

## **LISTE DES FIGURES**

Figure1 : Les différentes agences de la BOA Madagascar.....	9
---	---

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau des amortissements.....	65
---------------------------------	----

## **LISTE DES SCHEMAS**

Schéma I: Organigramme de la BOA Madagascar.....	7
Schéma II : Organigramme de l'agence Tolagnaro.....	9
Schéma III : Le déroulement du processus compliqué.....	48
Schéma IV : Le processus d'octroi de crédit aux entreprises.....	50

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ADDC</b>	: <b>A</b> vance sur <b>D</b> écompte de <b>D</b> roits <b>C</b> onstatés
<b>AFH</b>	: <b>A</b> frican <b>F</b> inancial <b>H</b> olding
<b>ASCA</b>	: <b>A</b> vance <b>S</b> ur <b>C</b> ertificat <b>A</b> ministratif
<b>ASFA</b>	: <b>A</b> vance <b>S</b> ur <b>F</b> acture <b>A</b> ministrative
<b>ATB</b>	: <b>A</b> venant de <b>T</b> ransfert de <b>B</b> énéfices
<b>AVG</b>	: <b>A</b> ssurance <b>V</b> ie <b>G</b> roupe
<b>BCM</b>	: <b>B</b> anque <b>C</b> entrale <b>M</b> algache
<b>BFR</b>	: <b>B</b> esoins en <b>F</b> onds de <b>R</b> oulement
<b>BOA</b>	: <b>B</b> ank <b>O</b> f <b>A</b> frica
<b>BOAD</b>	: <b>B</b> anque <b>O</b> uest <b>A</b> fricaine de <b>D</b> éveloppement
<b>BTM</b>	: <b>B</b> ankin'ny <b>T</b> antsaha <b>M</b> pamokatra
<b>BTP</b>	: <b>B</b> âtiment et <b>T</b> ravaux <b>P</b> ublics
<b>C</b>	: <b>C</b> onforme
<b>CA</b>	: <b>C</b> hiffre d' <b>A</b> ffaire
<b>CC</b>	: <b>C</b> réance <b>C</b> ontentieuse
<b>CDL</b>	: <b>C</b> réance <b>D</b> outeuse <b>L</b> itigieuse
<b>CREDOC</b>	: <b>C</b> REdit <b>D</b> OCumentaire
<b>DAT</b>	: <b>D</b> éclaration d' <b>A</b> ccident de <b>T</b> ravail
<b>DCE</b>	: <b>D</b> irection <b>C</b> entrale des <b>E</b> ngagements
<b>DCGR</b>	: <b>D</b> irection <b>C</b> entrale des <b>G</b> randes <b>r</b> elations
<b>DCRD</b>	: <b>D</b> irection <b>C</b> entrale du <b>R</b> éseau et de son <b>D</b> éveloppement
<b>DDC</b>	: <b>D</b> écompte de <b>D</b> roits <b>C</b> onstatés
<b>DDOA</b>	: <b>D</b> irection <b>D</b> éléguee à l' <b>O</b> ptimisation des <b>A</b> chats
<b>FMO</b>	: <b>F</b> ormation <b>M</b> arketing <b>O</b> opérationnel
<b>FR</b>	: <b>F</b> ond de <b>R</b> oulement
<b>GR</b>	: <b>G</b> rande <b>R</b> elation
<b>MC</b>	: <b>M</b> ouvements <b>C</b> onfiés
<b>MNCE</b>	: <b>M</b> obilisation de <b>C</b> réance <b>N</b> ée sur l' <b>E</b> tranger
<b>NC</b>	: <b>N</b> on <b>C</b> onforme
<b>ONG</b>	: <b>O</b> rganisation <b>N</b> on <b>G</b> ouvernementale
<b>PEF</b>	: <b>P</b> rêt <b>E</b> vènement <b>F</b> amilial
<b>PIC</b>	: <b>P</b> ôle <b>I</b> ntégré de <b>C</b> roissance
<b>PME</b>	: <b>P</b> etites et <b>M</b> oyennes <b>E</b> ntreprises
<b>PSC</b>	: <b>P</b> rêt <b>S</b> colarité
<b>PVO</b>	: <b>P</b> rêt <b>V</b> aha <b>O</b> lana
<b>QC</b>	: <b>Q</b> uotité <b>C</b> essible

**QMM** : **Q**uit **M**ineral **M**adagascar  
**SAV** : **S**ervice **A**près **V**ente  
**SFI** : **S**ociété **F**inancière **I**nternationale

*Rapport-gratuit.com*   
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION.....	1

## **PREMIERE PARTIE : CADRE DE L'ETUDE..... 3**

<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA MADAGASCAR.....</b>	<b>4</b>
Section 1 : La naissance du groupe BOA.....	4
Section 2: La naissance de la BOA MADAGASCAR.....	5
Section 3: Structure organisationnelle de la BOA.....	6
<b>CHAPITRE II : LES ACTIVITES ET MISSIONS.....</b>	<b>12</b>
Section 1: Les différentes activités de la BOA Madagascar Agence Tolagnaro.....	12
Section 2: Les rôles et les missions de la BOA Madagascar .....	17
Section 3: La méthode de gestion de crédit utilisée par la BOA Madagascar.....	18
<b>CHAPITRE III : LES THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION.....</b>	<b>23</b>
Section 1: La méthode de fixation des taux en vigueur.....	23
Section 2: Les méthodes de gestion des crédits .....	25
Section 3: La théorie de gestion clientèle, notions de service .....	29

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE...33**

<b>CHAPITRE I : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES ACTEURS DU SYSTEME D'OCTROI DE CREDITS.....</b>	<b>34</b>
Section 1: Les lacunes au niveau de la clientèle entreprise.....	34
Section 2: Les lacunes au niveau de la clientèle particulière.....	36
Section 3: Le mode de collecte d'informations non fiables.....	38
<b>CHAPITRE II : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME D'OCTROI DE CREDIT .....</b>	<b>43</b>

Section 1: Au niveau de l'exploitation.....	43
Section 2: Au niveau de l'organisation et du déroulement du processus.....	46
Section 3: Au niveau de la prise de garantie.....	51
<b>CHAPITRE III : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA GESTION DES IMPAYES.....</b>	<b>55</b>
Section 1: La lenteur au niveau du processus de traitement.....	55
Section 2: Le désintéressement de la clientèle .....	58
<b>TROISIEME PARTIE : LES SOLUTIONS PROPOSEES POUR AMELIORER LE SYSTEME.....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE I : LES SOLUTIONS RELATIVES AUX PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES ACTEURS DU PROCESSUS.....</b>	<b>61</b>
Section 1: Proposition de solutions face aux problèmes de la clientèle professionnelle.....	61
Section 2: Les solutions relatives à la clientèle particulière.....	63
Section 3: Les solutions relatives aux problèmes rencontrés par la banque.....	66
<b>CHAPITRE II : LES SOLUTIONS RELATIVES AUX PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME.....</b>	<b>70</b>
Section 1: Prises de mesures en rapport avec les types de crédits et les risques qu'ils représentent.....	70
Section 2: L'amélioration du processus d'octroi du crédit par l'intégration de nouveaux éléments.....	71
Section 3: Les solutions proposées au niveau de la prise de garantie.....	72
<b>CHAPITRE III : PROPOSITION EN VUE D'UNE AMELIORATION DE LA GESTION DES IMPAYES.....</b>	<b>73</b>
Section 1: Activation des méthodes de relance.....	73
Section 2: Motivation de la clientèle au remboursement.....	74
<b>CHAPITRE IV : LES SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>76</b>
Section 1: Les solutions retenues au niveau des acteurs du système.....	76
Section 2: Les solutions retenues pour l'amélioration du système.....	78
Section 3: Les résultats attendus.....	80
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>I</b>
Annexe 1 : Lettre de relance dépôt à vue débiteur.....	II
Annexe 2 : Lettre de mise en demeure.....	III
Annexe 3 : Lettre de déclaration : sinistre décès .....	IV
Annexe 4 : Lettre générale de nantissement et de fusion de compte.....	V
Annexe 5 : Convention de compte courant .....	VII
Annexe 6 : Fiche signalétique de la BOA Madagascar.....	IX

# INTRODUCTION

L'octroi de crédit est aujourd'hui un sujet qui fait partie des solutions tremplins pour l'accroissement et l'amélioration du niveau de vie de la population via le financement des activités (exemple : la micro finance). On peut noter ici l'existence à ce jour de plusieurs entités qui œuvrent aujourd'hui pour l'octroi de crédit comme la Microcred, le Cecam, l'Otiv... et d'autres encore.

