365 jours		

Source : Manuel des politiques et procédures, OTIV Alaotra Mangoro

L’OTIV doit donc obligatoirement évaluer son portefeuille de crédit et procéder à l’établissement de la provision pour créances douteuses en fin d’exercice, afin de produire les états financiers.

Nous pouvons prendre, par exemple, le cas de l’OTIV Mamiratra. Au 31 Décembre 2008, le montant des créances douteuses à provisionner représente un taux de 14,50 % par rapport aux CDL. Par conséquent, le quart (environ 26,69%) du résultat net de l’exercice a été avalé par la provision totale de cette période.

Mais puisque nous ne faisons pas une étude comptable approfondie, nous avons limité notre étude sur l’établissement des provisions pour créances douteuses. Parlons maintenant des actions de recouvrement inefficaces.

2.2 – Actions de recouvrement inefficaces

Les actions de recouvrements sont inefficaces à cause de l'uniformité des contrats de crédit, du non respect des étapes de la procédure et de l'indifférence des débiteurs délinquants face aux pénalités sur défaillance minimales.

2.2.1 – Uniformité des contrats de crédit

Depuis l'implantation du réseau OTIV Alaotra Mangoro, aucune révision du contrat de prêt n'a été effectuée. Néanmoins, son uniformité présente plusieurs lacunes sur le type et la maturité des crédits à accorder.

Par exemple, pour le type de crédit équipement, consistant à financer l'acquisition des rizières et des matériels de production pour la riziculture, le contrat stipule que l'emprunteur a l'entière possession des biens acquis qui ont été financés par l'OTIV. A défaut de remboursement, cela rend difficile les actions de recouvrement car l'institution n'a aucun droit sur les biens qu'elle a financés auparavant alors que pratiquement ces biens sont encore à l'OTIV.

Pour la maturité, les contrats de prêts sont les mêmes, qu'importe la durée des remboursements. Ainsi pour les crédits à long terme (24 à 36 mois) aucune poursuite judiciaire ne sera possible qu'après 90 jours de l'échéance finale, et en même temps, les échéances intermédiaires ne sont pas recouvrées entre temps.

Ce problème d'uniformité du contrat de prêt induit l'absence de pression sur un débiteur délinquant qui a manqué sa première et deuxième année de remboursement. Donc, pendant deux ans, un emprunteur ne se soucie pas de payer, pourtant les flux de trésorerie de l'OTIV souffrent et cela a des effets néfastes sur la gestion de la liquidité causés par les impayés générés par les lacunes sur le contrat de crédit.

2.2.2 – Non respect des étapes de la procédure de recouvrement

Le non respect de la procédure de recouvrement, c'est-à-dire le rappel à l'ordre, l'avis, l'invitation ou la visite, l'ultimatum et l'affichage public, expose l'OTIV à des pertes éventuelles, c'est-à-dire qu'une partie du PAR pourrait ne plus être recouvrée si

les actions nécessaires ne sont pas entreprises à temps. De plus, l'institution n'aura plus des moyens de pression si toutes les étapes du processus de recouvrement ne sont pas suivies convenablement. Cela est dû au manque de temps ou à une incompréhension des démarches de recouvrement par l'ADCR.

2.2.3 – Pénalités sur défaillance minimales

Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, les sanctions appliquées sur la pénalisation des membres débiteurs récalcitrants sont minimales.

Les pénalités de retard de 2% par mois, soient 24% annuel, sur le capital avec l'intérêt en retard semblent insignifiantes à l'égard de ceux qui sont en défaut de paiement.

De plus, le fait que ces derniers peuvent toujours bénéficier d'un prêt auprès de l'OTIV après l'apurement de son compte, cela inculque au membre une culture d'impunité et les recouvrements seront de plus en plus difficiles.

2.3 – Mauvais aspects comportementaux des membres

Lors de la campagne de recouvrement que nous avons effectué avec les responsables de l'OTIV, nous avons pu constater les mauvais aspects comportementaux des membres débiteurs. Nous avons rencontré plusieurs cas mais nous limiterons notre étude sur quelques points à savoir le non acquisition du principe mutualiste, la mauvaise foi des membres et la fuite des débiteurs.

2.3.1 – Non acquisition du principe mutualiste

La mutualité implique une relation plus raffermie entre plusieurs personnes. Elle prend une forme de consolidation des actions à faire dans un seul but de renforcer l'organisation et dans les intérêts de tout et chacun des membres. Le principe mutualiste est basé sur l'entraide, la gestion participative, le partage des profits et l'égalité entre les membres.

Cependant, ce principe n'est pas encore acquis par la majorité des membres. En effet, le but de renforcer l'organisation pour l'intérêt de tous les membres à travers la régularisation des prêts, principale source de produit financier de l'OTIV, est négligé ou méconnu par les emprunteurs.

2.3.2 – Mauvaise foi des membres

Refus de payer, crédit parallèle, tels sont les différents points matérialisant la mauvaise foi des membres.

Le refus de payer est constaté chez certains débiteurs ayant des possibilités financières sur le remboursement des prêts contractés auprès de l'OTIV. Ils estiment que l'OTIV ne pourrait pas engager des poursuites judiciaires à son encontre du fait des relations sociales plus affirmées qu'ils entretiennent avec le personnel ou les dirigeants de l'institution.

Le fait que les dossiers de plusieurs débiteurs qui ont été remis auprès du tribunal de première instance d'Ambatondrazaka traînent dans la résolution des dossiers contentieux, cela favorise encore ce refus de paiement.

Quant aux crédits parallèles, certains débiteurs d'une OTIV change de résidence pour bénéficier encore de nouveaux crédits auprès d'autres OTIV ou auprès d'autres institutions financières œuvrant dans la région. Faute de suivi strict de l'octroi des crédits au sein du réseau et de collaboration entre institutions, le débiteur continue d'agir ainsi sans être découvert à temps. La défaillance au niveau de l'application du principe de cautionnement solidaire auprès des groupements en est aussi un facteur important favorisant ce fait.

Le non acquisition du principe mutualiste et la mauvaise foi des membres ont donc comme conséquence la fuite des débiteurs.

2.3.3 – Fuite des débiteurs délinquants

La carrière des pierres précieuses se trouvant dans les périphéries du District d'Andilamena et de la Commune Rural d'Andrebakely Nord, district d'Amparafaravola, l'exploitation forestière illicite dans la commune rurale de Didy constituent un refuge des gros débiteurs délinquants de l'OTIV. Cette fuite rend difficile le recouvrement des prêts qu'ils ont contracté auprès de l'institution. Il est pratiquement impossible aux techniciens et dirigeants de les poursuivre jusqu'à ces endroits. On note que l'accessibilité à ces endroits est assez difficile car la plupart des routes ne sont pas carrossables et nécessitent parfois des journées de marche.

Le tableau ci-après représente le nombre des débiteurs délinquants en fuite à rechercher par les OTIV Mamiratra et Avaratr'Alaotra.

Tableau 2 : Aperçu quantitatif de la délinquance, cas de l'OTIV Mamiratra

CB Caractéristiques	Fitaratra	Fiaremana	Manovosoa	Taratra	Moyenne pour l'OTIV Mamiratra
% des débiteurs délinquants / emprunteurs	32,55%	29,03%	17,32%	17,24%	24,04%
% des débiteurs en fuite / emprunteurs	3,41%	4,61%	3,03%	4,43%	3,87%
% des débiteurs en fuite / débiteurs délinquants	10,48%	15,87%	17,50%	25,71%	17,39%

Source : Situation de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro au 31/12/08

Ce tableau montre trois calculs à savoir :

- Le pourcentage des débiteurs délinquants par rapport au total des emprunteurs de chaque caisse de bases qui représente une moyenne de 24,04% ;
- Le pourcentage des débiteurs en fuite par rapport au total des emprunteurs de chaque caisse de base correspondant à 3,87% ;
- Le pourcentage des débiteurs en fuites par rapport au nombre total des débiteurs délinquants constitue 17,39%.

La poursuite de ces débiteurs délinquants en fuite prend une grande partie du temps de travail des techniciens. Le suivi des prêts débloqués est ainsi négligé.

D'autant plus, les 17,39% des ces membres débiteurs délinquants de l'OTIV Mamiratra se réfugient dans des zones enclavés de la région d'où l'augmentation des difficultés à les localisés et à les poursuivre.

Ainsi, dans ce deuxième chapitre, nous avons pu classer et étudier les problèmes rencontrés par l'OTIV après le déblocage des crédits. Nous pouvons maintenant passer au chapitre suivant qui va détailler les problèmes externes à l'institution liés à la gestion des impayés.

CHAPITRE III : LES PROBLEMES EXTERNES

Les problèmes liés au crédit dépendent aussi de l'environnement où il est octroyé. Il est donc difficile d'assurer un service financier aux personnes à faibles revenus qui vivent dans des communautés défavorisées. En plus, l'environnement physique, démographique, sociopolitique et économique de ces communautés augmente les risques d'impayés. C'est donc une menace pour l'OTIV de fournir des services à ce marché, économiquement parlant, parce que le marché même représente un risque. Nous allons donc voir, dans ce chapitre, les problèmes rencontrés dans l'environnement physique et démographique ainsi que les problèmes sociopolitiques, économiques et concurrentiels.

SECTION I : L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET DEMOGRAPHIQUE

Malgré le fait que les environnements physique et démographique de la région Alaotra Mangoro possèdent plusieurs avantages favorables à l'octroi de crédit avec les 120 000 ha de rizières cultivables⁴, ils présentent quelques contraintes qui gênent l'OTIV dans la réalisation de ses objectifs. C'est pour cette raison que, dans cette section, nous allons examiner ces problèmes pouvant être des facteurs d'impayés.

1.1 – Les cataclysmes naturels et les infrastructures dans la région Alaotra Mangoro

La sécheresse ou l'inondation sont deux principaux fléaux qui sévissent la région Alaotra Mangoro au cours de certaines campagnes rizicoles. La filière riz a subi une inondation que les paysans n'ont pas maîtrisée en 2007/2008. Elle conduit à la diminution presque de 40% de la production.

Or les paysans n'ont que le riz comme principale source de revenu et les revenus autres que le rizicole constituent seulement le tiers (1/3) de leurs revenus. La campagne 2008/2009 est caractérisée par une importante partie de dossiers en contentieux (dossiers de crédits supérieurs à 2.000.000 Ariary). La sécheresse frappe souvent la

⁴ Source : Monographie des cinq districts de la région Alaotra Mangoro, 2006.

région et peut anéantir la production des paysans dont la maîtrise de l'eau n'est pas assurée.

Concernant l'étendu du réseau, les 24 caisses sont éparpillées sur les quelques 33 000 km² où l'état des routes est assez mauvais surtout pendant la saison de pluie. Il existe même des zones qui sont difficilement accessibles pendant cette période comme celles de Didy, dans le district d'Ambatondrazaka, parmi tant d'autres. Plusieurs problèmes en découlent comme la difficulté dans la communication, l'augmentation des charges, la difficulté de procéder aux recouvrements des impayés.

Du côté technique, la mauvaise maîtrise de l'eau, c'est-à-dire, l'insuffisance des canaux d'irrigation et d'aménagements hydro-agricoles constitue également un risque de non paiement. Dans la région Alaotra Mangoro, l'accès à l'eau est encore insuffisant et saisonnier. Seules les rizières des périmètres aménagés par la SOMALAC bénéficient d'infrastructures hydrauliques. Les rizières de la rive Est du Lac ainsi que les rizières hors mailles de la rive Ouest présentent des difficultés d'irrigation et de drainage. Donc, la production issue de ces zones n'est pas garantie. Elle dépend fortement des conditions climatiques de la campagne. En plus, les feux de brousse ne cessent pas de détruire les couvertures végétales sur les bassins versant et par conséquent l'ensablement des rizières devient de plus en plus grave. Certes, le rendement des emprunteurs pourrait diminuer par rapport à celui estimé par l'OTIV lors des analyses du budget familial. Ainsi, les bénéficiaires de crédit auront du mal à rembourser en entier lors de la récolte.

1.2 – Les problèmes démographiques

Les risques démographiques englobent tous les problèmes présents chez la clientèle cible et les bénéficiaires de crédits octroyés par l'OTIV, incluant aussi leurs problèmes culturels liés à l'octroi de crédit.

1.2.1 – Manque de formation et de culture de crédit

Premièrement, le risque de crédit est élevé à cause du manque de formation et de culture de crédit des membres emprunteurs. La majorité est analphabète et / ou illettrée. Leurs vulnérabilités favorisent la fraude c'est-à-dire qu'ils sont directement exposés au risque d'être abusés par les employés notamment les ADCR et les caissiers. De plus,

avec leurs niveaux de formation et d'éducation assez bas, ils ont parfois des difficultés à gérer leurs commerces. Ils ont tendance à gaspiller les recettes, et rarement, ils arrivent à épargner.

