

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre 1 : GENERALITES SUR LE RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO

Section 1 : Présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Section 2 : Constat sur la gestion de crédit et de l'encaisse

Chapitre 2 : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DES RISQUES

Section 1 : Concept de risque et gestion des risques

Section 2 : Les mécanismes de gestion des risques

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DES EXISTANTS

Chapitre 1 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FORCES

Section 1 : Forces relatives à la gestion de crédit

Section 2 : Forces concernant l'encaisse et sécurité

Section 3 : Existence du service audit interne

Section 4 : Les opportunités

Chapitre 2 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FAIBLESSES

Section 1 : Faiblesses générant le risque de crédit

Section 2 : Faiblesses engendrant le risque de fraude et de sécurité

Section 3 : Faiblesses rencontrées sur les mécanismes de gestion des risques

Section 4 : Les menaces de l'environnement

PARTIE III : PROPOSITIONS D'ACTIONS ET IMPACTS

Chapitre 1 : PROPOSITIONS D'ACTIONS RELATIVES AUX RISQUES OPERATIONNELS

Section 1 : Propositions d'actions relatives au risque de crédit

Section 2 : Propositions de solutions relatives au risque de fraude et de sécurité

Section 3 : Propositions d'améliorations relatives aux outils de gestion des risques

Section 4 : Propositions d'actions concernant les menaces

Chapitre 2 : IMPACTS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Section 1 : Impacts

Section 2 : Recommandations générales

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ADCR	: Agent de Crédit et de Recouvrement
AG	: Assemblée Générale
AGEPMF	: Agence d'Exécution du Programme Microfinance
AID	: Agence d'Implantation et du Développement
ALMA	: Alaotra Mangoro
APIFM	: Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
ASC	: Agent Superviseur de Crédit
CA	: Conseil d'Administration
CAE	: Crédit Avec Éducation
CB	: Caisse de Base
CC	: Comité de Crédit
CDL	: Crédit Douteux et Litigieux
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poorest
CIC	: Comité d'Instruction de Crédit
Coco	: Comité de Contrôle
CoGES	: Comité de Gestion
COOPEC	: Coopérative d'Épargne et de Crédit
CP	: Caissier principal
CRM	: Central Risk en Microfinance
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAT	: Dépôt à Terme
DAV	: Dépôt à Vue
DID	: Développement International Desjardins
FDL	: Fonds De Liquidité
FGM	: Fonds de Garantie Mutualiste
GCV	: Grenier Communautaire Villageois
IFM	: Institution de Microfinance Mutualiste
IMF	: Institution de Microfinance
MGA	: Malagasy Ariary
MicroCred	: MicroCred banque Madagascar
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAR	: Portefeuille à Risque
ROBE	: Registre des Opérations et Brouillard d'Encaisse
SIG	: Système d'Information et de Gestion
PATFR	: Programme d'Assistance Technique pour Finance Rurale
URCECAM	: Union Régionale des Caisses d'Épargne et Crédit Agricole Mutuelle
ZAM	: Zone Alaotra Mangoro
ZLA	: Zone Littorale et Alaotra Mangoro

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taux d'intérêts appliqué à l'épargne MANAMPY.....	11
Tableau 2 : Taux d'intérêts appliqué à l'épargne à terme ou DAT.....	12
Tableau 3 : Planning hebdomadaire des ADCR.....	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus de gestion des risques.....	23
Figure 2 : Système d'alarme centralisé.....	75

Introduction

Au cours des vingt dernières années, le secteur de la microfinance s'est développé pour les pauvres du monde entier, généralement exclus des systèmes financiers classiques. Comme d'autres entreprises de services financiers, les institutions de microfinance sont confrontées à des risques puisqu'elles manipulent de l'argent et souvent des espèces. Ainsi, il est important pour ces institutions de bien gérer les risques et de réduire au minimum la probabilité d'une perte afin d'atteindre leurs objectifs.

Actuellement, plusieurs institutions de microfinance se sont implantées à Madagascar en particulier celui du RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO dont ses activités principales consistent à la collecte d'épargne et l'octroi de crédit à ses membres. Lors de notre passage au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, une détérioration de la qualité de son portefeuille de crédit a été constatée due par une mauvaise gestion interne lors du processus d'octroi de crédit. De plus, le manque de système d'information et de gestion efficace constitue un handicap majeur du réseau. Par conséquent, le réseau OTIV ALMA court actuellement un grand risque en matière de crédit.

Face à cette situation, le conseil d'administration et la direction du réseau OTIV ALMA essaient de mobiliser toutes ses ressources pour minimiser tous risques qui empêchent le réseau d'atteindre ses objectifs. Ainsi, nous allons voir si la politique de gestion des risques appliquée actuellement pour gérer les risques est efficace. En un mot, quelle stratégie de gestion des risques devrait-il appliqué le réseau OTIV Alaotra Mangoro pour améliorer sa situation actuelle afin de bien gérer les risques opérationnels ?

C'est dans cette perspective que nous allons orienter notre étude vers le contrôle des risques, d'où le choix du thème « CONTRIBUTION à L'AMELIORATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS : Cas du RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO ». Par conséquent, le conseil d'administration et la direction doivent mettre en place un dispositif de gestion des risques qui consiste à détecter les vulnérabilités face aux risques, à mettre en place les contrôles pour atténuer les risques et enfin, à suivre l'effectivité du contrôle.

Ce thème a pour objectif d'analyser, de mesurer et d'atténuer l'exposition du réseau OTIV Alaotra Mangoro aux risques opérationnels qui se manifestent généralement au risque de crédit, au

risque de sécurité et enfin au risque de fraude. Le risque de crédit est actuellement le risque que l'OTIV doit gérer en priorité parce qu'il constitue son principal actif à part les liquidités et les dépôts à la banque. Ce risque se présente par le non remboursement des crédits lequel va détériorer la qualité du portefeuille à cause de plusieurs problèmes dont nous allons exposer ultérieurement. Puis, le risque de sécurité qui se manifeste par le vol direct d'une somme d'argent de la part d'un employé, ou aussi la vulnérabilité des caisses vis-à-vis des personnes extérieures. Enfin, on parle du risque de fraude qui est directement lié au risque de crédit par malversation ou connivence ou détournement effectué par un employé ou dirigeant sur l'octroi de crédit.

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons effectué un stage de quatre (4) mois au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, plus précisément au sein du service « *audit et contrôle* », durant lequel nous avons adopté différentes méthodes de travail à savoir : la documentation, la visite des caisses, des visites sur terrains auprès des membres de l'OTIV, des entretiens auprès de plusieurs employés et responsables de l'OTIV. En ce qui concerne le contenu du mémoire, le plan comporte trois grandes parties : dans un premier temps le cadre général de l'étude, ensuite, l'analyse critique des existants, enfin, les propositions d'actions et impacts.

PARTIE I

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

La microfinance favorise l'accès à des services financiers à des personnes qui ont de faibles ressources désirant obtenir de l'argent pour démarrer ou développer une activité rémunératrice de revenu. C'est d'ailleurs le cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro qui a pour principale mission de favoriser l'accessibilité des populations malgaches aux services financiers notamment l'épargne et le crédit à travers les OTIV. Ce dernier contribue aussi à l'amélioration de leurs niveaux de vie pour leur permettre une meilleure intégration sociale et l'accès à un développement humain durable. En tant qu'intermédiaire financier, le réseau OTIV Alaotra Mangoro devrait rechercher au niveau de sa gestion, de son organisation et de ses méthodes comptables plus d'efficacité pour la pérennité de ses activités. De plus, il doit rechercher une autonomie financière, institutionnelle, la maximisation des profits que ses membres retirent lors des transactions commerciales et l'éventualité de faire face à ses concurrents. C'est dans cette perspective que l'amélioration de la stratégie de gestion de risque soit incontournable pour sa pérennité.

Pour pouvoir entrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de présenter le cadre général de l'étude qui consiste à présenter dans un premier temps: les généralités sur le réseau OTIV Alaotra Mangoro, puis la théorie générale sur la gestion de risque.

CHAPITRE I: GENERALITES sur le RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO

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 à connaître le réseau dans le but de nous familiariser avec son domaine et ses activités. En effet, il nous paraît nécessaire de présenter le réseau OTIV dans une première section et dans un second temps, un constat sur la gestion de crédit et de l'encaisse.

Section 1 Présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro est l'un du réseau OTIV à Madagascar qui prend une place très importante dans le développement rural vu qu'il répond aux besoins de la majorité des paysans en matière de crédit pour financer leur projet de production. Ainsi, dans cette section, il est crucial de revoir l'identité du réseau, sa structure organisationnelle et enfin les produits et services offerts par le réseau OTIV Alaotra Mangoro.

1-1 Identité du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Pour bien appréhender la réalité au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, il est nécessaire de bien connaître l'origine du réseau OTIV Alaotra Mangoro et son système d'information et de gestion.

1-1-1 Origine du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Auparavant, plus précisément en 1994, les réseaux de la province Toamasina (réseau Zone littorale et réseau Alaotra Mangoro) appelés à cette époque ZLA ont été créés. A cette époque, ils fonctionnent en mode projet n'ayant pas encore obtenu l'agrément de l'instance réglementaire. Ce statut de projet est utilisé dans l'attente de l'obtention d'une reconnaissance juridique. La première OTIV située à Ambatondrazaka a été créée dans le cadre de projet d'assistance technique en finance rurale (PATFR). L'antenne du lac Alaotra a eu une structure opérationnelle indépendante avec un assistant technique (selon le protocole d'accord avec l'AGEPMF) jusqu'en Mai 2001. A partir de cette période jusqu'au retrait de DID en Mars 2002, le réseau a travaillé avec des consultants ponctuels de l'AID. Depuis Mars 2002 jusqu'en Février 2003, l'antenne a été sous tutelle directe de l'AGEPMF avec la collaboration de l'équipe locale sur terrain. Après la crise politique de 2002, un diagnostic effectué au sein du réseau, lequel a révélé d'importants cas de problèmes concernant la situation financière, au développement organisationnel et à la moralité. Ainsi, un plan de redressement a été mis en œuvre en août 2003 et a été approuvé en octobre 2003. Le 12 Avril 2006, le réseau a obtenu l'agrément de la part de la CSBF et a été inscrit sur la liste des établissements de crédit en qualité d'institution financière mutualiste de niveau II, sous le numéro 004/IFM/2006. Actuellement, le réseau OTIV Alaotra Mangoro se compose d'une UNION, laquelle se disperse en cinq (05) centres administratifs ou OTIV et compte vingt quatre (24) caisses de base. Conformément à l'article 4 du décret n° 2007- 013 portant fixation du capital

minimum des établissements de crédit, le capital social minimum d'une OTIV est de quinze millions d'Ar (MGA 15 000 000). Celui de l'Union des OTIV est de soixante millions d'Ar (MGA 60 000 000).). Ce capital social est composé des parts sociales de ses membres, intégralement libérées, nominatives et individuelles, qui est fixée à Ar 5 000. Le réseau OTIV Alaotra Mangoro est une Coopérative d'épargne et de crédit ou COOPEC, sous forme de société à capital variable, sans but lucratif, régie par : la loi N° 95-030 du 22 février 1995 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit ; la loi N°2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de Microfinance. « La durée de l'exercice du réseau OTIV ZAM est de 99 ans à compter de sa date de création, sauf prorogation ou dissolution anticipée »¹. Nous pouvons voir en annexe I la localisation des caisses de bases, l'OTIV et l'UNION du réseau OTIV.

1-1-2 Système d'information et de gestion du réseau OTIV Alaotra Mangoro

De bons systèmes d'information, de décision et de communication pourraient assurer l'atteinte des objectifs d'une entité. Concernant le système d'information, l'OTIV utilise deux sortes de support d'information à savoir le support électronique par les biais de l'utilisation des ordinateurs où l'on enregistre toutes les opérations et informations utiles concernant les activités de l'institution. Il s'agit de l'utilisation de l'outil Excel élaboré par les agents techniques pour permettre à chaque entité du réseau d'enregistrer les opérations de transaction. Comme le réseau OTIV n'est pas encore doté d'un logiciel comptable généralement reconnu, les états financiers sont enregistrés à partir de cet outil Excel. Aussi, le support physique par l'utilisation des formulaires, reçu, fiche, dossiers de crédits, les livrets de compte des membres, les factures,... pour justifier les diverses transactions réalisées au sein de l'institution. Il faut remarquer que les transactions et les travaux des caisses du réseau sont encore manuels.

En ce qui concerne le système de décision, au sein de l'OTIV, toutes décisions prises viennent toujours des organes délibérants y existants tels que le CA quand il s'agit des décisions relatives à l'administration c'est-à-dire concernant la gestion des affaires courantes de l'OTIV. Mais cet organe peut déléguer ses pouvoirs de décision aux techniciens de l'institution. Cependant, ces techniciens doivent faire un compte rendu auprès du CA de toutes décisions qu'ils avaient déjà prises par leur initiative et aussi par le comité de crédit (CC) quand il s'agit de décision d'octroi de crédit.

Quant au système de communication, comme elle est décrite dans le manuel de procédure de l'OTIV, la communication entre personnel se fait hiérarchiquement, d'un chef à un subordonné et également d'un subordonné à son chef hiérarchique immédiat sans faire de court-circuit. Lorsqu'il y a une décision prise au sein de l'UNION concernant l'affaire courante, le personnel serait

¹ Art 4 du statut du réseau OTIV Alaotra Mangoro

informé à l'aide d'une lettre appelée «note interne ». De plus, pour mieux communiquer, les appels téléphoniques entre employés du réseau sont gratuits. En outre, certains services de l'UNION, les centres administratifs et les caisses sont dotés d'un internet gratuit par l'utilisation de modem.

La présentation du réseau OTIV ne s'arrête pas seulement sur son identité et son système d'information. La connaissance de sa structure organisationnelle est nécessaire.

1-2 Structure organisationnelle du réseau OTIV Alaotra Mangoro

La structure organisationnelle du réseau est analysée théoriquement avec une vision du système de contrôle interne. Après la restructuration en 2008, l'OTIV est considérée comme un pont qui sépare l'UNION et les caisses de base. L'OTIV exerce le contrôle au niveau des caisses sous forme de délégation de pouvoir de l'UNION. L'organigramme se divise sur trois entités différentes : à savoir les CB, l'OTIV et l'UNION.

1-2-1 Structure des caisses de base

Une caisse de base est un point de service réalisant les opérations directement avec la clientèle. Les caisses de base 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 (AG) formée par l'ensemble de tous ses membres suivi du comité de gestion.

En effet, chaque CB dispose d'un organe délibérant, le comité de gestion et d'un organe exécutif, le gérant avec le personnel de la caisse.

1-2-1-1 L'organe délibérant des caisses de base

Il est composé des dirigeants élus au cours de l'AG qui fait ressortir les membres du Comité de gestion.

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. L'AG est souveraine et elle constitue le lien d'expression directe de la démocratie associative. Elle prend les décisions la plus importante pour l'avenir de la mutuelle. Cet organe a pour rôle d'adopter les statuts et établir les règlements d'ordre intérieur tels que les politiques et procédures de crédit. Aussi, il examine et approuve les comptes de l'exercice et statue sur

l'affectation des résultats. Il a pour fonction aussi de définir les objectifs généraux et les grandes orientations stratégiques du réseau.

Le COGES se compose de (5) membres élus par l'AG. Il est responsable de l'application de la politique adoptée par l'UNION notamment celle du crédit. Il a pour responsabilité d'administrer les CB via une délégation de pouvoir de l'OTIV. De plus, il reçoit, évalue et décide sur les demandes de crédit qui ont déjà été étudiées par les techniciens. Il établit un compte rendu sur l'état du portefeuille des CB au CA.

Les 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 en même temps un rôle technique et administratif.

1-2-1-2 L'organe exécutif des caisses de base

Il est composé par les personnels de la caisse qui fournit la prestation de services auprès des membres. Une CB est composée par le gérant, le caissier principal (CP), les caissiers, les agents de crédits et de recouvrement et les gardiens.

Le gérant est le premier responsable de la caisse sous la supervision directe du responsable de l'OTIV et assure la gestion quotidienne des activités des CB. Ses principales responsabilités reposent sur l'administration et la coordination des activités des CB, la gestion de la comptabilité et du processus d'octroi de crédit, la représentation de l'OTIV ainsi que la promotion des services offerts par l'OTIV.

Le CP exerce ses fonctions sous l'autorité et la supervision du gérant. Il a pour principales responsabilités la coordination et la supervision des activités des caissiers, la transcription des opérations dans le Registre des Opérations et Brouillards d'Encaisse (ROBE), aux grands livres et assure leurs mis à jour réguliers sur l'ordinateur et surtout le grand livre manuel. Il assure aussi la détention de la clef de la chambre forte et la gestion des stocks de fourniture.

Le caissier est sous la supervision directe du caissier principal. Le caissier est en contact direct avec les membres et effectue les opérations de transactions telles que le déblocage de crédit, le remboursement, le dépôt ou le retrait d'argent. Chaque caissier est responsable de la somme d'argent à sa propre caissette.

L'agent de crédit et de recouvrement est sous l'autorité du gérant de la caisse à laquelle il travaille. Il a pour principales responsabilités la gestion du processus d'octroi de crédit pour les membres de l'OTIV. En un mot, l'exécution de tous les travaux relatifs à l'opération des prêts selon la politique et les procédures de crédit en vigueur.

Chaque CB du réseau OTIV dispose de son propre gardien pour permettre la protection du local et les matériels qui s'y trouvent. Il a pour principales responsabilités de garder la caisse pendant le jour et la nuit. De plus, il assure la sécurité du personnel pendant les heures de travail. Lors des heures de fermeture, il doit s'assurer que le local est verrouillé et qu'aucune personne ne peut entrer sur le local. Nous pouvons voir en annexe II l'organigramme des caisses de bases au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

1-2-2 Structure des OTIV ou centre administratif

Comme dans le cas des caisses de base, les OTIV disposent aussi des organes délibérants et d'organe exécutif.

1-2-2-1 L'organe délibérant

Une OTIV regroupe plusieurs caisses de base. 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 11 (onze) membres dirigeants élus parmi les cinq (5) 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 (CC).

Le 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 du règlement intérieur et du statut, la coordination des activités des différents comités. Il s'agit de 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 l'OTIV et de prendre des décisions visant la réalisation des objectifs définis préalablement par l'AG. Le CA de l'OTIV a donc pour rôle d'orienter, de diriger, de représenter et de piloter les CB.

Le Coco est composé de trois (3) membres élus par l'AG. Il a généralement comme rôles principaux d'assurer la disponibilité réelle des ressources des OTIV, l'application des politiques et procédures liées à toutes transactions sur ces ressources. Ce comité reçoit aussi les plaintes des membres et transmet le rapport de ces activités au CA.

Le comité de crédit est composé de trois (3) membres élu par l'AG. Il a pour fonction de recevoir et évaluer les demandes de crédit entre 3 000 000 Ar et 6 000 000 Ar venant des caisses de bases en collaboration directe avec l'agent superviseur de crédit (ASC). De plus, ce comité effectue le suivi des crédits émis en proche collaboration avec les techniciens et s'assure de leur remboursement et établit des comptes rendus sur l'état du portefeuille de crédit de ces CB aux conseils d'administration et à l'AG des OTIV et de l'UNION.

1-2-2-2 L'organe exécutif

Comme on l'avait décrit auparavant, l'OTIV est actuellement comme un pont qui relie les CB et l'UNION. Alors, pour mieux servir les CB, l'OTIV dispose de personnels qui coordonnent et contrôlent les activités de chaque CB.

Le responsable OTIV exerce ses fonctions sous l'autorité et la supervision du CA de l'OTIV. Il assure la gestion quotidienne des activités de l'OTIV (centres et caisses rattachées) dans le respect des lois, des statuts et règlements, des procédures et instructions. Il a pour principales responsabilités l'administration et la coordination des activités de l'OTIV, la gestion de la comptabilité et du processus d'octroi de crédit, la représentation de l'OTIV ainsi que le développement de l'OTIV en maîtrisant couple rentabilité risque.

Concernant l'agent d'exploitation, il est le responsable de l'appui, du suivi et du contrôle des CB dans le réseau et sous l'autorité directe du responsable OTIV. De plus il est chargé de suivre le développement des CB et d'y mener les actions nécessaires à la maîtrise des risques.

En général, il effectue le contrôle au niveau comptable des CB, s'assure de la bonne tenue des documents et de l'encaisse physique.

L'ASC est sous l'autorité directe du responsable OTIV. Il a pour principales responsabilités d'analyser des demandes de crédits envoyés à l'OTIV, d'apporter des conseils aux agents de crédit dans leur travail et de faire le suivi et le contrôle des dossiers de crédits octroyés dans les CB. De plus, il effectue la situation mensuelle du portefeuille de crédits pour l'ensemble des CB au niveau de l'OTIV. Ensuite, il s'assure de la contre validation des garanties des crédits de gros montant et aussi mené le recouvrement avec les agents de crédits.

L'agent administratif est le responsable de la bonne marche de l'OTIV en matière d'administration c'est-à-dire il assure la relation entre l'OTIV et les CB, la banque, l'UNION. Il assure aussi la bonne tenue de la comptabilité de l'OTIV et vérifie les placements financiers et les refinancements des caisses auprès de l'OTIV. Nous pouvons voir en annexe III l'organigramme du centre administratif ou OTIV.

1-2-3 Structure de l'UNION du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Comme dans le cas des CB et de l'OTIV, l'UNION comporte aussi des organes délibérants et des organes exécutifs.

1-2-3-1L'organe délibérant

L'UNION des OTIV est en quelques sortes le siège social du réseau. 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 financiers grâce à l'AG, le CA et le Coco. En réalité, ce sont les dirigeants élus au niveau des CB et OTIV sont les membres du conseil d'administration de l'UNION.

Après la restructuration du réseau 2008, l'UNION a pu déléguer son pouvoir à l'OTIV. C'est ce dernier qui est en relation directe avec les CB affiliées. Auparavant, c'était l'UNION qui s'occupait directement des vingt quatre (24) CB. Ainsi, la gestion et le contrôle du réseau pourront être mieux gérés grâce à cette décentralisation de pouvoir de l'UNION et par conséquent les risques opérationnels diminuent.

1-2-3-2 L'organe exécutif de l'UNION

L'UNION est dirigée et coordonnée par le Directeur du réseau avec ses plusieurs collaborateurs éparpillés dans chaque département pour faire marcher la machine administrative en général.

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro dispose de trois départements dont chaque chef est sous l'autorité directe du directeur.

Il y a le département développement et extension combiné qui s'occupe de la bonne marche des caisses de base et l'encadrement sur les différentes méthodes qu'utilisent les caisses au niveau technique et au niveau organisationnel telle l'utilisation des outils Excel pour la tenue de la comptabilité, la manipulation des formules. Aussi ce département coordonne la bonne marche des activités de crédit dans les CB. Rattaché directement à ce département, le service contentieux effectue les saisies conservatoires des garanties des membres défaillants et ce service représente l'OTIV au niveau du tribunal en cas de litige.

Ensuite, le département administratif et financier qui a pour mission de tenir la comptabilité de l'UNION, de gérer le personnel du réseau concernant le mouvement du personnel, le recrutement et aussi assurer l'approvisionnement des OTIV en matière de stock et de refinancement.

Enfin, le département audit et contrôle qui est rattaché au conseil d'administration de l'UNION du point de vue hiérarchique. De plus, il est relié à la direction du point de vue fonctionnel sur le contrôle des opérations au niveau des caisses de bases, des centres administratifs et de l'UNION sur l'inspection et la vérification des états financiers annuels des CB. Nous pouvons voir en annexe IV l'organigramme de l'UNION.

Ainsi, les responsabilités, les rôles et la hiérarchie de chaque employé et dirigeant au sein du réseau OTIV viennent d'être évoqués. Maintenant, il est nécessaire de voir les produits et services du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

1-3 Les produits et services offerts par le réseau OTIV Alaotra Mangoro

Comme le réseau OTIV Alaotra Mangoro est une institution de microfinance, son activité principale est basée sur l'épargne et l'octroi de crédit. Ainsi, le réseau offre à ses membres une diversité de produits en matière d'épargne et de crédit.

1-3-1 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 restituer² ».

1-3-1-1 L'épargne à vue

L'épargne à vue ou DAV est le compte de base que tout membre doit ouvrir au moment de l'adhésion pour faciliter la transaction (dépôt ou retrait d'argent). Ce type d'épargne peut être mouvementé par le membre à tout moment selon les politiques de gestion de l'épargne. Ce compte ne génère aucun intérêt pour son titulaire mais l'épargne y est conservée en liquide et disponible en tout temps. Tous les membres réguliers bénéficient de ce compte et après trois mois d'adhésion, chaque membre peut solliciter des crédits et c'est cette épargne qui va devenir « une épargne bloquée » à titre de garantie financière pour le demandeur et cela jusqu'à ce que le crédit soit remboursé totalement. Ce compte ne fait pas l'objet d'agios ni d'autres frais, ni d'intérêts.

1-3-1-2 L'Epargne Manampy

L'épargne Manampy est considérée comme un dépôt bloqué vues les fourchettes de taux et la durée que l'épargnant doit choisir lors de l'établissement du contrat .Ce dépôt à pour objectif de subvenir aux besoins futurs du membre. Les fourchettes de taux et de durée sont exprimées sur le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Taux d'intérêts appliqué à l'épargne Manampy

EPARGNES	Intérêts de la première année	Intérêts de la deuxième année
1 000Ar- 4 999Ar	2%	2%
5 000Ar-14 999Ar	3%	4%
15 000Ar- 24 999 Ar	4%	5%
Plus de 25 000 Ar	5%	6%

Source : Service Communication et Marketing, Février 2011

² Art 6 dans la nouvelle loi 2005-016, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance

D'après ce tableau, ce type d'épargne est rémunéré en fonction du montant déposé et selon la durée qui varie d'une première année à la deuxième année. Si le déposant désire retirer son argent avant le terme de contrat, celui-ci ne bénéficie pas d'intérêts.

1-3-1-3 L'épargne à terme ou DAT

L'épargne à terme ou DAT est un produit d'épargne permettant au membre de placer une certaine somme d'argent à taux supérieur pour une période donnée. Le taux d'intérêts varie de 6% à 12% annuel selon l'importance du dépôt, calculé sur le montant de l'épargne à terme pour la durée de placement.

La variation du taux appliqué et de la durée est déterminée sur le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Taux d'intérêts appliqué à l'épargne à terme

EPARGNES	Intérêts pendant 6-11 mois	Intérêts pendant 12 mois
100 000 Ar-199 999 Ar	6%	6%
200 000 Ar- 999 999 Ar	7%	7%
1 000 000 Ar- 9 999 999 Ar	7%	8%
Plus de 10 000 000 Ar	8%	10%

Source : Service Communication et Marketing, Février 2011

D'après ce tableau, le DAT est un dépôt rémunéré dont le montant varie de 100 000 Ar à plus de 10 000 000 Ar. L'intérêt perçu par le déposant est fonction du taux d'intérêts et cette dernière varie en fonction de la durée. Si le déposant désire retirer son argent avant le terme du contrat, il ne bénéficie pas d'intérêt parce qu'il a rompu le contrat.

1-3-2 Le crédit

Comme toutes institutions de microfinance, la principale source de revenu pour le réseau OTIV est le crédit.