En effet, agir dans le financement des activités économiques (Micro ou Macro) a un impact direct sur la situation économique du pays ainsi que sur l'emploi.

Faisant partie actuellement du métier de la banque, il nous a paru intéressant de réaliser un travail de mémoire se portant sur le milieu bancaire et sur l'octroi de crédit.

Le monde subit encore actuellement les effets de la grande crise des subprimes en 2008 aux Etats-Unis, qui a entraîné la chute de plusieurs filiales de banques étrangères et notamment européenne. A cela s'ajoute la crise actuelle traversée par le pays et qui touche tous les secteurs d'activités, notamment l'entrepreneuriat. L'emprunt devient alors un risque aussi bien pour l'emprunteur, que le prêteur.

Ainsi, en traitant ce travail de mémoire, nous avons choisi d'approfondir le thème suivant : « Amélioration du système d'octroi de crédit en vue de la réduction des risques au sein de la Bank of Africa Madagascar de Tolagnaro ».

En couvrant tout le pays du nord au sud, de l'est à l'ouest, la BANK OF AFRICA est la banque privée, dont le réseau est le plus vaste à Madagascar, la variation de ses types de clientèles, et l'adaptation de ses services aux différentes cultures des zones dans laquelle elle est implantée nous a poussé à la choisir en tant que centre de nos réflexions.

La banque fournit de nombreux services qui sont destinés à faciliter la vie de clientèle. Cependant, notre devoir se limitera aux opérations classiques de crédits auprès des banques commerciales.

Les méthodes utilisées pour diminuer les risques sont-elles performantes face à l'évolution des risques présentés par la clientèle actuelle ? Présentent-ils des lacunes ? Telles sont les questions auxquelles nous essaierons de répondre dans nos développements.

Nos réflexions ont nécessité une prise de participation sur le terrain, par des montages de dossiers de crédits, des recherches et documentations au sein des bibliothèques de l'université

mais également au sein du département formation de la BOA. Ce devoir est également le fruit de quatre années d'études au sein du département gestion, et dont les cours prodigués par nos professeurs ont servi de balises.

Le traitement de notre problématique se divisera en trois grandes parties.

Nous allons donc dans la première partie évoquer le cadre général de la recherche en présentant la BOA Madagascar, ses activités, ses missions et ses rôles, nous allons de même présenter les différentes théories existant sur l'outil de gestion notamment les méthodes de fixation des taux en vigueur, les méthodes de gestion des crédits et celles utilisées par la BOA Madagascar. Dans la deuxième partie, nous ferons une analyse critique de la situation existante en mettant en exergue les problèmes rencontrés au niveau des acteurs (: les lacunes au niveau de la clientèle entreprise, de la clientèle particulière et la non fiabilité des informations collectées), au niveau du système lui-même (: au niveau de l'exploitation, de l'organisation, du déroulement du processus ainsi qu'au niveau de la prise de garantie) et enfin au niveau de la gestion des impayés dont la lenteur au niveau du processus de traitement et le désintéressement de la clientèle. La dernière partie sera axée sur les solutions proposées pour améliorer le système : au niveau des acteurs et du système lui-même. Elle parlera aussi des propositions en vue de l'amélioration de la gestion des impayés, les solutions retenues et les résultats attendus.

**PREMIERE PARTIE :**

**CADRE DE L'ETUDE**



Avant d'entamer le vif du sujet, il est nécessaire de connaître la BANK of AFRICA, d'où elle vient, ses produits et services, son parcours et ses objectifs. C'est pourquoi, notre première partie sera divisée en trois chapitres dont la première sera consacrée à la présentation de cette banque. Le second chapitre parlera de ses activités, rôles et missions et dans le troisième, nous exposerons les théories générales sur la gestion des crédits et fixation des taux en vigueur tirés des ouvrages que nous avons pu consulter et des méthodes de gestion et de tarification utilisées par la BOA Madagascar.

## **CHAPITRE I- Présentation générale de la BANK OF AFRICA MADAGASCAR**

### **SECTION 1 : LA NAISSANCE DU GROUPE BOA**

#### **1-1-Naissance :**

Fruit de la détermination de certains investisseurs maliens et pratiquement sans l'intervention des grandes filiales des banques françaises ni d'autres financements extérieurs BOA MALI est née en 1982 à BAMAKO capitale du Mali en représentant 13% des ressources bancaires maliens.

Ayant à sa tête l'AFRICAN FINANCIAL HOLDING, une structure de gestion créée en 1988, qui sera le principal actionnaire dans la création des futures banques filiales, tout en laissant une part aux actionnaires privées nationaux pour donner une dimension nationale. BOA BENIN en sera la première expérience, en voyant la participation de banques africaines de référence comme la BOAD, de sociétés financières africaines comme la SFI et la FMO.

#### **1-2-Développement du groupe et réseau :**

A partir de 1994 et suite au succès de la BOA Mali, l'AFH renforce sa présence en Afrique de l'Est et en Afrique Centrale en intégrant d'autres secteurs d'activités tels que le secteur boursier, l'informatique, l'assurance, sans oublier sa principale mission qui est l'ouverture de banques commerciales. Actuellement le groupe comprend :

- 10 Banques commerciales situés dans la zone Nord -Ouest et Centrale Est du continent africain (BOA MALI, BOA SENEGAL, BOA BENIN, BOA BURKINA FASO, BOA MADAGASAR, BOA COTE D'IVOIRE, BOA KENYA, BOA UGANDA, BOA TANZANIE qui est la dernière née

- Une banque de l'habitat au Bénin

- Trois sociétés d'équipe -bail dont EQUIP BAIL MALI, EQUIP BAIL BENIN, EQUIP BAIL MADAGASCAR.

- Une société boursière ACTIBOURSE. ,(à noter que certaines banques commerciales de la BOA sont cotées en bourse depuis l'année 2007)

- Une société d'investissement AGORA

- Une société de capital risque ATTICA

- Une société d'assurance vie COLINA AFRICA VIE

- Une société informatique gérant tous les logiciels du groupe : AISSA.

Par ailleurs, le groupe s'élargit de jours en jours par l'intégration au capital de divers actionnaires dont récemment la BMCD.

## **SECTION 2 : NAISSANCE DE LA BOA MADAGASCAR**

La BOA Madagascar est une des banques du groupe et elle possède sa propre histoire qui peut être retracée suivant deux époques différentes : avant et après la privatisation.

### **2-1-Avant la privatisation**

L'actuelle BOA est en réalité l'ancienne banque d'Etat, « la BTM. (BANKIN'NY TANTSAHA MPAMOKATRA) qui était déjà une banque tout public dont la clientèle était constituée à la fois de particuliers et d'entreprises de différentes tailles .Elle était spécialisée dans l'agriculture et l'élevage. Cependant, suite à la crise traversée par le pays en 1995, et suite à l'entrée dans la troisième République, les bailleurs de fonds ont exigé que certaines entreprises d'états clés de l'économie malgache soient privatisées afin de redresser l'économie .La concurrence était ouverte pour tous les secteurs d'activités. La BTM, par décision de son conseil d'administration, a mis en vente en 1997 son fonds de commerce, tout en gardant un pourcentage minimum qui lui permettait d'avoir un droit de regard sur l'évolution de la banque.