Deuxièmement, il faut aussi noter que ces problèmes de niveau d'instruction et de manque de culture de crédit engendrent une réticence ou même un refus des agriculteurs à appliquer les nouvelles techniques de culture, comme par exemple le Système de Riziculture Intensif (SRI) ou « ketsa valo andro », malgré les formations dispensées par les bailleurs de fonds et les efforts de sensibilisation fournis par le service marketing du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

Troisièmement, l'incapacité à gérer et la volatilité des revenus font aussi partie des problèmes de manque de formation et d'instruction, et signifient un gaspillage d'argent. Les emprunteurs, étant pauvres ou à très faibles revenus, ne sont pas habitués à avoir une somme d'argent assez importante en un seul coup. Ils ont, à cet effet, tendance à dépenser beaucoup plus sans calculer ni épargner en vue de rembourser les crédits. Ils attendent les derniers jours avant la date de remboursement pour rassembler les recettes et pensent pouvoir, ainsi, obtenir la somme complète à payer la date convenu. Malheureusement, les ventes sont quelquefois très instables et les recettes des derniers jours ne sont pas suffisantes. Ils tombent, dès les premiers paiements en arriérés, ils dépensent beaucoup de temps à trouver des solutions et cela peut prendre des jours. Leurs activités sont en quelque sorte délaissées et les pénalités de retards augmentent à chaque jour de retard (une charge de plus). Comme cela, ils arrivent quand même à payer les premières échéances ou du moins les intérêts, mais le cercle vicieux ne s'arrêtera plus et ils seront, au fur et à mesure des paiements, plus en retard à chaque fois et, à la fin, paralysés, incapables de payer. Une partie de la somme prêtée devient donc irrécouvrable.

1.2.2 – Les imprévus

Il est stipulé dans l'article 12 de la loi 2005-016 du 29 septembre 2005, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance⁵, que « *Tout décès d'un membre donne lieu à l'apurement du solde de ses créances et dettes à l'égard de l'institution* ».

⁵ Cf. Extrait de la loi 2005-016 du 29 septembre 2005, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance en Annexe IX.

Le décès d'un emprunteur est donc directement une perte pour l'OTIV car elle ne pourra plus récupérer le solde du crédit en cours.

Des dépenses imprévues importantes sont aussi des risques de non paiement pour un emprunteur. C'est parfois dû à une grave maladie ou d'un décès d'un des membres de sa famille. L'incendie du local de son commerce (exclusivement pour le type de crédit commercial) ou de sa maison peut être aussi classé comme une dépense imprévue importante mais indirecte. En effet, cela revient au cercle vicieux des retards de paiements interminables que nous avons déjà expliqué auparavant.

1.2.3 – Problèmes de corruption

Malgré les actions menées par l'Etat contre la corruption, avec l'implantation du Bureau Indépendant Anticorruption ou BIANCO, le phénomène fait toujours partie de la vie quotidienne des malgaches. Il est encore difficile de le maîtriser malgré le fait que l'objectif est de l'éradiquer de la culture malgache. En effet, cela favorise le risque de fraude comme le cas de la falsification de papiers par les demandeurs de crédit par exemple (documents importants et nécessaires pour obtenir un prêt : des factures d'achat de matériels de production, des certificats d'appartenance de biens à gager auprès des Fokontany, des actes de vente de terrains, etc.). Pour ce cas particulier, c'est la vulnérabilité du système administratif de notre pays qui favorise ce problème. La plupart du temps, les demandeurs ne se soucient pas des conséquences de leurs actes frauduleux. Ce qui leur est important est donc de trouver tous les moyens pour qu'une demande de prêt soit accordée.

1.2.4 – Criminalité

La fréquence de la criminalité constitue un enjeu important pour les IMF. La sécurité des membres et des employés, surtout des ADCR, est remise en question. Pour les clients, il se pourrait que des personnes malintentionnées, ayant connaissance de leur jouissance de prêts, n'hésitent pas à les cambrioler, les agresser et même les tuer. Ils peuvent aussi être victimes de vol dans leurs ménages ou dans leurs activités. Du côté des ADCR, ils sont exposés à ce risque à l'égard des clients mécontents à la suite d'un refus d'octroi de crédit ou d'un recouvrement assez difficile.

1.2.5 – Détournement d'objet de prêt

Comme il est stipulé dans l'article 5.2 et 3 du contrat de crédit : « *En cas de détournement d'objet de prêt, l'OTIV est en droit de réclamer le remboursement immédiat de la totalité de la somme empruntée et les intérêts y afférents, sans préjudice de l'application des dispositions du Code Pénal et de l'article 408 de l'Ordonnance N° 76/042 du 17 décembre 1976 relative à l'abus de confiance* ». Il en est ainsi car le détournement d'objet de prêt par l'emprunteur est un grand risque pour l'institution, obligeant cette dernière à rompre le contrat. Il peut se présenter sous deux formes :

- D'abord, l'emprunteur dépense toute la somme octroyée, ou une grande partie, en achetant des biens ménagers ou d'autres biens qui ne feront pas partie des actifs de l'objet de prêt. Cette dernière ne connaîtra donc aucune évolution et présente un risque d'incapacité de fournir les revenus nécessaires, prévus dans l'analyse de son dossier, pour honorer les échéances.

- Ensuite, l'emprunteur peut aussi utiliser le prêt pour investir dans des activités où il pense gagner plus que d'habitude (autres que celles dont les revenus ont été pris en compte et analysées dans le dossier de crédit) alors qu'il n'en a aucune expérience. Il y a un risque de perte des fonds, parce que le crédit était destiné à renforcer les fonds propres, et il est possible que l'emprunteur n'arrive pas à rembourser en entier.

S'il en est ainsi des problèmes de l'environnement physique et démographique de l'octroi des crédits, qu'en est-il des problèmes socio-politiques, économiques et concurrentiels ?

SECTION II : LES PROBLEMES SOCIO-POLITIQUES, ECONOMIQUES ET CONCURRENTIELS

Cette section est constituée par les problèmes d'instabilité du prix du riz, de la macro-économie et de la concurrence.

2.1 – Instabilité du prix du riz

Face aux changements climatiques inévitables, les conditions climatiques défavorables de la campagne 2007/2008 ont détérioré la production et ont encouragé

l'importation massive de riz en 2008/2009, bien que la production fut exceptionnellement bonne (15% à 20 % de plus qu'en campagne normale). L'importation n'est pas pour autant ralentie car les importateurs ont profité d'un cours mondial favorable mais sans doute aussi d'autres opportunités difficiles à élucider. En conséquence, l'offre était supérieure aux besoins.

D'une manière générale, en début de récolte, le cours de paddy est bas. Les producteurs ayant besoin d'argent essentiellement pour rembourser leurs crédits vendent une grande partie de la production marchande. Par conséquent, l'offre est si importante que le prix a automatiquement baissé. Rares sont les paysans qui arrivent à faire face aux remboursements des crédits à partir des revenus issus de leur propre production.

2.2 – Problèmes macro-économiques

Les institutions de microfinance sont particulièrement vulnérables aux changements dans l'environnement macro-économique comme la dévaluation et l'inflation. Ce risque a deux facettes :

- L'influence directe de ces facteurs sur l'OTIV ;
- L'influence directe de ces facteurs sur les clients de l'institution, leurs affaires et leurs capacités de remboursement des prêts.

Les institutions de microfinance se protègent de ces défis en donnant des prêts à court terme, en imposant des taux d'intérêts pertinents. Ces risques macroéconomiques sont souvent causés par des problèmes politiques comme notre pays est en train de vivre actuellement.

2.3 – Problèmes concurrentiels

L'institution de microfinance UR CECAM constitue la principale concurrente de l'OTIV dans la région Alaotra M'Angoro, cela tant en termes de volume d'activité que de couverture géographique et de clientèle cible, c'est-à-dire, à majorité les petits agriculteurs. Elle offre à peu près les mêmes produits que l'OTIV. Pourtant, la présence de certaines IMF dans le district de Moramanga est aussi une forme de concurrence pour les CB s'y trouvant, comme ADéFi, SIPEM et récemment MicroCred.

Dans ce cas, les problèmes de concurrence rencontrés sont comme suit:

- L'appartenance d'un même emprunteur aux deux institutions (crédits parallèles chez CECAM et OTIV) sans que l'une ou l'autre ne s'en rende compte qu'en cas de recouvrement d'impayés. Il en est ainsi parce que la mise en place d'un Central de Risque en Microfinance (CRM) tarde à se concrétiser.
- Le débauchage des clients potentiels est aussi présent à cause de la similitude des opérations de crédit.

Cette deuxième partie de l'étude nous a permis de relever tous les problèmes qui sont en relation avec les impayés, c'est-à-dire, les problèmes avant et après le déblocage suivant le processus d'octroi de prêt du réseau, ainsi que les problèmes externes à l'institution. Pourtant tout problème mérite des solutions, et c'est pour cette raison que, dans la troisième partie qui suivra, nous allons proposer des solutions pour ainsi faire des recommandations à l'OTIV.

PARTIE III :

PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

L'appréciation des résultats en microfinance est jugée à partir de la qualité du porte feuille de crédit des institutions. Pourtant, cela nécessite, d'une part des actions de prévention afin de minimiser les risques d'impayé avec les étapes de demande de crédit, d'approbation, et de déblocage et de suivi des prêts octroies, d'autre part, la réaction immédiate vis-à-vis des retards de paiement est l'un des meilleurs moyen pour récupérer au plus vite les actifs de l'institution.

C'est ainsi que dans cette troisième partie nous allons proposés des solutions et faire des recommandations au réseau OTIV Alaotra Mangoro afin qu'elle puisse adopter une meilleur stratégie de gestion des impayés.

Dans cette dernière partie de notre étude, nous allons d'abord essayer, dans un premier chapitre, de proposer des solutions concernant les problèmes rencontrés avant le déblocage des crédits.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous allons proposer des solutions pour ceux rencontrés après le déblocage.

Dans un troisième chapitre, la considération de l'aspect environnemental sera mise en vigueur.

Enfin, c'est dans le quatrième et dernier chapitre que nous allons faire des recommandations.

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES RENCONTRES AVANT LE DEBLOCAGE

Ce chapitre est destiné à la mise en place d'une stratégie d'une gestion proactive des risques potentiels d'impayés avant l'octroi des crédits. Ainsi, nous proposerons des solutions adaptées aux problèmes de chaque étape de la phase avant le déblocage de prêt à savoir les étapes de demande de crédit, d'approbation et de constitution de groupement.

SECTION I : ETAPE DE DEMANDE DE CREDIT

Les solutions apportées dans cette section sont le respect des conditions d'admissibilité au crédit, l'amélioration de la méthode de collecte d'information, et la considération de la relation entre les produits, charges et capacité de paiement du demandeur.

1.1 – Respect des conditions d'admissibilité au crédit

L'intégration en tant que membre en règle pendant au moins trois (3) mois pour être éligible à une demande de crédit est importante car :

- Pour la coopérative : c'est une occasion de connaître le membre avec ses capacités de gérer sa liquidité et d'épargner par l'intermédiaire de son compte épargne. C'est également un moyen de privilégier la fidélité à l'institution.
- Pour le membre : c'est un moyen de s'intégrer et de se familiariser avec les politiques de l'institution.

1.2 – Amélioration de la méthode de collecte des informations

L'amélioration de la méthode de collecte d'information nécessite l'adoption d'une méthode efficace d'entrevue et du croisement d'informations.

1.2.1 – Adoption d'une méthode efficace d'entrevue

Puisque la qualité des informations recueillies par l'OTIV lors de l'entrevue avec le demandeur a été remise en question, nous suggérons l'adoption de la méthode d'entrevue suivante que nous avons jugée efficace :

- Le langage utilisé doit permettre un bon échange d'information et établir un climat de confiance entre les parties. Un langage simple et facilement compréhensible sera apprécié par un emprunteur qui n'est pas très familier avec les termes comptables et financiers ;
- Il convient de recourir à des questions ouvertes plutôt que fermées. Une question ouverte amènera l'emprunteur à présenter beaucoup d'informations alors qu'une question fermée amènera seulement un « oui » ou un « non » ;
- Il est important que le demandeur se sente à l'aise, et que l'ADCR établisse, dès le départ, un lien avec l'emprunteur potentiel (une poignée de main, s'informer de sa santé, de sa famille, etc.), même s'il s'agit d'un petit artisan ou d'un petit agriculteur car tous les sociétaires sont égaux ;
- L'ADCR devrait recevoir le demandeur dans un endroit isolé qui permettra l'échange d'informations confidentielles. Il faudrait éviter que d'autres personnes viennent perturber ou puisse entendre la conversation ;
- Il convient d'adopter un approche systématique afin d'optimiser la collecte d'information. Dans ce domaine, il n'existe pas de solution unique si ce n'est d'être à l'écoute du demandeur.

1.2.2 – Croisement d'informations

Une fois que les informations sur le demandeur sont collectées, nous suggérons, pour la validation, que l'ADCR doit faire des croisements d'informations autant quantitatifs que qualitatifs afin de calculer les risques que peut engendrer l'octroi d'un crédit. Pour cela, il faut effectuer une évaluation détaillée de la relation entre toutes les activités génératrices de revenus et la famille (surtout lors de la validation pré-déblocage). Il est donc nécessaire, par exemple, de prendre la peine de poser les mêmes questions auprès des différentes personnes (conjoint, voisins, amis, employés, etc.). Cette démarche permettra de vérifier si les informations fournies par l'emprunteur potentiel sont conformes à la réalité.