« Le crédit à proprement parler, est défini comme une avance sous forme d'argent ou en nature destinée à des fins de consommations, de production, de commerce ou d'investissement qui devra être remboursé ultérieurement, majorée d'une somme (qui représente l'intérêt) convenue par les deux parties.³»

1-3-2-1 Les produits de crédit

Actuellement, le réseau OTIV Alaoira Mangoro offre 4 types de crédit dont :

- ✓ Le crédit agricole qui comprend le crédit rizicole, le crédit contre saison et le crédit GCV ;

³ Art 7 dans la nouvelle loi 2005-016, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance.

- ✓ Le crédit commercial ;
- ✓ Le crédit équipement ;
- ✓ Le crédit consommation ;

Ces types de crédit sont d'une durée ne dépassant pas les 36 mois, portant un taux d'intérêts de 30% annuel à raison de 2,5% par mois. Suivant le type du prêt, 5 types de remboursements sont offerts : il y a le remboursement mensuel, trimestriel, semestriel, annuel et à paiement unique. Ce dernier concerne uniquement le crédit agricole du fait que le remboursement dépend de la période de récolte.

1-3-2-2 Les crédits avec éducation ou CAE

C'est un programme spécifique élaboré en complément des services financiers classiques de l'OTIV. Il consiste à financer les femmes pauvres ou démunies en milieu rural ou urbain. Le crédit est accordé à des groupes conjoints et solidaires. Certains de ce groupe forment une caisse féminine qui, elle-même, est membre d'une OTIV. Cet accord en crédit vise l'accompagnement des femmes pour la formulation d'objectifs d'entreprise, la formation en gestion et en commercialisation.

De plus, ce crédit caisse féminine qui est un modèle de crédit conjoint et solidaire s'adresse aux plus démunies. L'éducation qui accompagne le crédit est souvent nécessaire, compte tenu du type de clientèle. Non seulement, il permet d'apprendre à gérer son crédit, mais aussi, il aide l'emprunteur à se prendre en mains.

Il est d'ailleurs démontré que ce genre de formation, qu'elle soit en santé maternelle ou infantile, sur la gestion du budget familial ou sur les principes associatifs permet aux femmes de mieux prendre globalement leur place dans la société. Ce crédit peut être rentabilisé et donne de bons résultats.

1-3-2-3 Le grenier communautaire villageois ou GCV

C'est un produit financier pris par les ménages ruraux qui ont pour objectifs de gérer l'utilisation du paddy dans une exploitation par une répartition équilibrée de la consommation, en évitant les ventes durant la période de récolte et les achats durant la période de soudure. A la saison de récolte, quelques agriculteurs membres de l'OTIV se conviennent de stocker une partie de leur production (le paddy) dans un grenier commun afin d'éviter la liquidation car à cette période, le prix du riz baisse. Ils attendront au mois de décembre ou janvier, dite période de soudure pour en tirer meilleur profit. Le kilo de paddy est de 400 Ar à 450 Ar le kilo à la saison de la récolte, contre 700 à 900 Ar durant la période de soudure. Ce système de crédit très sécuritaire pour les OTIV, est aussi très bénéfique pour les membres qui peuvent ainsi vendre leurs stocks au moment où les conditions de marché sont plus avantageuses en plus de profiter d'un entreposage sécuritaire.

Comme nous venons de présenter en général le réseau OTIV Alaotra Mangoro sur son origine, sa structure organisationnelle et ses produits et services, il est nécessaire maintenant de parler de la gestion de crédit au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, vu le risque que ce dernier encourt sur ce domaine.

Section 2 : Constat sur la gestion de crédit et de l'encaisse

Comme dans toutes institutions de microfinance, le principal actif de l'OTIV est le crédit octroyé aux membres. Le crédit consiste à mettre à la disposition de ses membres une certaine somme d'argent en vue de financer un projet et il doit le rembourser à une date ultérieure selon le terme de contrat. Pour pouvoir consentir un crédit, l'OTIV possède son propre procédé concernant l'octroi de crédit.

2-1 La procédure d'octroi de crédit de l'OTIV

La gestion de crédit de l'OTIV commence dès le moment où un membre désire effectuer un crédit jusqu'au recouvrement. Elle se traduit par trois étapes bien distinctes, dont, à savoir : la phase de demande crédit et le traitement des données, la phase d'approbation et enfin, la phase de suivi et de recouvrement.

2-1-1 La phase de demande de crédit

Elle est divisée en quatre (4) étapes qui sont : les conditions d'admissibilité au crédit, la collecte des informations, l'analyse financière pour la proposition de crédit et l'évaluation des besoins de garanties.

2-1-1-1 L'admissibilité au crédit

Au sein du réseau OTIV, pour avoir accès au crédit, le membre doit être adhéré depuis au moins trois mois, il doit être âgé mais pas de plus de 65 ans. L'emprunteur doit posséder une épargne minimum « épargne bloquée ou fonds de garantie mutualiste » de 20% du montant sollicité et il doit démontrer son capacité de remboursement et garantissant le remboursement complet du crédit par une entrée de fonds. Le membre doit avoir une bonne expérience d'au moins un an sur le secteur d'activité et le membre doit avoir bien remboursé ses prêts antérieurs. Il doit être résident dans le territoire de l'OTIV où le prêt est demandé. La moralité de l'emprunteur doit être hors de tout doute et il doit acquitter sa part sociale. Les frais d'analyse de dossiers ainsi que les frais de l'élaboration des garanties doivent aussi être acquittés.

Après que les conditions citées ci-dessus soient respectées par le membre, ce dernier peut constituer un dossier de crédit pour être présenté ultérieurement à la commission de crédit et de figurer au procès verbal d'une réunion de ce comité. Par conséquent, il est nécessaire de détailler le fonctionnement d'une constitution de dossier de crédit.

2-1-1-2 La collecte des informations

Actuellement, le réseau OTIV a modifié leur mode opératoire concernant la collecte des informations. Si auparavant, l'entrevue avec le membre s'effectue au niveau de la caisse, maintenant, c'est l'ADCR qui se rend chez le demandeur pour effectuer l'entretien. Cette méthode est avantageuse pour l'OTIV puisqu'elle permet d'avoir une bonne appréciation sur la collecte des informations concernant l'identification de l'emprunteur, la pertinence de l'objet de prêt, leur source de revenu, leurs activités d'exploitation, leur patrimoine. De plus, la validation des garanties et la confirmation de leur état sont effectuées sur le terrain.

Le recueil de toutes informations doit être fait minutieusement et avec prudence puisque la décision finale de l'octroi de crédit dépend de sa fiabilité.

2-1-1-3 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.

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 utilisée pour acquitter les engagements financiers du requérant. Ce ratio se calcule de la façon suivante :

$$\text{Ratio de l'amortissement total de la dette} = \frac{\text{Engagements financiers mensuels}}{\text{Revenus mensuels}} * 100$$

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 intérêts).

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 à 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.

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 :

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

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.

2-1-1-4 L'évaluation des garanties

Il est nécessaire de noter que l'OTIV n'accorde jamais de prêt uniquement en fonction des garanties données mais en fonction de la capacité de remboursement et de la capacité financière de l'emprunteur. Pour permettre d'effectuer 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 :

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

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.

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.

2-1-2 L'approbation du crédit

L'étape d'approbation concerne la décision sur l'octroi ou non du crédit. Une fois le dossier bien complété, le CIC effectue son analyse technique concernant l'octroi, ensuite, c'est le CC qui va prendre la décision finale.

2-1-2-1 L'avis technique du comité d'instruction de crédit (CIC)

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. Par ailleurs, 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 doivent être adéquats avec la situation financière, la validité des montants déclarés et la capacité de répondre aux normes et politiques de crédit de l'OTIV.

2-1-2-2 La décision de la commission de crédit (CC)

Si la recommandation est positive, le dossier est acheminé au Comité de Crédit. Ce dernier prendra 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.

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.

2-1-2-3 Le déblocage du prêt

Avant d'effectuer le déblocage du prêt, l'ADCR remplit le contrat de prêt qui est l'élément le plus important dans un octroi de crédit parce que ce contrat est la preuve que le membre a effectué un emprunt auprès de l'OTIV et aussi permettre à l'OTIV de poursuivre l'emprunteur en justice en cas de non paiement. Le contrat est imprimé en deux exemplaires, l'un à l'OTIV et l'autre à l'emprunteur, aussi, il est doit être obligatoirement signé par le ou la conjoint(e) de l'emprunteur s'il est marié.

Lors de cette étape, l'officialisation des garanties sera effectuée. Avant la modification de la politique de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro en avril 2010, la pratique au niveau du réseau concernant l'enregistrement des garanties était simplifiée. A vraie dire, il suffit de photocopier l'originale des papiers des garanties (facture, acte de vente, etc., ...) et de la légaliser auprès des organismes rattachés (communes) ou retirer le certificat de dépôt de demande ou titre domanial auprès du service foncier (domaine) si la garantie est un terrain. Ces garanties ne sont pas enregistrées au nom de l'OTIV mais au nom de l'emprunteur.

Une fois le contrat effectué et le papier des garanties régularisé, l'ADCR envoie le dossier de crédit ainsi que le contrat au gérant pour autoriser le déblocage. A chaque fois qu'un crédit a été décaissé, les procédures de suivi sont déclenchées immédiatement.

2-1-3 Le suivi du crédit

« 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 maintenue⁴ .»

2-1-3-1 Le suivi après déblocage

Le gérant et/ou l'agent de crédit doivent assurer un suivi quotidien de tous les dossiers de crédits de façon à ce qu'ils soient remboursés comme prévu au contrat. Aussi, pour mieux contrôler le déboursement, au maximum sept (07) jours après le décaissement, le gérant ou l'ADCR doit se rendre chez l'emprunteur pour constater si la somme empruntée a été utilisée aux fins déclarées. L'agent doit compléter un rapport de suivi d'investissement, fournir les pièces justificatives confirmant l'investissement et remettre son rapport au gérant au maximum cinq jours après la visite.

2-1-3-2 Le suivi des prêts en retard

Un prêt est considéré en retard dès le moment qu'un premier remboursement (mensuel ou à l'échéance) n'est pas effectué. Afin d'inciter les caisses à maîtriser la qualité de leur portefeuille de crédit et à en assurer le recouvrement, le total des prêts en difficulté ne doit pas dépasser 5% (PAR 30 jours et plus) de l'encours total des prêts en volume.

Lorsque le taux de retard dépasse le pourcentage autorisé, tous les employés et dirigeants doivent être mobilisés pour effectuer le recouvrement, afin de redescendre le taux de 5%.

Le recouvrement se définit comme une action de récupérer la somme due à un emprunteur dans le cadre du respect du contrat. Au sein du réseau OTIV, lorsqu'un prêt est en retard, plusieurs étapes sont à traverser pour la récupération de la somme due.

Il s'agit en premier lieu d'envoyer une lettre de premier avis après le sixième jour de retard, pour lui rappeler l'échéance de son remboursement. Si dans les dix jours qui suivent le premier avis et que le membre ne répond pas à la lettre, l'OTIV remet à nouveau un deuxième avis pour l'inviter à passer à la caisse pour régulariser sa situation et lui rappeler qu'en cas de non paiement, l'OTIV procédera à la réalisation des garanties et le cas échéant, aux démarches légales nécessaires. Si le membre ne répond pas au deuxième avis à partir du trentième jour de retard, un comité de recouvrement (composé de techniciens et dirigeants) visitera chez l'emprunteur afin d'inciter ce dernier à régulariser sa situation. A partir du quarante-cinquième jour de retard, une lettre de mise en demeure est envoyée par le conseil d'administration. A partir du soixantième jour de retard, un affichage public de l'emprunteur par l'OTIV sera fait. A partir du soixante-quinzième jour de

⁴ Tirée du Programme de formation à la gestion des coopératives d'épargne et de crédit.

retard, le contentieux et les procédures légales nécessaires sont entreprises et la réalisation des garanties offertes.

Tous les efforts à l'amiable sont entrepris à l'encontre du membre, constatant que le membre est de mauvaise foi, les intérêts de l'OTIV sont sérieusement compromis, l'autorisation du CA obtenue, l'OTIV se verra dans l'obligation de procéder à une poursuite judiciaire à l'encontre du membre défaillant.

Le processus d'octroi de crédit du réseau OTIV vient d'être montré dans son ensemble, il est utile de parler de la gestion de l'encaisse vue la manipulation de l'OTIV de certaines sommes d'argent qui va l'exposer à une possibilité de risque de fraude.

2-2 La gestion de l'encaisse

« La liquidité se définit comme la disponibilité des fonds pour faire face à tous les engagements de sortie de fonds. La mesure de la liquidité permet de déterminer la capacité de l'OTIV à faire face à ses engagements en terme de sortie de fonds à court terme »⁵. La liquidité de l'OTIV inclut donc les disponibilités à court terme facilement mobilisable dans un bref délai. Plus spécifiquement, il s'agit de l'encaisse, les dépôts au niveau du centre administratif pour les CB ; l'encaisse, les dépôts à l'UNION et à la banque pour les centres administratifs (OTIV). Au niveau de la banque et l'encaisse pour l'UNION.

Au niveau de l'OTIV, pour bien gérer les liquidités certaines normes ont été recommandées pour la bonne maîtrise de ses activités, pour faire face à ses engagements futurs et éviter les malversations frauduleuses effectuées sur l'argent des membres par détournement à des fins personnels.

$$Taux\ de\ liquidité = \frac{Disponibilités}{Actifs} * 100 \geq 30\%$$

Ce taux indique que l'ensemble de l'encaisse, les dépôts envers les autres entités financières et les placements ne devraient pas être inférieurs à 30% de l'actif.

2-2-1 La gestion du numéraire

Elle a pour objectif de maximiser les rendements des fonds disponibles et aussi de minimiser les risques de fraude. A cette fin, le numéraire contenu dans la caissette du caissier et celle qui se trouve dans le coffre-fort doit faire l'objet d'un décompte journalier. Le caissier principal effectue le décompte des caissiers et le gérant effectue le décompte du coffre-fort puisque généralement c'est le caissier principal qui est le détenteur de la clé de la chambre forte. Ce

⁵ Manuel des politiques et procédures du réseau OTIV Alaotra Mangoro section 1000 00 00

décompte est effectué au moment de l'ouverture de la caisse et à chaque fin de transaction de la journée.

Le numéraire (caissette et réserve) ne devrait en aucun cas dépasser les normes recommandées si non le surplus de caisse doit être transféré au coffre-fort et le surplus de la réserve doit être transféré au centre administratif.

Les différentes opérations qui suivent constituent des activités relatives à la gestion de l'encaisse des caisses qu'il est nécessaire d'aborder.

2-2-2 Le transfert de fonds et le retrait de fonds

Lorsque le numéraire contenu dans le coffre-fort de la réserve a atteint le niveau requis pour être transféré à l'OTIV ou à la banque ou à l'UNION, ou lorsque celui détenu à l'OTIV s'avère insuffisant et qu'il faut approvisionner, l'OTIV s'opère de la façon suivante.

Pour le retrait, le gérant complète un bordereau de retransfert (retrait) pour déterminer le montant désiré. Cette opération doit être autorisée par le conseil d'administration et signée par son représentant. Il prépare une pièce débit-crédit pour le montant du retrait. Il comptabilise au débit coffre-fort réserve et au crédit banque. Accompagné par un membre du CA, ils se rendent à l'UNION pour récupérer le chèque qui leur permettra de toucher l'argent à la banque. Une fois le compte effectué, ils retournent à la caisse ou à l'OTIV. Une fois arrivée, on refait le décompte afin de pouvoir inscrire la transaction par dénomination dans le registre de la réserve. On remet l'argent sans délai dans le coffre-fort.

Quant au dépôt, le responsable complète le bordereau de dépôt requis par la banque. Il inscrit au registre de la réserve la transaction et complète une pièce débit-crédit pour le montant du dépôt. Le débit étant banque ou UNION et au crédit réserve coffre-fort. Il prélève l'argent du coffre fort et se rend à la banque, accompagné d'un membre du CA pour effectuer le dépôt. Ils obtiennent un reçu de la banque ou de l'UNION que le gérant brochera avec la pièce de débit.

2-2-3 Le fonctionnement du compte débiteurs divers

Ce compte recense des créances certaines sur des tiers, autres que la clientèle et les établissements de crédit. Au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, ce compte enregistre les avances sur mission, avances sur achat, ... effectuées par les employés. Ce compte doit être soldé deux jours après l'arrivée du missionnaire, ou après le décaissement pour les achats. Lors de notre intervention dans les CB et dans les OTIV, plusieurs comptes débiteurs divers ne sont pas encore soldés. Certains concernent des opérations depuis 2008. Soit il s'agit d'un employé démissionnaire, soit d'un employé licencié.

2-2-4 Le fonctionnement de l'état de rapprochement

L'état de rapprochement consiste à rapprocher deux comptes réciproques détenus par deux entités différentes. Au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, les caisses tiennent un compte

appelé « Fonds De Liquidité ou FDL» au sein du centre administratif. Ce compte est utilisé par le réseau pour effectuer des transactions ou opérations entre les caisses et le centre administratif, et ce dernier avec l'UNION pour faciliter par exemple le virement de salaire, le refinancement, ... entre ces entités. La tenue d'un état de rapprochement doit être effectuée sur une base mensuelle et chaque entité doit effectuer son propre état de rapprochement pour s'assurer que toutes les opérations sont transcrites au relevé envoyé par le centre.

Le premier chapitre nous a permis de voir la présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Nous avons pu détecter son identité, sa structure organisationnelle et ses divers produits et services. Comme notre thème s'intitule contribution à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels, le prochain chapitre est destiné à la théorie générale sur la gestion des risques, lequel comprend le concept de gestion des risques et les outils de gestion des risques : contrôle interne et audit interne.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DES RISQUES

Aucune organisation, quel que soit son secteur d'activité n'est à l'abri des risques surtout celle qui se trouve dans le secteur financier. Les institutions financières y compris les IMF qui ont comme activité, la collecte de l'épargne de ses membres pour en faire, partiellement de crédit. Ces institutions s'exposent ouvertement à des risques qu'elles doivent bien gérer pour assurer leur survie et leur pérennité. Dans ce second chapitre, nous allons voir dans la première section le concept de risque et le processus de gestion de risque et dans la seconde section le contrôle interne et audit, outil de gestion de risques.

Section 1 Concept de risque et gestion des risques

On peut définir le risque comme une éventualité d'insolvabilité ne dépendant pas de la volonté des contreparties et de non recouvrement pouvant causer un préjudice auquel une institution doit faire face. Pour plus de détails sur la notion de risque, il est nécessaire de voir successivement le concept de gestion des risques et les différentes catégories de risques dans une IMF.

1-1 Le concept de gestion de risque

C'est seulement en maîtrisant les divers risques menaçant leurs activités, que ces IMF pourraient accomplir leur mission de réduire la pauvreté touchant leur clientèle cible et aussi leur permettant de rester acteurs dans le secteur de la microfinance. D'où la nécessité des méthodes de gestion des risques.

1-1-1 Généralités sur la gestion des risques

« D'après le Canada Lands Company (CLC), société immobilière du Canada, la gestion de risque consiste à repérer les possibilités et les dangers entourant les biens et les ressources de l'organisation et à élaborer des stratégies en vue de maximiser les possibilités et d'atténuer les risques et autres répercussions négatives. Cette gestion permet à l'organisation de s'assurer que celle-ci comprend et connaît les risques auxquels elle s'expose »⁶. D'après le manuel de microfinance de CARE, la gestion de risque se définit comme « la réduction de la probabilité de réaliser des pertes et minimise leur degré le cas échéant. La gestion de risque implique la prévention des problèmes et leur détection anticipée éventuellement »⁷.

Gérer le risque ne veut pas dire qu'on peut l'éliminer définitivement (zéro risque n'existe pas), mais il faut prendre toutes les précautions nécessaires pour que ce risque n'ait que de faibles impacts sur la vie de l'institution. Afin de pouvoir gérer ces risques, les gestionnaires devraient suivre un processus y afférent que nous présenterons ci-après.

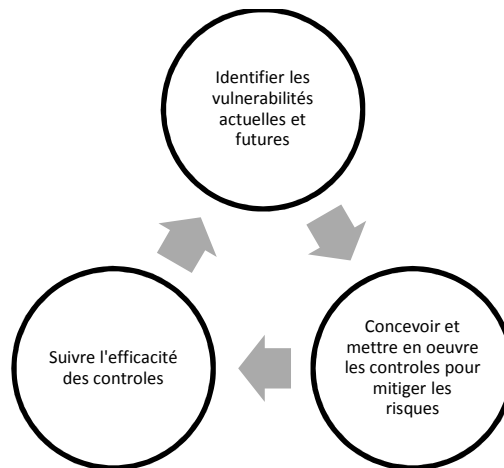
⁶ <http://www.clc.ca> Mars 2011

⁷ CHURCHILL C. et COSTER D, Manuel de Gestion des Risques en Microfinance, CARE 2001,

1-1-2 Le processus de gestion des risques

Il est à la charge du dirigeant de prendre des responsabilités pour gérer les risques qui peuvent survenir à son organisation. Pour ce faire, le responsable doit suivre un processus pour bien gérer ces risques. Ainsi, le manuel de gestion de risque de microfinance de CARE stipule que la gestion des risques est un processus continu à trois étapes selon la figure suivante.

Figure 1 : Processus de gestion des risques



Source : CHURCHILL C. COSTER D, Manuel de Gestion des Risques en Microfinance, CARE 2001, p 03

Pour en savoir beaucoup plus sur le processus de gestion des risques, il est utile d'analyser le processus ci-dessus.

L'identification des vulnérabilités actuelles et futures

Avant de gérer des risques au sein d'une organisation, il s'avère important d'identifier au préalable les faiblesses et menaces actuelles de l'organisation. Un des aspects importants de gestion des risques consiste à prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme. Pour une institution financière, le risque le plus préoccupant concerne l'octroi de crédit non recouvré. Alors, afin de pouvoir déterminer la vulnérabilité d'une institution financière au risque de crédit, il faut revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de perte sur créance sont suffisamment réduits à un niveau raisonnable. Ces politiques et procédures comprennent les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou l'exigence de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de la « carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et sanction pour emprunteurs défaillants.

Après avoir identifié les risques menaçant l'institution, les responsables doivent concevoir et mettre en place des mesures de contrôles pour limiter les risques.

La conception et mis en œuvre des contrôles pour atténuer le risque

Une fois que l'IMF a identifiée ses points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour atténuer ses risques. Pour savoir si les mesures et contrôles mis en place sont efficaces et pour apporter des mesures correctives si c'est nécessaire, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôles s'avère indispensable.

Suivi de l'efficacité des systèmes mis en place

Une fois le système de contrôle mis en place, l'organisation doit pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnement et son efficacité. Ainsi, l'institution pourra éventuellement apporter des mesures correctives.

Après avoir énoncé le concept de risque et gestion des risques, il est nécessaire d'aborder les différentes catégories de risques dans une institution de microfinance.

1-2 Les différentes catégories de risques

D'après le manuel de microfinance de CARE, on peut catégoriser quatre types de risques que pourraient affronter les IMF :

- ✓ Le risque institutionnel à savoir : mission sociale, mission commerciale, dépendance ;
- ✓ Le risque opérationnel à savoir ; risque de crédit, risque de sécurité et risque de fraude ;
- ✓ Le risque financier à savoir : liquidité, taux d'intérêt et taux de change ;
- ✓ Le risque externe à savoir : réglementation, concurrence, environnement physique.

Aucun de ces divers risques ne peut être négligé au sein d'une IMF pour sa survie et son développement. Pourtant, dans le cas de notre étude pour le cas du réseau OTIV Alaoira Mangoro, notre travail se concentrera sur le risque opérationnel du fait que la survie et la pérennité de l'OTIV dépendent essentiellement de la maîtrise de ce risque. Dans ce cas, il est indispensable de développer de manière plus détaillée le risque opérationnel, à savoir le risque de crédit, le risque de sécurité et le risque de fraude.

1-2-1 Le risque de crédit

Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de microfinance. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes. Ce risque est lié à l'incapacité du membre à respecter les termes du contrat de prêt et aussi par la défaillance au niveau interne d'une institution.

1-2-2 Le risque de sécurité

Le risque de sécurité traduit l'exposition probable de l'IMF au vol. Ce risque comporte deux éléments à savoir : le risque de sécurité des fonds (toute IMF qui manipule directement des ressources liquides à travers des opérations de décaissements de l'argent en est vulnérable) et le risque de sécurité des biens meubles et immeubles de l'IMF. En un mot, le local de la caisse et ses matériels.

1-2-3 Le risque de fraude

Concernant le risque de fraude : n'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est fortement vulnérable à la fraude. Ces vulnérabilités s'observent couramment dans les milieux économiquement démunis et se manifestent particulièrement dans des contextes où l'argent change de mains. Cette catégorie de risque devient encore critique dans des institutions de microfinance qui disposent d'un système d'information et de gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, de politique et de procédures non clairement définies. Bref, nombreux sont les risques pouvant nuire à l'activité d'une IMF qui devrait bien les gérer pour sa survie et son développement.

Parallèlement à ces différentes catégories de risques, des outils de gestion de risques devraient les accompagner afin de les réduire ; parmi tant d'autres, le contrôle interne et le service audit interne.

Section 2 Les mécanismes de gestion des risques

L'ultime objectif de la gestion des risques c'est de réduire à un taux minimum l'impact négatif de ces risques dans la vie de l'organisation. Afin de mener une bonne gestion des risques, deux mécanismes principaux sont indispensables et incontournables dans la maîtrise de risque dans une organisation avant qu'il se produise ou après qu'il est survenu. Il s'agit du contrôle interne et de l'audit interne.

2-1 Le contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne au sein d'une organisation est indispensable pour avoir une bonne maîtrise de ses activités. Elle permet d'anticiper les risques qui peuvent nuire la qualité de portefeuille de crédit d'une institution ou d'une perte de somme d'argent de l'institution.

2-1-1 Définition

Il se définit comme « un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnels, mis en place pour la prévention, le suivi et la maîtrise des risques d'un établissement.

Il est également constitué de l'ensemble des moyens et procédures mis en place pour avoir une bonne maîtrise des activités afin d'assurer la pérennité de l'établissement »⁸.

Dans une institution de microfinance, le contrôle interne comprend deux niveaux, dont :

Le contrôle de *premier degré*, assuré à travers des mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire répartition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des manuels de procédures ;

Le contrôle de *second degré*, ou contrôle de la direction, assumé par tout chef hiérarchique dans le secteur dont il a la responsabilité et portant, entre autres, sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.

2-1-2 Le contrôle interne du réseau OTIV Alaoatra Mangoro

Le contrôle interne du réseau couvre les cinq secteurs d'activités suivantes, à savoir l'encaisse et élément de sécurité, le crédit, l'épargne, pointage et comptabilisation et divers (immobilisations, aspects financiers,...) et ces cinq secteurs d'activités sont enveloppés par deux contrôles.

Il s'agit du *contrôle opérationnel* qui est inséré dans les procédures de traitement d'opération(demande d'autorisation, vérification de signature,...) et le *contrôle de supervision* assuré par tout chef hiérarchique, lequel assure la conformité des opérations avec les procédures définies (décomptes d'encaisse, rangement,...). Dans notre étude, nous allons nous concentrer sur le domaine encaisse et élément de sécurité et le domaine crédit.