### **2-2- Après la privatisation :**

La BTM est par la suite devenue la BOA Madagascar, suite au rachat du fonds de commerce de la BTM et à la reprise des portefeuilles saints de cette dernière. La BOA MADAGASCAR est née le 18 novembre 1998 grâce à l'ambition de l'AFH d'agrandir le groupe et de renforcer sa présence dans le continent Africain. La concurrence étant ouverte, chaque banque essaie de

développer sa position en ciblant les marchés auxquels elle veut accéder. La BOA Madagascar, quant à elle, a gardé l'image de son ancêtre en restant ouverte et accessible à toutes les catégories de clientèle. Actuellement elle est la première banque des particuliers. La croissance et le développement de son réseau sont fixés en fonction du plan triennal de développement qui est établi tous les trois ans et fixe les objectifs à atteindre à chaque année.

La première année, la BOA n'a pas pu récupérer qu'un nombre très limité des agences de la BTM, mais grâce aux efforts déployés par ses dirigeants et ses employés, le nombre des agences a été revu à la hausse, et en juin 2008, la banque compte 56 agences avec l'ouverture de l'agence d'Ivondry. Son slogan « BOA Madagascar la force d'un groupe, la proximité d'un partenaire » est synonyme d'ouverture à tous, et véhicule l'esprit de personnalisation des relations avec sa clientèle. En 2007, plusieurs agences, ont été rénovées pour cadrer dans le standard BOA, et offrir un cadre agréable et de qualité à la clientèle. L'arrivée d'autres actionnaires dans le groupe au début de l'année 2009 aura comme impact de renforcer toujours et encore cette présence dans la grande île.

La structure juridique<sup>1</sup> peut être définie de la manière suivante :

Capital social : MGA 33 000 000 000 dont :

AFH Océan Indien	38%
La Société Financière Internationale (SFI)	12,78%
La société Néerlandaise pour le Développement (FMO)	10,08%
L'Etat malgache	10%
Autres actionnaires (petits porteurs)	1.81%

## **SECTION 3: LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

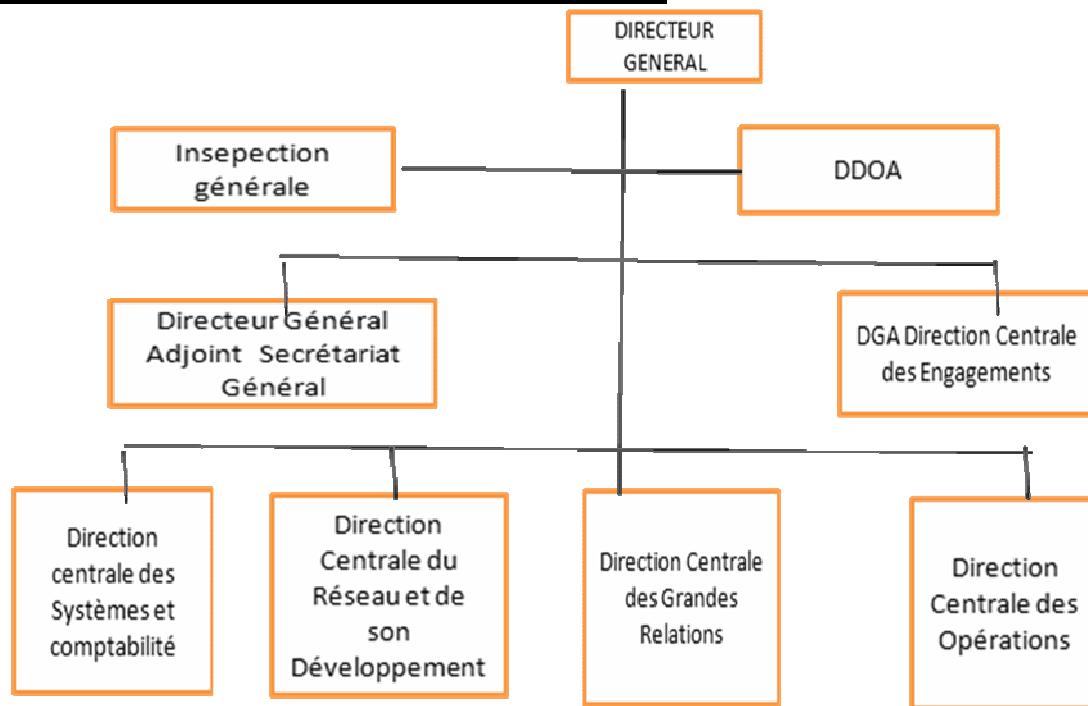
### **3-1 Organigramme de la BOA Madagascar :**

Nous proposons ci-après l'organigramme :

---

<sup>1</sup> Source : Formation BOA Madagascar

### Schéma I : Organigramme de la BOA Madagascar<sup>2</sup>



Dans cet organigramme, c'est la Direction Centrale du Réseau et de son Développement qui nous intéresse dans la mesure où toutes les tractations se règlent au niveau de celles-ci. Notons ici que c'est aussi le service auquel j'appartiens.

a) Le Directeur Général

C'est le premier responsable de la BOA d'un pays donné

b) L'Inspection générale

Elle est chargée de l'inspection des unités du Siège et des agences

c) La Direction déléguée à l'Optimisation des Achats (DDOA)

Elle occupe une fonction d'état major au sein de l'organigramme, cette direction est chargée d'assurer que la banque dispose de tous les moyens pour mener à bien ses activités tout en faisant le minimum de dépenses

d) La Direction Centrale des systèmes et de la Comptabilité

Cette direction regroupe :

- L'informatique
- La comptabilité

---

<sup>2</sup> Source : Manuel de formation BOA Madagascar

e) La Direction centrale des Engagements

Cette direction est chargée de :

- L'analyse des dossiers de demande de crédit
- La gestion des dossiers de crédit
- La gestion des garanties
- Le suivi précontentieux

f) La Direction centrale du réseau et de son Développement

Cette direction s'occupe :

- De l'animation du réseau
- Du marketing, de la communication et des projets

g) La Direction Centrale des Opérations

Cette direction est chargée :

- Des Opérations Nationales : Caisse centrale, titres, opérations centralisées
- Des moyens généraux
- De la Monétique (cartes sésame et Visa)

h) La Direction Centrale des Grandes relations

Cette direction est chargée :