1.3 – Relation entre Produits, Charges et Capacité de paiement des demandeurs

Par rapport aux produits des activités génératrices de revenus qui sont déjà plus ou moins faciles à vérifier grâce aux fiches techniques utilisées au sein de l'OTIV, les charges sont négligées, surtout celles du ménage du demandeur. Face à cette situation, nous conseillons à l'OTIV d'améliorer l'outil « budget familial » qui représente l'état des revenus et des dépenses de l'emprunteur. Cela est nécessaire afin de s'assurer de la crédibilité de la marge disponible (la différence entre les produits et les charges) qui servira de capacité maximum de paiement du demandeur.

SECTION II : ETAPE D'APPROBATION

Les solutions apportées dans cette section sont le renforcement de capacité des membres du CIC ainsi que du CC.

2.1 – Renforcement de capacité des membres du CIC

Il est nécessaire que le gérant et l'ADCR organisent au mieux leur temps afin de respecter leur présence respective au cours des réunions du CIC afin d'aboutir à une proposition de crédit unanime et appropriée dans le cadre du respect de la procédure d'approbation en vigueur au sein de l'OTIV. De même, la fréquence des réunions pourrait être réglée pour que les déblocages des crédits à octroyer soient opportuns.

Les membres du CIC, c'est-à-dire le gérant et l'ADCR doivent aussi tenir compte de l'aspect qualitatif dans l'analyse des dossiers de demande de crédit du fait que la bonne moralité et la volonté à payer de l'emprunteur sont des pièces maîtresses et indispensables pour honorer ses engagements.

2.2 - Renforcement de capacité des membres du CC

Etant donné que lors de la réunion du CC qui se focalise seulement sur l'aspect moralité ou qualitatif les décisions prises sont souvent compromises par la priorisation des relations sociales. Il faut donc que les membres de ce comité aient des niveaux d'analyse adéquats à ce genre de tâche. Ainsi, il est nécessaire de conscientiser tous les

membres d'élire des dirigeants ayant le minimum de capacité technique et/ou recourir aux formations de ces derniers pour une meilleure prise de décision.

SECTION III : AMELIORATION DE LA METHODE DE CONSTITUTION DE GROUPEMENT

Pour pouvoir mieux gérer le problème de constitution de groupement, il est préférable de suivre les étapes suivantes, afin de diminuer les risques d'impayés, à savoir la sensibilisation des paysans, la libre réflexion, la constitution d'un groupement, la formation de l'AG constitutive, l'élaboration d'un programme d'activité et le suivi et évaluation.

3.1 – Sensibilisation des paysans

La première étape consiste à sensibiliser, informer et former les paysans. Elle commence par le choix du village. Elle permet une acquisition d'une connaissance générale du village en considérant les villageois eux mêmes, leur réceptivité des différents facteurs de progrès ainsi que leurs contraintes.

Ensuite, avec la réunion de sensibilisation, les villageois sont suscités à prendre conscience que leur situation actuelle peut être améliorée et un grand nombre de problèmes communs pourrait être résolu par un effort collectif d'organisation et de prise en charge de leur part.

L'objectif de cette réunion est d'essayer de faire connaître l'OTIV au public en expliquant sa mission, ses produits financiers et ses objectifs sur le plan de développement, et d'expliquer les quatre (4) conditions de réussite et de pérennité d'un groupement solidaire⁶.

Le principal but de cette première étape est de réussir cette première opération qui servira d'exemple et d'entraînement pour les autres villages.

⁶ Cf. Les conditions de réussite et de pérennisation d'un groupement solidaire en Annexe VII.

3.2 - Libre réflexion

Les paysans ont besoin de temps pour réfléchir sur toutes les informations reçues de la réunion de sensibilisation. Durant cette période de réflexion, ils font des discussions intenses entre villageois en comité plus réduites (auto-analyse) et déterminent un centre d'intérêts communs. Le résultat d'une sensibilisation bien faite doit déboucher sur la décision qui conduit à l'action concrète par eux-mêmes pour leur développement.

3.3 - Constitution d'un groupement

Après la prise de décision des paysans, on procède à l'identification des individus volontaires et solidairement responsables ainsi qu'à la détection de leaders favorables.

Puis, il faut bien préciser le type de groupement à créer :

- Soit un groupement basé par unité de production, c'est-à-dire même site de production, ou même réseau d'irrigation, ou même maille de rizière, ou même source d'eau ;
- Soit un groupement basé par unité de résidence c'est-à-dire dans un même village ou même hameau.

Mais l'idéal c'est la superposition entre les deux c'est-à-dire groupement par unité de production et groupement par unité de résidence.

3.4 - Assemblée générale constitutive

C'est lors d'une assemblée générale constitutive qu'on doit faire :

- L'élection des membres de bureau constitué d'un Président ou Chef de groupement, d'un Vice président, d'un Trésorier et d'un Secrétaire.
- L'élaboration de statut et de règlement intérieur.

A chaque réunion il faut établir des procès verbaux dont un PV de 1^{ère} réunion d'AG consécutive, un PV d'élaboration de statut et PV de règlement.

3.5 - Elaboration de programme d'activité

L'élaboration d'un programme d'activité annuelle de groupement doit porter sur les éléments suivants :

- La formation des membres du groupement ;
- Le programme de travail ;
- La demande de crédit ;
- L'octroi de crédit au niveau du groupement.

3.6 - Suivi et évaluation

Cette étape doit être axée sur :

- Le suivi de l'utilisation de crédits débloqués entre les membres d'un groupement ;
- Le suivi et le contrôle des recouvrements internes au groupement ;
- L'application de DINA en règlement intérieur en cas de débiteur défaillant ;
- L'évaluation des résultats et programmation à venir.

Les solutions que nous venons de proposer consistent à améliorer le processus d'octroi de crédit dans le but de minimiser les risques induisant des impayés ainsi que de renforcer les performances de gestion de crédit du réseau pour enrayer tout problème chronique de suivi et de recouvrement.

Entrons maintenant dans le chapitre suivant avec lequel nous allons proposer des solutions concernant les problèmes rencontrés après le déblocage.

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES RENCONTRES APRES LE DEBLOCAGE

Ce chapitre vise à améliorer les stratégies de gestion réactive face aux impayés du réseau OTIV Alaotra Mangoro. A partir des problèmes que nous avons développés dans la deuxième partie, nous proposons les solutions suivantes pour les corriger à savoir l'amélioration de la méthode de suivi et le renforcement des actions de recouvrement.

SECTION I : AMELIORATION DE LA METHODE DE SUIVI

Pour l'amélioration de la méthode de suivi, nous proposons les solutions suivantes à savoir la dotation des matériels performants, l'utilisation rationnelle des ressources, la mise en place du calendrier de remboursement prévisionnel et le renforcement du contrôle interne.

1.1 - Dotation des matériels performants

Pour que le personnel donne le meilleur de lui-même, la qualité des moyens utilisés doit être cohérente avec les objectifs de l'institution, les performances attendues et les résultats escomptés. Alors, nous proposons donc à l'OTIV d'améliorer les moyens matériels en dotant des MOTO pour chaque ADCR des caisses de base et pour chaque ASC des cinq (5) OTIV. L'utilisation efficace des MOTO permettra aux utilisateurs d'avoir un gain de temps et de couvrir rapidement les zones d'intervention.

L'OTIV devrait aussi mettre en place un centre de traitement informatique dans toutes les CB. Ce centre facilitera les tâches des ASC et des gérants dans le suivi des dossiers de crédits débloqués.

1.2 – Utilisation rationnelle des ressources

Pour minimiser les charges engendrées par les actions de recouvrement et respecter le budget y afférant, il faut donc :

- Utiliser d'une manière rationnelle les ressources comme les MOTO et les voitures par l'instauration d'un système de suivi de l'utilisation des matériels roulants ;
- Améliorer l'organisation des missions par la mise en place des plannings d'activités mensuels, c'est-à-dire, fixer au préalable le jour, l'heure de départ, et l'heure de retour afin d'éviter tout gaspillage de temps ;
- Faire participer les membres des groupements aux actions de recouvrement car d'après les observations sur terrain lors de notre stage, nous avons pu constater que les membres des groupements ne sont pas responsables. C'est pourquoi nous proposons à l'OTIV de responsabiliser ses membres afin qu'ils puissent suivre de près l'utilisation individuelle de crédits octroyés avec leur consentement et leur cautionnement solidaire. Cette stratégie permettra de simplifier le travail de l'institution.

1.3 - Mise en place du calendrier de remboursement prévisionnel

La mise en place du calendrier de remboursement prévisionnel est capital afin d'avoir une bonne gestion des impayés. Certes, cela est nécessaire pour pouvoir détecter les retards de remboursement le plus tôt possible.

Ainsi, nous nous permettons de proposer un outil de suivi à adopter pour chaque CB par le biais du tableau du calendrier de remboursement prévisionnel ci-dessous.

Notons que les folios et les chiffres ne sont pas tirés des cas réels. C'est une simulation dont le but est de montrer l'application de notre proposition de solution.

Tableau 3 : Calendrier de remboursement prévisionnel (Montant en Ariary)

FOLIO OU N° DE COMPTE		DATE DE REMBOURSEMENT	80 001		80 002		80 003		TOTAL REMBOURSEMENT	
MONTANT DEBLOQUE			5 500 000		3 000 000		800 000			
DATE DE DEBLOCAGE			16-juin-09		30-juil.-09		15-nov.-09			
REMBOURSEMENT PREVISIONNEL			COMMERCIAL		EQUIPEMENT		RIZICOLE			
				CAPITAL	INTERET	CAPITAL	INTERET	CAPITAL	INTERET	CAPITAL
2009	juil-09	15	500 000	137 500					500 000	137 500
		30								
	août-09	15	500 000	129 167					500 000	129 167
		30								
	sept-09	15	400 000	112 500					400 000	112 500
		30			500 000	305 000			500 000	305 000
	oct-09	15	400 000	105 917					400 000	105 917
		30								
	nov-09	15	300 000	92 500					300 000	92 500
		30								
	déc-09	15	450 000	87 833	500 000	250 000			950 000	337 833
		30								
2010	janv-10	15	200 000	73 750					200 000	73 750
		30								
	févr-10	15	200 000	71 042					200 000	71 042
		30								
	mars-10	15	200 000	63 750					200 000	63 750
		30			500 000	203 333			500 000	203 333
	avr-10	15	200 000	60 708					200 000	60 708
		30								
	mai-10	15	450 000	53 750					450 000	53 750
		30								
	juin-10	15	500 000	43 917					500 000	43 917
		30								
	juil-10	15	600 000	30 000					600 000	30 000
		30			1 500 000	150 000	800 000	171 333	2 300 000	321 333
	août-10	15	600 000	15 500					600 000	15 500
		30								

Source : Investigation personnelle

Nous avons pris trois (3) types de crédits différents⁷ afin de pouvoir montrer les différents modes de remboursement.

Les dates d'échéance sont préalablement réglées pour les 15 et les 30 du mois pour faciliter les suivis des paiements, suivant la possibilité des membres bénéficiaires du crédit.

Tout d'abord, pour le folio n° 80 001, le crédit octroyé est du type commercial, avec un montant débloqué de Ar 5 500 000, et dont le mode de remboursement est mensuel.

Ensuite, pour le folio n° 80 002, le crédit octroyé est du type équipement, avec un montant débloqué de Ar 3 000 000, et dont le mode de remboursement est trimestriel.

Enfin, pour le folio n° 80 003, le crédit octroyé est du type rizicole, avec un montant débloqué de Ar 800 000, et dont le mode de remboursement est unique.

Remarquons que les montants du capital à rembourser de chaque échéance sont différents suivant les possibilités des emprunteurs. Les périodes où les montants du capital à rembourser sont élevés coïncident avec la saison de la récolte rizicole et des fêtes (fête nationale et fin d'année), et dans le cas contraire, c'est la saison de la période de soudure.

Ce calendrier de remboursement prévisionnel aura une utilité importante au sein du réseau. En effet, il permet de :

- Faire un suivi efficace des remboursements ;
- Faciliter l'établissement d'un plan de trésorerie ;
- Avoir des références lors de la rédaction des rapports mensuels sur les nouveaux prêts en considérant les dates de déblocage et les montants octroyés.

Ainsi, à la veille de chaque date d'échéance (les 14 et les 29 du mois), chaque caissier doit détenir un imprimé où figurent les remboursements prévus avec les folios et les montants à rembourser (capital et intérêts y afférent). Par la suite, au jour de l'échéance, les caissiers y mentionnent tous les mouvements de remboursement que les emprunteurs ont effectué. A la fin de la journée, tous ceux qui ont manqué les

⁷ Cf. Produits crédits du réseau OTIV Alaotra Mangoro en Annexe VII.

remboursements prévus sont identifiés et les actions de recouvrement peuvent commencer aussitôt que possible, c'est-à-dire, dès le lendemain.

1.4 - Renforcement du contrôle interne

Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, les employés de l'UNION offrent des encadrements techniques et administratifs aux CB par l'intermédiaire des OTIV. De ce fait, les responsables suivants : ASC, vérificateurs internes et les responsables des OTIV, doivent non seulement vérifier et faire respecter l'application des politiques et procédures du réseau, mais aussi effectuer des suivis rapprochés sur l'évolution du portefeuille au jour le jour, dans le but de prévenir et de mieux gérer les impayés.