2-2 L'audit interne

Rattaché à la hiérarchie la plus élevée, le conseil d'administration, le service audit interne est un service objectif et indépendant qui vise à aider le réseau à atteindre ses objectifs, et ce, en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de maîtrise de risques et le système de contrôle interne.

Les équipes du service audit interne effectuent leur mission sur la base de l'évaluation du système de contrôle interne des CB et des OTIV. Ils veillent à respecter les normes et pratiques généralement reconnues. Le département audit et contrôle coordonne ses travaux avec ceux des auditeurs externes en vue d'assurer une couverture adéquate des travaux d'audit et d'éviter dans la mesure du possible, la redondance et le chevauchement.

Dans une IMF comme le réseau OTIV Alaoatra Mangoro, les travaux d'audit portent sur les domaines suivants : le crédit, l'épargne, aspects financiers, les immobilisations, pointage et comptabilisation. Ils effectuent également des investigations sur le terrain lorsque des cas suspects de fraude ou de vol ont été constatés. Lorsque l'équipe d'audit du réseau effectue un audit

⁸ INSTRUCTION N° 006/2000-CSBF relative au contrôle interne des établissements de crédit

(inspection ou vérification) au sein d'une CB ou d'une OTIV, le travail s'effectue sur chaque domaine sus citée.

La première étape consiste au traitement de la trésorerie qui constitue un grand risque parce qu'il s'agit de manipuler de l'argent liquide. Le premier jour, l'équipe d'audit doit être arrivé avant l'ouverture de la caisse pour assister à l'ouverture du coffre-fort.

L'auditeur réalise un contrôle de caisse c'est-à-dire vérifie que le montant du numéraire est équivalent au solde de clôture de la veille, pour garantir l'exactitude des états financiers et s'assurer qu'aucune fraude n'est commise. On compte d'abord les billets séparés, en commençant par les plus gros. Les auditeurs de l'OTIV ne font seulement que compter le total, mais aussi, compter le nombre de billets pour vérifier si l'argent n'a pas été utilisé et puis remplacé.

L'OTIV dispose d'une politique qui définit le niveau de numéraire minimum et maximum que peuvent détenir les caisses pour éviter le risque de liquidité c'est-à-dire ne pas avoir assez de fonds pour faire face aux retraits d'épargne et aux décaissements de crédit.

La vérification des personnes qui ont accès au coffre-fort est une étape très importante. L'auditeur procède par la vérification du registre de détenteur de clés et doit s'assurer que le mécanisme de verrouillage du coffre fonctionne bien et aussi s'assurer que sans la présence de deux personnes le coffre-fort n'est pas accessible.

Après, l'auditeur effectue le rapprochement des transactions effectuées (écrite sur le registre des opérations et brouillard d'encaisse) avec les pièces justificatives (pièce de débit, pièce de crédit, ...)

Concernant le domaine crédit, l'inspecteur effectue le pointage exhaustif de toutes les fiches de crédit et doit comparer celles-ci avec la comptabilité pour permettre de détecter les irrégularités sur les opérations effectuées par la caisse et de rectifier ces erreurs au moment de leur intervention. Cette approche vise à détecter les fraudes sur le non comptabilisation des remboursements effectués et aussi de mettre à jour la situation de crédit de la caisse. Elle permet aussi de voir la qualité du contrat de crédit. En même temps, l'inspecteur effectue une analyse par échantillonnage des dossiers de crédit décaissés soit par type, ou suivant sa situation actuelle. Concernant le domaine épargne, l'inspecteur procède de la même façon que sur le crédit.

La maîtrise du risque est au cœur de toute organisation. Ce second chapitre nous a permis de connaître le concept de gestion des risques et les différentes catégories de risques. Face à tous ces risques, des outils ont été élaborés. Il s'agit du contrôle interne qui est un dispositif qui anticipe les risques de se produire et l'audit interne qui participe à la détection et la correction des anomalies qui se sont survenues.

En somme, la première partie de notre devoir nous a permis de connaître l'identité du réseau OTIV, sa structure organisationnelle, et ses produits et services. Aussi, elle décrit le processus d'octroi de crédit et de la gestion de l'encaisse. Par ailleurs, elle met en lumière le concept de gestion des risques qui nous montre le processus de gestion de risque dans une IMF. Les différentes catégories de risques que l'OTIV doit gérer sont aussi évoquées dans cette partie, en particulier, les risques opérationnels qui constituent une véritable menace sur la pérennité de l'institution. Face à cette menace, le réseau OTIV ne se laisse pas faire facilement, il met en œuvre des dispositifs de gestion de risque pour les atténuer, à savoir, le contrôle interne et l'audit interne. Après avoir décrit brièvement le cadre général de l'étude, la partie suivante sera consacrée à l'analyse critique des existants.

PARTIE II

ANALYSE CRITIQUE DES EXISTANTS

Toute institution de microfinance est contrainte de faire un diagnostic de sa situation actuelle afin d'identifier les éventuels problèmes et pour pouvoir chercher ensuite des solutions pour y remédier en vue notamment d'assurer sa survie et sa pérennité. Dans le cas de notre thème d'étude, nous avons étudié celui du réseau OTIV Alaotra Mangoro qui consiste à apporter des améliorations sur la gestion des risques auxquels il doit faire face constamment. Pour mener à bien à la recherche, une analyse de sa situation actuelle a été effectuée afin d'identifier les éventuels problèmes pouvant l'entraîner à des risques certains. Cette deuxième partie fera état de l'analyse critique des existants, lequel vise l'identification des forces et faiblesses du système en place. A part ces dernières, un diagnostic du point de vue externe est aussi effectué pour permettre de dégager les opportunités et les menaces au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

CHAPITRE I : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FORCES

Toute institution de microfinance effectuant des opérations de crédit est exposée à un risque de non remboursement. L'étude du cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro vise à améliorer la gestion des risques opérationnels et nous permet d'effectuer un diagnostic de sa situation actuelle. Tout système possède les capacités particulières qui le différencie et qui lui permet de survivre le long de son processus d'exploitation. Ainsi, il est nécessaire de déterminer ces forces.

Section 1 Les forces relatives à la gestion de crédit

Le risque opérationnel est le premier risque que toutes IMF doivent gérer en priorité. L'analyse de la situation actuelle de la gestion de crédit commence par l'évaluation de la politique et procédure de crédit. Cette évaluation permet de dégager les points forts sur le processus d'octroi de crédit. Ces points forts concernent l'existence d'une procédure, la présence d'un contrôle opérationnel et le contrôle de supervision.

1-1 L'existence d'une procédure

L'existence d'une procédure claire qui traite plusieurs opérations complexes constitue une capacité de l'organisation à faire face à tous risques qui menacent cette organisation. La procédure est un enchevêtrement de plusieurs opérations liées les unes aux autres qui forment une séquence chronologique et constituent la manière autorisée de réaliser le travail. Toute entreprise devrait posséder son propre procédure pour la bonne maîtrise de son activité. De plus, elle permet d'anticiper et de prévenir contre tous risques qui peuvent le détruire avant qu'ils ne surviennent. L'existence d'une procédure permet aussi de faciliter l'exécution du travail en suivant les directives et indications s'y rapportant. Elle permet de séparer plusieurs fonctions incompatibles et par conséquent un meilleur contrôle.

Dans la procédure d'octroi de crédit du réseau OTIV, les points suivants sont considérés comme atouts du réseau OTIV sur la gestion des risques de crédit.

Un membre ne peut bénéficier d'un crédit que s'il a rempli tous les critères d'éligibilité que l'OTIV a mis en place pour permettre une bonne sécurité de leur portefeuille. Ce dispositif est élaboré par toute IMF qui désire octroyer un crédit à une personne dont on ne connaît pas sa personnalité. Il permet de détecter dès la demande de crédit si un membre peut constituer un dossier ou pas.

Pour le crédit rizicole, la procédure d'octroi de crédit de l'OTIV oblige les membres à former un groupement composé d'au maximum dix membres. Cette technique réduit le risque de crédit. En effet, il répartit le risque d'un prêt non garanti sur un grand nombre d'emprunteurs. De plus, l'OTIV confie aux membres eux-mêmes (avec l'agent de crédit) la lourde tâche d'encourager et de recouvrer les sommes prêtées. Ainsi, les membres qui ont déjà soldés leur compte incitent les autres membres à rembourser leurs crédits afin de pouvoir emprunter à leur tour.

Reliée à cette technique de groupement, l'OTIV pratique l'épargne obligatoire ou l'épargne bloquée ou le fonds de garantie mutualiste ou FGM. C'est une sorte de garantie financière que l'emprunteur doit déposer avant l'octroi de crédit. Au sein de l'OTIV, son taux est de 20% du montant sollicité et elle ne peut être retirée que si l'emprunteur a complètement soldé son compte ou elle sert de remboursement pour solder le compte de l'emprunteur. Cette garantie financière réduit le risque d'impayés en reportant une partie du risque sur l'emprunteur.

Actuellement, le montage de dossier de crédit se fait chez l'emprunteur mais non plus à l'OTIV. Cette pratique constitue un grand avantage pour l'OTIV parce que l'ADCR qui se rend chez l'emprunteur va tout de suite avoir un aperçu sur la moralité de l'emprunteur et sur son niveau de vie et aussi la validation pré-déblocage est tout de suite effectuée.

L'étude de personnalité est l'une des caractéristiques que l'OTIV essaie de savoir sur un emprunteur parce que l'OTIV octroie un crédit en fonction de la capacité de remboursement et de la capacité financière. Cette étude se focalise sur les revenus, les charges d'exploitation et hors exploitation, et le patrimoine du requérant. Ainsi, l'ADCR doit s'assurer que les revenus ne soient pas surévalués et les charges ne soient pas sous-évaluées.

L'un des points qui caractérisent l'efficacité de cette procédure, c'est la séparation des fonctions entre ce qui effectue le dossier, ce qui décide de l'octroi et ce qui effectue le décaissement. Le montage de dossier de crédit est sous la responsabilité de l'ADCR. Pour l'approbation d'un crédit, l'OTIV établit un comité de crédit de plusieurs personnes pour la prise de décision d'octroi. Ce dispositif est une mesure essentielle de contrôle pour réduire les risques de crédit et de fraude. S'il revient à une seule personne de prendre une décision d'octroi de crédit, d'annulation de crédit, ce pouvoir peut être abusé. Dans le système comptable, le travail des caissiers consiste à encaisser et à décaisser des sommes d'argent dans une entreprise.

Lorsque le déblocage est effectué, le suivi du crédit commence. L'OTIV a mis en place un dispositif de suivi après déblocage qui consiste à vérifier si le crédit a été utilisé exactement par l'emprunteur aux fins déclarées. Ce dispositif permet de mesurer l'exposition de l'OTIV au risque d'impayés. En effet, il doit être effectué à chaque prêt octroyé. Dans le cas où un détournement d'objet de prêt est constaté, la somme empruntée doit être exigible. L'OTIV doit porter plainte à l'encontre du membre pour rapatrier la somme empruntée.

Au niveau de l'étape de recouvrement, l'un des points forts de l'OTIV est le recouvrement massif qui consiste à mobiliser plusieurs ADCR à se rendre visite chez le débiteur. Cette pratique est très efficace parce qu'il vise à abaisser le membre vis-à-vis de la société qu'il doit de l'argent à l'OTIV. Le recouvrement massif a un impact positif vis-à-vis des autres débiteurs qui ne sont pas encore recouvrés et ils vont effectuer le remboursement avant que les ADCR arrivent chez eux. En relation avec ce recouvrement massif, lorsque la période de récolte est arrivée et que le prix du paddy baisse, les paysans ne sont pas motivés à vendre leur produit. Ainsi, l'OTIV va acheter leur

produit à un prix supérieur à celui du marché pour effectuer le remboursement. Cette dernière technique est aussi avantageuse pour les deux parties.

A part l'existence d'une procédure sur l'octroi de crédit, le contrôle opérationnel est aussi un atout du réseau OTIV Alaotra Mangoro.

1-2 Le contrôle opérationnel

Le contrôle interne de l'OTIV vise à s'assurer que les procédures de traitement des opérations sont effectuées adéquatement. Ce type de contrôle est assuré par le chef hiérarchique. Ce contrôle vise la détection des anomalies et des irrégularités à chaque opération décrite dans la procédure. Ces anomalies ou irrégularités peuvent provenir d'une erreur volontaire ou involontaire effectuée par une subordonnée. Ces erreurs se trouvent parfois sur les données chiffrées.

Pour le domaine crédit, le contrôle opérationnel exercé par le gérant se trouve sur les points suivants : les nouveaux dossiers de crédit, le déboursé, les fiches de crédit, le contrat et les garanties.

Pour chaque nouveau dossier de crédit, il doit s'assurer que toutes les informations requises sont inscrites sur la demande de crédit et l'analyse des informations sur le dossier concordent avec la politique du réseau. Ces informations concernent l'identité du membre, son budget familial, son compte de résultat prévisionnel et le bilan. L'analyse de toutes ces données permet au gérant de contrôler efficacement le travail de l'ADCR en vérifiant le calcul des chiffres sur le dossier ainsi que ses interprétations pour permettre une bonne décision sur l'octroi de crédit. Concernant le déboursé ou le décaissement, il s'assure que chaque déboursé est inscrit au registre de crédit. Ce dispositif vise que chaque prêt octroyé a été approuvé par le CC et le nom de l'emprunteur concorde à celui du demande de crédit. Quant au fiche de crédit, le gérant s'assure que les données inscrites sur la fiche de crédit sont conformes à celle de la demande d'emprunt. Ce dispositif permet de confronter la cohérence des informations sur le membre et aussi pour éviter le crédit fictif ou le prêt fantôme. Concernant le contrat de crédit, le contrôle suivant est effectué. Il s'agit de vérifier la concordance de la signature sur la demande de prêt, sur le contrat et celle de la fiche d'admission. Ce contrôle permet de détecter le cas d'un prêt fictif. Un ADCR mal intentionné peut volontairement constituer un dossier de crédit au nom de quelqu'un qui ne connaît même pas l'existence du crédit. De plus, les données inscrites sur le contrat doivent être conformes à celle de la demande de prêt. Ainsi, le contrat doit être légalisé auprès des autorités compétentes pour avoir une valeur légale et qu'en cas de litige, l'OTIV peut l'utiliser envers les membres qui ont de mauvaise foi ou ceux qui refusent de payer. Pour les garanties, elles doivent être supportées par des factures à chacun des biens données. De plus, ces garanties doivent être aussi légalisées ou enregistrées.

A part le contrôle opérationnel, un second contrôle est effectué. Il s'agit du contrôle de supervision.

1-3 Le contrôle de supervision

Le contrôle de supervision est le contrôle de second degré. Il est assuré par les responsables hiérarchiques et fonctionnels envers les CB. Ce contrôle vise que le contrôle opérationnel a été effectué par le responsable et que les commentaires sont adéquats et pertinents. Il est assuré par le Coco et les agents du centre administratif. L'existence de ce contrôle permet à chaque responsable d'exercer son pouvoir envers ses subordonnées et de détecter aussi les nouveaux risques. Le responsable de ce contrôle doit s'assurer que les commentaires émis sont suivis et respectent la procédure. Par conséquent, ce contrôle ne s'arrête pas au niveau des caisses, la visite auprès du membre est aussi effectuée pour connaître la version de cette dernière concernant la réalisation des collectes d'informations. De plus, cette action permet de détecter des cas de fraude et aussi permet d'avoir une appréciation sur la démarche de l'ADCR lorsqu'il a accompli son travail. Ce contrôle est aussi exercé au CC qui donne les décisions d'octroi. Ainsi, le Coco vérifie que le crédit octroyé respecte la politique et procédure de crédit en vigueur en analysant quelques dossiers de crédit. Il vérifie aussi l'effectif du CC qui a pris la décision sur l'octroi de crédit.

Comme notre étude ne s'arrête pas seulement au niveau du domaine crédit qui est relatif aux risques d'impayés, un autre domaine favorisant le risque de sécurité et de fraude mérite d'être traité. Il s'agit des forces relatives à l'encaisse et à la sécurité.

Section 2 Les forces concernant l'encaisse et sécurité

Toutes IMF manipulant une somme d'argent liquide sont exposées aux risques de fraude et/ou de vol. Pour se prévenir de ces éventuelles pertes, le réseau OTIV met en place le manuel des politiques et procédures pour faciliter le traitement des opérations. Ce manuel constitue la première mesure de contrôle. Pour une meilleure application de cette procédure, deux types de contrôle ont été imposés : à savoir, le contrôle opérationnel et le contrôle de supervision.

2-1 Le contrôle opérationnel

Ce contrôle consiste à vérifier la réalisation des opérations effectuées par les subordonnées sous la supervision du gérant. Il permet de s'assurer que l'employé a respecté la procédure convenue. Pour le domaine encaisse et sécurité, les points de contrôle suivants constituent un atout majeur pour le réseau OTIV. Il s'agit de la vérification détaillée des valeurs de chacun des caissiers à la fin de la journée. Ce dispositif permet de contrôler qu'ils n'ont pas effectué des retraits sans les avoir enregistrés au brouillard de caisse. Ainsi, à partir du ROBE, le gérant confronte chaque opération de la journée et vérifie les pièces justificatives de chacune d'elles. Par conséquent, s'il existe un écart de caisse, le responsable doit trouver et expliquer la cause de l'écart. Lors de la

vérification des pièces justificatives, il doit s'assurer qu'elles sont bien complétées c'est-à-dire que toutes les informations (date, folio, signature, montant) concernant le membre sont inscrites. Cette mesure permet de détecter si le caissier a effectué un retrait fictif sur le compte d'un membre ou il ne dépose pas l'argent sur le compte du membre. L'ensemble des liquidités maintenues dans les caissettes ne doit pas excéder le montant maximum attribué à chaque caissier. Ce dispositif permet à l'OTIV de faire à ses engagements futurs. Il s'agit de savoir sa capacité à rembourser ses dettes vis-à-vis de ses membres ainsi que sa capacité de faire face à ses charges d'exploitation. En général, la liquidité parle de la capacité à faire face à l'ensemble des dettes. De plus, ces liquidités ne devraient pas excéder les normes recommandées par la police d'assurance. La conciliation critique du compte détenu à l'OTIV et/ou à la banque est effectuée à partir du relevé de compte produit par l'OTIV et/ou par la banque et que le solde de la conciliation correspond à celui inscrit au compte correspondant du grand-livre. L'état de rapprochement permet de connaître le solde du compte détenu au centre et aussi de déceler des discordances ou omissions. Ainsi, il doit être effectué sur une base mensuelle pour avoir un meilleur contrôle et d'éviter toute forme de détournement par le non comptabilisation d'une opération. Pour une mesure de sécurité, l'OTIV utilise le coffre-fort pour la sécurisation des liquidités de la caisse. Ainsi, le gérant s'assure qu'une même personne ne détient pas la clé donnant accès au coffre. De plus, il s'assure que le code secret est changé à une fréquence bien déterminée.

Le contrôle opérationnel s'applique à tous les points où des risques de perte peuvent se produire. Ainsi, le contrôle de supervision n'en demeure pas moins.

2-2 Le contrôle de supervision

Le contrôle de supervision est effectué par le Comité de contrôle et les agents du centre administratif. Ainsi, dans le domaine de l'encaisse et sécurité, le Coco et les agents du centre vérifient que chacun des contrôles a été effectué par le responsable. Ainsi, ils procèdent à un dénombrement à l'improviste de l'encaisse pour vérifier si la police d'assurance a été respectée et la valeur détenue par chaque caissier correspond à celle du grand-livre.

Pour l'évaluation et le test de ces procédures, le service audit interne a été inséré au sein de la hiérarchie la plus élevée pour donner ses recommandations et ses propositions sur les lacunes constatées. Ce service dispose ses propres points forts pour mener à bien sa mission.

Section 3 L'existence du service audit interne

Ce service est un outil essentiel pour la gestion de risque au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro. Ce service a pour rôle principal d'effectuer des missions d'inspection et de vérification à chaque entité existante au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro pour contrôler si ces entités opèrent de façon saine et prudente. Il s'assure du respect de la politique et procédure du réseau sur

tous les domaines existants, et aussi d'évaluer le système de contrôle interne de chaque entité. L'arrivée à l'improviste à ces entités permet d'avoir une bonne appréciation sur la gestion courante. Cette pratique est très efficace parce que ces entités n'ont pas le temps d'arranger au préalable ou de modifier les anomalies significatives qui constituent un risque pour le réseau. L'intervention de ce service permet de déceler les risques encourus par le réseau en matière de crédit, d'épargne,....

La mission de vérification comporte sur la vérification des états financiers effectués par les gérants, le responsable du centre administratif et celui de l'UNION. Au cours de cette mission, les inspecteurs / vérificateurs vérifient les pièces comptables (ROBE ; pièce de débit, pièce de crédit, grand livre, ...) qui ont permis d'élaborer l'état financier de l'entité.

Outre le service audit interne, l'audit externe constitue aussi un atout du réseau. « L'audit externe est l'examen formel et indépendant des états financiers d'une institution de ses enregistrements, opérations et activités »⁹. L'audit externe du réseau OTIV Alaotra Mangoro est mené par des commissaires aux comptes professionnels et a pour objectif de garantir la crédibilité des états financiers et autres rapports de la direction, d'établir la responsabilité de l'institution dans la gestion des fonds des bailleurs et permet d'identifier les faiblesses du système de contrôle interne.

A part les forces qui se trouvent à l'intérieur du réseau OTIV Alaotra Mangoro, nous avons aussi identifié des opportunités que le réseau doit saisir pour sa pérennité.

Section 4 Les opportunités

On entend par opportunités « des phénomènes extérieurs qui ouvrent des voies nouvelles à la réalisation de la stratégie d'une entreprise. ¹⁰ ». La connaissance de l'environnement externe constitue pour les dirigeants d'entreprise de prendre une meilleure décision stratégique et leur permettre de mieux connaître leur concurrent.

Pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro, ses opportunités reposent sur sa position de leader sur le marché de la microfinance à la région Alaotra Mangoro. Malgré l'existence de ses concurrents, le réseau avec ses vingt-quatre 24 (CB) s'implante dans des milieux où d'autres concurrents ne sont pas installés. Cette implantation favorisera l'accès des paysans à des services financiers pour permettre de financer leur projet. Par conséquent, le crédit encourus augmente ainsi que les intérêts perçus. A part cette position de leader, l'entrée en vigueur de la nouvelle loi 2005-016 du 29 Septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance a permis de renforcer le contrôle au niveau des caisses. Par conséquent, une décentralisation de pouvoir de l'UNION au niveau du centre administratif. Ce renforcement de contrôle permet à l'OTIV de réduire les risques opérationnels parce que le centre est directement rattaché à la caisse.

⁹ CGAP, « Audit externe des institutions de microfinance », 1998, p 07

¹⁰ Cours d'organisation, 3^{ème} Année, Département Gestion, Université d'Antananarivo, AU : 2007 / 2008

Cette décentralisation de pouvoir de l'UNION permet au réseau OTIV de faciliter les transactions. Par conséquent, les caisses effectuent le transfert ou le refinancement au centre. Par ailleurs, l'existence des autres réseaux OTIV sur le territoire national constitue une grande opportunité pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro parce qu'en cas de panne sur la trésorerie par exemple, le réseau OTIV Alaotra Mangoro peut recourir à ces entités pour effectuer des emprunts ou dans le cas contraire, c'est l'OTIV qui leur accorde des emprunts qui vont évidemment générer des intérêts pour l'entité. Après cette collaboration inter-réseau OTIV, le réseau OTIV Alaotra Mangoro n'est plus obligé de recourir à des financements auprès des banques dont le taux d'intérêt est largement supérieur à celle des autres réseaux.

La connaissance des forces et l'identification des opportunités générées par l'environnement encouragent les dirigeants et permettent d'avoir une certaine confiance sur la gestion d'une entité telle que le réseau OTIV Alaotra Mangoro. Ce premier chapitre nous a permis de détecter les forces que dispose le réseau OTIV Alaotra Mangoro concernant les domaines (crédits et encaisse) et les dispositifs de gestion des risques ainsi que les opportunités que procure l'environnement. Comme il s'agit d'un diagnostic basé sur la connaissance des forces et faiblesses, opportunités et menaces, il est nécessaire d'aborder successivement les différentes faiblesses relatives aux risques de crédit, au risque de fraude et sécurité, aux outils de gestion des risques et enfin les menaces de l'environnement.

CHAPITRE II : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FAIBLESSES

A titre de rappel, les IMF au cours de leurs activités exerçant un métier d'intermédiation financière s'exposent à une vaste série de risques dont les risques opérationnels. Pour une IMF, ces derniers se subdivisent en trois types : le risque de crédit, le risque de sécurité et le risque de fraude. Particulièrement pour les institutions financières, notamment les établissements de crédit, les risques opérationnels trouvent son origine après une acceptation de crédit et surtout lorsque son remboursement ne s'effectue pas à la date convenue et aussi par une perte d'argent émanant d'une mauvaise gestion interne.

Section 1 Les faiblesses générant le risque de crédit

D'après le manuel de gestion des risques de CARE, le grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se faire rembourser ; c'est le risque de crédit suite à l'insolvabilité d'un emprunteur. Pour HENNI VGS, « le risque de crédit ou de contrepartie se définit encore comme le pourcentage de chance pour qu'un débiteur ou émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou rembourser le principal selon les termes spécifiés »¹¹. Dans ce cas, le versement peut être retardé ou n'a pas même du tout lieu en fin de compte, ce qui peut alors engendrer la détérioration du portefeuille de crédit.

De ce fait, le réseau OTIV Alaotra Mangoro risque d'être menacé par ce type de risque dû, selon notre analyse, par une défaillance sur l'application des procédures, par une défaillance sur l'organisation interne, insuffisance de contrôle des responsables, défaillance relative au recouvrement, défaillance relative au contrat, défaillance au niveau de la procédure de garantie.

1-1 Les défaillances sur l'application de la procédure

Le manuel des politiques et procédures du réseau vise à assurer que les décisions en matière de gestion de crédit seront connues de tout le personnel concerné et que chaque caisse observe les mêmes normes et méthodes de travail. Des politiques et procédures claires et exhaustives font partie des contrôles de risques préventifs. Les politiques de crédit comprendront les directives écrites qui indiquent les critères d'éligibilité des membres, la description des produits, les personnes autorisant le crédit, le suivi du crédit. Le réseau OTIV Alaotra Mangoro met en place une procédure pour s'assurer que les crédits octroyés sont entre de bonnes mains, respectent les termes du contrat et s'assurent de leur remboursement à la date convenue. Pourtant, cette procédure rencontre quelques problèmes au niveau des étapes de l'octroi de crédit.

Notre analyse montre que, ce problème est dû aux imprudences des ADCR lors de la collecte des informations, par une insuffisance de contrôle des responsables et une insuffisance de formation des dirigeants.