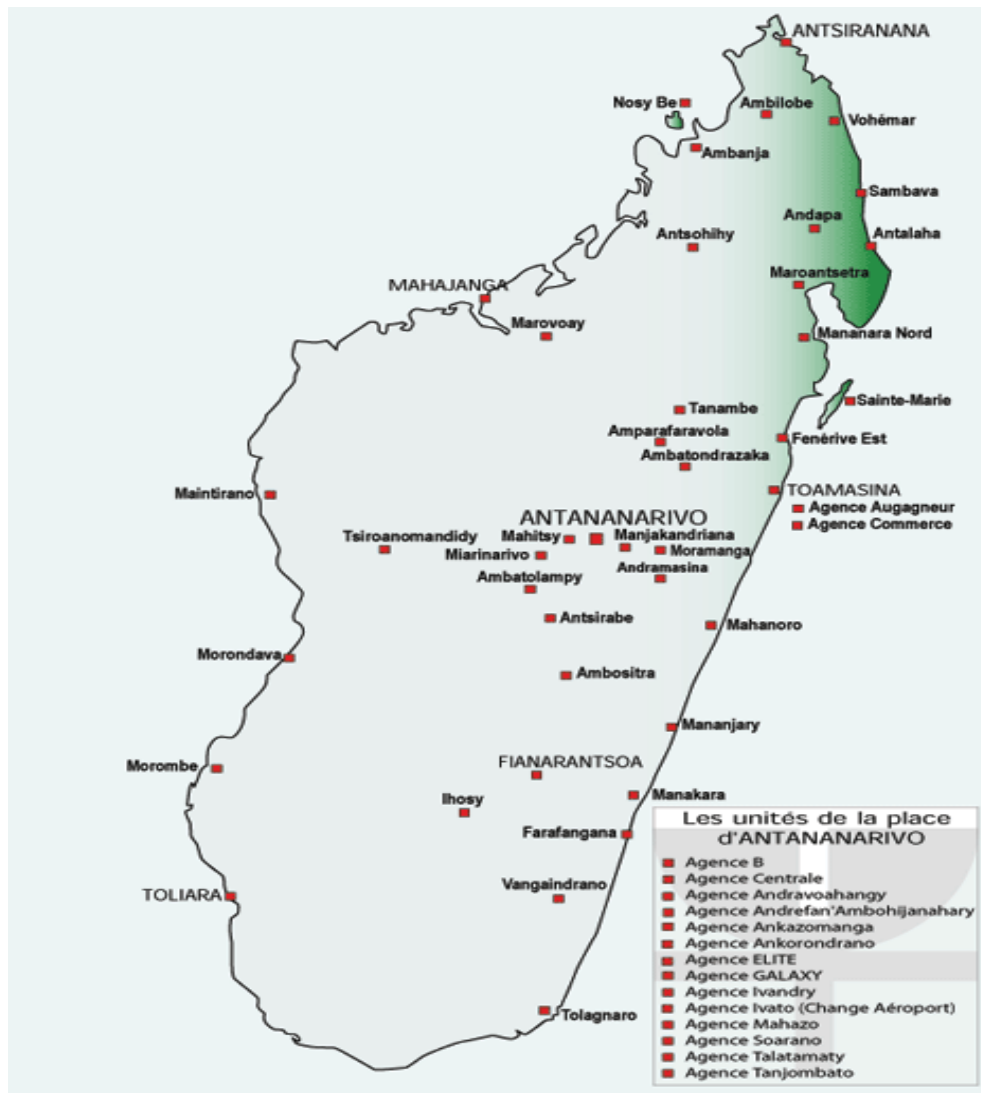
- Des grandes relations
- Des opérations tirées sur l'étranger

**3- 2-les différentes agences de la BOA MADAGACAR :**

Les agences de la BOA sont éparpillées aux quatre coins de l'île. Actuellement elle comprend 56 agences dont celle de Maevatanana est la dernière née. Comme nous l'avons souligné précédemment, le groupe travaille sur le renforcement de sa position sur le marché. Bientôt d'autres agences vont être créées. Selon leur taille, les agences sont classées en trois types :

- Type I : qui rassemblent les grandes agences
- Type II : qui rassemblent les agences de tailles moyennes
- Type III : qui rassemblent les petites agences.

Figure 1 : Carte de localisation des agences de la BOA Madagascar<sup>3</sup>



Cette carte nous montre la localisation de Tolagnaro qui se trouve à l'extrême Sud de Madagascar dans la région où la QMM exerce une activité intéressante à la BOA au plus haut point.

### **3-3-L'agence de TOLAGNARO**

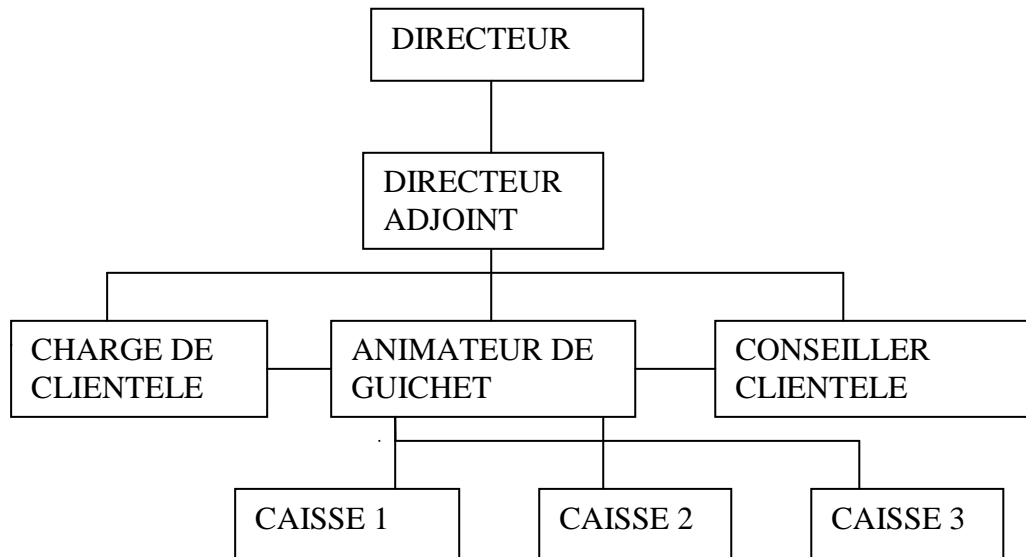
Située en plein centre ville, l'agence de Tolagnaro figure parmi les agences de type II. Cependant, face au manque cruel d'effectif, elle ne présente qu'un organigramme très simplifié et qui se présente comme suit :

<sup>3</sup> Source : site web BOA Madagascar : [www.boa.mg](http://www.boa.mg)

## ***Schéma II- Organigramme***

### ***de l'agence de Tolagnaro***

Nous présentons ci-après l'organigramme très simplifié de l'Agence de Tolagnaro.



Voici l'explication des différentes fonctions des responsables :

#### a) Le directeur

Le directeur d'agence est le premier responsable de l'agence. A ce titre, différentes missions lui sont attribuées à savoir :

- Veiller au bon fonctionnement de l'agence,
- Valider les opérations importantes,
- Etre le premier représentant direct de la BOA vis-à-vis des clients et des tiers,
- Superviser le travail de son équipe commerciale,
- Signer et accorder les crédits qui relèvent des pouvoirs de délégation qu'il a reçue de la direction générale,
- Etre le premier responsable des biens, du personnel et de la sécurité tant interne qu'externe de la banque.

#### b) Le directeur adjoint

Le directeur adjoint est le second de l'agence, son titre lui incombe les obligations suivantes, à savoir :

- Remplacer le directeur de l'agence en cas d'absence de ce dernier

- Superviser les opérations bancaires et les tâches administratives
- Superviser le travail de l'animateur de guichet
- Seconder le directeur en cas de difficultés
- Appuyer l'équipe commerciale dans ses démarches

#### c) L'animateur de guichet

L'animateur de guichet est le premier responsable de la caisse, en supervisant le travail des caissiers. Les missions suivantes lui sont attribuées :

- Veiller à ce que les paiements soient corrects
- Initier certaines opérations de caisses
- Rendre compte de ses activités à son supérieur hiérarchique direct qui est le directeur adjoint
- Réaliser les opérations de back-office
- Préparer, réaliser et assister aux séances de compensations

#### d) Le chargé de clientèle et le conseiller de clientèle

Le chargé de clientèle et le conseiller de clientèle sont les interfaces directes de la banque envers sa clientèle.

Ainsi, ils assurent les tâches suivantes :

- Développer les portefeuilles clientèle de la banque qui leur sont respectivement attribués, par la quête et la recherche de nouveaux clients,
- Monter les dossiers de demandes de crédits tant commerciaux que particuliers,
- Assurer la prise en charge complète de ses clients prospects mais également de sa clientèle acquise, depuis l'ouverture du compte jusqu'au recouvrement,
- Formaliser les garanties des dossiers de crédits,
- Veiller à la satisfaction de la clientèle en étant le correspondant qualité de l'agence avec la direction générale
- Assurer le SAV de l'agence et servir de renfort en cas de difficulté administrative majeure

#### e) La caisse

Les caissiers ont pour tâche toutes les opérations de manipulation d'espèces

La BOA a été élu pour la cinquième année consécutive, banque de l'année. Cette performance est due à la grandeur de son réseau mais aussi et surtout, au dynamisme de ses employés. L'agence de Tolagnaro, malgré un effectif restreint et un manque d'infrastructure, figure parmi les banques les plus appréciées dans la région Anosy.