SECTION II : RENFORCEMENT DES ACTIONS DE RECOUVREMENT

Le renforcement des actions de recouvrement comprend la sensibilisation des emprunteurs avant échéance, l'orientation des emprunteurs et les pénalités sur défaillance, l'encouragement de ceux qui sont performants et la révision du contrat de crédit de l'OTIV.

2.1 – La sensibilisation des emprunteurs avant échéance

Avant la date d'échéance, les ADCR devraient trouver du temps pour sensibiliser les emprunteurs. Nous conseillons donc à l'OTIV de faire des sensibilisations afin d'éveiller fréquemment les membres sur l'existence de leurs engagements respectifs vis à vis de l'OTIV. Cela permettra aussi d'avoir des idées sur l'évolution ou l'état de l'entreprise de l'emprunteur.

2.2 – L'orientation des emprunteurs et pénalités sur défaillance

Il est important de communiquer préalablement aux membres que l'OTIV ne tolère pas les retards. Un programme d'orientation doit donc être établi et soutenu par des graphiques et des supports pédagogiques qui doivent, simplement et clairement, décrire les conditions des crédits offerts, ce qu'est attendu de chaque emprunteur et les procédures assez dures à suivre en cas d'arriérés.

Pour les pénalités sur défaillance, les emprunteurs sont déjà pénalisés pour les retards de paiement⁸. Mais cela semble être pour certains un peu insignifiant. Une autre solution qui pourrait aider à la gestion des impayés est de supprimer totalement toute chance de renouvellement de prêt même après un jour de retard parce que l'opportunité d'accéder aux deuxièmes et troisièmes crédits est pour les membres emprunteurs très important du fait qu'ils auront des difficultés à trouver des financements (mêmes informels) pour pouvoir continuer à développer leurs activités.

2.3 - L'encouragement de ceux qui sont performants

Pour les emprunteurs qui ont bien respecté les termes du contrat avec l'OTIV, un encouragement venant de l'institution, comme le renouvellement rapide des crédits, l'augmentation des montants accordés et l'application des taux préférentiels, pourrait inciter les autres membres emprunteurs à en faire autant. Pourtant, jusqu'à maintenant, cela reste une théorie qui n'attend plus qu'à être réellement appliquée. Pour les renouvellements de crédit, c'est surtout la gestion irrationnelle du temps par les gérants et les ADCR qui crée un blocage pour que cela soit adopté. Concernant les taux préférentiels, c'est la standardisation des produits et des contrats de crédit qui ne permet pas encore à l'OTIV de le réaliser.

L'implication des membres du personnel, surtout des gérants et des ADCR, en vue de minimiser la défaillance peut être efficace avec l'amélioration du système des primes d'encouragement. Ces primes devraient être basées, à la fois, sur la qualité du portefeuille et sur la quantité. Ainsi, les employés concernés auront intérêt à être vigilants surtout pendant les collectes d'informations, les analyses et traitements des données pour en arriver à une décision plus ou moins sûre de minimiser les risques de non remboursements. Pour les primes non monétaires, cela doit concerner la concurrence entre CB, OTIV et ADCR avec une reconnaissance spéciale pour les plus performants.

⁸ Taux de pénalisation de 24% annuel calculée sur le montant du remboursement en retard (capital et intérêts) multiplié par le nombre de jours du retard, divisé par 360.

2.4 – Révision du contrat de crédit

Nous avons auparavant soulevé que l'uniformité des contrats de crédit est un handicap pour le bon déroulement des actions de recouvrement : tant sur le type de crédit que sur la maturité.

Pour le type de crédit équipement, nous proposons un contrat où il est stipulé que les matériels obtenus à partir des prêts octroyés par l'OTIV appartiennent à cette dernière jusqu'à ce que les crédits soient entièrement remboursés. Ainsi, en cas de non remboursement, les biens peuvent tout de suite être saisis et vendus par l'institution en vue de solder les comptes à défaut de paiements.

Pour le problème de maturité, exceptionnellement pour les crédits plus d'un an, nous jugeons que l'établissement d'un contrat sur une base annuelle soit une solution pour récupérer au plus vite les remboursements intermédiaires en retard au lieu d'attendre 90 jours après l'échéance finale pour entamer les procédures judiciaires.

Ainsi, nous pouvons passer au chapitre suivant qui est la considération de l'aspect environnemental.

CHAPITRE III : CONSIDERATION DE L'ASPECT ENVIRONNEMENTAL

La considération de l'aspect environnemental est l'un des éléments fondamentaux de la gestion de crédit par l'adaptation des produits de crédit aux conditions des environnements, surtout pour les types de crédits affiliés à la riziculture.

SECTION I : ADAPTATION DES OFFRES DE CREDIT A L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET DEMOGRAPHIQUE

Pour le cas du réseau OTIV Alaoatra Mangoro, l'adaptation des offres de crédit à l'environnement physique et démographique comprend la priorisation des crédits dans les zones à bonne maîtrise d'eau, le respect du calendrier cultural et la réflexion à une assurance agricole.

1.1 – Priorisation des crédits dans les zones à bonne maîtrise d'eau

Les meilleurs rendements en riziculture s'observent, au Lac Alaoatra dans les zones à bonne maîtrise d'eau et en majeure partie dans les périmètres ex-SOMALAC qui bénéficiaient des aménagements et de réhabilitations des réseaux hydro-agricoles (barrages et canaux d'irrigation) où les membres de l'OTIV peuvent appliquer les méthodes et techniques modernes. Dans ce cas, le niveau de rendement permet aux membres d'avoir un niveau de revenu supérieur et donc à une possibilité de remboursement des prêts.

Mais dans les autres zones où la maîtrise d'eau fait défaut, où il y a des difficultés d'irrigation (inexistence de barrage, donc dépendance à la pluie), les membres ne peuvent pratiquer que des méthodes traditionnelles. Leur rendement demeure relativement faible et ils ont un revenu légèrement inférieur par rapport au premier cas, d'où leur capacité de remboursement est très limitée, voire même nulle.

Toutefois, il est toujours conseillé et souhaité, dans les deux cas de préserver et d'améliorer l'environnement technique et physique des rizières par la responsabilisation des producteurs (groupés dans les associations des usagers de l'eau déjà existantes) pour

prendre en charge la continuité des travaux d'entretiens. Cela aura comme impact favorable d'améliorer la maîtrise de l'eau et permettra ainsi d'accéder à un meilleur environnement de productivité et de la rentabilité du crédit agricole.

1.2 – Respect du calendrier cultural

Le respect du calendrier cultural est une phase incontournable pour l'OTIV et ses membres s'ils veulent avoir une meilleure rentabilité. C'est pour cette raison que nous avons conseillé et insisté à l'OTIV et ses membres de respecter leur obligation respective car le respect du calendrier cultural permet d'avoir un meilleur rendement pour les activités commerciales et surtout pour la production rizicole. Cela contribuera à une meilleure assurance pour le remboursement des prêts, car le non respect du calendrier du déblocage aboutira à la perturbation du bon déroulement des activités à financer ainsi que celles de l'OTIV. Pour procéder à cette proposition, il faut que les deux parties entretiennent ensemble une réorganisation de leur travail.

1.3 – Réflexion à une assurance agricole

En cas de cataclysme naturel, qui est très fréquent à Madagascar, et au même titre la région Alaotra Mangoro, les parcelles de rizières subissent des dégâts et sinistres non négligeables causés, suivant le climat, soit par des sécheresses soit par des inondations et ensablements en cas de cyclone, qui se traduisent généralement par des pertes de production très importantes au niveau des exploitations agricoles touchées.

Et c'est pour pallier à ces problèmes, dans le but de mieux sécuriser les exploitations rizicoles en cas de telles incidences climatiques, que l'instauration d'une assurance agricole est sérieusement souhaitée dans les districts d'Ambatondrazaka, Amparafaravola et d'Andilamena si la région d'Alaotra Mangoro est considérée comme le premier grenier à riz à Madagascar et que le riz est stratégiquement vital pour les Malagasy, consommateurs et producteurs. Ici, la mise en place d'une assurance agricole, une mutuelle d'assurance en cas de sinistres, est proposée comme objet de réflexion, de recherche ou d'étude à moyen terme dans le cadre du développement de cette région.

SECTION II : ADAPTATION DES OFFRES DE CREDIT A L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE ET ECONOMIQUE

L'adaptation des offres de crédit à l'environnement sociopolitique et économique consiste à faire respecter la table d'équilibre du développement du secteur agricole, au renforcement du crédit GCV par le réseau OTIV Alaotra Mangoro, au renforcement du partenariat au niveau judiciaire ainsi qu'à la sensibilisation des membres sur l'inconvénient du recours à l'usurier.

2.1 – Respect de la table d'équilibre du développement du secteur agricole

L'adaptation des produits de crédit aux conditions des environnements notamment des crédits affiliés à la filière riz est la clé de la prévention des risques externes à l'institution. C'est d'une importance significative car les crédits agricoles présentent plus de risques que les crédits standards (crédit équipement ou commercial) de par les troubles écologiques ou la fluctuation des prix, la maturité plus ou moins long entre les déblocages et les échéances de fonds dans un cycle de production, et de la nature des productions qui sont souvent hautement périssables. Ainsi, il faut se baser sur quatre (4) axes et essayer de les mettre en équilibre pour le développement du secteur agricole et minimiser ainsi les risques d'impayé. Ce sont le financement des activités, la technicité, la commercialisation et la protection contre les risques.

2.1.1 – Le financement des activités agricoles

Les agriculteurs doivent avoir une source de financement pour leurs cultures. Cela peut être leurs propres épargnes ou un crédit agricole. Par définition donc, le crédit agricole correspond au financement des charges d'exploitation et des investissements relatifs aux activités de culture, de la production jusqu'à la commercialisation des produits. Un manque de financement peut avoir comme conséquence la baisse des rendements, et automatiquement, la capacité de remboursement d'un emprunteur diminue aussi.

2.1.2 – La technique

Bien que l'accès à des sources de financement au moment opportun soit un pilier important pour l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs et la rentabilité de leur exploitation, il n'est pas toujours le facteur limitant. L'emploi et la maîtrise des techniques et des technologies de culture est aussi un des éléments de réussite les plus importants. Certes, cela permet d'avoir des niveaux de production adéquats, stables et durables mais nécessitant des encadrements techniques et un accès aux technologies pour les agriculteurs.

2.1.3 – La sécurisation

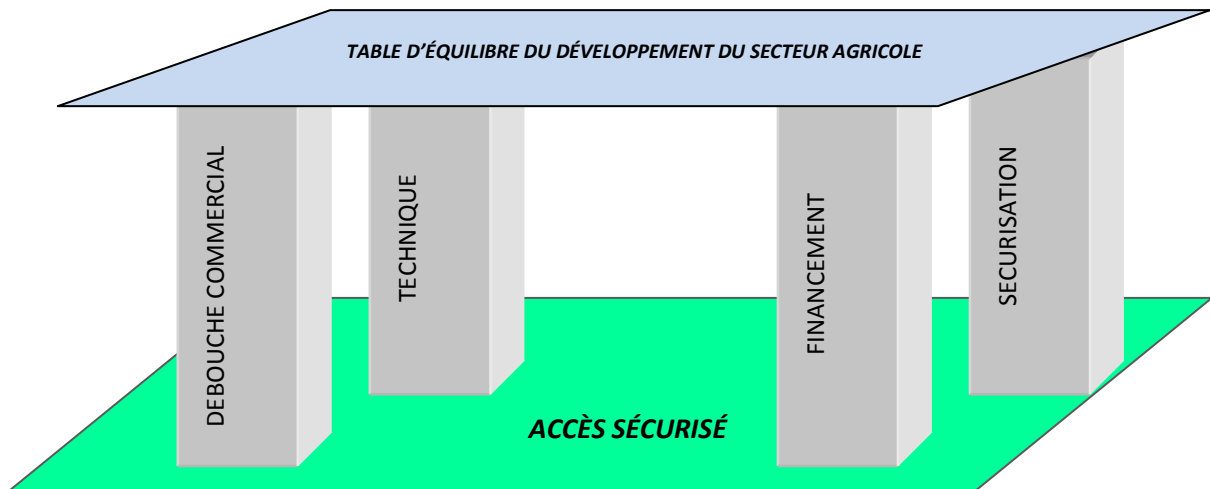
Les agriculteurs étant très vulnérables doivent être protégés contre les risques. Pour cela, la prévention est le meilleur moyen de se protéger, notamment par l'intermédiaire des fonds de garantie et des assurances récoltes.

2.1.4 – Le débouché

Du fait que les productions agricoles sont hautement périssables, leur débouché doit être assuré. Certes, un système de commercialisation procure une stabilité des prix et permet de couvrir tous les coûts de production incluant la rémunération du travail des agriculteurs. Le crédit GCV offert par l'OTIV est donc le mieux adapté à cette situation assurant à la fois la bonne conservation et le débouché des paddy.