¹¹ HENNI VGS, Analyse et gestion de risque bancaire, in <http://www.treasury-worldbank.org>, Avril 2011

1-1-1 L'imprudence des ADCR lors de la collecte des informations

En réalisant son activité d'octroi de crédit, une institution financière doit s'assurer que le crédit consenti à un emprunteur soit en sécurité, en respectant et en appliquant toutes les étapes et conditions dans la procédure régissant un type de crédit. Cette procédure définit les critères d'admission d'une demande de crédit, les conditions d'éligibilité d'un demandeur,...pour pouvoir accepter son dossier de crédit.

Or, d'après nos entretiens avec plusieurs gérants et des autres responsables, on constate une certaine imprudence des ADCR lors de l'étape de demande de crédit. Cette imprudence des ADCR est due par le volume de dossiers de crédit que l'ADCR doit monter. Lors du début du calendrier cultural, le mois de décembre, plusieurs membres effectuent des demandes de crédit pour financer leur activité agricole. Ainsi, à ce période, les ADCR tendent à accélérer l'entrevue avec le membre pour finir un nombre maximum d'entrevue. Cette imprudence se produit parfois au niveau de la 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 sont rencontrés :

Premièrement sur les activités professionnelles : les données chiffrées sont fournies verbalement par le demandeur. Il se peut donc que les revenus soient surestimés 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. Deuxièmement, 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 leurs sources de revenu. La plupart de ces activités sont des petits élevages de volailles, de porcs, ou des locations de maisons sans contrat de bail. Troisièmement, 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. Etant donné que les cibles du crédit sont des personnes à faible revenu, des petites charges négligées ou omises mais cumulées auront des impacts certains sur la capacité des bénéficiaires de crédit à rembourser.

Le remplissage des formulaires de demande de crédit est sous la responsabilité totale de l'ADCR. Pourtant, ce dernier peut modifier volontairement ou involontairement les chiffres pour avoir une capacité de remboursement suffisante. Ainsi, cette dernière sera faussée. Sur ce cas, deux possibilités peuvent se présenter : soit, 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'imprudence de l'ADCR dans la collecte des informations ou la malhonnêteté du demandeur dans la déclaration

de ses dépenses et charges. Au contraire, le membre 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. Soit, 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 membre ne reflète pas la réalité et la décision de l'accord d'un crédit sera erronée. Par conséquent, le membre sera, dès les premiers paiements des échéances, incapable de rembourser partiellement ou entièrement.

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 prises en 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.

Une autre forme d'imprudence s'agit de l'acceptation d'un dossier de crédit alors que le membre n'a pas encore rempli son capital social. Ainsi, le demandeur n'effectue guère des mouvements (retrait et/ou dépôt) dans son compte, or ces mouvements pourraient aider les ADCR à évaluer si ce demandeur est fiable, sincère et réalise vraiment une activité. En un mot, l'analyse sur le compte DAV du membre n'est pas considérée.

De plus, cette défaillance sur l'application de la procédure d'octroi de crédit provient également d'une insuffisance du contrôle des responsables.

1-1-2 L'insuffisance du contrôle des responsables

Généralement, le contrôle au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro est assuré par le chef hiérarchique immédiat, soit le gérant, soit le personnel du centre administratif et le comité de contrôle. Au niveau du CIC, le gérant donne son avis en fonction de la capacité de remboursement et de la capacité financière de l'emprunteur. Vu le nombre de dossiers de crédit qui nécessite l'avis du gérant, ce dernier n'arrive plus à vérifier l'exactitude des données collectées sur l'emprunteur concernant les charges d'exploitation et hors exploitation, le revenu, le patrimoine de l'emprunteur. Concernant le personnel du centre administratif, plus précisément l'ASC, vu la distance qui sépare le centre administratif et les caisses et le nombre des caisses sous sa supervision, l'ASC ne suit plus régulièrement les contrôles sur les crédits dont les dossiers ne sont pas montés au centre administratif, comme la plupart des crédits rizicoles. De plus, une contre validation de la part de

l'ASC est insuffisante sur le réseau vue la dispersion et la distance qui sépare la caisse et le centre administratif. Il se contente seulement des dossiers qui ont besoin de son avis pour être octroyé. Quant au comité de contrôle (Coco), il exerce leur contrôle sur l'administration en générale de la caisse, la vérification des ROBES, le décompte à l'improviste de l'encaisse. Ainsi, cet organe ne se préoccupe pas de la procédure d'octroi de crédit parce qu'il ne dispose pas des moyens de déplacement comme les motos pour effectuer des suivis sur terrain. De plus, l'OTIV Alaotra Mangoro n'affecte pas le budget nécessaire pour le Coco pour leur permettre d'effectuer le contrôle au niveau des membres. Cette insuffisance de contrôle de la part de ces différents responsables de contrôle conduit les responsables de crédit (les ADCR, le Superviseur de crédit) à ne pas pouvoir appliquer correctement la procédure d'octroi de crédit et toutes les conditions y afférentes. Les conséquences de cette insuffisance de contrôle sont préjudiciables à l'OTIV.

Cette défaillance sur l'application de la procédure est aussi causée par une insuffisance de formation des dirigeants.

1-1-3 L'insuffisance de formation des dirigeants

Dans toutes institutions de microfinance, les responsables dirigeants le conseil d'administration sont composés de personnes élues à l'AG des membres. Ces personnes proviennent d'un milieu social modeste où elles exercent des tâches différentes de celles qu'elles fassent à l'OTIV. Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, ce sont les dirigeants qui prennent les décisions stratégiques qui portent sur les axes de développement que l'OTIV veut mettre en œuvre au cours des prochaines années par exemple le lancement d'un nouveau produit. L'année 2008, le lancement du produit de crédit appelé « MAILAKA » a été effectué par les dirigeants du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Ce type de crédit a pour objet d'octroyer facilement des crédits à des catégories de membres qui ont des besoins de financement urgents. Une fois que le membre a rempli les conditions d'adhésion à l'OTIV, il peut directement bénéficier d'un crédit sans attendre le délai de trois (03) mois stipulé dans la procédure. Par conséquent, le responsable ne connaît pas l'expérience minimale de l'emprunteur sur l'activité génératrice de revenu, sa situation d'endettement envers les tiers et son historique en matière de crédit. Cette défaillance décisionnelle au niveau des dirigeants conduit le réseau à un résultat négatif. Cette défaillance est due par une insuffisance de formation des dirigeants en matière de gestion d'entreprise.

A part cette mauvaise décision stratégique, le comité de crédit est aussi composé de membres ordinaires élus à l'AG. En effet, 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.

Un autre aspect de risque de crédit résulte d'un problème sur l'organisation interne sur certaines activités.

1-2 Les problèmes d'organisation interne

Le problème d'organisation est omniprésent au sein des caisses du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Il se produit lors de la réalisation des opérations quotidiennes dans les caisses. Ainsi, notre étude est axée le long du processus d'octroi de crédit. Au niveau du comité d'instruction de crédit, le facteur temps ainsi que l'accroissement galopant du nombre d'activités des caisses constituent deux paramètres incontournables dans la réalisation des tâches des responsables. Ce problème d'organisation est dû par l'alourdissement de tâches des .ADCR et une indisponibilité des membres du comité de contrôle.

1-2-1 L'alourdissement de tâches des ADCR

Dans une IMF qui connaît une croissance rapide, la maîtrise, la coordination et l'harmonisation de ces plusieurs activités comme l'entretien avec les membres, la validation, le recouvrement, requiert une bonne organisation de la part des responsables. Le réseau OTIV Alaotra Mangoro aura dû mal à maîtriser et à contrôler cette croissance rapide de ses activités. Lors de notre passage au sein du réseau, l'ADCR assiste rarement au travail du CIC à cause des nombreux travaux qu'il exerce. Par conséquent, le gérant ne se base que sur les notes de remarques et la proposition de l'ADCR. Ainsi, seul le gérant qui remplit la case réservée aux propositions du CIC (gérant et ADCR) et l'ADCR ne signera que plus tard. Cet alourdissement de tâches des ADCR conduit le gérant à une mauvaise décision parce qu'il 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, comme c'est l'ADCR qui est le premier responsable de crédit sur les caisses, il est évidemment le responsable du suivi après déblocage. Les techniciens du réseau OTIV auront du mal à effectuer ce suivi à cause du volume de travail des ADCR. A travers de toutes ces travaux, un problème d'organisation se situe donc au sein du réseau. La réalité nous amène à croire que la priorité au niveau des caisses est de servir les membres qui effectuent de nouveau demande de crédit alors l'ADCR néglige la validation après déblocage pour servir le membre. Une autre hypothèse est peut être envisageable sur ce cas, c'est que, le coût du carburant de l'ADCR qui effectue la validation avant déblocage et le suivi après déblocage pour un bon nombre d'emprunteur constitue une charge considérable pour la caisse. Ainsi, il tend parfois à délaissé le suivi après déblocage. Ainsi, pour le crédit rizicole, aucun suivi après déblocage n'est effectué par le responsable et ce cas concerne toutes les caisses du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Par conséquent, ce non suivi constitue un risque de crédit considérable pour le réseau.

Le problème d'organisation n'est pas seulement dû par l'alourdissement de tâches des ADCR, il est aussi dû par une indisponibilité du membre du CC lors de l'étude du dossier de crédit.

1-2-2 L'indisponibilité du membre du Comité de Crédit

La loi qui régit la microfinance oblige les IFM à mettre en place une structure qui contient un organe qui prend la décision d'octroi de crédit. L'OTIV met en place un comité de crédit composé de plusieurs personnes qui est l'organe délibérant sur la décision finale de l'octroi. Leur présence est vitale sur la décision et leur effectif doit être au nombre de deux au minimum. Lors de notre passage, certain travail du comité de crédit est effectué par une seule personne. Cette pratique s'explique par le fait que les membres de ce comité sont indisponibles à la date de l'étude parce qu'ils sont retenus dans d'autres engagements sociaux ou un imprévu ou aussi par l'éloignement de la caisse eu égard de leur domicile respectif vu la dispersion géographique de chaque membre. Cette indisponibilité peut conduire à une mauvaise décision du comité qui sera à un nombre réduit. Ainsi, l'OTIV est exposé à un risque d'impayé dans le futur dû à une mauvaise décision du comité de crédit.

A part le problème d'organisation, on rencontre aussi des faiblesses sur le recouvrement.

1-3 Les faiblesses relatives au 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 la lenteur de la procédure de recouvrement, l'insuffisance de la sensibilisation avant échéance.

1-3-1 La lenteur de la procédure de recouvrement

L'action de recouvrement commence par l'envoi d'une lettre de premier avis, suivi du deuxième avis et après la visite des dirigeants avec les techniciens. Puis, l'envoi de la lettre de mise en demeure, ensuite l'affichage en public de la photo du membre défaillant, enfin l'entrée du service contentieux. Cette procédure paraît trop lente et longue. Par conséquent, elle donne beaucoup de marge de manœuvre au débiteur parce que l'OTIV n'attend qu'après le trentième jour de retard pour effectuer la visite chez le membre. Avec la dispersion géographique, l'éloignement de chaque débiteur et la charge déchargée sur ces déplacements, l'OTIV ne pourra pas visiter aussi souvent les membres débiteurs.

De plus, lors de la visite effectuée par les dirigeants et les techniciens, l'emprunteur en question demande encore une prolongation de délai de remboursement puisqu'il ne dispose pas les moyens pour rembourser. Avec cette promesse du membre, l'OTIV accepte ce délai négocié par l'emprunteur parce qu'il ne dispose pas des moyens de pression pour obliger le membre à payer.

Ainsi, l'OTIV devrait encore attendre une certaine date sur le remboursement. Avec cette pratique, le membre peut profiter de cette grâce accordée par l'OTIV.

Cette lenteur se manifeste aussi par le retard de l'intervention du service contentieux qui n'intervient qu'aux soixante quinze jours de retard. Ce retard d'intervention donne beaucoup de temps pour le membre et il ne subit aucune pression de la part de l'OTIV. En pratique, les agents contentieux n'interviennent que lorsque le crédit est classé en CDL ou après quatre vingt dix jours (90) jours de retard ou plus.

Outre la lenteur de la procédure au niveau du recouvrement, une insuffisance de sensibilisation avant déblocage est aussi constatée.

1-3-2 L'insuffisance de sensibilisation 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 et 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. 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.

Notre étude a aussi montrée que plusieurs défaillances se trouvent sur le contrat de crédit, par conséquent, l'OTIV cours un risque important.

1- 4 Les défaillances sur le contrat de crédit

On entend par contrat un accord écrit passé officiellement entre deux ou plusieurs parties et par lequel celles-ci s'engagent à respecter réciproquement diverses obligations. Le contrat de crédit est l'accord écrit passé entre l'OTIV et l'emprunteur qui s'engage à rembourser la somme due envers l'OTIV selon la modalité de paiement sur le contrat. Le contrat est le document officiel qui engage l'emprunteur envers l'OTIV et qui constitue la pièce maitresse pour intimider l'emprunteur en cas de non remboursement. Au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, il existe une grande lacune sur le contrat de crédit tant sur sa conservation et son uniformité.

1-4-1 Une lacune sur la conservation du contrat de prêt

Lors de notre mission d'inspection sur plusieurs caisses du réseau OTIV Alaotra Mangoro, le contrat de crédit n'est pas sécurisé contre toutes manipulations qui risquent d'avoir un incident sur le crédit. Le contrat de crédit original n'est agrafé sur la fiche de crédit du membre pour permettre au caissier de connaître le montant du solde sur la fiche et sur le contrat. En effet, à force de manipuler les fiches à plusieurs reprises, le contrat se détériore petit à petit. Par conséquent, la fiche et le contrat seront mutilés ou déchirés. Or, en cas de poursuite judiciaire contre le débiteur, le tribunal pourrait rejeter le contrat et l'OTIV court un gros risque de perte d'argent et le membre serait acquitté de toutes ses obligations.

De plus, le contrat de prêt original du réseau OTIV Alaotra Mangoro n'est établi qu'en deux exemplaires seulement dont l'un à l'OTIV et l'autre à l'emprunteur. Cette pratique constitue un risque pour l'OTIV parce qu'en cas de perte de ce contrat, l'OTIV ne pourra pas entamer une poursuite judiciaire contre le membre si ce dernier est défaillant.

Enfin, certains contrats de prêts sont disparus ou dissimulés par certains employés qui ont effectués des manœuvres frauduleuses comme le prête-nom. Ces cas de fraude ont pu se produire parce que le contrat original est agrafé à la fiche. Or, les ADCR manipulent aussi ces fiches pour effectuer la situation mensuelle du crédit de la caisse. Alors, l'ADCR profite de cette défaillance de la conservation pour dissimuler le contrat. Par conséquent, l'OTIV est exposé à un risque de crédit et de fraude qui vont évidemment conduire à une perte d'argent parce que, malgré l'existence des dossiers du membre détenu à l'OTIV (papier de garantie, photocopie CIN, ...) seul le contrat est le document légal et la pièce maîtresse que pourrait utiliser l'OTIV pour manifester une poursuite contre le débiteur. Par conséquent, l'OTIV est exposé à un risque de crédit.

Une autre forme de défaillance sur le contrat de prêt concerne son uniformité.

1-4-2 L'uniformité du contrat de prêt

Depuis l'implantation du réseau OTIV Alaotra Mangoro, aucune révision du contenu du contrat de prêt n'a été réalisée. Néanmoins, son uniformité présente plusieurs lacunes sur le type et la maturité des crédits à accorder. Pour le type du 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 financée 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 quatre vingt dix jours (90) 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. Ainsi, 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.

Le risque de crédit ne provient pas seulement d'une défaillance sur la procédure ou d'un problème d'organisation interne ou d'une faiblesse sur le recouvrement ou sur le contrat. Une lacune sur la procédure de garantie est aussi source de faiblesse.

1-5 Les lacunes sur la procédure de garantie

Comme il est stipulé à l'article 11 du manuel des politiques et procédures de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro, ce dernier ne devrait jamais accorder un prêt uniquement en fonction des garanties données mais plutôt en fonction de la capacité de remboursement et la capacité financière de l'emprunteur. La garantie n'étant qu'un élément additionnel pouvant supporter l'OTIV dans sa décision de prêter ou non au membre. De plus, Tout prêt doit être garanti au minimum par un montant d'épargne disponible et bloquée au moment de la demande, représentant 25% du montant emprunté.

Au niveau de la garantie, le réseau OTIV rencontre quelques lacunes telles que la simplification de la méthode de garantie, l'insuffisance d'agent contentieux et l'inexistence de la procédure de réalisation.

1-5-1 La simplification de la méthode de garantie

Pour l'officialisation des garanties ou la formalisation des actes des garanties, l'OTIV n'utilise généralement que deux méthodes, à savoir, le cautionnement et le nantissement. Par définition, le cautionnement est l'engagement pris par un tiers appelé caution de s'exécuter en cas de défaillance du débiteur. Par contre, le nantissement c'est l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un bien en garantie de sa créance. Pourtant, certains biens donnés en garantie sont souvent des lots ou parcelles de terre ou des maisons. Avec cette méthode, l'OTIV considère que la formalisation des garanties avec les biens immeubles est très coûteuse pour le membre et même pour l'OTIV. Par conséquent, en cas de non remboursement, l'OTIV se trouve dans une situation critique et pourrait sûrement exposer à un risque de non rapatriement du capital et de l'intérêt.

Cette simplification de la méthode de garantie constitue une source de faiblesse. Ainsi, l'insuffisance du personnel contentieux constitue aussi une source.

1-5-2 L'insuffisance du personnel contentieux

La dernière pression pour intimider un membre, c'est la saisie des garanties offertes. Cette action est déclenchée lorsque le membre n'a plus les moyens financiers d'effectuer le

remboursement. Pourtant, cette procédure de saisie des garanties présente une certaine lenteur. Cette défaillance sur la saisie des garanties est due par l'insuffisance des agents contentieux sur le réseau OTIV Alaotra Mangoro. Actuellement, ils ne sont que deux pour servir l'ensemble du réseau sur les crédits entrant en contentieux. Par conséquent, ce retard de saisie entraîne un risque pour l'OTIV parce que le membre en profite. Avec ses vingt quatre (24) CB et le nombre de crédit qui sont en retard de remboursement, les agents contentieux du réseau n'arrivent pas à couvrir à la date prévue la saisie des garanties de toutes les vingt quatre (24) caisses. Cette insuffisance de personnel contentieux au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro serait une opportunité pour certains débiteurs de retarder leur remboursement ou de prendre la fuite pour refuser de payer la somme empruntée. Ce qui constitue un risque de non remboursement du crédit et évidemment ayant des conséquences néfastes sur la récupération du crédit et les crédits à octroyer ultérieurement.

L'un des gros problèmes du réseau OTIV Alaotra Mangoro et qui constitue un risque de crédit est l'inexistence d'une procédure de réalisation des garanties.

1-5-3 L'inexistence d'une procédure de réalisation des garanties

Le dernier recours d'une IMF pour récupérer le crédit octroyé malgré les efforts de recouvrement effectués est la réalisation des garanties. L'objectif de la réalisation vise à reprendre l'argent de l'OTIV à travers la vente des garanties proposées par le débiteur. Pourtant, le réseau doit tout de même procéder à un recouvrement à l'amiable. Dans le cas où la procédure de réalisation des garanties n'existe pas les débiteurs de mauvaise foi pourront en profiter pour être insolvables et même procèdent à la cession de la garantie. En réalité, la cession des garanties saisie est la dernière étape avant la poursuite judiciaire pour récupérer la somme due. Pourtant, pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro, la procédure de réalisation des garanties n'existe pas. Une fois les garanties saisies, elles sont stockées sur le local des caisses en attendant le remboursement de son propriétaire. Cette inexistence de la procédure de réalisation des garanties est due par le fait que la mise en place d'une telle procédure constitue un coût considérable pour le réseau plus particulièrement pour les caisses. Le frais d'honoraire des notaires pour régler chaque dossier s'élève à 60 000 Ar. De plus, parallèlement à ce problème de coût, certains biens donnés en garanties comme les terrains, les rizières sont très difficiles à réaliser vu que la formalisation de ses biens en garantie n'est pas encore établie par l'OTIV. En un mot, ces biens ne sont pas gagés ou hypothéqués au nom de l'OTIV. Par conséquent, leur réalisation dure pendant plusieurs années. Ainsi, le non remboursement de la somme empruntée peut encore être retardé malgré les garanties saisies, par suite, l'OTIV Alaotra Mangoro est évidemment exposé à un risque de perte d'argent.

La section précédente parle des faiblesses générant le risque de crédit. Maintenant, il est nécessaire de parler des faiblesses engendrant les risques de fraude et sécurité.

Section 2 Les faiblesses engendrant le risque de fraude et de sécurité

Le fait de manipuler une somme d'argent expose toute institution financière à un risque de fraude et de vol. Certaines caisses du réseau OTIV Alaoira Mangoro se sont implantées dans des zones géographiquement éloignées. Ainsi, avec cette décentralisation des points de services, de nouveaux risques vont également être détectés par cette décentralisation comme le risque de fraude et le risque de sécurité. Nombreuses sont les sources qui engendraient ces risques.

2-1 Les faiblesses relatives aux risques de fraude

N'importe quelle organisation gérant une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable au risque de fraude. La vulnérabilité à la fraude est plus grande dans un contexte où l'argent change de mains. Le réseau OTIV Alaoira Mangoro, en tant qu'institution financière gérant principalement des fonds n'est pas à l'abri d'un tel risque. Egalement appelé risque d'intégrité, le risque de fraude concerne les pertes financières résultant d'une escroquerie intentionnelle, d'une malversation, ou complicité entre un employé, un élu ou un membre de l'institution elle-même. Au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, les principaux risques de fraude rencontrés sont :

Le dépôt fictif : il s'agit de déposer une somme d'argent dans une fiche d'épargne quelconque et après le dépôt, un retrait est effectué sur le compte du membre sans qu'il s'en rende compte qu'ultérieurement lors de son passage ou par la vérification effectuée par les inspecteurs ou le gérant. Le premier responsable de ce genre de fraude est le caissier parce qu'il connaît très bien avant de prendre acte le comportement des membres et connaît parfaitement la faille au niveau des dispositifs et profite de cette lacune pour accomplir un tel acte. Ce genre de fraude n'est détecté que lorsqu'on effectue le pointage de toutes les fiches d'épargne et comparer celles-ci avec la comptabilité, ou la confirmation du carnet du membre en rapprochant les opérations entre le carnet du membre et les opérations sur la fiche détenue à l'OTIV.

La fiche parallèle : il s'agit d'effectuer un dépôt fictif sur le compte d'un membre en doublant les fiches d'épargne du membre. En un mot, il existe une fiche qui comporte les opérations sur le carnet et une autre comportant les opérations enregistrées sur la comptabilité. Ce type de fraude n'est détecté que lorsque des confrontations entre le carnet et la fiche ont été effectuées.

Retrait sur épargne des membres : il s'agit d'effectuer un retrait réel direct sur le compte d'un membre. Comme dans toutes institutions de microfinance, les personnes en contact direct avec les membres sont les caissiers. Ces derniers connaissent parfaitement les caractères de chaque membre et ils peuvent très bien trouver des occasions pour effectuer leur mauvaise intention et de plus comme la région représente plus de 80% de paysans, les fraudeurs profitent de leur analphabétisme pour escroquer ou voler leur argent.

Le prête-nom : Ce genre de fraude est directement lié à l'octroi de crédit du réseau OTIV. Ce type de fraude est le plus courant et le plus répandu au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro. Le prête-nom est une activité frauduleuse ou trompeuse ou une escroquerie à l'encontre d'un membre effectué par un employé ou un dirigeant ; visant à prêter le nom du membre pour décaisser un crédit mais le bénéficiaire du crédit est l'employé ou le dirigeant.

Ce type de fraude se manifeste par le complice entre le membre et l'employé ou dirigeant. De plus, le système de contrôle du réseau OTIV Alaoira Mangoro ne permet pas d'anticiper ce problème parce que c'est l'employé responsable du crédit qui va s'assurer du montage de dossier, de la validation, de l'analyse financière, du suivi après déblocage et du recouvrement. C'est toute la politique et la procédure qui ont été compromises. On ne détecte cette fraude que lorsque le crédit est en retard de remboursement et qu'une autre personne que l'ADCR va effectuer le recouvrement. C'est à ce moment que là que la victime va avouer qu'il n'a pas bénéficié du crédit mais c'est l'ADCR ou le dirigeant. Le plus grave c'est que, le membre en question n'ose pas dénoncer les employés ou dirigeants qui complotent ce genre de malversation pour raison de peur envers ces personnes.

D'après toutes ces analyses, plusieurs possibilités sont sources de toutes ces malversations frauduleuses. Dans un premier temps, la mauvaise foi des employés, l'absence d'un système d'information et de gestion.

2-1-1 La mauvaise foi du responsable

L'un des facteurs qui actionnent le problème de prête-nom, c'est que l'employé en question a une mauvaise foi. Cette mauvaise foi est due par l'état d'esprit qui fait tâche d'huile petit à petit chez les membres, les dirigeants et les employés du réseau OTIV Alaoira Mangoro que le non remboursement de l'argent de l'OTIV ne fait pas l'objet d'une poursuite judiciaire. Pour le cas d'une fraude, le fraudeur passe au conseil de discipline avant la mise à pied de quinze jours, après investigation du service audit interne, lequel émet un rapport à la direction. Ensuite, le conseil de discipline décide si l'employé va être licencié ou pas. La sanction donnée à l'encontre d'un employé ou dirigeant qui effectue le genre de fraude est seulement le licenciement. C'est cette sanction trop tolérante qui incite les autres employés à effectuer un tel acte. Ainsi, l'OTIV ne devrait en aucun cas approuver de tolérance pour les personnes qui effectuent la fraude parce que la philosophie du mutualisme est remise en cause et la confiance du membre envers l'OTIV se détériore.

Outre cette mauvaise foi des responsables, l'absence d'un système d'information et de gestion adaptée à la situation du réseau OTIV Alaoira Mangoro constitue aussi une source de fraude.

2-1-2 L'absence d'un SIG efficace

Actuellement, la plupart des IMF œuvrant dans le secteur sont dotés d'un SIG efficace et adapté au volume de leurs activités. Pour le cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro, malgré l'existence d'une politique et procédure clairement définies, du contrôle au niveau des opérations, du contrôle de supervision et du service audit et contrôle, l'absence d'un logiciel comptable qui enregistre et traite plusieurs opérations constituent une source de risque de fraude pour le réseau. D'après notre entretien auprès de divers responsables du réseau, la mise en place d'un SIG ou plus précisément d'un logiciel comptable qui permet de centraliser la situation de crédit des caisses et l'enregistrement des opérations quotidiennes constituent un investissement considérable pour le réseau. Par conséquent, il est impossible de mettre en place un système informatique performant pour la détection des crédits fictifs, le retrait sur le compte des membres. Ainsi, le réseau OTIV Alaotra Mangoro est exposé à un risque d'intégrité dont l'ampleur pourrait être désastreuse pour le réseau.