## **CHAPITRE II : LES ACTIVITES ET MISSIONS**

La BOA MADAGASCAR, comme toutes entreprises, possède une vocation.

En effet, afin de bien la distinguer parmi ses confrères, il est nécessaire de connaître son rôle, son but et sa mission.

### **SECTION 1- LES DIFFERENTES ACTIVITES DE LA BOA MADAGASCAR, AGENCE DE TOLAGNARO**

Par définition, une banque est un établissement qui reçoit des dépôts de sa clientèle pour les redistribuer sous forme de moyen de paiement, moyennant un intérêt. Ainsi, on peut déduire de cette définition les principales activités de la BOA, à savoir :

#### **1-1: L'ouverture de différents comptes**

L'ouverture de compte est la première action de l'agence envers sa clientèle. C'est l'opération par laquelle, la banque ouvre un compte à l'endroit de sa clientèle et suivant la demande de cette dernière, afin qu'elle puisse y déposer des fonds et en disposer selon bon lui semble. Il existe au sein de la BOA divers types de compte :

##### **a) Le compte chèque**

C'est le premier type de compte que toute personne physique ou morale dotée de la capacité juridique peut disposer. Destiné à diverses utilisations, il est généralement utilisé par les particuliers en tant que compte de salaire et pour les entreprises dans le cadre de leur activité commerciale.

##### **b) Le compte TAHIRY**

Le compte TAHIRY est un compte de dépôt à vue, dont le fonctionnement est destiné à l'épargne. Contrairement au produit des mutuels d'épargnes, le compte TAHIRY est un compte de dépôt rémunéré sur lequel des retraits peuvent être faits à n'importe quel moment.

##### **c) Les comptes de Dépôts à terme :**

Ce sont des comptes que la banque ouvre à l'endroit de l'un de ses clients sur lequel sont déposés des fonds et dont le fonctionnement est bloqué pour une durée déterminée et fixée par les deux parties au préalable.

Les comptes de dépôts sont communément appelés au sein de la banque des « produits ressources ».

### **1-2: La mise à disposition de moyen de paiement :**

Par définition, les moyens de paiement sont des valeurs mises à la disposition de la clientèle pour faciliter la vie quotidienne et éviter la circulation de liquidités. Il existe au sein de la BOA Madagascar quatre types de moyens de paiements dont : les effets de commerce, les chèques, le virement et les cartes bancaires.

### **1-3: L'octroi de crédit :**

C'est une des activités principales de la BOA en tant qu'établissement financier. En effet, elle met à disposition des demandeurs différents types de crédit, selon le type de clientèle auquel ils appartiennent.

#### **a) Les crédits aux particuliers**

On peut distinguer trois types de crédits aux particuliers : ceux à court terme, à moyen terme, et ceux à long terme.

Les crédits destinés à la clientèle « particuliers » sont soumis à des conditions qui leur sont communes à savoir :

- Etre titulaire d'un compte bancaire à la BOA
- Etre salarié du secteur privé ou public depuis un an
- Une domiciliation irrévocable du salaire

#### **b) Le prêt événement familial ou PEF**

Destiné à des événements familiaux de toutes sortes, le PEF est un prêt à court terme dont le montant est forfaitaire à un mois de salaire, dans le cas de l'existence d'un encours de prêt à long terme, ou deux, dans le cas de l'absence de ce dernier. Le remboursement se fait sur douze mensualités constantes au maximum, soit un an.

Le client peut l'obtenir une fois par an, tout au long de l'année et est renouvelable à chaque échéance.

#### **c) Le prêt scolarité ou PSC:**

A l'origine, elle a été conçue pour aider les parents dans la scolarisation des enfants. Elle est identique au prêt événement familial, mais dont le remboursement se fait sur dix mensualités constantes au maximum, que le client pourra renouveler à son échéance.

Les prêts à court terme dont le remboursement est inférieur ou égal à douze mois sont calculés hors quotité cessible.

#### **d) Le prêt VAHA OLANA ou PVO :**

Le prêt VAHA OLANA est un prêt à moyen terme dont l'objet est laissé à l'appréciation du client, il est remboursable sur deux ou trois ans par des mensualités constantes, selon le désir

de ce dernier .Le montant plafond est déterminé à partir de la quotité cessible et du délai de remboursement du prêt .Plus le délai de remboursement est long, plus le montant plafond est élevé ; la quotité cessible restant la même.

e) Le prêt immobilier hypothécaire LOVASOA :

Le prêt LOVASOA est un prêt à long terme dont le délai de remboursement est situé entre six à dix ans, le plus souvent pour la construction ou l'achat d'un immeuble.

C'est un crédit d'investissement dont l'objet est, la plupart du temps, l'acquisition d'un bien immobilier ou la construction d'une maison ou d'un immeuble

f) Les prêts aux entreprises :

Les crédits aux entreprises sont des crédits commerciaux, qui visent surtout à contribuer au développement de ces derniers. Ils sont établis pour répondre à chaque besoin ou difficulté que l'entreprise peut rencontrer.

**1-4: Les différentes opérations bancaires :**

a) L'escompte de papier commercial

Elle suppose une opération d'achat de la part d'un client et une opération de vente de la part du fournisseur (client de la Banque).L'opération d'escompte est alors le fait de céder les effets de la vente au banquier, qui va mettre à la disposition du compte courant de son client (le fournisseur) le montant de la traite déduction faite des Agios.

b) Les opérations commerciales internationales : les opérations à l'importation : le CREDOC

C'est l'engagement d'une banque de payer un montant déterminé, au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation de service, contre remise de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou que la prestation a été effectuée, par ouverture d'une lettre de crédit (que la banque de l'acheteur à ouverte à l'endroit du fournisseur).

Son mode de réalisation se fait de différentes manières:

- *Par paiement à vue :*

Le paiement peut s'effectuer dès que les documents conformes sont présentés

- *Par acceptation :*

Le fournisseur peut tirer la lettre de crédit sur une banque qui aura été déterminée à l'avance par les deux parties. Dès sa présentation, l'exportateur reçoit la traite acceptée par la banque tirée en échange des documents.

Pour disposer des ou du montant de sa créance avant que l'échéance n'arrive, le bénéficiaire peut présenter l'effet pour escompte auprès de la banque qui a donné son acceptation. Le mode de paiement se déroule alors comme dans un escompte de papier commercial à la

différence que les créances sont nées sur l'étranger, d'où l'appellation MCNE ou mobilisation de créance née sur l'étranger.

c) L'Avance sur certificat administratif (ASCA) et l'avance sur facture administrative (ASFA) :

Service entrant dans le cadre de l'appui au secteur BTP (Bâtiment et Travaux Publics), elle nécessite une connaissance du fonctionnement des marchés publics.

Le Gouvernement ou parfois, certaines institutions publiques ont dans leur plan d'action la réalisation de projets d'utilité publique. Ces projets, ne pouvant être effectués par eux même, font l'objet d'un appel d'offre lancé à toutes les entreprises oeuvrant dans le domaine d'activité mis en exergue dans l'appel d'offre. L'entreprise qui aura été désignée à faire le travail est celui qui aura satisfait les conditions du maître d'ouvrage. A la fin de l'ouvrage, l'entreprise présente au maître d'ouvrage la facture comportant le coût des prestations.

L'ASFA est un crédit de trésorerie octroyé par la banque à l'entreprise ayant effectué le travail sur présentation de cette facture. C'est un crédit de droits sur des créances qui sont nées mais ne sont pas encore constatées, vu que la réception définitive des travaux n'a pas encore eu lieu. Cependant, la facture matérialise l'engagement du maître d'ouvrage au paiement.