En conclusion, tout cela peut se résumer par la figure de la table d'équilibre du développement du secteur agricole ci-après, c'est-à-dire que pour un accès sécurisé dans le secteur agricole, notamment de la riziculture pour l'OTIV, aucun des quatre (4) éléments, dont le financement de l'activité agricole, l'ensemble des techniques et technologies utilisées par les agriculteurs, la commercialisation de la production et la protection des agriculteurs contre les risques, ne peut pas être négligé, assurant ainsi un bon taux de remboursement.

Figure 3 : Table d'équilibre du développement du secteur agricole



Source : DID, 2006, Rapport de formation sur le crédit agricole, Ambatondrazaka

Cette table d'équilibre du développement du secteur agricole est garante d'une meilleure gestion des impayés à cause de la grande concentration du crédit agricole dans le portefeuille de crédit de réseau OTIV Alaotra Mangoro.

2.2 – Renforcement du crédit GCV

Dans l'aspect économique, surtout dans la gestion du prix du paddy, le développement du GCV, tel qu'il a été déjà défini à la sous section 2.1.4 (page précédente) est toujours conseillé à tous les groupements de l'OTIV. Ceci dans le but de maximiser leurs marges bénéficiaires. Cela présente des avantages comme :

- La sécurisation des membres avec la vente de leur production à de meilleur prix à un environnement propice et favorable à l'amélioration continue de leur niveau de vie;
- Le stockage des paddy d'une manière durable.

2.3 – Renforcement du partenariat au niveau judiciaire

Compte tenu de la lourdeur administrative au niveau du tribunal de première instance d'Ambatondrazaka, il est important que l'OTIV engage des négociations en vue du renforcement du partenariat et d'une véritable collaboration pour accélérer les

procédures judiciaires. Ces derniers doivent se concrétiser par l'activation de la résolution des cas contentieux, sur les points suivants :

- Activation du jugement ;
- Expédition du jugement dans les meilleurs délais aux membres délinquants ;
- Nomination de nouveaux Commissaires Priseurs pour l'exécution des ventes aux enchères publiques.

Ces négociations devraient être entamées pour améliorer l'environnement juridique où vit actuellement l'OTIV dans les cas des recouvrements difficiles.

2.4 – Sensibilisation des membres sur l'inconvénient du recours à l'usurier

Le recours à l'usurier avant le déblocage du crédit conduit l'emprunteur à faire face à un système très complexe de spirale d'endettement. L'emprunteur qui utilise le crédit décaissé par l'OTIV pour rembourser les crédits provenant de l'usurier avec un taux exorbitant de plus de 50% par mois va se trouver dans des situations de détournement d'objet de prêt.

Pour freiner ce système, nous suggérons à l'OTIV de consacrer une partie de son temps à faire plus de sensibilisation, d'explication sur l'inconvénient de l'usure car l'existence de ce phénomène augmente considérablement le taux d'endettement de ses emprunteurs et diminue leur capacité de remboursement. Par conséquent, la délinquance vis-à-vis de l'OTIV va persister et les pénalités de retard correspondantes aux nombres de jour de retard vont alourdir ses dus.

CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS GENERALES

Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, Le manuel des politiques et procédures comptables et administratives constitue le principal document qui dicte toutes les pratiques qui devraient être appliquées par l'OTIV dans l'exercice de ses fonctions. La politique de gestion des crédits dans ce manuel constitue un atout majeur pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro dans sa gestion des risques y afférant. Or, des problèmes et des lacunes sont constatés actuellement au niveau de cette procédure. Par conséquent, nous recommandons au réseau OTIV Alaotra Mangoro d'ajuster sa politique de gestion de crédit par l'élaboration d'un processus continu de gestion des risques d'une part et la mise en place d'un Central de Risque en Microfinance (CRM) d'autre part. Ces deux sections feront l'objet de recommandations dans ce mémoire.

SECTION I : LA GESTION CONTINUE DES RISQUES

L'élaboration et la mise en place d'un processus continu de gestion de risque est très avantageux pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro dans sa gestion quotidienne de portefeuille de crédit car il permet de réduire les coûts engendrés par une gestion de défaillance non planifiée, d'économiser le temps pour accroître la productivité et d'avoir une meilleure qualité de porte feuille.

1.1 – Le processus continu de gestion des risques

Pour que le processus continu de gestion des risques soit efficace et efficient, l'institution doit respecter les six (6) étapes suivantes à savoir l'identification et l'évaluation des vulnérabilités, le développement des stratégies pour mesurer les risques, l'élaboration des politiques et procédures pour atténuer les risques, la mise en œuvre des contrôles et l'attribution des responsabilités, le test et le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle et l'évaluation des résultats, la révision des politiques et procédures.

Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier les faiblesses de l'OTIV du point de vue octroi de crédit afin de répondre aux questions suivantes : sur quelle catégorie de participant, sur quelle étape de la gestion et des procédures actuellement appliquées les risques peuvent-ils être détectés et traités ?

Une fois les risques détectés, il faut élaborer et adopter des stratégies pour mesurer les risques afin de mieux les maîtriser. L'objectif est de les quantifier, les catégoriser par ordre de priorité dans le but d'en avoir le contrôle.

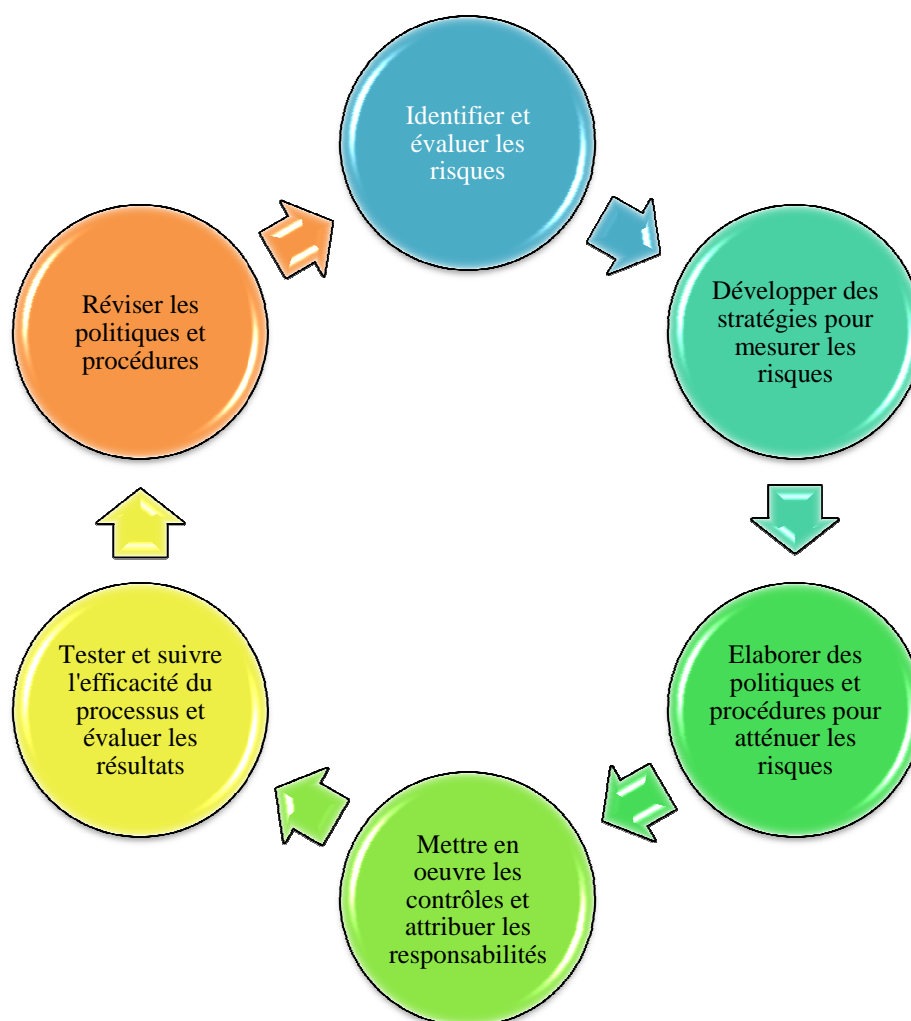
Après avoir développé des stratégies pour mesurer les risques, l'OTIV doit concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour les atténuer. Certes c'est la nécessité absolue des contrôles et suivi internes qui ont pour objectif d'aider tous les participants de l'institution à remplir efficacement leurs fonction dans les rôles qu'ils jouent dans la gestion des risques.

Ensuite, le test de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle et l'évaluation des résultats consiste à faire comparer la situation actuelle avec l'état initial avant la mise en œuvre des systèmes de contrôle et l'attribution des responsabilités. C'est-à-dire, l'institution doit suivre et apprécier son degré de fonctionnalité, de performance et d'efficacité. Le but est de surveiller en permanence, non seulement les risques, mais aussi et surtout le processus continu de gestion de risque qui ne doit être point négligé.

Enfin, face à l'environnement externe agité et imprévisible et suite à l'évaluation des résultats des actions menées, l'OTIV peut toujours procéder à la révision de ses politiques et procédures pour pouvoir adopter les meilleures stratégies d'action en vue de minimiser les impayés.

Bref, le processus continu de gestion des risques peut être schématisé comme suit :

Figure 4 : Le processus continu de gestion des risques



Source : Pikholtz Lynn, Champagne Pamela, Une gestion proactive des risques: Leçons apprises par les institutions de microfinance, MicroSave, Fiche de synthèse N°23.

Ce processus de gestion de risques avec six étapes est un processus continu en raison notamment de la grande variabilité des vulnérabilités dans le temps. Également, les risques varient sensiblement selon l'étape de développement de l'institution ainsi que de l'évolution de son environnement.

Mais quels impacts positifs peuvent donc avoir l'adoption de cette stratégie sur les politiques actuelles de gestion des impayés menées par le réseau OTIV Alaotra Mangoro ?

1.2 – Impacts de l’adoption du processus continu sur la gestion des impayés du réseau

Par l’adoption du processus continu de gestion de risque, les activités de crédit de l’OTIV seront hautement surveillées et contrôlées. Cela requiert l’évaluation continue des politiques et procédures et de la performance du personnel ainsi l’appréciation permanente des changements de l’environnement. Nous imaginons que le personnel va s’éloigner des mauvaises tendances et habitudes que nous avons jugées comme des freins au bon déroulement des opérations de crédit et au respect des procédures de gestion de crédit.

La mise à jour des politiques et procédures suivant le changement environnemental est assurée grâce à la révision de ces dernières. Cela est exigé lorsque les tests et suivis de l’efficacité du processus et l’évaluation des résultats dégagent des anomalies et des dysfonctionnements qui méritent d’être traités aussitôt.

Une fois que les politiques et procédures sont bien adaptées à la situation et appuyées par un personnel motivé et rationnel, l’OTIV peut imposer ses conditions et exigences auprès de son environnement, sur lequel elle pourrait adapter et perfectionner ses offres de crédits sécurisés et ainsi avoir une meilleure gestion des impayés.

SECTION II : IMPLANTATION D’UN CENTRAL DE RISQUES

Les IMF peuvent réduire leurs vulnérabilités aux risques et éviter des pertes en partageant, les unes avec les autres, les informations sur la situation d’endettement des emprunteurs. En effet, l’historique de crédit d’un emprunteur est un indicateur important de sa solvabilité. C’est donc l’intérêt de la mise en place d’un central de risques.

Un central de risques sur la solvabilité des emprunteurs, appelé aussi service d’informations sur les crédits, est une mesure préventive d’analyse des risques clients. Il peut offrir des avantages aussi bien aux IMF qu’à leurs clients et permet :

- De détecter au plus vite les risques d’insolvabilité des emprunteurs ;

- D'éviter les risques d'endettements croisés, mais surtout de cavalerie (utilisation d'un crédit pour en rembourser un autre) et de surendettement ;
- De procéder à une seule recherche d'un nom de client à problèmes dans une liste centralisée au lieu de rechercher ennuyeusement dans les listes de chaque IMF ;
- D'inciter les emprunteurs, notamment les petits entrepreneurs à rembourser leurs prêts et donc à mettre en œuvre des projets réalistes et viables afin de ne pas voir leurs noms communiqués au central des risques.

Le projet de central de risques à Madagascar, ou tout au moins dans la région Alaotra Mangoro, où le secteur de la microfinance s'est de mieux en mieux développé, et où les IMF se font de plus en plus concurrence, sera un facteur de succès si les conditions suivantes sont réunies, à savoir l'accord de toutes les IMF, la maturité du secteur de la microfinance et le cadre légal pour la protection de la vie privée.

Des systèmes d'échange d'informations plus ouverts et une évaluation des risques plus poussée permettront donc, entre autres, d'accroître l'accessibilité des services financiers aux populations exclues des systèmes bancaires traditionnels.

Mais ce projet reste un grand défi parce qu'elle nécessite, non seulement un énorme investissement dans toutes les études à mener pour son implantation, mais dépend aussi et surtout de l'initiative de chaque IMF à contribuer au projet. Comme pour le cas de l'OTIV, elle devrait encore mettre au point la mise en place d'un SIG qui, d'ailleurs est déjà en cours, et qui, en outre, présente des avantages comme suit :

- Il devient moins cher avec la croissance de l'IMF alors qu'il semble très coûteux au début, lors de sa mise en place et de sa sécurisation ;
- L'erreur humaine peut être réduite ;
- Il facilite la croissance, la productivité est plus élevée ;
- Il augmente la sécurité des données et réduit les risques de fraude.