2-1-3 L'étroitement des caisses

Depuis la création du réseau OTIV Alaotra Mangoro certaines caisses ne font l'objet d'une extension malgré la croissance de leurs activités. Ainsi, on a constaté que certaines caisses sont trop étroites alors que le nombre de dossiers (dossiers de crédits encours, dossiers de crédits radiés, ...) et des pièces de transactions (ROBE, fiche de prêt, fiche d'épargne, ...) augmentent au fil du temps. Avec cette situation, l'OTIV est exposé à un risque du fait que ces dossiers ne sont pas classés dans un endroit sécuritaire mais dans une simple étagère. Par conséquent, d'autres personnes qui ne sont pas autorisées ont accès à ses documents et pourraient les utiliser ou les dissimuler pour la réalisation d'une fraude. De plus, au niveau des caisses, ce sont les ADCR qui sont responsables du classement des dossiers de crédit encours et les arriérés. Cette pratique est très risquée parce que l'ADCR peut utiliser ses dossiers pour le montage d'un autre dossier de crédit et qui va connaître évidemment un non remboursement. En réalité, le classement de ses dossiers de crédit doit être effectué par une autre personne que l'ADCR. Ce mauvais classement de dossiers peut entraîner l'OTIV à un risque de fraude par une mauvaise intention de la part d'un employé malhonnête.

L'analyse des facteurs générant le risque de fraude au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro est achevée. Ce dernier n'est pas encore à l'abri de tous risques, il existe le risque de sécurité.

2-2 Les faiblesses relatives aux risques de sécurité

Plusieurs caisses sont dispersées dans toute la région en vue de favoriser l'accessibilité des populations malgaches à des services financiers. Au fur et à mesure que ces caisses dispersent, elles sont exposées à de nouvelles catégories de risques. Ainsi, pour les caisses qui se trouvent dans des

zones qualifiées de zones rouges sont vulnérables au vol et au braquage vu que les caisses manipulent des sommes d'argent et aussi elles disposent des biens matériels comme les ordinateurs, le groupe électrogène, les motos. Par conséquent, elles sont exposées à des risques de sécurité. Ainsi, ces risques peuvent provenir de la défaillance du coffre-fort, du non respect de la norme de liquidité détenue, de l'insécurité du transfert de fonds, de l'insuffisance de contrôle au niveau des opérations, de l'insuffisance de formation des gardiens et le manque d'un système d'alarme.

2-2-1 La défaillance du coffre-fort

Dans plusieurs IMF, pour bien sécuriser les fonds détenus par les caisses, ces dernières utilisent le coffre-fort pour sécuriser l'argent contre toute forme de vol ou l'accès d'une personne non autorisée. Lors des visites effectuées sur plusieurs caisses du réseau OTIV Alaoatra Mangoro, certains coffre-fort des caisses du réseau OTIV Alaoatra Mangoro connaissent pas mal de problème. La modification de la combinaison du coffre-fort n'est pas effectuée périodiquement comme stipulée dans la politique. Ce problème est dû par le fait que certaines serrures sont défectueuses au moment de leur utilisation ou lorsqu'un employé est affecté dans un autre poste le code du coffre-fort n'est pas modifié. En outre, pour certaines caisses du réseau, le nombre restreint d'employés constitue un risque vu que seul le gérant étant le détenteur de la combinaison et la clé de la chambre forte.

A part cette défaillance sur le coffre-fort, certaines caisses ne respectent pas la norme de liquidité qu'elles doivent détenir.

2-2-2 La norme de liquidité non respectée

Pour éviter tout surplus de liquidité au niveau des caisses, le réseau OTIV Alaoatra Mangoro insère dans sa politique de gestion de numéraire des normes de liquidité en fonction de la police d'assurance. Cette norme consiste à plafonner le niveau d'encaisse autorisé détenu par la caisse. Or, lors de notre visite, cette norme est parfois non respectée par les responsables. D'une part, lors de la période de remboursement pour les crédits à échéance unique, plusieurs membres attendent parfois à la dernière date pour rembourser. Ainsi, l'OTIV est obligé de les recevoir. Par conséquent, la norme de liquidité n'est pas respectée. Par suite, la caisse est vulnérable au vol ou au braquage parce que des personnes remarquant la somme d'argent détenue à cette période pourraient être incitées à un vol.

Outre le non respect de la norme de liquidité, une insécurité sur le transfert de fonds a été aussi constatée.

2-2-3 L'insécurité du transfert de fonds

Pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro, le transfert de fonds s'effectue au niveau du centre administratif pour les CB et au niveau de l'UNION ou de la banque pour les centres administratifs. Lorsqu'un certain niveau d'encaisse est atteint, le transfert ou le retransfert intervient doit être effectué. Plusieurs caisses du réseau s'exposent à l'insécurité du transfert qui est dû par le non engagement du convoyeur de fonds. Lors des transferts de fonds, le transfert a été effectué par une seule personne de la caisse. Ce cas engendrerait un risque de vol de la part du convoyeur et il peut expliquer tout simplement qu'on lui aurait attaqué en route ou il prend la fuite directement. Lorsqu'on regarde la procédure du réseau OTIV Alaotra Mangoro concernant le transfert et le transfert, on a observé que ce sont les pièces comptables seulement (pièce de débit ou pièce de crédit ou chèque) qui justifient la transaction. Par conséquent, la procédure n'engage pas personnellement le convoyeur de fonds qu'il est le responsable de l'argent du départ du local de la caisse jusqu'au centre ou à la banque ou inversement. Cette pratique peut engendrer un risque de vol pour l'OTIV du fait qu'il n'y a aucune preuve qui engage le convoyeur qu'il transporte l'argent de l'OTIV. Pourtant l'OTIV a déjà connu un cas où l'argent retiré à la banque s'est volatilisé avec le missionnaire.

Le transfert de fonds constitue un risque majeur pour le réseau OTIV. Pourtant d'autres sources de risque concernant la liquidité existent encore au sein du réseau. Il s'agit de l'insuffisance de contrôle du responsable.

2-2-4 L'insuffisance de contrôle sur les opérations

Lorsqu'on a effectué plusieurs missions d'inspection et de vérification au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, une insuffisance de contrôle se produit sur les opérations suivantes; à savoir l'état de rapprochement, le suivi du compte débiteurs divers, l'utilisation du détecteur de faux billets et la défaillance du coffre-fort.

Comme toute entreprise qui possède du compte « banque compte courant », les caisses du réseau possèdent un compte appelé « Fonds De Liquidité » au sein du centre administratif. Et ce dernier possède un compte « Fonds De Liquidité » au niveau de l'UNION et à la banque « banque compte courant à la banque ». Lors de notre passage, le responsable des caisses n'arrive pas à effectuer l'état de rapprochement mensuel de leur compte FDL. Lorsqu'on interroge les responsables, ils répondent que par faute de temps ils n'arrivent pas à l'effectuer alors qu'ils possèdent les ressources nécessaires pour le faire. Si on analyse bien cette situation, on constate que les responsables au niveau du centre administratif ne contrôlent pas périodiquement ou inopinément les caisses. Or, ce compte FDL consiste à récapituler les opérations entre deux entités qui détiennent deux comptabilités réciproques. Ainsi, un risque de perte d'argent de la caisse peut se produire si les responsables ne sont pas conscients de la conséquence que peuvent avoir cette

négligence. Au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, ce compte est utilisé pour comptabiliser les avances sur mission, ou avances sur achat des employés de l'institution. Le réseau OTIV aura dû mal à maîtriser le fonctionnement de ce compte parce que les employés qui effectuent les avances sur achat ne remboursent pas lorsqu'ils sont affectés à un autre endroit. Ainsi, le solde de leur compte reste en suspens pour une durée assez longue, alors que la note interne stipule que leur règlement s'effectue au plus tard deux jours après le décaissement. Alors, on peut dire qu'une insuffisance de contrôle des responsables est la source du non règlement.

Une mesure de contrôle contre l'entrée des faux billets au niveau de la caisse est l'utilisation des caisses des détecteurs. Pourtant, on constate que les caissiers de certaines caisses n'utilisent pas ces matériels parce que d'après eux, l'utilisation de ces matériels constitue une perte de temps vue qu'ils servent plusieurs membres durant toute la journée et pour éviter le fil d'attente. Alors, les caissiers ne sont pas conscients du risque de perte si un membre dépose une importante somme alors que celle-ci constitue de faux billets. Dans ce cas, il y a une certaine responsabilité du chef hiérarchique qui n'arrive pas à contrôler le travail de leur subordonnée.

Outre cette insuffisance de contrôle, les voleurs ne se préoccupent pas non seulement à l'argent mais aussi aux matériels de grandes valeurs comme les ordinateurs, le groupe électrogène. Pour la sécurisation de ces biens, le réseau OTIV Alaoira Mangoro rencontre quelques problèmes. Il se manifeste par une insuffisance de formation du gardien.

2-2-5 L'insuffisance de formation du gardien

En premier lieu, au moment de l'ouverture de la caisse, certains gardiens ne sont pas présents au local de la caisse pour sécuriser le personnel, les membres et surtout l'argent qu'ils manipulent. Ceci est par le fait que les gardiens sont envoyés par son chef hiérarchique pour effectuer des petites courses. Cette réalité expose l'OTIV au risque de braquage ou de holdup. Ceci s'explique par le fait qu'une insuffisance de formation existe sur les agents de sécurité du réseau OTIV concernant la sécurisation du local. De plus, certaines caisses du réseau sont dépourvues de gardien de nuit du fait que la caisse n'a pas la capacité financière de payer son honoraire. Il s'agit de la caisse MANOVOSOA située à Ambalavato. Dans un second temps, les gardiens du réseau OTIV ne sont pas dotés de matériels pour se protéger contre les malfaiteurs au moment de leur travail, par exemple bâtons, combinaisons, ...

A part cette insuffisance de formation du gardien, le manque de système d'alarme dans les caisses urbaines constitue un risque.

2-2-6 Le manque de système d'alarme

Les dispositifs de sécurité généralement utilisés par les banques sont les systèmes d'alarmes et la caméra de surveillance. Dans une IMF, rares sont les caisses qui sont dotées de tel système surtout celle qui se trouve dans une zone où l'électricité n'existe pas. Par contre, au sein du réseau OTIV, dans les caisses urbaines où il y a de l'électricité, ce dispositif n'est pas en place pour prévenir contre tous risques de vol ou de braquage. Alors l'OTIV s'expose à un risque certain.

Cette deuxième section nous a permis de détecter les faiblesses au niveau du système de sécurité et surtout les numéraires que détiennent les caisses. Malgré l'existence de la politique et procédures qui régissent chaque domaine énuméré, on rencontre aussi des faiblesses au niveau des outils de gestion des risques.

Section 3 : Les faiblesses rencontrées sur les mécanismes de gestion des risques

Pour gérer efficacement les risques au sein d'une entreprise, ce dernier doit disposer des outils pour prévenir, détecter les risques. Ainsi, le réseau OTIV met en place deux outils de gestion de risque que toute microfinance devrait avoir; à savoir le contrôle interne et de l'audit interne.

3-1 Les défaillances sur le contrôle interne

Le contrôle interne vise la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise pour atteindre les objectifs en termes financiers. Pour mieux gérer les risques, il est nécessaire de faire un diagnostic de la situation actuelle de ces outils. Au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, ces mécanismes de gestion de risque rencontrent plusieurs défaillances dont le non mis à jour régulier du registre de contrôle interne et le nombre restreint d'employés.

3-1-1 Le non mis à jour du registre de contrôle interne

Lors de notre passage au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro, le registre de contrôle interne de la caisse et de l'UNION n'est pas à jour, c'est-à-dire que le registre de contrôle qu'utilisent la caisse et l'UNION actuellement remonte en Décembre 2003. Or, le volume des activités de ces entités s'accroît de plus en plus au fil du temps. De plus, compte tenu de la restructuration du réseau OTIV sur le plan organisationnel en 2008 après la promulgation de la nouvelle loi 2005-016 du 29 Septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance. L'évolution de l'environnement externe sur le plan économique et juridique doit être cohérente avec le système de contrôle interne en place pour permettre de bien gérer les risques auxquels l'OTIV est confrontée. Le non mis à jour de ce registre de contrôle interne favorise les tentatives de vol parce que la description des responsabilités n'est pas claire et qui peut impliquer une confusion des tâches laquelle va engendrer les risques qu'une même personne fasse deux choses à la fois. En effet, ce non mis à jour est dû par le fait que le conseil d'administration et la direction du réseau ne sont pas conscients de l'utilité du contrôle interne. De plus, le service audit

interne qui l'utilise ne prend pas les dispositions nécessaires pour le mettre en œuvre. Pourtant, c'est ce service qui effectue l'évaluation du système de contrôle interne et donne les propositions d'améliorations. Ainsi, les responsables se préoccupent avant tout du manuel des politiques et procédures de crédit. Ce n'est pas une mauvaise option, mais faut pas oublier que l'existence d'un registre de contrôle interne facilite la maîtrise des risques, le suivi du chef hiérarchique sur le plan opérationnel et une bonne image de marque de l'institution au niveau des instances de réglementation.

A part le non mis à jour de ce registre de contrôle interne, le nombre restreint des employés constitue aussi une défaillance pour le contrôle interne.

3-1-2 L'effectif restreint d'employés

Certaines caisses du réseau connaissent des problèmes d'insuffisance d'employés. L'effectif restreint d'employés ne suit pas l'évolution des activités des caisses, si nous ne prenons que l'exemple de la caisse TANJONA à Antanimenabaka à ANDILAMENA. Dans les caisses où on rencontre ce nombre restreint d'employés, le responsable de la caisse est à la fois gérant et ADCR. Ainsi, le principe de séparation de fonction n'est pas respecté et l'OTIV n'est pas à l'abri d'un risque de crédit. Par conséquent, le personnel du centre administratif devrait avoir une vigilance pour contrôler le plus souvent que possible le travail de ces employés.

Lorsque le nombre d'employés est restreint, certains contrôles (opérationnels, de supervision et de gestion) peuvent ne pas être applicables. En effet, il est inutile qu'une personne supervise une activité opérationnelle ou de contrôle qu'elle a elle-même réalisée parce qu'elle est à la fois juge et partie. Avec un seul employé, il ne peut y avoir d'exercice de contrôle. Lorsqu'il y a deux employés ou plus, il est cependant possible que des contrôles soient exercés, mais ceux-ci seront plus ou moins limités par l'incompatibilité de certaines fonctions. L'absence de contrôles opérationnels et de supervision, quelque soit la structure organisationnelle de la coopérative financière, fait ressortir l'importance que soient respectés rigoureusement les règlements et les procédures opérationnelles, afin de limiter le nombre d'erreurs. De plus, il faut porter une attention particulière aux plaintes des membres. Ces derniers jouent un rôle important dans l'exactitude et la conformité des opérations sur leurs comptes.

A part les défaillances sur le contrôle interne, le service audit interne rencontre aussi des faiblesses.

3-2 Les faiblesses relatives à l'audit interne

Le service audit interne a pour responsabilité principale d'évaluer le système de contrôle interne au niveau des caisses, au centre administratif et de l'UNION. Pour accomplir efficacement leur mission, le service doit avoir les moyens techniques et humains nécessaires pour atteindre ses

objectifs. Comme toute organisation a son propre point faible, les faiblesses relatives aux ressources et aux missions sont décelées.

3-2-1 Les défaillances relatives aux ressources

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro est composé de vingt quatre caisses de base, regroupées par cinq centres administratifs et formés par une UNION. L'audit interne a une double mission, il s'agit de l'inspection et de la vérification annuelle des états financiers de ces entités. L'équipe de l'audit interne est composée de cinq inspecteurs/ vérificateurs. De plus, l'inspection ou la vérification d'une caisse dure une semaine. Alors, avec cet effectif et le facteur temps, ce service aura dû mal à inspecter toutes ces entités du réseau et le niveau de risque augmente. En outre, les moyens de déplacement utilisés (moto) sont usés et subissent fréquemment des pannes techniques en cours de route.

A part ce problème de ressource, on rencontre aussi des problèmes relatifs à la mission.

3-2-2 Les problèmes relatifs à la mission

Au cours des missions d'inspection et vérification avec les auditeurs internes, leur travail se concentre sur le domaine comptable classique et ne permet pas de détecter des cas de fraude. Ces auditeurs ont plutôt habituellement un rôle de contrôleur. En un mot, ils vérifient que les procédures sont appliquées et que l'OTIV est en conformité avec les législations en vigueur. Leur travail tend seulement à confronter le solde sur la fiche de prêt et celui de la comptabilité et détecter les écarts et la raison de l'écart. Ceci implique que la visite chez le membre qui est un point essentiel dans le secteur de la microfinance pour mieux contrôler et mieux gérer le risque de crédit et le risque de fraude est laissée de côté et même négligée.

Outre cette pratique limitée, la relation entre les entités auditées et les auditeurs est tendue. Par conséquent, il existe une mauvaise appréciation des employés inspectés dans certaines caisses. Cette pratique se manifeste par le non collaboration des employés avec les inspecteurs lors des missions d'inspections et qui va rendre difficile l'accomplissement de la mission. Ce problème est dû, par le fait que, la philosophie du contrôle n'est pas ancrée et mal comprise aux employés ou seulement, ils n'acceptent pas l'idée de se faire contrôler.

A part toutes ces défaillances sur la procédure d'octroi de crédit, sur le domaine encaisse et sécurité et sur les outils de gestion des risques, des variables exogènes qui se trouvent au sein de l'environnement de l'OTIV menacent cette dernière.

Section 4 Les menaces de l'environnement

« Les menaces sont les transformations de l'environnement susceptibles de remettre en cause les objectifs stratégiques de l'entreprise.¹² » Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, ces menaces se manifestent par le mauvais comportement des membres, par la concentration du crédit rizicole, le changement de l'environnement économique et par la présence d'entité concurrente.

4-1 Les mauvais comportements des membres

Lors des visites effectuées sur plusieurs membres, nous avons pu constater les mauvais aspects comportementaux des membres débiteurs. Ils se manifestent par une mauvaise foi des débiteurs, la fuite des débiteurs et le détournement d'objet de prêt.

4-1-1 Une mauvaise foi des membres

Refus de payer, pratique de 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 traînent dans la résolution des dossiers contentieux 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 détecté à temps.

A part la mauvaise foi des membres, la fuite du débiteur constitue aussi une menace de la part de l'environnement.

4-1-2 La 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. Ces signes de mauvaise foi du membre constituent un risque de crédit pour l'OTIV.

¹² Cours d'organisation, 3^{ème} année, Département Gestion, Université d'Antananarivo, AU 2007/2008

La fuite du débiteur est une variable exogène menaçant l'activité du réseau. Le détournement d'objet de prêt constitue aussi une menace.

4-1-3 Le 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 »¹³. 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. L'emprunteur ne connaîtra aucune évolution et présente un risque d'incapacité de fournir les revenus nécessaires, prévus dans l'analyse de son dossier pour rembourser les échéances. Puis, l'emprunteur peut aussi utiliser le prêt pour investir dans d'autres 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. Par conséquent, 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.

L'un des facteurs de risque le plus important qui menace aussi le réseau OTIV Alaotra Mangoro c'est la concentration du crédit rizicole.

4-2 La concentration du crédit rizicole

Plus de 60% du portefeuille de crédit du réseau sert à financer des dépenses d'exploitation ou équipements liés à la production rizicole. Le réseau a connu dans le passé de graves difficultés lorsque des événements affectant les rendements ou les prix du riz se sont produits. Bien que les produits de crédit et les procédures d'autorisation et de suivi se soient améliorés, il n'en demeure pas moins qu'une crise sectorielle dans la filière rizicole pourrait avoir de graves conséquences sur la survie du réseau et la sécurité des dépôts des épargnants. Les crédits offerts par l'OTIV sont concentrés en crédit rizicole, alors que ces crédits constituent des crédits à haut risque. En cas de cataclysmes naturels qui peuvent détruire les cultures et engendrent l'instabilité du prix du riz, l'emprunteur risque de ne pas pouvoir assurer le remboursement du capital et de l'intérêt : le prix peut s'accroître énormément mais il peut aussi s'abaisser très bas. Concernant ce type de crédits, il y a les cautions solidaires où le non solidarisation du groupement entraîne des graves conséquences

¹³ Art 5 du contrat de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro

sur la viabilité et la rentabilité du réseau à cause du gonflement des impayés résultant de ce problème.

L'environnement externe du réseau n'est pas exclu du changement de l'environnement économique qui constitue une variable exogène de grande envergure.

4-3 Le changement de l'environnement économique

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 membres 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 traverser actuellement. Ils peuvent aussi provenir de l'étranger dont l'impact se répercute sur notre système financier.

Le changement de l'environnement économique est un élément incontournable dans la vie d'une IMF. La présence d'entité concurrence menace aussi le réseau OTIV.

4-4 La présence d'entités concurrentes

L'institution de microfinance UR CECAM constitue la principale concurrente de l'OTIV dans la région Alaotra Mangoro, cela tant en termes de volume d'activités 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 et MicroCred. Dans ce cas, 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.

Ce second chapitre nous a permis de déceler les facteurs de risque générant les risques opérationnels et aussi nous a permis de détecter les faiblesses au niveau de la gestion de crédit et au niveau du système de sécurité, sans oublier les menaces qui pèsent sur le réseau.

Ainsi s'achève la deuxième partie de notre devoir qui a pour but d'identifier les forces et faiblesses et les opportunités et les menaces. Cette analyse a montrée que l'existence d'une procédure d'octroi de crédit, la présence du contrôle opérationnel, du contrôle de supervision et du

service audit interne constituent un atout majeur du réseau OTIV Alaotra Mangoro. Même si en possession de tous ces atouts, il connaît aussi plusieurs faiblesses telles, les défaillances sur l'application de la procédure, les problèmes sur l'organisation interne, les faiblesses au recouvrement, les défaillances sur le contrat de crédit, les lacunes sur la procédure de garantie, l'insécurité des supports, l'insuffisance de formation du responsable, l'insuffisance de formation du gardien, le manque de matériel de rangement. De plus, des faiblesses sur le contrôle interne et au niveau de l'audit interne sont aussi constatées sans oublier les menaces de l'environnement externe. Suite à ces faiblesses suscitées, le réseau OTIV Alaotra Mangoro devrait trouver des solutions et mesures convenables pour y remédier afin de réduire ces risques pour l'atteinte de ses objectifs et l'accomplissement de sa mission. C'est dans ce sens que la suite de notre étude se focalisera sur les propositions d'actions et les impacts de ces actions.

PARTIE III

PROPOSITIONS D’ACTIONS ET IMPACTS

La partie précédente nous a permis de dégager les forces et faiblesses, les opportunités et les menaces. Même si le réseau OTIV possède une procédure d'octroi de crédit, un contrôle opérationnel, un contrôle de supervision et le service audit interne, il n'est pas encore à l'abri de tout risque. Ainsi, les faiblesses et les menaces détectées peuvent nuire et freiner le développement du réseau OTIV le long de son processus d'exploitation. Ainsi, comme à tous problèmes relevés correspondent toujours des solutions adéquates. Cette dernière partie de ce mémoire se focalisera sur la proposition d'actions et solutions pour les problèmes exposés durant la partie précédente. Ainsi, des améliorations pour contribuer au développement de l'OTIV en matière de gestion de risque seront apportées et pour que l'OTIV puisse remplir sa mission et atteindre ses objectifs. Ainsi, cette dernière partie va se structurer de la manière suivante. Dans un premier temps, il est nécessaire de parler des propositions d'actions relatives aux risques opérationnels, puis, les impacts et les recommandations générales.

CHAPITRE I : LES PROPOSITIONS D' ACTIONS RELATIVES AUX RISQUES OPERATIONNELS

Afin de réduire les différents risques au sein de nombreuses caisses du réseau OTIV Alaotra Mangoro, ce présent chapitre nous avancera des mesures à prendre et à mettre en œuvre. Il se composera de quatre sections, à savoir, les propositions d'actions relatives au risque de crédit, les propositions d'actions relatives au risque de sécurité et de fraude, les propositions d'amélioration sur les mécanismes de gestion des risques et les propositions relatives aux menaces de l'environnement.

Section 1 Les propositions d'actions relatives au risque de crédit

L'existence d'une procédure d'octroi de crédit permet au réseau OTIV Alaotra Mangoro d'anticiper les risques qui peuvent détériorer la qualité de son portefeuille dans le futur. La procédure est un dispositif que toute institution financière prêtant de l'argent prend avant l'octroi d'un crédit pour s'assurer de leur remboursement. Pourtant, même la procédure des plus grandes institutions financières dans le monde connaît une défaillance. Ainsi, cette section va détailler les mesures correctives que le réseau OTIV Alaotra Mangoro devrait entreprendre pour atténuer à un niveau le plus bas son exposition au risque de crédit. Ainsi, pour améliorer la gestion de risque de crédit du réseau, ce dernier devrait envisager la bonne application de la procédure, l'amélioration de l'organisation interne, le renforcement de la procédure de recouvrement, la duplication et révision du contrat de prêt et l'amélioration de la procédure de garantie.

1-1 La bonne application de la procédure

Au sein d'une institution financière, la gestion de risque de crédit peut se présenter sous deux aspects dont l'élaboration et la prise des mesures préventives par les prêteurs avant l'octroi du crédit et l'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais convenus. Rappelons que la défaillance sur l'application de la procédure d'octroi de crédit par les responsables est l'une des raisons de la possibilité d'imminence de risque de crédit au sein de nombreuses caisses de l'OTIV. La procédure d'octroi de crédit énonce toutes les conditions et exigences indispensables à l'octroi d'un crédit quelque soit sa nature et ses caractéristiques pour que ce crédit soit en sécurité. Ainsi, le respect et la bonne application de la procédure d'octroi de crédit rassurent l'institution prêteuse de son activité de crédit. Ceci requiert un personnel compétent, conscient et prêt à l'appliquer. Alors une première mesure préventive que devrait prendre l'OTIV est l'amélioration de la méthode d'entrevue, le renforcement de contrôle de la part des responsables et le renforcement de capacité des dirigeants.

1-1-1 L'amélioration de la méthode d'entrevue

Comme nous l'avons décrit auparavant, l'une des étapes la plus importante sur le processus d'octroi de crédit est la collecte des informations auprès des membres. Ainsi, les ADCR pourraient

involontairement commettre des erreurs à cette étape. Or, ces erreurs pourraient conduire à un risque de crédit. Ainsi, l'ADCR devrait adopter une méthode efficace d'entrevue pour avoir un seuil de certitude sur la réponse donnée par les membres : à savoir, l'ADCR devrait utiliser un langage qui doit permettre un bon échange d'information et établir un climat de confiance entre les parties. Un langage simple et facilement compréhensible serait apprécié par un emprunteur qui n'est pas très familier avec les termes comptables et financiers. Puis, il devrait 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 ». Ensuite, il pourra établir 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, il est important que l'emprunteur se sente à l'aise. Comme l'entretien se déroule chez l'emprunteur, celle-ci permet d'avoir une observation plus nette sur son mode de vie, ses patrimoines. Enfin, il devrait constituer une liste exhaustive de toutes les charges supportées par un ménage pour éviter l'oubli et permettre de réduire la négligence au maximum.

En plus de la méthode d'entrevue, l'ADCR peut aussi croiser et recouper différentes informations collectées tant quantitatives que qualitatives afin de calculer le risque qu'engendre l'octroi de crédit. Ainsi, il doit effectuer avec détail la relation entre l'activité génératrice de revenus et la famille. Il est donc nécessaire, de prendre la peine de poser les mêmes questions auprès des différentes questions (conjoint, voisins, amis, employés, ...). Ces techniques aident l'ADCR à collecter des informations plus ou moins exactes. Si les informations collectées sont exactes, alors l'analyse de la capacité de remboursement et la capacité financière du requérant vont présenter une exactitude.