L'ASCA par contre suppose que l'ouvrage est terminé et réceptionné définitivement par le maître d'ouvrage et permet ainsi à l'entrepreneur d'obtenir un Certificat de Bonne Fin ou Certificat de Bonne Exécution.. Les créances sont ainsi nées et constatées, par le document pré- cité.

d) L'avance sur Produit ou Marchandise :

L'avance sur produit ou marchandise est un crédit de financement, de stocks d'un produit en vue d'une prochaine commercialisation. Elle est sollicitée à partir du moment où des décalages existent entre les recettes et les dépenses. Ce type de crédit suppose que les marchandises constituent l'objet des garanties pouvant être requises, elle est relayée par le crédit de financement de campagne qui sous entend dans la majeure partie des cas que la marchandise est collectée et stockée en vue d'une prochaine exportation.

e) Le découvert ou facilité de caisse :

Le découvert est une mise à sortie débiteur momentané du compte du client pour pallier à une difficulté de trésorerie passagère. Elle est mise en place sur le compte du client sous la forme

d'une autorisation. La notion de temps différencie la facilité de caisse du découvert car si l'une n'est utilisable que dans un délai très court, ne pouvant dépasser les trente jours, l'autre est mis en place, et le cas se faisant, sur le compte du client de façon permanente c'est-à-dire durant un délai d'un an qui est équivalent à la durée de l'exercice du client.

f) L'escompte de papier de chaîne :

L'escompte de papier de chaîne est un financement de vente à tempéraments c'est-à-dire des ventes adoucies par répartitions du montant total en plusieurs paiements parties d'où l'escompte de chaîne d'effet, répartie dans la majeure partie des cas sur un délai de 12 à 24 mois.

g) Le crédit Agricole :

Le crédit agricole est un crédit destiné à la population rurale dont les activités sont l'agriculture et l'élevage, principal financement octroyé par le secteur micro- finance de la BOA. Elle suppose une connaissance du cycle agricole et constitue ainsi l'ensemble de plusieurs différents crédits qui sont complémentaires.

h) Le crédit de préfinancement de campagne :

Généralement destiné aux opérateurs économiques, oeuvrant dans la collecte de cultures d'exportation, il s'agit d'un préfinancement que la banque accorde au client pour lui permettre de faire face à la campagne de collecte de produits. C'est un crédit relais à l'avance sur marchandise et qui suppose une demande future de crédit d'exportation.

i) Les crédits d'investissement à moyen terme et à Long terme :

Le crédit d'investissement est un crédit qui vise l'augmentation des moyens matériels de productions, que l'entreprise, ne peut acquérir compte tenu de l'immobilisation de ressources que son acquisition pourrait engendrer.

Le montant du crédit est déterminé en fonction de la capacité d'auto -financement de l'entreprise.

j) Les crédits par signatures : la Caution

La région Anosy et particulièrement la ville de TOLAGNARO, le fief du projet PIC (pôle intégré de croissance) est le berceau de plusieurs marchés publics (constructions d'infrastructures de développement telles que les écoles et autres).

La Caution est un crédit par lequel la banque se porte garant de son client, auprès du maître d'ouvrage, auprès duquel l'entreprise a déposé son offre de prestation, comme étant en mesure de réaliser l'ouvrage demandé.

Outre ces trois opérations, la BOA réalise aussi des opérations courantes tel que les virements, la mise à disposition de fond, la location de boîte aux lettres, diverses opérations internationales.

## **SECTION 2 : LES ROLES ET LES MISSIONS DE LA BOA**

En tant que prestataire de services, la banque possède un rôle qui lui est propre, cependant compte tenu de son appartenance au groupe BOA, elle possède aussi des rôles qui visent au succès du GROUPE.

### **2-1 Rôles :**

La BOA, en tant qu'établissement financier a pour rôle de mettre à la disposition de sa clientèle des moyens qui faciliteront la vie de sa clientèle d'un point de vue financier, moyennant des commissions.

Plus clairement, la banque se doit de :

- Faciliter les transactions de sa clientèle :

L'utilisation de divers moyens de paiements, visent surtout à limiter la circulation de liquidités qui représente de nos jours de plus en plus de risque en matière de sécurité des biens mais aussi des personnes.

- Contribuer au développement de l'économie malgache :

L'octroi de divers crédits favorise l'augmentation de la consommation, produisant un bon effet sur le commerce intérieur et générera de bons résultats pour l'état.

### **2-2 Missions de la BOA Madagascar :**

a) Renforcer la position du groupe BOA En Afrique par la recherche permanente de bons résultats

La BOA Madagascar constitue la banque commerciale du Groupe dont le réseau est le plus vaste avec ses cinquante six agences. L'application du Slogan, « **BOA, la force d'un groupe, la proximité d'un partenaire** » exige une présence sur tous les fronts et une augmentation de la bancarisation, d'où l'existence d'une banque dans les zones enclavées comme Maevatanana, et prochainement Ambovombe

b) Recherche de la satisfaction de la clientèle par la mise en place de la charte clientèle

C'est l'engagement de la BOA Madagascar envers la clientèle d'offrir un service de

qualité par :

- Un accueil satisfaisant pour le client et une orientation individuelle de celui-ci vers le service concerné dès son entrée dans la banque.
- Un délai de traitement ne dépassant pas les opérations intra groupes dans un délai de vingt quatre heures, un délai de soixante douze heures pour les opérations hors groupe.
- La BOA s'engage également à ne laisser aucune demande de ses clients, qu'elle soit écrite ou orale, sans réponse personnalisée
- Un engagement à répondre à toute demande de crédit de sa clientèle dans un délai maximum de cinq jours ouvrés.

c) Augmenter sa part de marché et contribuer au développement de sa clientèle par l'apport et la recherche permanente de produits nouveaux :

En effet, les services bancaires doivent suivre l'évolution de la technologie et intégrer cette technologie dans sa stratégie, car c'est le meilleur moyen de gagner de nouveaux clients et de fidéliser ceux qui sont déjà acquis.

Présentée ainsi, il nous apparaît que la BOA Madagascar joue des rôles importants aussi bien au sein du pays, en contribuant au développement de son économie, qu'au sein du groupe Africain auquel il appartient. L'exercice de ces activités requiert pourtant une grande vigilance aussi bien de la part des exécutants que des décideurs.

Par ailleurs, l'obtention de bons résultats est fonction du choix d'une bonne stratégie de gestion, ce qui nous amène au troisième chapitre de cette première partie : la théorie générale sur l'outil de gestion.

## **SECTION 3 - LA METHODE DE GESTION DE CREDIT UTILISEE PAR LA BOA MADAGASCAR**

Comme nous l'avons dit précédemment, les méthodes de gestion sont différentes suivant les banques. Au sein de la BOA Madagascar, cette méthode se définit suivant le type de clientèle et le type de crédit. Ainsi, nous distinguons la méthode de gestion des crédits aux particuliers à celle des crédits aux entreprises.

### **3-1 La gestion des crédits aux particuliers :**

Les prêts aux particuliers sont des produits salariaux, dont seuls les particuliers salariés peuvent obtenir. Pour se faire, ils doivent réunir les conditions suivantes :

- Etre salarié dans le secteur privé ou public depuis au moins un an,
- Avoir un salaire domicilié à la BOA depuis au moins 1 moi
- Avoir un engagement irrévocable de l'employeur à domicilier le salaire de son employé à la banque.

Les dossiers de crédits que nous avons eu l'occasion de monter nous ont permis de relever que la technique de gestion des prêts aux particuliers repose sur trois critères:

a) Le choix du montant

Le montant du prêt octroyé est déterminé par la direction à partir du montant du salaire.

- Si le prêt demandé est à court terme, celui-ci peut représenter une ou deux fois le montant du salaire de l'emprunteur.
- Si le crédit demandé est à long terme celui-ci est déterminé en fonction de la quotité cessible du salaire.