Pour mettre donc fin à l'existence de crédits parallèles contractés par certains membres de mauvaise foi auprès des différents caisses de base OTIV et /ou auprès

d'autres institutions financières, le CRM permettra d'avoir une liste noire des débiteurs délinquants de chaque institution.

Bref, dans cette troisième partie, nous avons pu, proposer les solutions possibles afin d'atténuer les risques liés à l'octroi de crédit tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Aussi, des recommandations ont été faites, comme l'adoption d'un processus continu de gestion des risques et l'intégration d'un central de risques dans les opérations de crédit pour avoir une meilleure stratégie de gestion des impayés.

CONCLUSION

Actuellement, la gestion de crédit reste la première préoccupation du réseau OTIV Alaoira Mangoro du fait que sa situation sur les impayés frôle les limites des normes imposées par la CSBF.

Pourtant, un processus de gestion de crédit y est installé et appliqué par les différents participants au crédit. Ce processus est à la fois une gestion proactive des risques induisant les impayés et réactive pour écarter les impayés dans le portefeuille de crédit du réseau.

Comme toute entreprise, l'OTIV a connu pas mal de problèmes qui limitent sa capacité de gestion des impayés comme ; premièrement, les problèmes rencontrés au niveau de la demande de crédit : la collecte des informations sur le demandeur qui est effectuée à la hâte par les responsables du fait du manque de temps face à un volume d'activité assez élevé.

Deuxièmement, le non fiabilité de l'analyse financière du dossier de demande de crédit résultant de l'incapacité des intervenants et le non respect du calendrier des activités de l'emprunteur peuvent causer les impayés.

Troisièmement, le retard et l'inefficacité des actions de recouvrement par la détection tardive des retards et l'indifférence des débiteurs délinquants devant les pénalités minimales sur défaillance.

Enfin, nous avons pu parler des problèmes externes sur l'environnement physique, démographique, sociopolitique, macroéconomique et concurrentiel.

Pour faire face à ces problèmes, nous avons proposé à l'OTIV les solutions correspondantes ci-après :

D'abord, l'amélioration de la méthode de collecte d'informations par l'adoption d'une méthode efficace d'entrevue et le croisement des informations obtenues ont été proposés pour une meilleure validation.

Nous avons aussi conseillé le renforcement de la capacité des membres constitutifs du CIC et du CC afin d'apprécier une analyse financière fiable pour tous les dossiers de demande de crédit.

Ensuite, pour le respect du calendrier des activités de l'emprunteur, une amélioration du planning de travail des responsables au sein de l'OTIV a été suggérée en vue d'un déblocage de prêt opportun.

Et surtout pour les inefficacités rencontrées lors des recouvrements, nous avons recommandé à l'institution de renforcer les suivis immédiats après le déblocage des prêts, de sensibiliser les emprunteurs avant chaque échéance ainsi que de réviser le contenu de son contrat de crédit.

Enfin, l'adaptation des offres de crédit face à l'évolution de l'environnement externe à l'institution a été jugée l'une des meilleures solutions pour les risques externes.

Nous n'avons pas simplement proposé à l'institution des solutions, mais nous avons également apporté deux recommandations à retenir et à appliquer telles que l'adoption d'un processus continu de gestion des risques et l'implantation d'un central de risque en microfinance.

Ainsi, les risques liés au crédit enfin minimisés et les impayés maîtrisés, le réseau OTIV Alaotra Mangoro pourrait avoir de nouvelles opportunités à développer et à offrir de nouveaux produits grâce au gain de temps et à la stabilité des coûts opérationnels avec l'octroi des crédits.

Pourtant, il est évident que les risques de non remboursement ne peuvent pas être totalement éliminés. De nouveaux problèmes surgissent au fur et à mesure que le temps avance et que le réseau OTIV Alaotra Mangoro se développe. Elle sera, à chaque fois, exposée à de nouvelles difficultés en fonction des changements inévitables rencontrés dans son environnement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

CHURCHILL Craig, COSTER Dan, 2001, **Manuel de gestion des risques en microfinance**, CARE

Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF), 1996, **Gestion du crédit dans les coopératives d'épargne et de crédit**, Novembre.

Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF), 1996, **Gestion financière des coopératives d'épargne et de crédit**, Novembre.

Documents :

Programme MCA – Madagascar, **Sensibilisation au cadre légal de la microfinance**, Eurogroup.

Amendements aux statuts de l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro adoptés en Assemblée Générale Extraordinaire des membres de l'union des OTIV Alaotra-Mangoro, 2007.

Cours de réglementation des IMF à Madagascar, renforcement de capacités de l'OTIV Alaotra Mangoro, Juin 2008.

Développement International Desjardins, 2006, **Rapport de formation sur le crédit agricole**, Ambatondrazaka, Novembre.

Développement International Desjardins, 2006, **Rapport de formation sur le crédit agricole**, Ambatondrazaka, Novembre.

Développement International Desjardins, Réseau OTIV Madagascar, 2005, **Répertoire des produits de crédit agricole des réseaux OTIV de Madagascar**.

Emerging Market Group, 2006, **Madagascar : Projet e centralisation des risques de la microfinance**, Février.

Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), 2003, **Systèmes d'information de gestion**, Aide mémoire.

Manuel des politiques et procédures des OTIV affiliées à l'UNION des OTIV zone Alaotra Mangoro.

MBRE Sociates ORCHID Systems, MCA Madagascar, 2008, **Mise en place d'une centrale des risques sur la microfinance à Madagascar**, Octobre.

PIKHOLZ Lynn, CHAMPAGNE Pamela, **Une gestion proactive des risques: Leçons apprises par les institutions de microfinance**, MicroSave, Fiche de synthèse N°23.

Présidence de la République, **LOI N°- 2005 - 016 DU 29 SEPTEMBRE 2005, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance.**

Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF), 1996, **Gestion financière des coopératives d'épargne et de crédit**, Novembre.

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA, **Document de Stratégie Nationale de Microfinance (DSNMF) 2004 – 2009**, Approuvé en juin 2004.

Réseau OTIV Alaotra Mangoro, 2007, **Rapport de formation sur la gestion des risques opérationnels**, Mai.

Sites Internet :

http : // fr.wikipedia.org/wiki/Microfinance	[consulté le 19 septembre 2009]
http : // www.apifm.mg	[consulté le 19 août 2009]
http : // www.banque-centrale.mg	[consulté le 31 mars 2009]
http : // www.capaf.org	[consulté le 09 juin 2009]
http : // www.european-microfinance.org	[consulté le 19 septembre 2009]
http : // www.finance.gouv.fr	[consulté le 12 mai 2009]
http : // www.ifc.org	[consulté le 09 juillet 2009]
http : // www.lamicrofinance.org	[consulté le 20 juillet 2009]
http : // www.madamicrofinance.mg	[consulté le 12 août 2009]
http : // www.planetfinancegroup.com	[consulté le 17 août 2009]

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I :	LOCALISATION DES CAISSES DE BASE ET DES OTIV DANS LA REGION ALAOTRA MANGORO
ANNEXE II :	FORMULAIRE DE DEMANDE DE CREDIT
ANNEXE III :	ORGANIGRAMME DES CAISSES DE BASES
ANNEXE IV :	ORGANIGRAMME DES OTIV
ANNEXE V :	ORGANIGRAMME DE L'UNION DES OTIV ALAOTRA MANGORO
ANNEXE VI :	NIVEAU D'APPROBATION DE CREDIT
ANNEXE VII :	LES CONDITIONS DE REUSSITE ET DE PERENNISATION D'UN GROUPEMENT SOLIDAIRE
ANNEXE VIII :	PRODUITS CREDITS DU RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO
ANNEXE IX :	EXTRAIT DE LA NOUVELLE LOI DE LA MICROFINANCE

ANNEXE I: LOCALISATION DES CAISSES DE BASE ET DES OTIV
DANS LA REGION ALAOTRA MANGORO

Liste des OTIV avec les CB et leurs localisations

OTIV	DENOMINATION	IMPLANTATION	DISTRICT
KE.FA.MA.	KETA	AMBATONDRAZAKA	AMBATONDRAZAKA
	MANANTENASOA	BEJOFO	AMBATONDRAZAKA
	FANANTENANA	AMBATOSORATRA	AMBATONDRAZAKA
	FIRAIKETANTSOA	AMBOHIMASINA	AMBATONDRAZAKA
MAMIRATRA	FITARATRA	AMBATONDRAZAKA	AMBATONDRAZAKA
	FIAREMANA	IMERIMANDROSO	AMBATONDRAZAKA
	MANOVOSOA	AMBALAVATO	AMBATONDRAZAKA
	TARATRA	DIDY	AMBATONDRAZAKA
MIHARIVOLA	AVOTR' AINA	MORARANO CHROME	AMPARAFARAVOLA
	FAMONJENA	AMPARAFARAVOLA	AMPARAFARAVOLA
	KETSA MANAMPY	BRIEVILLE	AMPARAFARAVOLA
	LOVASOA	SOALAZAINA	AMBATODRAZAKA
AVARATR'ALAOTRA	RAVINALA	TANAMBE	AMPARAFARAVOLA
	TONTA	AMBOHITRARIVO	AMPARAFARAVOLA
	OTIVA	AMBOHIJANAHARY	AMPARAFARAVOLA
	FANILO	ANDILAMENA	ANDILAMENA
	ANORORO	ANORORO	AMPARAFARAVOLA
	VOHITSARA	VOHITSARA	AMPARAFARAVOLA
	ANTANIMENABAKA	ATNANIMANENABAKA	ANDILAMENA
FANAMBY	FANAMBY I	MORAMANGA	MORAMANGA
	FANAMBY II	ANOSIBE ANALA	ANOSIBE ANALA
	FANAMBY III	ANJIRO	MORAMANGA
	FANAMBY IV	MANDIALAZA	MORAMANGA
	FANAMBY V	ANDAINGO	MORAMANGA

Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA

Carte de la localisation physique des caisses dans la Région Alaotra Mangoro



Source : Documents internes de l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro

ANNEXE II : FORMULAIRE DE DEMANDE DE CREDIT



UNION DES OTIV
ALAOTRA-MANGORO
Villa Lydie, Avaradrova-Nord
BP 44 Ambatondrazaka, Madagascar
Tél/Fax: 54 812 55
email : otivalaotra@moov.mg

Fangatahana laharana faha :
Daty nandraisana ny fangatahana :
Taona nangatahana :
Sonian'ny nandray ny fangatahana :

Faha _____ 20__

Anarana sy fanampinan'anaran'ny mpikambana :

Folio :

Karapanondro laharana faha :

Daty nidirana ho Mpikambana :

Fangatahana faha :

Adiresy :

Vola angatahana :

Alefa amin'Andriamatoa na Ramatoa Gérant(e) (1)

OTIV :

Eto :

Antony : FANGATAHANA FAMPISAMBORANA VOLA

Tompoko,

Voninahitra ho ahy voalaza anarana etsy ambony mpikambana ato amin'ny OTIV no mangataka aminao mba ahazoako manao fampisamborana mitentina _____ Ariary na _____ Ariary (atao soratra) mba entiko hanaovana ny tetik'asako(2) _____ ao _____

Vonona aho ny hanaja ny fepetra rehetra ampiharin'ny OTIV ka hanaraka tsara izay voalaza ao amin'ny fifanarahana ny fampisamborana raha toa ka mivaly ny fangatahako.