Certains emprunteurs ont obtenus de crédit alors qu'ils n'ont pas rempli leur capital social. Pour éviter cette imprudence, l'ADCR, lors de l'analyse du dossier, doit acquérir toutes les informations nécessaires sur le membre. Par conséquent, il doit se référer à la fiche capital social et le plus important la fiche d'épargne à vue pour vérifier si le demandeur est fiable et réalise vraiment une activité génératrice de revenu.

Outre ces différentes méthodes suscitées, le renforcement de capacité des ADCR devrait aussi avoir une importance capitale pour minimiser les erreurs. Cette formation devrait se porter tout au long du processus d'octroi de crédit.

De plus, pour mesurer l'efficacité du personnel et pour veiller à ce que ce dernier fasse attention à la bonne application de la procédure d'octroi de crédit, un renforcement sur le contrôle tout au long des étapes au niveau de l'activité de crédit est également indispensable au sein des caisses.

1-1-2 Le renforcement de contrôle des responsables

Au sein d'une organisation, contrôler c'est vérifier si la réalisation d'une activité se déroule conformément aux normes, aux instructions ou aux procédures auxquelles cette activité doit se conformer et apporter les appuis techniques et les mesures correctives s'il est nécessaire. Le contrôle permet à une organisation d'atteindre ses objectifs. Ceci implique que le contrôle joue un rôle important dans la vie d'une organisation car il permet aux différents responsables d'exécuter leurs fonctions respectives conformément à la procédure préétablie ou aux processus adoptés assurant le développement de la dite organisation.

En ce qui concerne le réseau OTIV Alaoira Mangoro, une insuffisance en matière de contrôle des responsables existe au sein de certaines caisses de cette institution qui a comme conséquence, la mauvaise application de la procédure relative à l'octroi de crédit induisant le risque de crédit. Le long du processus d'octroi de crédit, cette insuffisance de contrôle apparaît lorsque le comité d'instruction de crédit (gérant et ADCR) effectue l'analyse technique du dossier. A cette étape, le gérant ne révérifie plus les données chiffrées collectées par l'ADCR, mais tout de suite, il consulte l'indice d'endettement de l'emprunteur, son marge disponible et le montant de la garantie. A vrai dire, il se préoccupe des indicateurs qui garantissent l'octroi. Ainsi, le gérant est incité à renforcer le contrôle à ce niveau par le recalcule des données collectées, la vision sur la cohérence entre l'objet de prêt et les chiffres données.

Cette insuffisance de contrôle est aussi remarquée concernant le personnel du centre administratif. L'ASC est le responsable de crédit à chaque OTIV. Par conséquent, pour mieux contrôler les activités de chaque ADCR, il doit rendre visite au moins deux fois par mois au niveau des caisses pour contrôler les qualités de dossier de crédit encours de montage, les dossiers sur les crédits décaissés. Aussi il doit faire une contre validation des dossiers qu'il juge nécessaire, effectuer des visites chez le membre non seulement pour recouvrement mais aussi parler de la façon comment l'ADCR a procédé lors de la collecte d'information. A partir de ces démarches, l'ASC va donner ses recommandations et ses propositions sur l'amélioration à effectuer. Ce contrôle effectué par l'ASC est très efficace. Ainsi, l'OTIV devrait inciter les ASC à visiter les caisses le plus fréquemment que possible parce qu'ils sont le plus proche des ADCR.

Le contrôle au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro ne s'arrête pas seulement au niveau du centre administratif, le comité de contrôle en est un autre. Ce comité doit être mobilisé sur le terrain. Par conséquent, cet organe doit visiter aussi les membres mais non seulement effectuer le contrôle au niveau des caisses sur le décompte de l'encaisse et les vérifications des ROBE. Cet organe est assigné à remplir ses obligations envers l'OTIV et renforcer cette visite parce que ce sont eux qui sont la plus proche du membre et leur intervention doit être effectuée mensuellement ou bimensuellement d'une manière continue pour avoir une bonne maîtrise des activités des caisses. Ainsi, pour remplir efficacement leur mission, il doit être doté des moyens financiers et

matériels nécessaires pour pouvoir visiter les membres. Par conséquent, un budget annuel doit être alloué à ce comité pour mener à bien à leur responsabilité.

L'un des facteurs qui impliquent la mauvaise application des procédures, c'est l'insuffisance de formation des dirigeants. Ainsi, pour avoir une bonne maîtrise de la gestion du réseau, l'OTIV devrait renforcer la capacité de leur dirigeant pour atteindre les objectifs à long terme par la prise d'une bonne décision.

1-1-3 Le renforcement de capacité des dirigeants

Dans toutes institutions de microfinance, ce sont les dirigeants qui administrent l'institution toute entière. Vu qu'ils sortent tous d'un milieu social modeste, ils ne possèdent pas les capacités techniques et l'expérience requises pour administrer une telle institution. Ainsi, il mérite de dispenser à leur égard une formation qui leur permettra de bien gérer un tel système.

Ce renforcement de capacité pour les dirigeants (membre du CA, Comité de crédit, Comité de contrôle, Comité de gestion) permet aux dirigeants de donner une importance sur le respect de la procédure d'octroi de crédit en ce qui concerne l'activité de crédit. Il est nécessaire de leur faire comprendre même les tous petits détails des services du genre, combien il est très important de déterminer la capacité d'endettement d'un demandeur de crédit ? Ou également à quel point, il est vraiment important pour l'institution de savoir l'existence d'un patrimoine s'évaluant à 150% du montant de crédit sollicité à la possession du demandeur ?

Vu l'évolution sans cesse dans ce secteur de microfinance de nos jours, cette formation des dirigeants devrait se tenir chaque année ou au moins deux fois par ans pour actualiser et renforcer leurs capacités en la matière. Cette action permet à l'OTIV d'avoir des dirigeants conscients et confiants et des responsables qui sauront analyser et à prendre une bonne décision que ce soit stratégique ou de gestion. Cette formation devrait être dispensée par des professionnels et expérimentés sur le domaine de la microfinance. Ainsi, les dirigeants devront être évalués sur une période bien déterminée pour mesurer l'impact de la formation afin de trouver les lacunes à combler.

Même si la procédure d'octroi de crédit est respectée à la lettre, le problème au niveau de l'organisation doit être résolu pour gérer le risque efficacement par l'amélioration d'un système d'organisation.

1-2 L'amélioration de l'organisation

La condition première d'un bon contrôle est la présence d'une bonne organisation. « Une bonne organisation permet d'avoir l'ordre sur le travail. Ce qui signifie que le travail est planifié et programmé. Elle permet aussi d'assurer l'harmonie par certain accord entre les diverses étapes de travail »¹⁴. Cette amélioration de l'organisation doit être effectuée au niveau du CIC par

¹⁴ Cours d'organisation, 3^{ème} année, Département Gestion, Université d'Antananarivo, AU 2007/2008

l'allègement de la tâche des ADCR et la mise en place d'un calendrier pour l'étude de dossier au niveau du CC. Ainsi, l'ensemble permettra une bonne coordination des activités. .

1-2-1 L'allègement de tâches des ADCR

Lors du travail du comité d'instruction de crédit, l'ADCR est indisponible pour donner son avis technique sur la demande de crédit parce qu'il est occupé dans la réalisation d'autres tâches, comme, le recouvrement, la collecte d'informations, etc. Cette indisponibilité est la source d'une mauvaise organisation sur la réalisation et le chevauchement de plusieurs tâches. Ainsi, face à ce problème, il est indispensable d'apporter une solution appropriée pour réduire au minimum le risque engendré par cette indisponibilité de l'ADCR sur le travail du CIC. Par conséquent, les caisses de base devraient adopter un emploi du temps ou planning hebdomadaire pour faciliter l'accomplissement de leur travail. Ainsi, chacune de ses responsabilités est effectuée comme le suivi après déblocage qui est une étape importante et non négligeable. Par conséquent, le réseau saura dès le suivi après déblocage que le crédit octroyé est utilisé aux fins déclarées ou l'emprunteur est défaillant.

Tableau 3 : Planning hebdomadaire des ADCR

Travaux	TACHES	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Terrain	Recouvrement						
	Collecte d'informations						
	Suivi après déblocage						
Bureau	Travaux CIC						
	Situation de crédit 10 du mois						
	Réception de dossiers						

Source : Recherche personnelle, Août 2011

Avec ce tableau, le responsable peut attribuer à chaque ADCR différentes tâches à chaque semaine comme le suivi après déblocage. Ainsi, cette étape est effectivement pratiquée par l'ADCR. Ce planning permet une bonne rotation du travail dont « elle a pour objet de réduire la monotonie du travail et consiste à permuter les opérateurs entre les différentes postes au contenu différent »¹⁵. Cette rotation permet un bon suivi des crédits parce que l'ADCR qui a effectué la collecte d'information n'effectue plus le suivi après déblocage ou le travail du CIC du même dossier.

¹⁵ Cours d'organisation de la production, Département Gestion, Université d'Antananarivo, AU : 2006/2007

Un dispositif important ne doit pas être négligé c'est que l'ADCR qui a réalisé la collecte d'informations et le montage de dossier ne devraient pas faire en aucun cas faire le travail du CIC et le suivi après déblocage sur le dossier du membre qu'il a monté. Ainsi, le gérant doit s'assurer au jour le jour que ce dispositif est suivi. Ce dispositif devrait minimiser le risque de connivence entre l'employé et le membre. Pour les caisses qui ne disposent que d'un seul ADCR, l'ASC devrait avoir l'œil de plus près sur le travail effectué. Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, certains responsables des caisses sont à la fois gérant et ADCR. Alors, l'ASC, l'agent d'exploitation et le Coco doivent surveiller en permanence le travail du responsable parce qu'il cumule deux fonctions incompatibles qui doivent être théoriquement pratiquées par deux personnes différentes.

Le problème d'organisation sur le processus d'octroi de crédit ne s'arrête pas au niveau du CIC, le comité de crédit rencontre aussi ce genre de problème qui mérite bien évidemment une solution comme la mise en place d'un calendrier à chaque mois pour l'étude de dossiers de crédit.

1-2-2 La mise en place d'un calendrier mensuel

On rencontre aussi un problème d'organisation au niveau du CC. Ce problème se traduit par l'indisponibilité du membre du CC lors de l'étude de dossiers de crédit. Par conséquent, cette infériorité numérique sur le comité peut avoir un impact sur la décision d'octroi et lequel va générer un risque de crédit à l'avenir. Tous problèmes a ses propres solutions. En effet, il est nécessaire de proposer à l'OTIV d'établir un emploi du temps mensuel contenant l'heure et la date de réunion du comité pour que chaque membre du comité soit présent lors de l'étude de dossiers de crédit. Cet emploi du temps doit être affiché à l'intérieur de la caisse pour faciliter la communication avec le membre du comité. En cas d'empêchement de l'un seulement du membre du comité, celui-ci devrait communiquer au plus tôt le président du comité. Si ce cas se présente, mieux vaut reporter au plutôt l'étude de dossier dans le plus bref délai, que de le faire avec un effectif réduit pour ne pas fausser la décision.

Ainsi se termine les propositions d'actions concernant l'amélioration au niveau de l'organisation interne de l'OTIV. Maintenant, il est utile d'apporter des propositions d'actions relatives au recouvrement par le renforcement de la procédure de recouvrement.

1-3 Le renforcement de la procédure de recouvrement

La procédure de recouvrement du réseau présente certaines défaillances. En effet, comme tout problème devrait avoir une solution appropriée, le renforcement de la procédure de crédit devrait se traduire par l'accélération de la procédure de recouvrement et la sensibilisation des emprunteurs avant échéance.

1-3-1 L'accélération de la procédure de recouvrement

Dans les institutions de microfinance expérimentées, aucune tolérance n'est accordée aux emprunteurs défaillants. L'accélération du recouvrement se traduit par la visite chez les membres dès le premier jour de retard de remboursement. Si lors de la visite et que le membre ne présente aucun signe de remboursement, l'OTIV devrait coller la photo du membre sur le tableau d'affichage du bureau de l'OTIV. Cette tactique bien que dure, aide à forger une réputation montrant comment l'OTIV est stricte au remboursement et au respect des échéances. L'affichage de la photo du membre est d'une importance capitale envers les autres débiteurs, lesquels qui ne veulent pas être humiliés devant tout les membres de l'OTIV vont faire tous leur possible pour rembourser. L'OTIV devrait implanter petit à petit dans la culture et le processus d'octroi de crédit, la tolérance zéro pour le défaut de remboursement. En effet, le premier pas à faire pour éduquer et développer une culture basée sur la tolérance zéro, c'est de communiquer directement ce concept à chaque nouveau membre avant qu'il ne reçoive le prêt. Cette pratique basée sur la tolérance zéro permet de renforcer l'action de recouvrement et de redresser à long terme la situation actuelle.

La mise en place d'un dispositif de renforcement de recouvrement par l'accélération de la procédure n'est pas suffisante, la sensibilisation avant déblocage doit être pratiquée.

1-3-2 La sensibilisation avant échéance

Avant la date d'échéance, les ADCR devraient trouver du temps pour sensibiliser les emprunteurs. Par conséquent, il est nécessaire à l'OTIV de faire des sensibilisations afin d'éveiller et de rappeler fréquemment les membres sur l'existence de leurs engagements respectifs vis à vis de l'OTIV. Cette action permettra aussi d'avoir des idées sur l'évolution ou l'état de l'entreprise de l'emprunteur.

Les propositions d'actions relatives au risque de crédit ne concernent pas seulement le recouvrement. Des améliorations sur le contrat de crédit sont nécessaires. Il s'agit de la duplication et la révision du contrat de crédit.

1-4 La duplication et la révision du contrat de crédit

Le contrat est un élément essentiel lors de l'octroi de crédit et en cas de besoin futur. Ainsi, il doit être dupliqué et révisé.

1-4-1 La duplication du contrat de crédit

La manipulation au jour le jour de la fiche et du contrat de prêt nécessite une bonne conservation en cas de besoin dans le futur. L'OTIV doit dupliquer le contrat de prêt original en trois exemplaires pour éviter toute manœuvre frauduleuse visant à dissimuler un contrat de prêt qui

est un élément crucial dans un cas litigieux. Cette duplication du contrat de prêt en trois exemplaires consiste à agraffer le premier contrat à la fiche pour le besoin du caissier sur la vérification des signatures, le second à l'emprunteur et le troisième doit être sécurisé dans le coffre-fort sous la responsabilité du gérant en cas de besoin futur.

Le contrat de prêt doit refléter la réalité de la durée de remboursement. Par conséquent, il doit être révisé et actualisé.

1-4-2 La révision du contrat de prêt

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, il est nécessaire d'apporter des révisions sur le contrat. Le contenu de ce dernier doit stipuler 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 à temps.

Pour le problème de maturité, exceptionnellement pour les crédits plus d'un an, il est nécessaire d'établir un contrat sur une base annuelle pour récupérer au plus vite les remboursements intermédiaires en retard au lieu d'attendre quatre vingt dix (90) jours après l'échéance finale pour entamer les procédures judiciaires. Ainsi, l'OTIV devrait adopter des contrats différents pour chaque type de crédit pour faciliter le recouvrement.

Ainsi, l'amélioration au niveau du contrat de prêt est faite. Un autre système que l'OTIV rencontre aussi des problèmes, c'est au niveau du système de garantie. Des propositions d'actions méritent d'être évoquées sur l'amélioration du système de garantie.

1-5 L'amélioration du système de garantie

La garantie personnelle, tient une importante place dans la vie d'un établissement de crédit du fait que cette garantie réelle est le dernier recours pour cet établissement de récupérer son argent en cas de non remboursement. Dans ce cas, le système régissant cette garantie devrait, pour les établissements de crédits, être rassurant et fiable.

La défaillance sur le système de garantie expose l'OTIV à un risque de crédit dû, par la simplification de la méthode de garantie, la lenteur de la procédure de saisie, l'insuffisance du personnel contentieux et l'inexistence d'une procédure de réalisation. Pour minimiser ce risque, l'OTIV devrait améliorer le système de garantie par la mise en place de nouvelles formalisations de garantie, le recrutement de personnel contentieux et l'adoption d'une procédure de réalisation.

1-5-1 La mise en place de nouvelles formalisations des garanties

La méthode utilisée par l'OTIV concernant la garantie est le cautionnement et le nantissement. Ces méthodes ne sont pas mauvaises mais insuffisantes. Dans certains cas, l'emprunteur offre des garanties comme des terrains ou des maisons alors ces méthodes deviennent inapplicables du point de vue légal. Dans ce cas, l'OTIV devrait opter pour la mise en place du système de gage sur les biens meubles comme les voitures, motoculteurs. Ce système de gage consiste à transférer au nom de l'OTIV la propriété de l'emprunteur qu'il offre comme garantie. Par conséquent, en cas de non remboursement tardif, l'OTIV peut saisir directement le bien gagé et l'effet de cette saisie va inciter l'emprunteur à rembourser. L'autre méthode consiste à hypothéquer les biens immeubles comme les terrains, les rizières et les maisons.

La mise en place de nouvelles méthodes de garantie est insuffisante pour minimiser le risque de crédit. Le recrutement d'agent contentieux additionnel est nécessaire.

1-5-2 Le recrutement d'agent contentieux

L'un des problèmes du réseau se trouve dans la saisie de garantie, lequel est dû par une insuffisance d'agent contentieux au sein de l'UNION pour servir les caisses de base pour la saisie des garanties des débiteurs. Ainsi, il est nécessaire à l'OTIV de recruter de personnel contentieux supplémentaires pour renforcer les équipes en place et de permettre au réseau OTIV d'activer rapidement son processus de recouvrement. Les agents contentieux devraient collaborer avec les caisses et le centre administratif pour mener à bien leur intervention sur le terrain. Ainsi, ils doivent élaborer un planning de leur intervention et de le communiquer au responsable pour faciliter l'intervention.

Même si l'effectif du personnel contentieux répond au besoin du réseau, l'adoption d'une procédure de réalisation des garanties est incontournable.

1-5-3 L'adoption d'une procédure de réalisation des garanties

Lors de notre passage au sein du réseau OTIV, l'un des gros soucis repose sur l'inexistence de procédure sur la réalisation des garanties. Une fois les garanties saisies, ces dernières sont stockées sur le local de la caisse pour attendre le remboursement de l'emprunteur. Face à ce problème, il est utile à l'OTIV d'adopter une procédure de réalisation des garanties qui permet de réaliser la garantie lorsque toutes les actions de recouvrement ont été faites ou le débiteur présente un signe de mauvaise foi. Ainsi, les dirigeants du réseau devront faire appel à des experts juridiques pour la mise en place de cette procédure pour éviter tout dérapage au cours d'activités.

Plusieurs propositions d'actions ont été évoquées pour améliorer la gestion des risques de crédit sur le plan interne. Actuellement, il est nécessaire d'apporter des propositions d'actions relatives aux risques de fraude et de sécurité.

Section 2 Les propositions de solutions concernant le risque de fraude et de sécurité

Comme toutes institutions financières partout dans le monde, le réseau OTIV Alaotra Mangoro effectue chaque jour des opérations de transactions comme le décaissement, le retrait, le dépôt, le remboursement, le transfert de fonds. Ainsi, pour chacune de ces opérations, l'institution est exposée à un risque de fraude et de sécurité vu qu'elle manipule et gère des sommes d'argent importantes. Comme nous avons vu à la partie précédente, le réseau OTIV Alaotra Mangoro est vulnérable à ces deux catégories de risques. Ainsi, pour essayer de minimiser ou de réduire cette exposition aux risques, des propositions d'actions relatives à chacune des risques cités ci-dessus devraient être envisagées par le réseau pour atténuer les risques. En effet, il est nécessaire dans un premier temps d'avancer des solutions adéquates au risque de fraude, puis celles relatives au risque de sécurité.

2-1 Les propositions d'actions relatives au risque de fraude

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro ne peut se prévaloir d'être à l'abri de fraude perpétrée par le personnel isolément ou de connivence avec le membre. Dans toutes les opérations financières, il existe toujours un risque de fraude. Ainsi, le réseau ne peut prétendre éliminer la fraude, il faut la minimiser à un niveau maximum. Pour le cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro, une probabilité de survenance de risque de fraude est due par une mauvaise foi de certains responsables, par l'absence d'un SIG efficace et l'étroitesse des caisses. Pour faire à ces différentes catégories de risque, le réseau devrait se pencher par l'affermissement des sanctions ou la rétrogradation, la dotation à un SIG efficace et l'extension du local de certaines caisses.

2-1-1 L'affermissement des sanctions ou la rétrogradation

La mauvaise foi de certains employés et dirigeants du réseau qui pratique le prête-nom, la dissimulation de contrat de prêt, des fiches et dossiers de crédit constituent un risque de fraude qui peut anéantir le réseau tout entier. Cette pratique fait tâche d'huile et touche petit à petit à l'esprit de certaines personnes malhonnêtes. En effet, il est nécessaire à l'OTIV de prévenir ce risque par l'affermissement des sanctions relatives à toute forme de fraude, tel le détournement, le vol direct, le prête-nom, le dépôt fictif, la dissimulation de contrat ou de fiche de prêt ou dossiers de crédit. La sanction ne devrait plus s'arrêter au licenciement. La poursuite judiciaire doit être entamée à l'encontre de l'employé ou dirigeant qui pratique de tel acte. Comme le membre qui effectue le détournement d'objet de prêt est passible d'une poursuite au niveau du tribunal. Ainsi, l'OTIV devrait faire comprendre aux employés et dirigeants que la pratique d'un acte frauduleux est passible d'une poursuite judiciaire et l'OTIV n'accorde aucune tolérance. Par ailleurs, cette

sanction doit être insérée dans la convention collective pour faciliter son application et elle doit être approuvée par le conseil d'administration. Par conséquent, la dureté de la sanction avertit déjà les employés ou dirigeants de ne pas commettre ces genres de malversation et l'OTIV est hors d'atteinte de tous risques.

Une autre solution envisageable pour se protéger de toutes mauvaises intentions est la rétrogradation des employés. « La rétrogradation est une action de dernier recours pour l'organisation. C'est en général une mesure disciplinaire. Voici quelques formes de rétrogradation : même statut mais salaire moindre, changement pour un emploi beaucoup moins intéressant, être surpassé par un employé avec moins d'ancienneté¹⁶ ». En effet chaque employé commettant une fraude devrait être rétrogradé en attendant la décision du conseil de discipline.

Outre cet affermissement des sanctions, la dotation de chaque entité du réseau à un SIG efficace pourra réduire le risque de fraude à un niveau important.

2-1-2 La dotation d'un SIG efficace

Lors de notre passage, au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, nous avons pu constater que le système d'information et de gestion utilisé par le réseau est l'outil Excel. Ainsi, les états financiers générés par les différentes entités sont peu fiables. Par conséquent, les situations mensuelles des crédits contiennent des erreurs. De plus, cet outil Excel ne permet pas de détecter à temps si un crédit est en retard de remboursement dès le premier jour. Ainsi, certains responsables peuvent modifier la situation du portefeuille de crédit pour camoufler un cas de fraude. Pour remédier à cette situation, le réseau devrait être doté d'un SIG performant comme celle utilisé par d'autres institutions financières. En utilisant un SIG efficace, le réseau OTIV AlaotraMangoro peut réduire le risque de fraude et aussi la situation de crédit du réseau est centralisée à l'UNION. Plusieurs logiciels comptables comme l'ORCHID, SAAGE,...sont compatibles pour l'activité du réseau. En effet, la mise en place de ce SIG est très coûteuse pour le réseau. Ainsi, ce dernier devrait rechercher des sources de financement auprès des bailleurs de fonds pour la mise en place d'un tel système.

Même si le réseau OTIV Alaotra Mangoro est doté d'un SIG efficace et performant, l'encombrement de certaines caisses est aussi source de fraude vu que certains dossiers de transactions ne sont pas sécurisés. Ainsi, une extension du local de certaines caisses devrait être envisagée.

¹⁶ Cours Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} Année, Département Gestion, Université d'Antananarivo, AU 2008/2009

2-1-3 L'extension du local des caisses

L'un des gros problèmes du réseau est le classement des dossiers au niveau des caisses. Certaines caisses rangent leurs dossiers de transaction dans une simple étagère à l'intérieur de la caisse. Ainsi, il est nécessaire à certaines caisses du réseau OTIV Alaotra Mangoro de faire une extension du local qui est incompatible avec le volume leurs activités qui ne cessent de s'accroître. Cette extension du local va permettre de bien classer et conserver les dossiers contre toute mauvaise intention de la part d'un employé malhonnête. De plus, le personnel sera à l'aise lors de l'accomplissement de son travail et permet au personnel d'avoir une bonne ambiance de travail et aussi une meilleure qualité de service. Non seulement que l'employé soit à l'aise mais aussi, le membre qui effectue des opérations de dépôts ou de retrait au jour le jour à l'OTIV.

Notre analyse a aussi évoquée que dans certaines caisses, l'ADCR est le responsable du classement des dossiers. Par conséquent, l'OTIV cours un risque de crédit avec cette pratique. Comme solution, il est nécessaire à l'OTIV de fabriquer des armoires pour classer et sécuriser les dossiers de crédit ainsi que d'autres dossiers de transactions comme les ROBE. En effet, une autre personne que l'ADCR doit être responsable du détenteur de clé de cette armoire pour éviter toute utilisation de ces dossiers à des malversations frauduleuses comme le prête-nom.

En somme, pour minimiser le risque de fraude au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, nombreuses sont les mesures que cette dernière pourrait prendre. Mais à part ce risque de fraude, un autre risque opérationnel mérite d'être résolu également au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro qui n'est autre que le risque de sécurité. Ainsi, des propositions d'actions méritent d'être abordées.

2-2 Les propositions d'actions relatives au risque de sécurité

Dans une IMF, deux éléments importants doivent être sécurisés pour éviter toute perte de somme d'argent due à un vol ou à une défaillance du système de sécurité du local des caisses. D'une part, la somme d'argent détenue au niveau des caisses et d'autre part, la sécurité du local des caisses. Lors de notre passage au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, la sécurisation de ces deux éléments rencontrent quelques défaillances qui pourraient coûter très chères pour le réseau tout entier. Ainsi, des mesures correctives symétriques aux problèmes rencontrés précédemment sont apportées successivement dans les sous sections suivantes. Ces propositions d'améliorations concernent la sécurisation du coffre-fort, le respect de la norme de liquidité, la sécurisation du transfert de fonds, le renforcement de contrôle sur les opérations, le renforcement de capacité du gardien et la mise en place d'un système d'alarme centralisé.

2-2-1 La sécurisation du coffre-fort

L'un des outils généralement utilisés par plusieurs institutions financières pour sécuriser le numéraire détenu à la caisse est le coffre-fort. Dans certaines caisses du réseau, cet outil rencontre

quelques défaillances dont certains sont défectueux au moment de leur utilisation et pour d'autres, le code de serrure n'est pas modifié régulièrement. Pour faire face à ces problèmes, le réseau OTIV Alaotra Mangoro devrait acheter des coffres-forts de bonne qualité pour éviter leur détérioration au cours de leur utilisation qui peut constituer un risque de perte d'argent. De plus, pour changer le code de serrure de façon régulière, les agents du centre administratif devraient s'occuper directement de la modification du code sur un période mensuel ou à l'arrivée d'un responsable nouvellement affecté. Ainsi, des formations doivent être offertes aux personnels du centre administratif pour le changement du code de serrure. En outre, pour les caisses qui connaissent un nombre restreint d'employés, le centre administratif devrait effectuer un suivi et contrôle systématiques de ces caisses pour s'assurer de la sécurité de l'argent.