Par définition, la quotité cessible est le pourcentage du salaire qui est destiné à l'épargne après déduction faite des besoins de la vie quotidienne. La limite du crédit est donc telle que le montant de l'échéancier ne peut dépasser le montant de la quotité cessible dans le but de permettre le remboursement total ou partiel du crédit par le solde de tout compte en cas de cessation du contrat entre l'emprunteur et son employeur.

b) Le terme des échéanciers

La date de l'échéancier est fixé à cinq jours précédant la date prévisionnelle de l'arrivée du salaire dans le compte de dépôt pour que ces derniers puissent être honorés, la signature du contrat de prêt vaut acceptation de la part de l'emprunteur à l'ouverture d'un compte autre que le compte de dépôt dans lequel est versé son salaire et appelé compte d'engagement. Ainsi à l'arrivée du terme, le compte d'engagement est crédité du montant de l'échéancier par débit du compte à vue.

c) La lettre de domiciliation irrévocable du salaire ou PVO5 :

La teneur de cette lettre est l'engagement de l'employeur à domicilier irrévocablement auprès de la BOA Madagascar, toutes rémunérations, indemnités et autres traitements auxquels son employé a droit. Sa signature par l'employeur vaut accord du privilège pour la BOA de bénéficier du solde de tout compte de l'emprunteur avant d'autres tiers.



### **3-2 La gestion des crédits aux entreprises :**

La gestion des crédits aux entreprises diffère de la gestion des crédits aux particuliers du fait que le risque est souvent élevé, et qu'elle varie en fonction du type de crédit sollicité. En effet les entreprises ne disposent pas de ressources réelles stables permettant une détermination fiable du montant du crédit sollicité, (comme le salaire à l'endroit des particuliers) compte tenu de leurs activités.

#### **a) Le choix du montant:**

Comme dans les crédits aux particuliers, la détermination du montant du crédit varie selon le type de crédit sollicité. Cependant, elle est fonction aussi des mouvements confiés par l'emprunteur inscrit sur les livres de la banque.

#### **b) L'analyse financière**

Il s'agit de l'analyse des états financiers de l'entreprise par l'utilisation des différents ratios que l'on peut en déduire. Cette méthode se rapproche de la méthode de notation interne.

L'analyse financière permet de déterminer d'une part les besoins du client et d'autre part de déceler les problèmes liés à une mauvaise gestion.

#### **c) L'analyse de l'environnement**

L'environnement joue un rôle important dans l'évolution d'une entreprise. En effet, comme nous l'avons dit précédemment, la valeur d'une entreprise peut varier selon sa sensibilité à l'économie globale. Il est donc nécessaire de jeter un regard sur les composantes de cet environnement à savoir :

- Le marché
- La conjoncture économique et sociale
- La compétence des dirigeants de l'entreprise
- La concurrence

Le but de cette analyse est de déterminer :

- Si les changements auxquels le secteur d'activité lui-même fait face sont généralisés pour tous les opérateurs, ou si c'est l'entreprise cliente qui subit des difficultés.
- Si les conjonctures socio- politiques sont favorables ou non au développement de l'activité.
- Si les méthodes de travail sont encore performantes ou obsolètes.

- La part de marché que l'entreprise détient, son évolution ou sa régression. et les comportements de la concurrence.

#### d) Le choix des garanties

Les garanties ne conditionnent pas l'octroi d'un crédit, néanmoins elles constituent un garde-fou et empêche l'emprunteur de faire n'importe quoi, sous peine de perdre son immeuble ou son fond de commerce. De plus une bonne couverture des garanties est un principe constant de bonne gestion des risques bancaires.

#### e) l'exploitation de la centralisation des risques :

La centrale des risques est un département de la banque centrale de Madagascar, auprès duquel toutes les informations concernant les engagements d'un emprunteur sont centrées. Son exploitation par l'analyste de crédit, en combinaison avec d'autres méthodes d'évaluation permet de prévenir le risque représenté par un client compte tenu du volume de ses encours.

## **CHAPITRE III : LES THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION**

Les crédits, comme nous l'avons annoncé précédemment, sont des produits remplois au sein de la banque. Pour être performant, ils doivent être gérés d'une manière à présenter le moins de risque possible. Ainsi, ce troisième chapitre parlera des méthodes de fixations des taux en matière de crédit, selon « MERTON et GORDY<sup>4</sup> » et de la méthode de fixation des taux de la BOA Madagascar, mais également des diverses méthodes de gestion des crédits, et celle utilisée par la BOA Madagascar.

## **SECTION 1 : LES METHODES DE FIXATION DES TAUX EN VIGUEUR**

Le prix de l'argent est devenu une variable cruciale dans les décisions de tous les agents économiques.

Les grands théoriciens économiques ont essayé de déterminer des modèles de fixation du crédit en vue de limiter les risques et de les prévenir.

---

<sup>4</sup> La tarification du crédit bancaire, [www.univ-orleans.fr/leo/asm/vothi.pdf](http://www.univ-orleans.fr/leo/asm/vothi.pdf)

### **1-1 Le « Modèle de GORDY » pour les portefeuilles de crédit :**

Les intérêts sont par définition le coût de l'emprunt de l'argent sur une certaine durée. Il existe plusieurs méthodes d'approches, cependant nous nous sommes focalisés sur le modèle du portefeuille de GORDY.

Se trouvant dans le nouveau contexte réglementaire initialisé par le comité de Bâle sur contrôle bancaire, le « modèle de GORDY » est une application du « modèle de MERTON ».

Les formules données par GORDY revêtent une importance capitale pour l'analyse des risques présentés par un crédit dans la mesure où elle sert à définir le capital économique du ratio réglementaire de solvabilité.

GORDY s'appuie sur une première hypothèse que la variabilité individuelle d'une entreprise n'est pas indépendante d'une entreprise à une autre mais est gouvernée par une sensibilité à la performance de l'économie globale.

L'octroi d'un crédit implique donc les différents facteurs suivants :

- Le coût de ressources engendrées : en effet, les crédits proviennent des ressources liquides déposées par la clientèle sous forme de dépôt ou sous forme d'épargne.
- La couverture du risque: qui s'obtient par la détermination du risque de défaut de l'emprunteur et de la perte moyenne associée.
- La maturité du crédit : la notion du temps est capitale dans la détermination du taux à appliquer à un emprunteur car plus le temps est long, plus l'incertitude est grande. C'est la raison pour laquelle les taux à court terme sont différents des taux à long terme

Il faut aussi noter que le taux d'intérêt d'usure doit dépasser le taux créditeur ou frais appliqué aux ressources, pour permettre une couverture suffisante du coût du risque, et la rémunération des fonds propres.

Soient alors :

- EAD : l'engagement sur le tiers
- LGD : la perte sur le portefeuille sur une durée de un an
- PD : la probabilité de défaut
- D: les ressources collectés et qui coûtent des frais à taux R
- F : Les fonds propres alloués à l'octroi de crédit
- K : Le coefficient de capital exigé pour la distribution du crédit, résultant de la probabilité de défaut estimée.
- $\Pi$  : Le taux de rémunération des fonds propres
- $\Gamma$  Le taux d'intérêt d'usure

La formule de détermination du taux d'intérêt peut donc s'écrire de la manière suivante :

$$\Gamma.EAD = R.D + LGD.PD.EAD + \Pi.k.EAD^5$$

Par ailleurs, le crédit accordé à l'emprunteur est donc composé d'une part des ressources liquides collectées et du montant des fonds propres exigés pour la distribution du crédit. Les fonds propres représentent l'engagement de la banque face aux pertes inattendues au-delà des pertes statistiques.

### **1-2-La réglementation de Bâle I**

La formule des fonds propres réglementaires est selon les Accords de Bâle I obtenue par :

$$\text{Fonds propres Réglementaires} = \text{Pertes maximales probables} - \text{Pertes moyennes attendues}$$

Le taux d'intérêt à appliquer sur un emprunteur  $i$  est donc :

$$\Gamma = r.D/EAD + LGD.PD + \Pi.k^6$$

Par ailleurs, le taux de base des crédits dépend du taux directeur de la banque centrale.