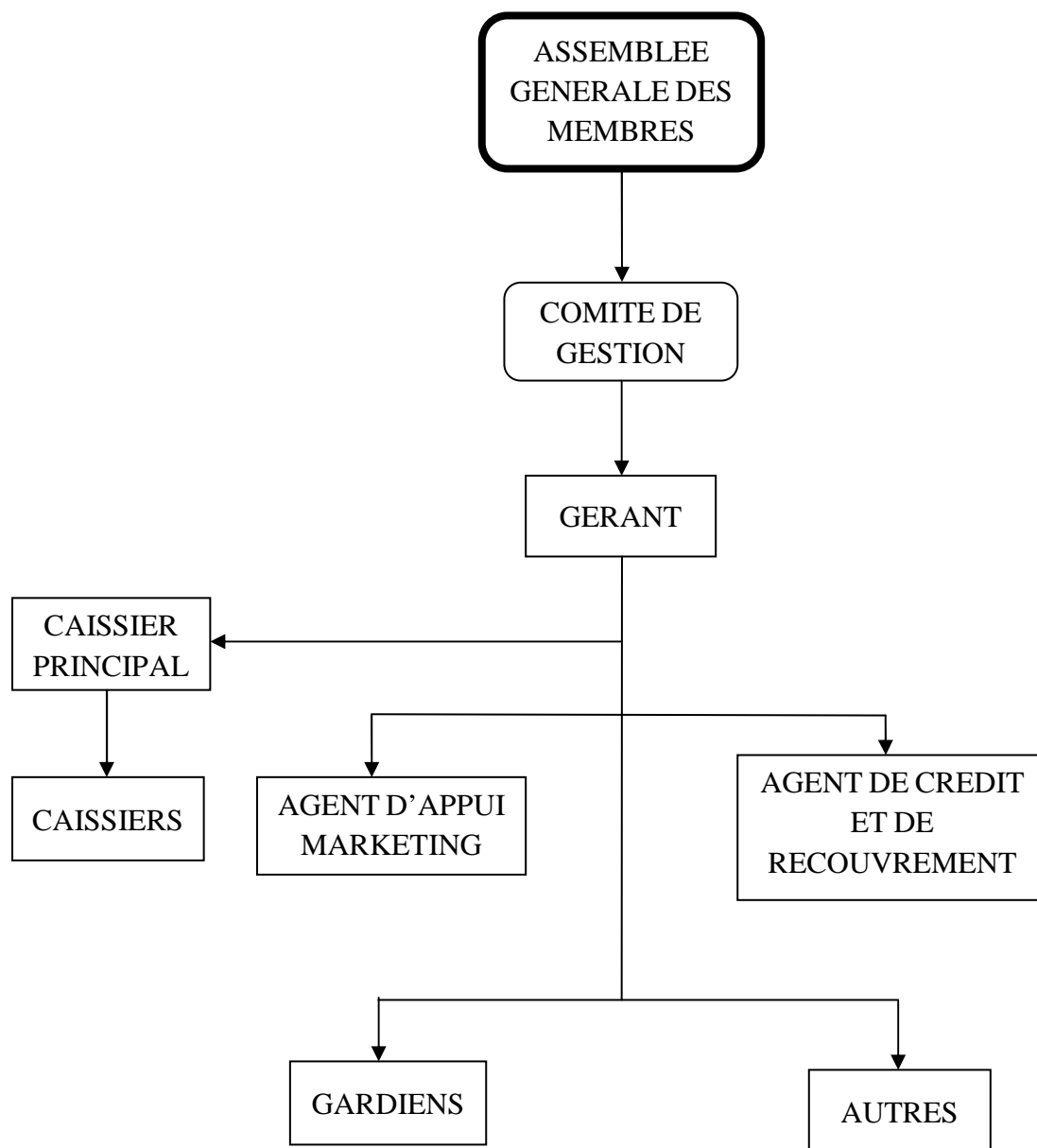
Raiso Andriamatoa na Ramatoa (1), tompon'andraikitra ny haja ambony atolotro anao.

Anarana sy sonian'ny mpangataka,

(1) : vonoy izay tsy izy

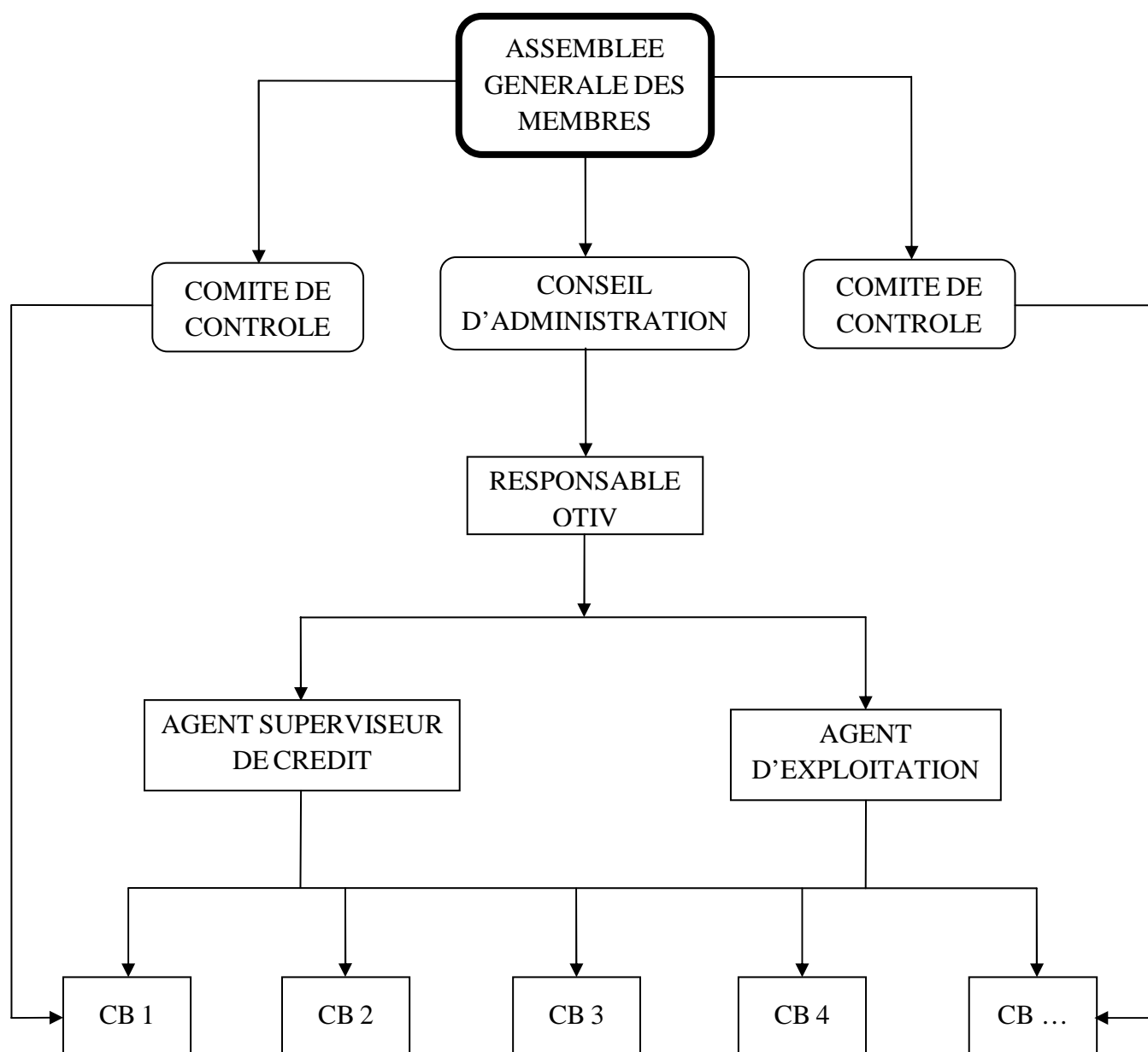
(2) : antony indramam-bola na ampiasana ny vola

ANNEXE III : ORGANIGRAMME DES CAISSES DE BASES



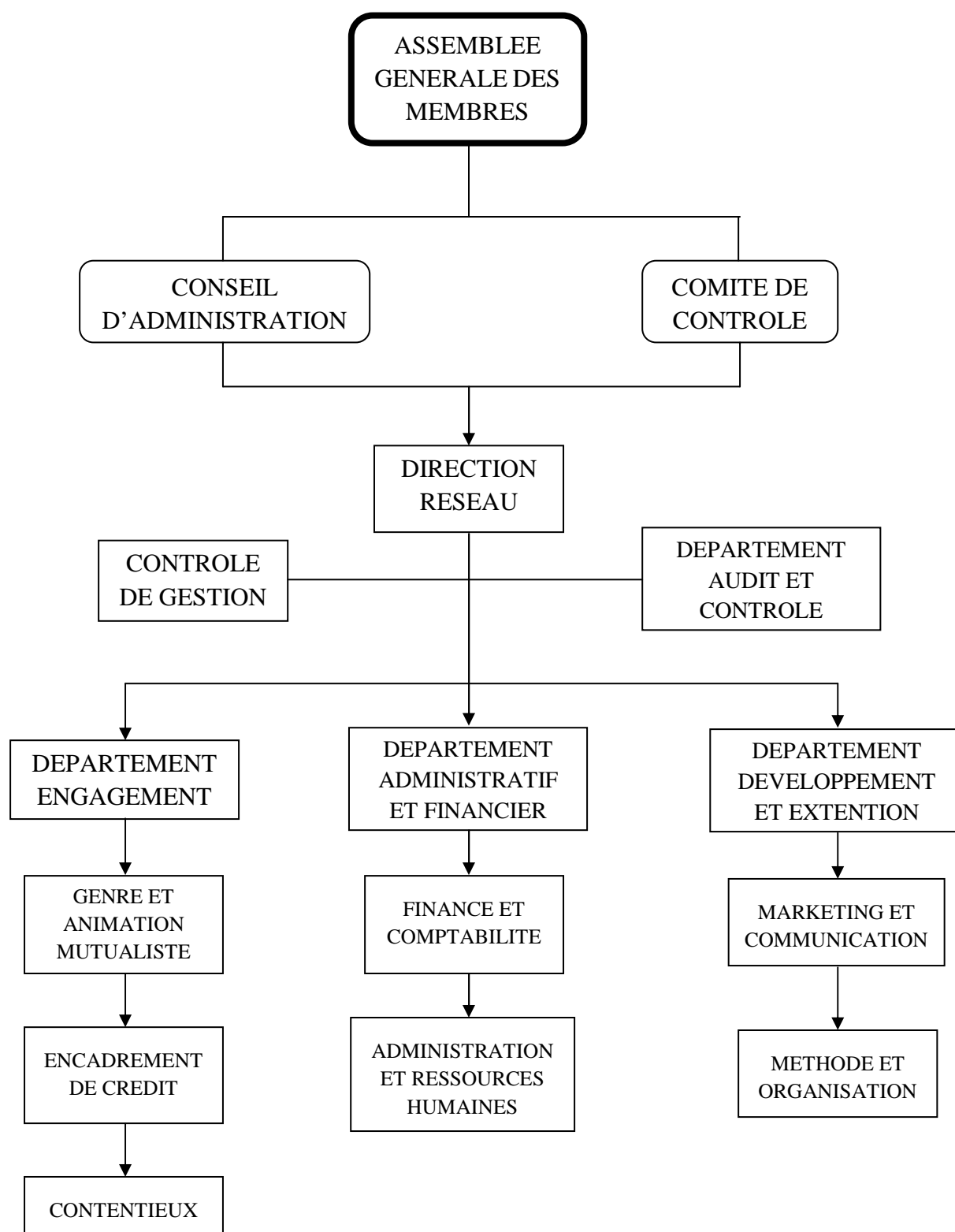
Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA

ANNEXE IV : ORGANIGRAMME DES OTIV



Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA

ANNEXE V : ORGANIGRAMME DE L'UNION DES OTIV ALAOTRA MANGORO



Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA

ANNEXE VI : NIVEAU D'APPROBATION DE CREDIT

Tableau de la délégation d'approbation de crédit

Désignation et niveaux	Caisse de base	OTIV	UNION
Montants autorisés	Maximum : - Petite taille : Ar 1 000 000 - Moyenne : Ar 1 500 000 - Grande : Ar 3 500 000	Lettre d'introduction de la CB d'origine avec avis favorable des techniciens et dirigeants : - Petite taille : Ar 1 000 001 à Ar 7 999 999 - Moyenne : Ar 1 500 001 à Ar 7 999 999 - Grande : Ar 3 500 001 à Ar 7 999 999	Lettre d'introduction de la CB d'origine avec avis favorable des techniciens et dirigeants : Ar 8 000 000 à Ar 15 000 000
Montage de dossier	Gérant ou ADCR ou AAM	ADCR de la CB d'origine	Gérant de la CB d'origine
Validation pré-débloccage	Gérant ou ADCR	ASC ou Responsable OTIV	RSEC ou ASC ou ADCR ou Responsable OTIV
Analyse de dossier	ADCR et/ou Gérant	ASC	RSEC
CIC	Gérant et ADCR	Responsable OTIV et ASC	- Responsable OTIV et ASC - Proposition et avis du Département Engagement
Décisions	Comité de crédit de la CB	Comité de crédit OTIV	Comité de crédit OTIV

Source : Manuel des politiques et procédures de l'OTIV

- Le montage de dossiers se fait toujours par les personnes compétentes de la CB d'origine notamment le Gérant, les ADCR ou les AAM. C'est l'entretien avec le demandeur, le remplissage du formulaire de demande de crédit et la formalisation des dossiers requis pour une demande de crédit.

- Contrairement au montage de dossiers, la validation pré-débloccage, l'analyse des dossiers de crédit (analyse financière), le CIC et la prise de décisions requièrent un certain niveau de compétence par rapport aux montants à octroyer. Plus les montants augmentent, plus il est important de prendre des mesures de gestion des risques éventuels.

ANNEXE VII : LES CONDITIONS DE REUSSITE ET DE PERENNISATION D'UN GROUPEMENT SOLIDAIRE

A – Principe de cooptation

Le groupe doit s'accepter mutuellement, que tout le monde doit se connaître, être d'accord pour que chacun en fasse partie, c'est-à-dire que ne peuvent être solidairement responsables que ceux qui s'acceptent comme tels.

Le crédit solidaire ne doit donc fonctionner qu'à l'intérieur d'un groupe d'interconnaissance, où les gens se font mutuellement confiance, qui partagent un certain nombre de valeur commune : sens de l'honneur, crainte de salir le nom de famille. En aucun cas, la taille du groupe ne doit être déterminée de l'extérieur, l'effectif normal étant de cinq (5) à sept (7) personnes

B – Principe de l'homogénéité

Pour qu'une association fonctionne bien, il faut qu'il existe une certaine homogénéité quant aux demandes de crédits entre les membres et/ou leur programme technique. Si un petit nombre de membres empruntent à eux seuls autant que tous les autres, il y a un risque de « désolidarisation » en cas de défaillance d'un gros emprunteur. Ainsi, les membres d'un groupement doivent avoir le même statut social.