Même si le coffre-fort est bien sécurisé, la norme de liquidité doit être respectée aussi par les caisses pour éviter toute forme de vol.

2-2-2 Le respect de la norme de liquidité

Le niveau d'encaisse optimale que doit détenir les caisses n'est pas respecté lors du période de remboursement du crédit rizicole. Ainsi, la police d'assurance ne peut couvrir les pertes si un vol ou un braquage se produit. Par conséquent, pour éviter que ce cas se produise, le réseau OTIV Alaotra Mangoro devrait doubler la garde du local à ces périodes et le lendemain, le transfert des fonds doit être immédiatement effectué par le responsable pour minimiser les risques de braquage parce qu'une personne malhonnête qui remarquait le volume de remboursement peut avoir une mauvaise intention.

Lors que le niveau optimal de liquidité est atteint, le transfert des fonds doit être effectué. Pourtant lors de cette opération, une faiblesse mérite d'être résolue pour le sécuriser.

2-2-3 La sécurisation du transfert de fonds

Sur le transfert de fonds du réseau OTIV, aucune pièce justificative n'engage le convoyeur de fonds lors de son départ de la caisse. Ainsi, il est indispensable à l'OTIV de mettre en place un dispositif engageant le transporteur de fonds lors du transfert. Ainsi, une lettre d'engagement écrite par le convoyeur doit être effectuée avant son départ. Il s'engage avoir reçu une somme d'argent. Puis, le billettage de la somme à transférer doit être inscrit sur la lettre pour contrôler à l'arrivée que la somme transférée n'était pas utilisée lors du transfert. Par ailleurs, la lettre d'engagement doit être en double exemplaires dont l'un apporté par le missionnaire et l'autre reste à la caisse pour pièce justificative du transfert ajouter à la pièce comptable. Enfin, le dirigeant et l'employé doivent signer la lettre d'engagement.

A part la sécurisation du transfert de fonds, le contrôle sur les opérations de la part des responsables doit être renforcé.

2-2-4 Le renforcement du contrôle du responsable

Sur le plan opérationnel, le manque de contrôle a été observé. Par conséquent, il est nécessaire à l'OTIV de renforcer le contrôle sur chaque niveau pour sécuriser la liquidité sur la caisse en effectuant le rapprochement du compte réciproque entre caisse et centre administratif. Cet état de rapprochement doit être fait sur une base mensuelle pour mieux détecter à temps les discordances et aussi de faciliter les travaux de fin d'année. Concernant le compte débiteur divers, le responsable du réseau doit impérativement renforcer le contrôle sur le décaissement de ce compte. Deux propositions d'actions sont envisageables. Soit, la direction du réseau OTIV Alaotra Mangoro soustrait sur le salaire de l'employé le montant de sa dette lorsque celle-ci ne respecte pas le délai convenu ou, soit l'OTIV enlève le compte débiteur divers avances sur achat de sa comptabilité pour éviter le non remboursement. Quant au détecteur de faux billets, le gérant ou le centre administratif devrait communiquer aux caissiers de l'importance de l'utilisation de ces matériels et la visite surprise sur leur utilisation doit être faite régulièrement.

En prenant toutes ces mesures, la sécurité de la liquidité sera renforcée et minimise le risque. A part cette sécurisation de la liquidité, la sécurisation du local doit se faire par le renforcement de capacité des agents de sécurité.

2-2-5 Le renforcement de capacité des agents de sécurité

Le premier responsable du local des caisses est le gardien. Un manque d'expérience a été constaté sur les gardiens. Lors de notre visite, certains agents de sécurité ne sont pas à leur place durant l'heure d'ouverture de la caisse. Ainsi, il est primordial à l'OTIV d'offrir des formations concernant la sécurité pour leurs gardiens. En effet, l'OTIV doit faire appel à des professionnels pour les former. De plus, l'OTIV devrait aussi leur offrir des cours d'arts martiaux pour qu'ils aient la capacité technique requise de protéger la caisse et son personnel en cas de braquage. Par ailleurs, ils doivent être dotés de matériels de sécurité adéquats pour faciliter leur travail, par exemple bâton en bois, tenu de sécurité. En ce qui concerne, l'inexistence de gardien de nuit de certaines caisses, nous suggérons au réseau OTIV Alaotra Mangoro de recruter des gardiens pour ces caisses pour éviter toute perte qui peut coûter cher à la caisse.

De plus, même si les agents de sécurité remplissent les conditions nécessaires pour le gardiennage, la mise en place d'un système d'alarme centralisé pour les caisses urbaines doit aussi être envisagée pour une bonne sécurité.

2-2-6 La mise en place d'un système de sécurité performant et centralisé

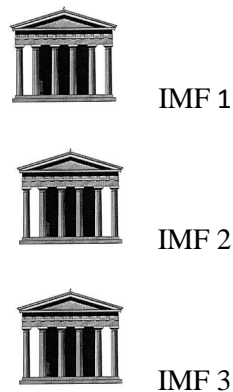
« En ce qui concerne la sécurisation des biens, il est nécessaire de mettre en place un système d'alarme centralisé au sein de la centrale. Ce système recevra tous les signaux d'alarme provenant des différentes mutuelles et l'acheminera vers les responsables désignés et aux postes de police et de gendarmerie les plus proches ¹⁷ ». Ce système consignera les différents systèmes attaqués (téléphones, fils électriques, portes etc...)

On peut schématiser le système comme suit :

Figure 2 : Système d'alarme centralisé

POLICE ou GENDARMERIE LA PLUS PROCHE

SYSTEME D'ALARME CENTRALISE



Source : NDAO A, Gestion des risques dans les institutions de microfinance,

La mise en place de ce système permet à la caisse du réseau de centraliser son système d'alarme et celui est lié directement à la gendarmerie ou à la police. Ainsi, ce dernier est tout de suite informé d'un incident défavorable qui se produit à la caisse.

Ainsi s'achève les propositions d'actions relatives au risque de fraude et sécurité. Maintenant, il est nécessaire d'apporter des améliorations aux outils de gestion des risques.

Section 3 Les propositions d'améliorations relatives aux outils de gestion des risques

Au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, le manuel des politiques et procédures et le registre de contrôle interne sont datés de plusieurs années et leur mise à jour ne fait pas l'objet d'un sujet de discussion pour le responsable. Rappelons que le contrôle interne est un dispositif visant à la maîtrise des activités et l'atteinte des objectifs d'une entité. Dans une IMF, le manuel des politiques et procédure constitue la pierre angulaire du système de contrôle interne. Les différents

¹⁷ Abdou NDAO, « Gestion des risques dans les institutions de microfinance », Université Cheikh anta Diop

dispositifs sont insérés dans les politiques et procédures pour avoir une maîtrise de traitement des opérations effectuées. Ainsi, le non mis à jour de ces documents constitue une grande faiblesse pour le réseau, à savoir le manuel des politiques et procédures et le registre de contrôle interne. Vu le volume des activités du réseau qui ne cesse de s'accroître et sa structure actuelle, ces deux outils de gestion de risque doivent être adéquats et cohérents avec ces deux paramètres. Par conséquent, il est utile d'apporter à l'OTIV des propositions d'actions pour combler cette lacune.

3-1 Les propositions d'actions relatives au contrôle interne

Pour avoir une meilleure gestion des risques, l'OTIV devra refonder son système de contrôle interne en effectuant le mis à jour du manuel des politiques et procédures de tout le domaine de son activité. Pour se faire, l'OTIV devra faire appel à des consultants externes pour mettre en place leur système de contrôle interne. Il est souvent plus facile pour un tiers impartial d'identifier les lacunes dans le système de contrôle interne que pour le personnel opérationnel d'évaluer son efficacité de manière objective. Ainsi, une évaluation du contrôle interne doit permettre de déterminer les contrôles appropriés et les vérifications du système qui doivent être réalisées par le chef hiérarchique ou le personnel du service audit interne dans le futur. De plus, le système mis en place devra répondre aux principes de contrôle interne généralement reconnus et aussi, le nouveau manuel doit présenter dans le détail les différentes activités de contrôle, leur fréquence, les personnes qui en sont responsables, ainsi que la manière dont elles doivent être menées. Par ailleurs, le conseil d'administration et la direction ont la responsabilité d'encourager l'engagement et la participation du personnel dans le processus de contrôle interne. Ils peuvent aussi jouer un rôle important pour combattre la perception négative du contrôle et de l'audit interne.

Pour mieux évaluer le système de contrôle interne, des améliorations devraient aussi être portées sur le service audit interne.

3-2 Les propositions relatives à l'audit interne

Ainsi, après la mise en place du nouveau système, l'OTIV devra tester son efficacité par une évaluation faite par le service audit interne. Au niveau du service audit interne, des propositions doivent aussi être apportées. Par conséquent, il est nécessaire à ce service de renforcer la capacité de ces auditeurs internes par une formation dispensée par des professionnels en audit opérationnel d'IMF. De plus, l'OTIV devrait encourager le développement professionnel de ces auditeurs en leur permettant d'accéder à une bibliothèque d'audit et aussi de les inviter à effectuer des recherches sur certains sujets d'audit et puis présenter leur recherche au chef de service audit interne. En outre, les auditeurs internes doivent aussi apprendre à interagir positivement avec les employés et les membres et aussi essayer d'expliquer à ces derniers l'importance du contrôle interne et leurs montrer que l'objectif des auditeurs internes serait de déterminer les domaines

nécessitant des améliorations générales constructives et non d'identifier les problèmes et d'en rejeter la responsabilité sur autrui. Enfin, l'auditeur interne doit avoir une approche centrée sur le membre ou l'emprunteur. Ainsi, la visite chez les membres doit être priorisée lors des missions d'inspection. C'est une approche plus étendue afin d'assurer l'efficacité du système de contrôle interne pour prémunir l'OTIV contre tout risque superflue. Cette tâche supplémentaire permet d'assurer que les membres font l'objet d'une attention adéquate et satisfaisante et que les avantages et l'impact sont évalués.

Ainsi s'achève les propositions d'actions relatives aux outils de gestion de risque. Maintenant, il est nécessaire de proposer des solutions pour atténuer les menaces externes.

Section 4 Les propositions d'actions concernant les menaces

Dans toutes entreprises, la considération de l'environnement externe est très importante. Les éléments qui composent celle-ci arrivent brusquement sans que le responsable s'en rende compte. Ainsi, certains sont parfois incontrôlables comme le cataclysme naturel, les phénomènes économiques. Pour le cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro, notre proposition se focalisera sur le coaching des membres, la diversification du portefeuille de crédit et la recherche de produit nouveau.

4-1 Le coaching des membres

Il est vrai que si un débiteur est défaillant, ce n'est pas seulement à cause d'une défaillance sur l'application de la procédure ou d'une défaillance sur l'organisation interne ou d'une défaillance sur le recouvrement ou d'une défaillance sur le contrat de prêt ou d'une défaillance sur la procédure de garantie, mais aussi, à cause d'une mauvaise foi du membre, leur fuite et le détournement d'objet de prêt. D'après tout ces problèmes, il est bon pour l'OTIV d'anticiper toutes ces formes de mauvais comportements qui sont incontrôlables dès leurs survenances. Pour se faire, l'OTIV devrait opter pour le coaching des membres. Par définition, «le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. Il existe différents types des coachings à savoir : le coaching individuel, le coaching d'équipe, le coaching en entreprise mais le coaching peut être aussi un coaching conseil (le professionnel a un rôle de conseiller) et un coaching formation (le professionnel a un rôle de formateur et renforce l'impact du changement grâce à sa posture de coach) »¹⁸. Il s'agit pour l'OTIV de fournir des conseils pour l'emprunteur, des idées, des solutions, dans le but d'améliorer leur façon d'exploiter leurs activités en cas de besoin pour la rentabilité de leur projet. Par ailleurs, si l'OTIV devrait faire cette accompagnement ou coaching,

¹⁸ [Http://www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org), Avril 2011

c'est parce qu'elle se base sur le principe du mutualisme qui vise toujours l'intérêt de tout et chacun. En un mot, l'intérêt des membres et celle de l'institution.

La défaillance d'un débiteur n'est pas seulement causée par ces mauvais comportements du membre qui va générer un risque de crédit. L'existence d'un paramètre incontournable dans l'investissement financier du réseau OTIV Alaotra Mangoro est aussi source de risque. C'est la concentration du crédit rizicole. Pour minimiser le risque résultant de ce facteur, il est nécessaire de diversifier le portefeuille de crédit.

4-2 La diversification du portefeuille de crédit

La diversification de portefeuille des prêts par les emprunteurs est insuffisante. Il est fort possible d'en déduire qu'il existe l'irrespect de la politique de crédit dans certaines caisses. Pour minimiser les pertes dues au risque de crédit, les OTIV doivent diversifier le portefeuille des prêts par emprunteur et par secteur d'activité. La diversification permet de répartir le risque entre les différents emprunteurs, exemple : constitution de groupement. Ainsi, l'OTIV doit faire une diversification et sectorisation des produits de crédit en visant à une promotion d'autre type de crédit que le crédit agricole.

Ainsi, l'OTIV doit faire une diversification et sectorisation des produits de crédit en visant à une promotion d'autre type de crédit que le crédit agricole. De plus, l'OTIV devra chercher activement un fonds de garantie externe pour sécuriser son portefeuille de crédit fortement concentré dans la production rizicole.

De plus, pour réduire le risque de concentration dans la production rizicole, l'OTIV devra intensifier les efforts de diversification de ses activités de crédit. Les agents de crédit et les personnes responsables de l'autorisation du crédit devraient avoir une très bonne connaissance de la filière rizicole et des autres filières offrant un potentiel de diversification. Une raison de plus pour diversifier ses produits afin d'éviter toute dépendance au secteur agricole qui risquerait de retarder considérablement son développement. Ainsi, l'OTIV devrait élargir le spectre de ses activités en créant de nouveaux types de crédits qui soulagent les préoccupations des membres.

Outre la diversification du portefeuille de crédit, l'OTIV devrait aussi envisager de rechercher de nouveaux produits.

4-3 La recherche de nouveaux produits

Pour permettre à l'OTIV d'éliminer ces concurrents sur le marché de la microfinance, il devra rechercher de nouveau produit adapté à ses membres et qui le permet de différencier de ces concurrents. Ainsi, le conseil d'administration devra effectuer une enquête auprès des membres qui vise à détecter quel genre de produit ou service que ce soit d'épargne et de crédit les membres ont besoin. Comme exemple, l'épargne à vue pourrait générer un intérêt.

Ainsi s'achève les propositions d'actions relatives à chaque risque opérationnel, aux outils de gestion de risque et aux menaces de l'environnement externe. Maintenant, il est temps de dégager les impacts de ces propositions d'actions dans le futur et enfin de présenter les recommandations générales.

CHAPITRE II : IMPACTS ET RECOMMANDATIONS

Après avoir analysé les différents problèmes rencontrés au niveau de cette institution, des propositions d'actions ont été apportées. A croire avec ces actions, des impacts positifs seront souhaités. En effet, ce chapitre exposera les impacts des actions proposées ainsi que les recommandations que l'OTIV devra tenir compte dans le cadre de l'amélioration de sa gestion des risques.

Section 1 Impacts

En adoptant les actions précédemment proposées, certaines peuvent générer des avantages au réseau OTIV Alaotra Mangoro OTIV et certaines peuvent avoir des impacts négatifs à l'OTIV.

1-1 Impacts positifs

Certaines solutions proposées contribuent à l'amélioration des activités de l'OTIV, aux membres de l'OTIV et surtout sur l'économie nationale. Ainsi, l'OTIV attend de ces solutions des impacts financiers, impacts économiques et impacts sociaux.

1-1-1 Impact financier

Face au risque de crédit auquel pourrait s'exposer l'OTIV, les actions que nous avons proposées touchent le risque de crédit. L'impact à espérer est relatif au taux de remboursement des crédits. Parmi les solutions proposées concernant l'activité d'octroi de crédit de l'OTIV, il devrait y avoir le renforcement du recouvrement au sein de cette institution pour éviter le retard de remboursement des emprunteurs et le renforcement de capacité des employés et dirigeants. Ces mesures rassurent l'institution que le crédit va être remboursé. Par conséquent, une solvabilité certaine de l'emprunteur et ceci implique un remboursement certain des crédits au réseau, d'où une hausse certaine du taux de remboursement de crédit octroyé. Ainsi, une augmentation de la trésorerie. Lorsque la trésorerie du réseau est suffisante pour faire face à ses engagements, le réseau n'est plus obligé de recourir à des refinancements externes.

A part cet impact financier, des impacts sur le plan économique est aussi attendu.

1-1-2 Impacts économiques

La raison d'être de l'OTIV est d'aider les gens pauvres exclus du système bancaire formel de sortir de la pauvreté. Or, cette mission ne serait pas réalisée sans la rentabilité et la pérennité de ses activités. Toutefois, cette rentabilité et pérennité obligent cette institution d'être à l'abri d'éventuels risques. Dans ce cas, si le réseau serait protégé aux divers risques qui lui menacent dans ses activités, il pourrait continuer ses activités dans ce secteur. Ainsi, celle-ci aura des impacts économiques sur la vie de ses membres comme l'accroissement du niveau de vie de ses membres et celle de la nation. Ainsi, il est nécessaire de développer ces deux dimensions.

Une bonne gestion des risques au sein du réseau lui permet de rester toujours dans le secteur de la microfinance. Par conséquent, les besoins financiers de ses membres seront toujours satisfaits. Ainsi, le réseau OTIV Alaoira Mangoro pourrait financer leur projet et en tirer profit, ce qui améliorerait leur niveau de vie qui est la raison même de l'existence de l'OTIV.

A part cet impact sur le niveau de vie du membre, une conséquence sur l'économie nationale est aussi attendue.

En adoptant les différentes mesures proposées comme solutions des risques existants dans la réalisation de son activité, le réseau OTIV Alaoira Mangoro serait protégée de ces divers types de risques et donc pourrait octroyer toujours de crédits à ses membres. Par conséquent, les besoins financiers de ses membres seront satisfaits. Ainsi, ils pourront investir dans leurs projets qui auront des effets multiplicateurs de revenus pour l'ensemble de l'économie nationale.

Si toutes les IMF arrivent à mener à bon terme leurs missions, les crédits octroyés par l'OTIV vont être utilisés à bon escient et pourra contribuer à l'augmentation des revenus de chaque ménage ainsi que la nation. Pourtant, les mesures correctives que nous avons évoquées des limites que le réseau devrait aussi tenir compte.

1-2 Impacts négatifs

Des mesures rigoureuses ont été proposées à l'OTIV pour lui permettre de mieux gérer le risque de crédit et le risque de fraude. Ces mesures peuvent se répercuter sur la mission sociale de l'OTIV et sur le coût par une augmentation des charges.

1-2-1 Impact sur la mission sociale

L'OTIV offre à ses membres des services financiers accessibles à un nombre important de personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. Cette mission sociale est compromise lorsque l'OTIV décide d'afficher la photo du membre défaillant au bureau de l'OTIV ou de le poursuivre en justice lorsque celle-ci est défaillante. Ainsi, la prise de ces

mesures aurait une conséquence sur le milieu social, laquelle se manifeste par la démission des membres ou même ils vont porter plaintes contre l'OTIV ou ils vont choisir d'autres institutions concurrentes pour le financement de leur projet.

Les inconvénients de certaines actions proposées ne s'arrêtent pas au niveau de la mission sociale, il se répercute aussi sur le coût de leur réalisation.

1-2-2 Impact sur le coût

Des propositions d'action énoncées portent sur le recrutement de personnel, l'adoption d'une procédure de réalisation de garantie et la location d'une voiture pour le transfert. Ces différentes actions nécessitent d'importantes sorties d'argent dans le futur. Pour avoir de résultats, il faut investir. Par conséquent, le coût engendré par ces actions génère des charges salariales et des frais d'honoraires considérables à l'avenir. Ainsi, la charge fixe augmente évidemment, ainsi, l'OTIV devra faire face à toutes ces alternatives.

Si tels sont les impacts des solutions proposées, qu'en est-il des recommandations générales afin de mieux gérer les risques au sein du réseau OTIV Alaoira Mangoro?

Section 2 Recommandations générales

Au sein du réseau OTIV Alaoira 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 Alaoira Mangoro dans sa gestion des risques y afférents. Or, des problèmes et des lacunes ont été constatés actuellement au niveau de cette procédure. Par conséquent, nous recommandons au réseau OTIV d'implanter un central de risque, d'institutionnaliser le processus de gestion des risques, d'intégrer les visites aux membres dans le processus d'évaluation et de renforcer le lien entre la gestion des risques et le contrôle interne.

2-1 Implantation d'un central de risque

Les IMF peuvent réduire leurs vulnérabilités aux risques de crédit 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. Il peut offrir des avantages aussi bien aux IMF qu'à leurs membres et permet de détecter au plus vite les risques d'insolvabilité des emprunteurs, d'éviter les risques d'endettements croisés. De plus, il aide à

détecter l'utilisation d'un crédit pour en rembourser un autre, le surendettement. Ainsi, il permet de faciliter la recherche d'un nom de membre à problèmes dans une liste centralisée au lieu de rechercher ennuyeusement dans les listes de chaque IMF. Il peut aussi inciter les emprunteurs, notamment les petits entrepreneurs à rembourser leurs prêts et 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 risque à Madagascar, ou tout au moins dans la région Alaotra Mangoro, où le secteur de la microfinance s'est de mieux en mieux développé 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 commun 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, 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'il 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 fin à l'existence de crédits parallèles contractés par certains membres de mauvaise foi auprès des différentes CB de l'OTIV et /ou auprès d'autres institutions financières, le CRM permettra d'avoir une liste noire des débiteurs délinquants de chaque institution.

A part l'implantation d'un central de risque en microfinance, nous recommandons aussi à l'OTIV d'institutionnaliser le processus de gestion des risques.

2-2 Institutionnalisation du processus de gestion des risques

Le mode de gestion des IMF a souvent traité le contrôle interne et les audits internes de façon distincte des opérations, en ne considérant que leur capacité à découvrir des erreurs ou mauvaises pratiques passées. L'approche par la gestion des risques se veut plus d'intégrer et met en lumière la capacité du contrôle interne à prévenir les pertes et à favoriser l'efficacité. Pour être efficace, les IMF doivent institutionnaliser le concept de gestion du risque dans leur culture et leur

environnement organisationnels. Ainsi, le conseil d'administration et la direction ont pour rôle essentiel d'effacer les à priori négatifs du personnel vis-à-vis du contrôle interne et de l'audit interne en leur expliquant tous les bénéfices et enjeux que l'institution peut retirer de leur mise en œuvre efficace. En développant des mécanismes de contrôle ayant un effet incitatif et non dissuasif, la direction peut créer un environnement de contrôle positif, dans lequel tous les employés ont un intérêt à améliorer le système de contrôle interne. Un système de primes fondé sur la performance, une organisation en centres de profit et une culture mettant l'accent sur la résolution des problèmes sont de mesures susceptibles de renforcer un environnement de contrôle positif et d'aider à surmonter d'anciennes attitudes négatives à l'égard du contrôle interne.

Outre l'institutionnalisation du processus de gestion des risques, le réseau OTIV Alaotra Mangoro doit intégrer les visites aux membres dans le processus d'évaluation.

2-3 Intégration des visites aux membres dans le processus d'évaluation

Toutes les IMF qui souhaitent vérifier l'efficacité de leurs contrôles internes, à vrai dire leurs gestions des risques, doivent intégrer des visites aux membres dans leur processus d'évaluation. Si les audits internes peuvent effectivement permettre de détecter beaucoup d'erreurs dans le système comptable, ils échouent souvent dans la détection de la fraude. En rendant personnellement visite à ses membres, l'OTIV peut vérifier que les données portées sur les registres reflètent bien la réalité et réduire les occurrences et l'impact de la fraude, protégeant ainsi la réputation de l'institution et sa santé financière. Plus le pourcentage des membres visités est important, moins le risque de perte financière due à des prête-noms ou pots de vins ou collusions élevées. Dans l'idéal, l'OTIV devrait envoyer une personne autre que l'agent de crédit rendre visite à la majorité de ses membres au moins une fois par an.

Aussi, le réseau OTIV qui est déjà membre au sein de l'APIFM dont ce dernier peut promouvoir et encourager la discussion sur l'amélioration de la gestion des risques et le contrôle interne. Les associations professionnelles peuvent faciliter l'harmonisation des normes et principes d'efficacité du contrôle interne et encourager leur mise en œuvre dans les IMF de leur zone d'influence. En un mot, de leur pays ou région d'activité. Ces associations peuvent superviser la mise en œuvre de contrôle interne de qualité et éventuellement développer un processus de certification permettant aux IMF membres l'ayant suivi d'être reconnues pour la qualité de leur gestion des risques.

Outre l'intégration des visites aux membres dans le processus d'évaluation, l'OTIV doit renforcer le lien entre la gestion de risque et le contrôle interne.

2-4 Renforcement du lien entre la gestion des risques et le contrôle interne

La plupart des organisations considéraient le contrôle interne comme une composante annexe, distincte des opérations et le confondaient souvent avec l'audit interne. Les dirigeants voyaient dans le contrôle interne un outil servant à détecter les erreurs et les cas de fraude après leur réalisation, plutôt qu'un outil permettant d'anticiper les problèmes potentiels et de prévenir les pertes financières de manière proactive. Le cadre de gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne, supérieure car intégrée à tous les niveaux de l'institution. Le processus itératif de gestion des risques implique le conseil d'administration et les dirigeants dans le processus d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que dans l'élaboration des politiques, procédures et systèmes opérationnels sains. Ensuite, les mécanismes de contrôle interne testent et évaluent la capacité de l'IMF à réduire le risque. La mise en œuvre et l'amélioration de ces politiques, procédures et systèmes impliquent le personnel opérationnel dans le processus de contrôle interne, ce qui permet à l'institution d'avoir un retour sur sa capacité de gestion des risques sans nuire au service client ni causer de difficultés opérationnelles. Ainsi, le conseil d'administration et la direction sont informés des résultats de l'évaluation et y répondent comme il se doit, poursuivant ainsi le processus continu d'évaluation des risques et de mise en œuvre des contrôles.