C – Approbation des membres de toutes les demandes

Concrètement, l'accord pour être caution solidaire doit être exprimé lors d'une réunion d'approbation en Assemblée Générale ou chacun doit manifester publiquement son souhait de demande de crédit. Il faut que cette demande de crédit soit discutée par tous les membres de groupements. En plus, un PV de demande de Crédit approuvé par le groupe doit être établi séance tenante et signé par tous les membres de l'association.

D – Elaboration de DINA ou règlement intérieur

Tout groupement ou association de crédit Solidaire doit avoir un « DINA » ou règlement intérieur en prévoyant les emprunteurs défaillants. Il est indispensable que dès le départ, l'association exige de chaque emprunteur des garanties réelles

ANNEXE VIII : PRODUITS CREDITS DU RESEAU OTIV Alaotra Mangoro

Types de crédits	Définition	Objet de crédit	Durée maximale	Taux d'intérêts (%)	Modalité de remboursement	Garanties	Frais de dossier	Montant maximal
PRODUCTION AGRICOLE	Crédits aux membres pour financer toutes les activités liées à la production agricole (Agriculture, Elevage, pêche, pisciculture)	Rizicole	9 mois	2,5 % mensuel dégressif	Échéance unique	Garantie matérielle: 150 % du montant sollicité et Fond de Garantie Mutualiste (FGM) : 20% du montant débloqué	2,5% du montant du crédit débloqué et payable avant le déblocage du crédit	Dépend de la surface cultivée et la capacité de remboursement sans dépasser 540 000 Ariary par hectare
		Contre Saison	9mois		Échéance unique et suivant le cycle de production			Suivant PTA
		GCV	6 mois sans dépasser le 15 Décembre de l'année de stockage		Dépend du prix du paddy			15 000 000 Ariary
		Agricole autres que le riz	Selon le cycle de production		Échéance unique et suivant le cycle de production			Dépend de la surface cultivée et la capacité de remboursement
MATERIEL DE PRODUCTION	Crédits aux membres pour financer l'acquisition de matériels générateurs des revenus (matériels agricoles, dépaillleur...)		36 mois	2,5 % mensuel dégressif	Echéance unique ou variable suivant l'objet de crédit (revenus journaliers ou annuels)	Garantie matérielle: 150 % du montant sollicité et Garantie financière: 20% du montant débloqué	2,5% du montant du crédit débloqué et payable avant le déblocage du crédit	Dépend la capacité de remboursement
COMMERCIALE	Crédits aux membres pour financer toute activité commerciale	Commerciale	12 mois	2,5 mensuel dégressif	Echéance périodique (mensuelle, bimestrielle, trimestrielle)	Garantie matérielle: 150 % du montant sollicité et Garantie financière: 20% du montant débloqué	2,5% du montant du crédit débloqué et payable avant le déblocage du crédit	Dépend la capacité de remboursement

Types de Crédits	Définition	Objet de crédit	Durée maximale	Taux d'intérêts (%)	Modalité de remboursement	Garanties	Frais de dossier	Montant maximal
CONSOM-MATION	Crédits aux membres pour financer les besoins non générateurs de revenus	Scolaire	10 mois	2,5% mensuel dégressif	Echéance unique ou variable suivant la possibilité des membres (revenus journaliers ou annuels)	Garantie matérielle: 150 % du montant sollicité et Garantie financière: 25% du montant débloqué	2,5% du montant du crédit débloqué et payable avant le déblocage du crédit	100 000 Ariary par élève
		Construction	36 mois	2,5% mensuel dégressif	Echéance unique ou variable suivant la possibilité des membres (revenus journaliers ou annuels)	Garantie matérielle: 150 % du montant sollicité et Garantie financière: 20% du montant débloqué	2,5% du montant du crédit débloqué et payable avant le déblocage du crédit	Suivant capacité de remboursement
		Dépôt Salaire	60 mois	1,66% mensuel dégressif	Mensuel	Sans	2,5% du montant du crédit débloqué et payable avant le déblocage du crédit	Quotité cessible de l'emprunteur
CREDIT AVEC EDUCATION	Crédits aux membres pour financer les activités des femmes défavorisées	Petit commerce	16 semaines	4% mensuel linéaire	Remboursement hebdomadaire	Garantie : 5% du montant demandé par cycle avec caution solidaire	0	Selon le Cycle

Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA

ANNEXE IX : EXTRAIT DE LA NOUVELLE LOI DE LA MICROFINANCE

TITRE II : PRINCIPES GENERAUX DU MUTUALISME

Art 10 - Est qualifiée d'institution de microfinance mutualiste, une personne morale fondée sur les principes de coopération, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et/ou de consentir du crédit à ceux-ci.

Les institutions de microfinance mutualistes doivent respecter les principes généraux du mutualisme, dont notamment:

- a) la libre adhésion des membres sauf restriction prévue dans les statuts;
- b) la non limitation du nombre des membres;
- c) l'égalité des droits et obligations de chaque membre au niveau des IMF de base, chaque membre ayant droit à une voix et à une seule quel que soit le nombre de parts qu'il défie ;
- d) l'interdiction du vote par procuration sauf dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par les statuts ;
- e) la limitation des services financiers aux seuls membres.

Art 11 - Toute répartition de l'excédent d'exploitation des IMF de base est interdite, sauf s'il s'agit de ristournes après approbation des comptes annuels. La ristourne résulte d'un réajustement des intérêts débiteurs ou créditeurs et est calculée sur les opérations effectuées par l'institution de microfinance avec ses membres. Sauf dispositions contraires aux statuts, la distribution des ristournes résulte d'une décision de l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition de l'Organe délibérant.

Art 12 - Le membre qui se retire ou qui fait l'objet d'une décision d'exclusion n'a droit qu'au remboursement de son apport éventuellement réduit en proportion des pertes subies. La plus-value, s'il en existe, reste acquise à l'institution de microfinance. La démission d'un membre ne peut être effective qu'après l'apurement des opérations contractées par lui avec l'institution. Dans le cas d'une caution donnée par l'institution en faveur des membres, la démission n'est pas opposable aux tiers avant l'apurement de toutes les opérations de caution passées avant la démission. Tout décès d'un membre donne lieu à l'apurement du solde de ses créances et dettes à l'égard de l'institution.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	iv
INTRODUCTION	1
PARTIE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE	3
Chapitre 1 : Présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro.....	4
Section 1 : Historique de l'OTIV.....	4
1.1 – Origine de l'OTIV.....	4
1.2 – Son évolution	5
1.3 – Les OTIV de la région du Lac Alaotra	6
1.3.1 – Les dates et les principales évolutions.....	6
Section 2 : Structure organisationnelle du réseau OTIV Alaotra Mangoro.....	6
2.1 – Structure des CB	7
2.1.1 – Assemblée Générale	7
2.1.2 – Comité de Gestion	8
2.1.3 – Remarque sur les membres du COGES	8
2.2 – Structure des OTIV	8
2.2.1 – Conseil d'Administration	9
2.2.2 – Comité de Contrôle	9
2.2.3 – Comité de Crédit	10
2.3 – Structure de l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro.....	10
Section 3 : Situation de marché	10
3.1 – Localisation des CB et des OTIV	11
3.2 – Offre de produits et services.....	11
3.2.1 – L'épargne	11
3.2.2 – Le crédit	12
3.2.2.1 – Produits de crédit.....	12
3.2.2.2 – Caisses Féminines.....	13
Chapitre 2 : Théorie sur l'octroi de crédit	14
Section 1 : Phase de demande de crédit.....	14
1.1 – Demande de crédit et traitement des données.....	14
1.1.1 – Les conditions d'admissibilité au crédit	14
1.1.2 – Collecte des informations	15
1.1.3 – Validation pré-débloccage	16
1.1.4 – Analyse financière pour la proposition de crédit	16
1.1.4.1 – Analyse de la capacité de remboursement.....	16
1.1.4.2 – Analyse de la capacité financière du requérant.....	17
1.1.5 – Evaluation des besoins de garanties	18
Section 2 : La phase d'approbation et de déblocage	18
2.1 – L'approbation.....	18
2.1.1 – CIC	19
2.1.2 – CC	19
2.2 – Le déblocage du prêt	19
2.2.1 – La vérification de l'obtention de toutes les autorisations.....	19
2.2.2 – La rédaction et signature des documents officiels.....	20
2.2.3 – Officialisation des garanties.....	20
2.2.4 – Mise en place des outils de suivi.....	20
2.2.5 – Versement du prêt.....	20

Chapitre 3 : Les problèmes externes	47
Section 1 : L'environnement physique et démographique	47
1.1 – Les cataclysmes naturels et les infrastructures dans la région Alaotra Mangoro.....	47
1.2 – Les problèmes démographiques.....	48
1.2.1 – Manque de formation et de culture de crédit.....	48
1.2.2 – Les imprévus	49
1.2.3 – Problèmes de corruption	50
1.2.4 – Criminalité	50
1.2.5 – Détournement d'objet de prêt	51
Section 2 : Les problèmes sociopolitiques, économiques et concurrentiels.....	51
2.1 – Instabilité du prix du riz.....	51
2.2 – Problèmes macroéconomiques	52
2.3 – Problèmes concurrentiels	52
 PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	 54
Chapitre 1 : Solutions concernant les problèmes rencontrés avant le déblocage.....	55
Section 1 : Etape de demande de crédit	55
1.1 – Respect des conditions d'admissibilité au crédit	55
1.2 – Amélioration de la méthode de collecte d'information.....	55
1.2.1 – Adoption d'une méthode efficace d'entrevue.....	55
1.2.2 – Croisement d'informations.....	56
1.3 – Relation entre Produits, Charges et Capacité de paiement du demandeur.....	57
Section 2 : Etape d'approbation	57
2.1 – Renforcement de capacité des membres du CIC	57
2.2 – Renforcement de capacité des membres du CC.....	57
Section 3 : Amélioration de la méthode de constitution de groupement.....	58
3.1 – Sensibilisation des paysans	58
3.2 – Libre réflexion	59
3.3 – Constitution d'un groupement.....	59
3.4 – Assemblée générale constitutive.....	59
3.5 – Elaboration de programme d'activité.....	60
3.4 – Suivi et évaluation.....	60
 Chapitre 2 : Solutions concernant les problèmes rencontrés après le déblocage.....	 61
Section 1 : Amélioration de la méthode de suivi	61
1.1 – Dotation des matériels performants	61
1.2 – Utilisation rationnelle des ressources	61
1.3 – Mise en place du calendrier de remboursement prévisionnel.....	62
1.4 – Renforcement du contrôle interne	65
Section 2 : Renforcement des actions de recouvrement	65
2.1 – La sensibilisation des emprunteurs avant échéance.....	65
2.2 – L'orientation des emprunteurs et pénalité sur défaillance.....	65
2.3 – L'encouragement de ceux qui sont performants.....	66
2.4 – Révision du contrat de crédit	67
 Chapitre 3 : Considération de l'aspect environnemental.....	 68
Section 1 : Adaptation des offres de crédit à l'environnement physique et démographique.....	68
1.1 – Priorisation des crédits dans les zones à bonne maîtrise d'eau.....	68
1.2 – Respect du calendrier culturel	69
1.3 – Réflexion à une assurance agricole	69

Section 2 : Adaptation des offres de crédit à l'environnement sociopolitique et économique	70
2.1 – Respect de la table d'équilibre du développement du secteur agricole.....	70
2.1.1 – Le financement des activités agricoles.....	70
2.1.2 – La technique	71
2.1.3 – La sécurisation	71
2.1.4 – Le débouché	71
2.2 – Renforcement du crédit GCV	72
2.3 – Renforcement du partenariat au niveau judiciaire	72
2.4 – Sensibilisation des membres sur l'inconvénient du recours à l'usurier.....	73
Chapitre 4 : Recommandations générales.....	74
Section 1 : La gestion continue des risques.....	74
1.1 – Le processus continu de gestion des risques.....	74
1.2 – Impacts de l'adoption du processus continu de gestion des risques sur la gestion des impayés du réseau.....	77
Section 2 : Implantation d'un central de risques	77
CONCLUSION	80
BIBLIOGRAPHIE	vi
ANNEXES	viii
LISTE DES ANNEXES	viii
ANNEXE I : Localisation des caisses de base et des OTIV dans la région Alaotra Mangoro.....	ix
ANNEXE II : Formulaire de demande de crédit.....	xi
ANNEXE III : Organigramme des caisses de bases.....	xii
ANNEXE IV : Organigramme des OTIV.....	xiii
ANNEXE V : Organigramme de l'UNION des OTIV Alaotra Mangoro.....	xiv
ANNEXE VI : Niveau d'approbation de crédit	xv
ANNEXE VII : Les conditions de réussite et de pérennisation d'un groupement solidaire.....	xvi
ANNEXE VIII : Produits crédits du réseau OTIV Alaotra Mangoro.....	xvii
ANNEXE IX : Extrait de la nouvelle loi de la microfinance	xix
TABLE DES MATIERES	xx