Conclusion

Afin de réduire à un taux raisonnable le taux de la pauvreté qui touche plus de 80% de la population malgache, Madagascar a besoin d'un secteur économique performant et compétitif, le secteur de la microfinance en fait partie. Compte tenu de l'importance de ce secteur pour la majorité des malgaches, la recherche des stratégies pour sa survie et sa pérennité s'avèrent très importantes, d'où l'utilité de cette étude qui a comme axe de recherche l'amélioration de la gestion des risques au sein d'une IMF, plus particulièrement pour le cas du réseau OTIV Alaotra Mangoro.. En guise de contribution à l'amélioration de cette gestion des risques au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro, une analyse critique de la situation a été effectuée pour dégager les forces et faiblesses et les opportunités et menaces. D'abord, l'analyse a montrée la disposition du réseau de plusieurs atouts. Ils se manifestent par l'existence d'une procédure d'octroi de crédit, d'un contrôle opérationnel, d'un contrôle de supervision et la présence du service audit interne sans oublier l'existence des autres réseaux OTIV qui constituent une grande opportunité pour le réseau OTIV Alaotra Mangoro. Ensuite, elle a permis d'identifier les faiblesses induisant à l'existence des risques opérationnels tels le risque de crédit, le risque de sécurité et le risque de fraude, puis les faiblesses relatives aux outils de gestion des risques ainsi que les menaces. D'après notre analyse, la possibilité d'imminence de risque de crédit au sein du réseau OTIV Alaotra Mangoro provient d'une défaillance sur l'application de la procédure de crédit, un problème sur l'organisation interne, une faiblesse sur la procédure de recouvrement, une lacune au niveau du contrat de prêt, une défaillance sur la procédure de garantie. En ce qui concerne le risque de sécurité et de fraude, ils peuvent provenir d'une mauvaise foi du responsable, d'une absence de SIG efficace, de l'étroitesse des caisses, de la défaillance du coffre-fort, du non respect de la norme de liquidité, de l'insécurité du transfert de fonds, de l'insuffisance de contrôle sur les opérations, d'une insuffisance de formation de gardien et d'un manque de système d'alarme. De plus, l'analyse de l'environnement montre un mauvais comportement des membres, une concentration du crédit rizicole, un changement de l'environnement économique et la présence d'entités concurrentes. A travers toutes ces défaillances suscitées, la stratégie de gestion des risques du réseau OTIV Alaotra Mangoro nécessite une amélioration.

Pour remédier à ces différents problèmes, nombreuses actions ont été proposées pour faire face à tout ces risques. La minimisation du risque de crédit doit se faire par la bonne application des politiques et procédures de crédit, par l'amélioration de l'organisation, par le renforcement de

la procédure de recouvrement, par la duplication et révision du contrat, par l'amélioration du système de garantie, le coaching des membres, la diversification du portefeuille de crédit et la recherche de nouveaux produits. Quant au risque de fraude et de sécurité, les actions suivantes ont été proposées : l'affermissement des sanctions, la dotation d'un SIG efficace, l'extension du local des caisses, la sécurisation du coffre-fort, le respect de la norme de liquidité, la sécurisation du transfert de fonds, le renforcement du contrôle des responsables et la sécurisation du local des caisses. Parallèlement à ces propositions d'actions soulevées, des impacts positifs sur le plan financier et sur le plan économique ont été évoqués. De plus, des impacts négatifs qui portent sur le coût de réalisation et sur la mission de l'OTIV ont été évoqués. D'après toutes ces études, des recommandations portant sur l'amélioration de la gestion des risques opérationnels sont à entreprendre pour atténuer la vulnérabilité aux risques. Il s'agit de l'implantation d'un central de risque, l'institutionnalisation du processus de gestion des risques, l'intégration des visites aux clients dans le processus d'évaluation et enfin le renforcement entre le processus de gestion des risques et le contrôle interne. Outre la gestion des risques opérationnels, d'autres recherches méritent d'être menées pour la pérennité du réseau OTIV Alaotra Mangoro comme la recherche de nouvelles stratégies pour la mobilisation de l'épargne pour alimenter les fonds propres et par conséquent le non recours au refinancement externe.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Champion A, « AMÉLIORER LE CONTRÔLE INTERNE », Volume 1, Volume 2, Dumas, édition 2000, 69 p.
- Churchill G et Coster D, « MANUEL DE GESTION DES RISQUES EN MICROFINANCE », édition 2001, 111 p.

DOCUMENTS et REVUES:

- Contrat de crédit du réseau OTIV Alaotra Mangoro,
- Gestion des risques dans les institutions de microfinance, par Abdou NDAO, Université Cheikh anta Diop.
- Groupe Consultatif D'assistance Aux Plus Pauvres, « AUDIT EXTERNE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE », Volume 1, Volume 2, édition décembre 1998, 77 p.
- Instruction CSBF relative au contrôle interne des établissements de crédit,
- Loi 2005-016 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance,
- Manuel des politiques et procédures du Réseau OTIV ALMA
- Manuel des politiques de Crédit,
- Plan comptable des établissements de crédit,
- Programme de formation à la gestion des coopératives d'épargne et de crédit,
- Statut du réseau OTIV Alaotra Mangoro,

COURS :

- Cours d'Organisation en 3ème année, Département Gestion, FAC DEGS, Université d'Antananarivo AU : 2007-2008.
- Cours d'Organisation en 2ème année, Département Gestion, FAC DEGS, Université d'Antananarivo AU : 2006-2007.
- Cours de Gestion des Ressources Humaines en 4^{ème} année, Département Gestion, FAC DEGS, Université d'Antananarivo AU : 2008-2009.

WEBGRAPHIE

- <http://www.clc.ca>, Mars 2011.
- HENNI VGS, Analyse et gestion de risque bancaire, in <http://www.treasury-worldbank.org>, Avril 2011.
- <http://www.wikipedia.org>, Avril 2011

ANNEXES

ANNEXE I : Localisation des caisses de base du réseau OTIV Alaotra Mangoro

ANNEXE II : Organigramme des caisses de bases du réseau OTIV Alaotra Mangoro

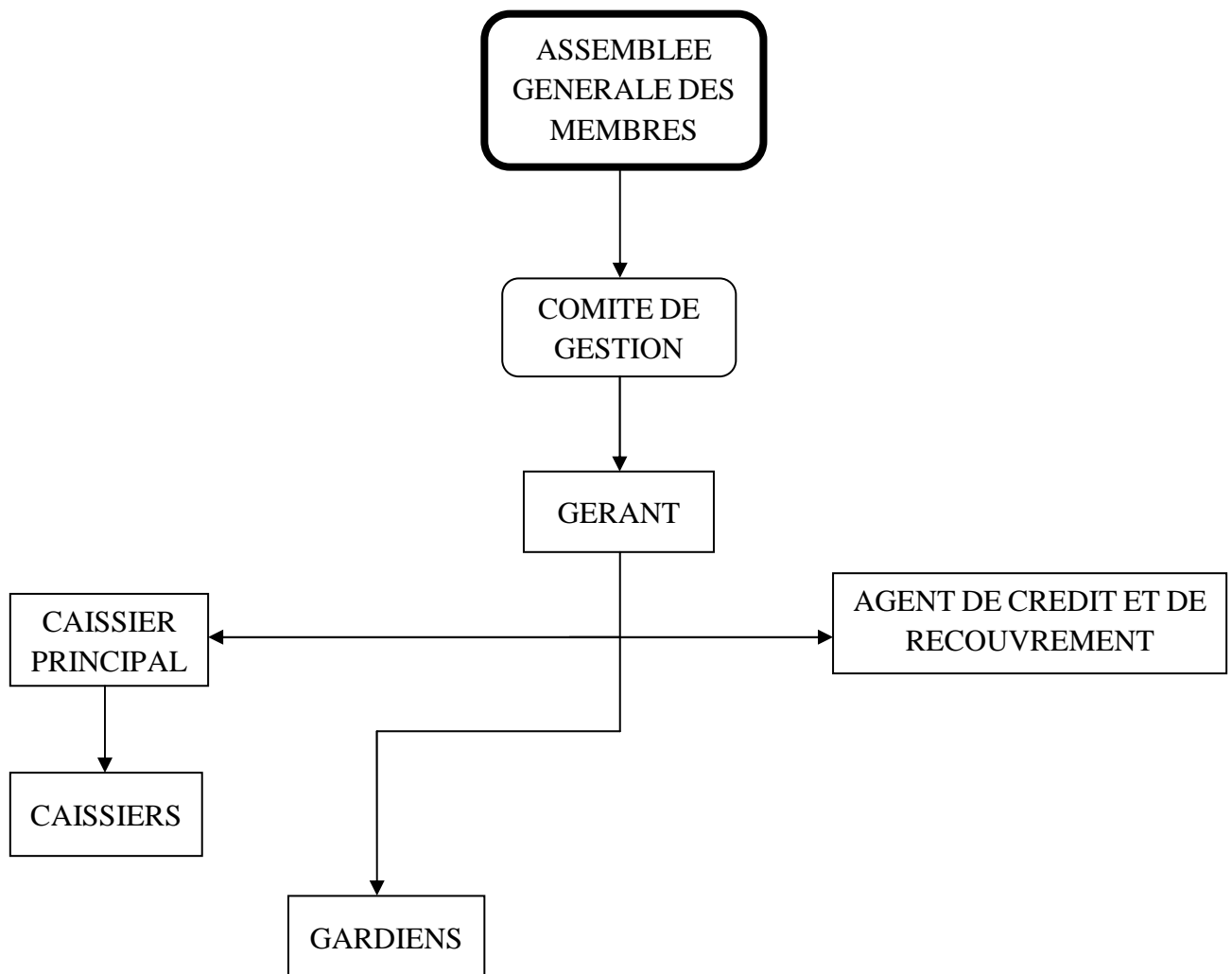
ANNEXE III: Organigramme des OTIV du réseau OTIV Alaotra Mangoro

ANNEXE IV : Organigramme de l'UNION du réseau OTIV Alaotra Mangoro

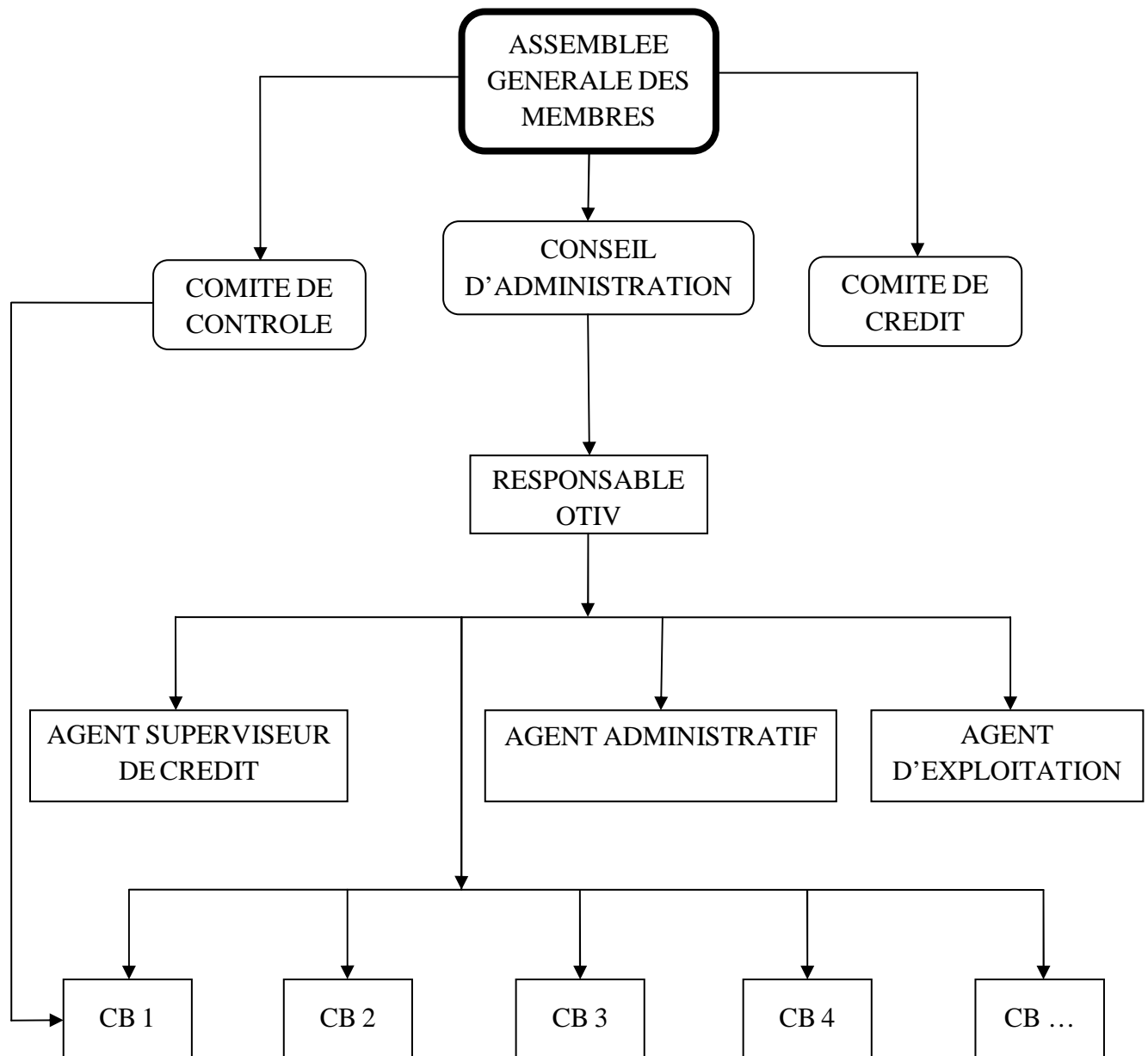
Annexe I : Localisation des caisses de bases du réseau OTIV Alaotra Mangoro



Source : Service communication et Marketing, Février 2011

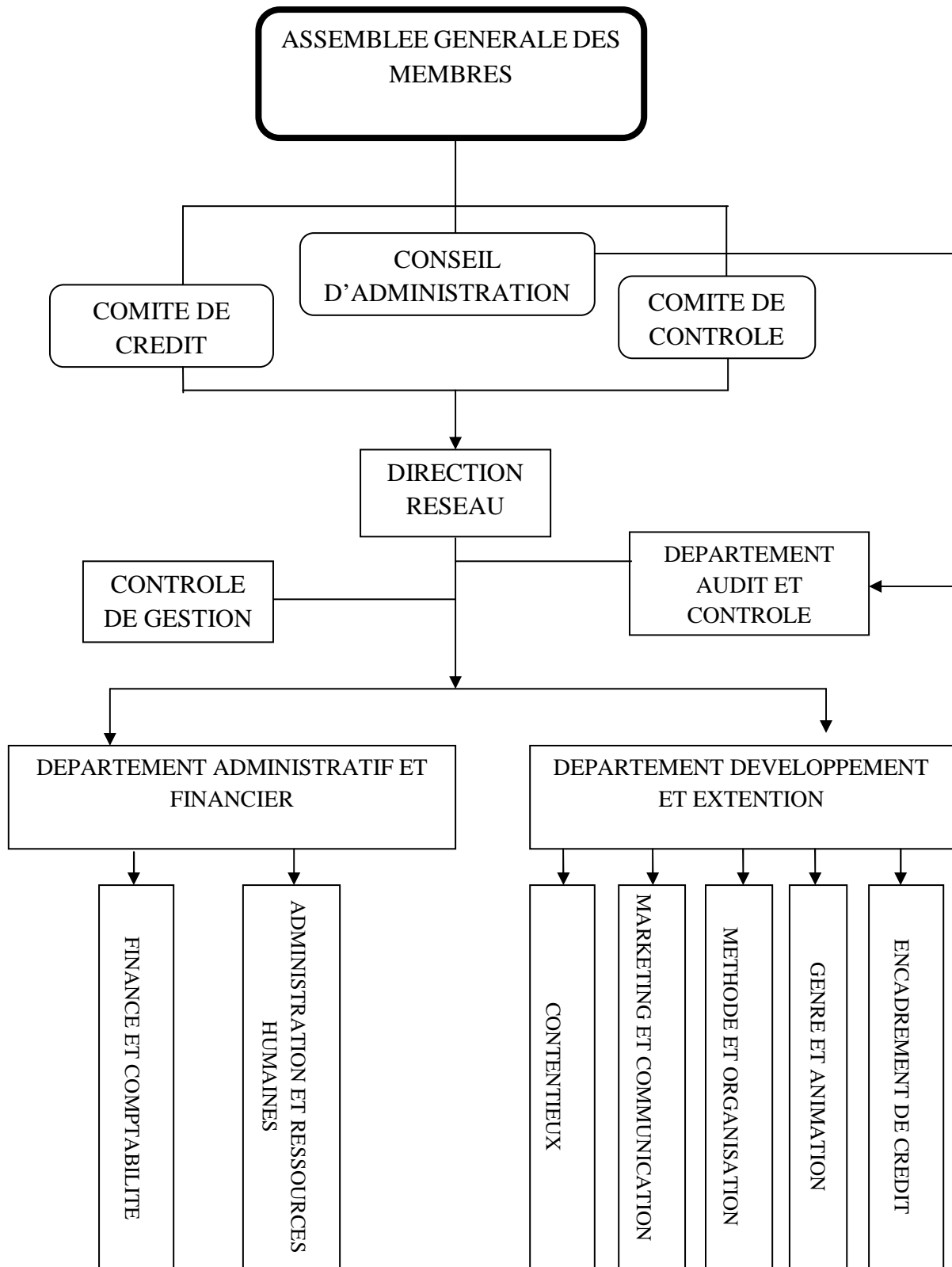
Annexe II : Organigramme des caisses de bases du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA, Février 2011

Annexe III : Organigramme des OTIV du réseau OTIV Alaotra Mangoro

Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA, Février 2011

Annexe IV : Organigramme de l'UNION du réseau OTIV Alaotra Mangoro



Source : Documents internes de l'UNION des OTIV ALMA, Février 2011

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	
REMERCIEMENTS	<i>i</i>
SOMMAIRE	<i>ii</i>
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	<i>iii</i>
LISTE DES TABLEAUX	<i>iv</i>
LISTE DES FIGURES	<i>iv</i>
Introduction	1
CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
CHAPITRE I: GENERALITES sur le RESEAU OTIV ALAOTRA MANGORO	4
Section 1 Présentation du réseau OTIV Alaotra Mangoro	4
1-1 L'identité du réseau OTIV Alaotra Mangoro	4
1-1-1 L'origine du réseau OTIV Alaotra Mangoro	4
1-1-2 Le système d'information et de gestion du réseau OTIV Alaotra Mangoro	5
1-2 Structure organisationnelle du réseau OTIV Alaotra Mangoro	6
1-2-1 Structure des caisses de base	6
1-2-1-1 L'organe délibérant des caisses de base	6
1-2-1-2 L'organe exécutif des caisses de base	7
1-2-2 Structure des OTIV ou centre administratif	8
1-2-2-1 L'organe délibérant	8
1-2-2-2 L'organe exécutif	9
1-2-3 Structure de l'UNION du réseau OTIV Alaotra Mangoro	9
1-2-3-1 L'organe délibérant	9
1-2-3-2 L'organe exécutif de l'UNION	10
1-3 Les produits et services offerts par le réseau OTIV Alaotra Mangoro	11
1-3-1 L'épargne	11
1-3-1-1 L'épargne à vue	11
1-3-1-2 L'Epargne Manampy	11
1-3-1-3 L'épargne à terme ou DAT	12
1-3-2 Le crédit	12
1-3-2-1 Les produits de crédit	12
1-3-2-2 Les crédits avec éducation ou CAE	13
1-3-2-3 Le grenier communautaire villageois ou GCV	13
Section 2 : Constat sur la gestion de crédit et de l'encaisse	14
2-1 La procédure d'octroi de crédit de l'OTIV	14
2-1-1 La phase de demande de crédit	14
2-1-1-1 L'admissibilité au crédit	14
2-1-1-2 La collecte des informations	15
2-1-1-3 L'analyse financière pour la proposition de crédit	15
2-1-1-4 L'évaluation des garanties	16
2-1-2 L'approbation du crédit	16
2-1-2-1 L'avis technique du comité d'instruction de crédit (CIC)	17
2-1-2-2 La décision de la commission de crédit (CC)	17

2-1-2-3 Le déblocage du prêt	17
2-1-3 Le suivi du crédit	18
2-1-3-1 Le suivi après déblocage	18
2-1-3-2 Le suivi des prêts en retard	18
2-2 La gestion de l'encaisse	19
2-2-1 La gestion du numéraire	19
2-2-2 Le transfert de fonds et le retrait de fonds	20
2-2-3 Le fonctionnement du compte débiteurs divers	20
2-2-4 Le fonctionnement de l'état de rapprochement	20
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DES RISQUES	22
Section 1 Concept de risque et gestion des risques	22
1-1 Le concept de gestion de risque	22
1-1-1 Généralités sur la gestion des risques	22
1-1-2 Le processus de gestion des risques	23
1-2 Les différentes catégories de risques	24
1-2-1 Le risque de crédit	24
1-2-2 Le risque de sécurité	25
1-2-3 Le risque de fraude	25
Section 2 Les mécanismes de gestion des risques	25
2-1 Le contrôle interne	25
2-1-1 Définition	25
2-1-2 Le contrôle interne du réseau OTIV Alaotra Mangoro	26
2-2 L'audit interne	26
ANALYSE CRITIQUE DES EXISTANTS	
CHAPITRE I : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FORCES	30
Section 1 Les forces relatives à la gestion de crédit	30
1-1 L'existence d'une procédure	30
1-2 Le contrôle opérationnel	32
1-3 Le contrôle de supervision	33
Section 2 Les forces concernant l'encaisse et sécurité	33
2-1 Le contrôle opérationnel	33
2-2 Le contrôle de supervision	34
Section 3 L'existence du service audit interne	34
Section 4 Les opportunités	35
CHAPITRE II : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FAIBLESSES	37
Section 1 Les faiblesses générant le risque de crédit	37
1-1 Les défaillances sur l'application de la procédure	37
1-1-1 L'imprudence des ADCR lors de la collecte des informations	38
1-1-2 L'insuffisance du contrôle des responsables	39
1-1-3 L'insuffisance de formation des dirigeants	40
1-2 Les problèmes d'organisation interne	41
1-2-1 L'alourdissement de tâches des ADCR	41
1-2-2 L'indisponibilité du membre du Comité de Crédit	42

1-3 Les faiblesses relatives au recouvrement	42
1-3-1 La lenteur de la procédure de recouvrement	42
1-3-2 L'insuffisance de sensibilisation avant échéance	43
1-4 Les défaillances sur le contrat de crédit	43
1-4-1 Une lacune sur la conservation du contrat de prêt	44
1-4-2 L'uniformité du contrat de prêt	44
1-5 Les lacunes sur la procédure de garantie	45
1-5-1 La simplification de la méthode de garantie	45
1-5-2 L'insuffisance du personnel contentieux	45
1-5-3 L'inexistence d'une procédure de réalisation des garanties	46
Section 2 Les faiblesses engendrant le risque de fraude et de sécurité	47
2-1 Les faiblesses relatives aux risques de fraude	47
2-1-1 La mauvaise foi du responsable	48
2-1-2 L'absence d'un SIG efficace	49
2-1-3 L'étroitesse des caisses	49
2-2 Les faiblesses relatives aux risques de sécurité	49
2-2-1 La défaillance du coffre-fort	50
2-2-2 La norme de liquidité non respectée	50
2-2-3 L'insécurité du transfert de fonds	51
2-2-4 L'insuffisance de contrôle sur les opérations	51
2-2-5 L'insuffisance de formation du gardien	52
2-2-6 Le manque de système d'alarme	53
Section 3 : Les faiblesses rencontrées sur les mécanismes de gestion des risques	53
3-1 Les défaillances sur le contrôle interne	53
3-1-1 Le non mis à jour du registre de contrôle interne	53
3-1-2 L'effectif restreint d'employés	54
3-2 Les faiblesses relatives à l'audit interne	54
3-2-1 Les défaillances relatives aux ressources	55
3-2-2 Les problèmes relatifs à la mission	55
Section 4 Les menaces de l'environnement	56
4-1 Les mauvais comportements des membres	56
4-1-1 Une mauvaise foi des membres	56
4-1-2 La fuite des débiteurs délinquants	56
4-1-3 Le détournement d'objet de prêt	57
4-2 La concentration du crédit rizicole	57
4-3 Le changement de l'environnement économique	58
4-4 La présence d'entités concurrentes	58
<i>PROPOSITIONS D'ACTIONS ET IMPACTS</i>	
CHAPITRE I : LES PROPOSITIONS D'ACTIONS RELATIVES AUX RISQUES	61
OPERATIONNELS	61
Section 1 Les propositions d'actions relatives au risque de crédit	61
1-1 La bonne application de la procédure	61
1-1-1 L'amélioration de la méthode d'entrevue	61

1-1-2 Le renforcement de contrôle des responsables	63
1-1-3 Le renforcement de capacité des dirigeants	64
1-2 L'amélioration de l'organisation	64
1-2-1 L'allègement de tâches des ADCR	65
1-2-2 La mise en place d'un calendrier mensuel	66
1-3 Le renforcement de la procédure de recouvrement	66
1-3-1 L'accélération de la procédure de recouvrement	67
1-3-2 La sensibilisation avant échéance	67
1-4 La duplication et la révision du contrat de crédit	67
1-4-1 La duplication du contrat de crédit	67
1-4-2 La révision du contrat de prêt	68
1-5 L'amélioration du système de garantie	68
1-5-1 La mise en place de nouvelles formalisations des garanties	69
1-5-2 Le recrutement d'agent contentieux	69
1-5-3 L'adoption d'une procédure de réalisation des garanties	69
Section 2 Les propositions de solutions concernant le risque de fraude et de sécurité	70
2-1 Les propositions d'actions relatives au risque de fraude	70
2-1-1 L'affermissement des sanctions ou la rétrogradation	70
2-1-2 La dotation d'un SIG efficace	71
2-1-3 L'extension du local des caisses	72
2-2 Les propositions d'actions relatives au risque de sécurité	72
2-2-1 La sécurisation du coffre-fort	72
2-2-2 Le respect de la norme de liquidité	73
2-2-3 La sécurisation du transfert de fonds	73
2-2-4 Le renforcement du contrôle du responsable	74
2-2-5 Le renforcement de capacité des agents de sécurité	74
2-2-6 La mise en place d'un système de sécurité performant et centralisé	75
Section 3 Les propositions d'améliorations relatives aux outils de gestion des risques	75
3-1 Les propositions d'actions relatives au contrôle interne	76
3-2 Les propositions relatives à l'audit interne	76
Section 4 Les propositions d'actions concernant les menaces	77
4-1 Le coaching des membres	77
4-2 La diversification du portefeuille de crédit	78
4-3 La recherche de nouveaux produits	78
CHAPITRE II : IMPACTS ET RECOMMANDATIONS	79
Section 1 Impacts	79
1-1 Impacts positifs	79
1-1-1 Impact financier	79
1-1-2 Impacts économiques	80
1-2 Impacts négatifs	80
1-2-1 Impact sur la mission sociale	80
1-2-2 Impact sur le coût	81
Section 2 Recommandations générales	81

2-1 Implantation d'un central de risque	81
2-2 Institutionnalisation du processus de gestion de risque	82
2-3 Intégration des visites aux membres dans le processus d'évaluation	83
2-4 Renforcement du lien entre la gestion des risques et le contrôle interne	84
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE	v
ANNEXES	
ANNEXE I : Localisation des caisses de base du réseau OTIV Alaotra Mangoro	vi
ANNEXE II : Organigramme des caisses de bases du réseau OTIV Alaotra Mangoro	vi
ANNEXE III: Organigramme des OTIV du réseau OTIV Alaotra Mangoro	vi
ANNEXE IV : Organigramme de l'UNION du réseau OTIV Alaotra Mangoro	vi
TABLE DES MATIERES	xi