Ce taux de directeur est estimé en fonction de l'évaluation de l'inflation.

Comme nous le savons, les crédits représentent un des plus grands produits de la banque mais qui présentent aussi plusieurs risques car le nombre de demandeur est souvent illimité. Il est donc nécessaire que les méthodes de gestion soient performantes.

## **SECTION 2 : LES METHODES DE GESTION DES CREDITS**

Pour que les méthodes de gestion soient performantes, il est important de connaître les différents risques existant en matière de crédit bancaire.

### **2-1 Les différents types de risques du banquier :**

On appelle risque du banquier la limite qu'il est prêt à courir dans l'octroi d'un crédit sans que ce dernier ne se résulte en perte, compte tenu des facteurs internes et externes auxquelles son client peut faire face.

Il existe trois types de risque :

- Le risque de non remboursement,

---

<sup>5</sup> Source : La tarification bancaire, [www.univ-orleans.fr/leo/asm/vothi.pdf](http://www.univ-orleans.fr/leo/asm/vothi.pdf)

<sup>6</sup> Source : La tarification bancaire, [www.univ-orleans.fr/leo/asm/vothi.pdf](http://www.univ-orleans.fr/leo/asm/vothi.pdf)

- Le risque d'immobilisation des créances,
- Le risque de taux.

a) Le risque de non –remboursement :

Le non remboursement est l'impossibilité pour la banque de recouvrer les créances quand tous les recours ont été épuisés envers le débiteur. Pouvant être causé par plusieurs raisons dont :

- Une mauvaise analyse de la situation financière de l'entreprise au départ,
- Une mauvaise gestion des fonds octroyés, qui impacte sur le C.A et entraîne ainsi des imprévus dans les prévisions,
- Une défaillance totale du débiteur par détournement du crédit qui, par conséquent ne produit aucun effet positif sur l'évolution de l'affaire.

Elle entraîne ainsi la banque à avoir recours à la justice, et à entamer les différentes procédures de recouvrement pour récupérer le capital.

Le risque de non remboursement peut se porter sur une créance en capital et le plus souvent sur une créance en intérêt.

b) Le risque d'immobilisation des créances :

C'est une situation dans lequel les débiteurs se voient dans l'incapacité d'honorer à temps l'échéance de son crédit et ce pour différentes raisons à savoir :

- Des imprévus dans ses prévisions,
- Des conjonctures sociales économiques défavorables,
- Des difficultés temporaires de trésorerie.

Le banquier voit ainsi ses créances immobilisées et ne peut se contenter de la part du débiteur que de son engagement écrit de régulariser ses créances dès que la situation le permet.

Cependant, l'immobilisation des créances peut-être le signe précurseur d'un éventuel non remboursement.

c) Le risque de taux :

Le risque de taux est celui que fait courir l'évolution ultérieure des taux au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe.

Pour une banque, le risque de taux représente l'éventualité de voir sa rentabilité affectée par l'évolution des taux. Exemple : lorsque celle-ci refinance à court terme un prêt à long terme à taux fixe, et se trouve face à une hausse importante des taux d'intérêt.

Dans l'hypothèse d'une exposition de la banque au risque de taux sur ses crédits, les pertes se situeront à deux niveaux :

- Perte sur les marges sur la durée restant à courir des prêts (soit par une augmentation du coût des ressources, soit par une baisse de rendement des prêts) ;
- Manque à gagner par rapport aux nouvelles conditions de taux du marché (situation que l'épargnant connaît bien lorsqu'il réalise par exemple un placement sur trois ans à 6 %, avant une hausse des taux qui conduit le marché à proposer quelque temps après le même placement à 7%).

A ces différents risques, plusieurs méthodes de gestion peuvent être utilisées.

Cependant, nous limiterons notre étude au choix de deux méthodes uniquement à savoir :

- La méthode de cotation et d'analyse du comportement des indicateurs
- La méthode des scores.

## **2-2 La méthode de cotation et d'analyse du comportement des indicateurs**

### **a) La méthode de cotation**

La maîtrise des risques- crédit passe aussi, bien sûr, par l'utilisation de divers outils plus ou moins développés en fonction des objectifs et des moyens mis en place par la banque.

Les principes de cotation, notamment sur le secteur du financement des entreprises adossés ou non à des systèmes experts d'analyse des risques, sont autant d'éléments susceptibles de contribuer à une bonne gestion des risques -crédit.

L'utilisation des cotations des contreparties (des clients) consiste à affecter une note (ou tout autre qualificatif) à un client en fonction de critères d'analyse préétablis. Cette note permet de porter une appréciation globale et synthétique sur la qualité du risque de la contrepartie analysée. Développés par la grande majorité des banques, les systèmes de cotation s'inspirent des méthodes anglo-saxonnes et diffèrent des méthodes de scoring qui visent à décider ou à refuser l'octroi d'un crédit.

Elle est notamment utilisée lors de la présentation d'un crédit aux instances décisionnelles de la banque ou encore lorsqu'une «revue de portefeuille» est mise en œuvre sur un secteur particulier de clientèle.

En règle générale, les variables quantitatives, parce que plus objectives et moins sujettes à interprétation (les ratios financiers par exemple), prennent le pas sur les variables qualitatives.

Le mixage de ces différentes variables quantitatives et qualitatives (non exhaustives dans les exemples donnés) aboutit à porter une appréciation sur l'entreprise et participe ainsi à la

décision d'accorder ou de refuser un crédit, en cohérence avec les choix stratégiques de la banque (développement, risques, rentabilité).

#### **b) L'analyse du comportement des indicateurs de risques**

Les analyses statistiques du comportement des indicateurs doivent être réalisées à partir des historiques figurant dans les fichiers de la banque, pour déterminer quelle a été leur évolution avant par exemple le passage du client en créances douteuses et litigieuses.

Les différents indicateurs sont ensuite croisés pour rechercher les facteurs les plus discriminants, donc les plus prédictifs de risque. Les choix de gestion retenus pour le système de détection préventive des risques crédit.

Parmi un panel d'indicateur, cinq sont généralement retenus :

- L'augmentation du nombre de mouvements débiteurs
- L'insuffisance de mouvements créditeurs sur un compte débiteur en dépassement depuis x jours
- L'absence de mouvements crédits, les pointes débitrices
- La variation brutale des mouvements créditeurs
  
- Le solde débiteur stationnaire

### **2-3 La méthode des scores ou techniques de scoring :**

Le score est une méthode automatisée de notation fondée sur des analyses statistiques qui permettent d'affecter à chaque client une note représentative de son profil de risque pour la banque.

Cette technique de sélection de la clientèle née aux États-Unis dans les années 1950, s'est progressivement développée en France à partir des années 1970. Elle est aujourd'hui couramment utilisée par de nombreux établissements, pour le crédit à la consommation qui représente son domaine de prédilection au niveau de l'utilisation, mais également en matière de crédits immobiliers.

L'efficacité du crédit scoring, comme outil de maîtrise des risques, sera liée aux caractéristiques retenues lors de son élaboration et, évidemment, aux conditions de son utilisation.

Le support méthodologique, pivot dans la conception d'un score, repose sur l'analyse des données et, plus particulièrement, sur l'analyse discriminante qui permet une appréciation globale de l'emprunteur, fondée sur quelques caractéristiques considérées simultanément.

Les difficultés principales de construction du score proviennent du fait que d'une part, les variables utilisées ne sont pas toujours numériques (comme par exemple le nombre d'enfants, les revenus...) et nécessitent une qualification, et d'autre part, les fichiers informatiques et l'organisation même de la banque peuvent faire varier la définition économique d'un bon ou d'un mauvais client.

Le choix de l'échantillon de clients retenus pour construire le score s'avère donc fondamental. Cet échantillon doit intégrer suffisamment de bons et de mauvais clients (environ un millier de chaque catégorie) pour être représentatif. Il sera nécessaire de réunir pour chaque client toutes les informations connues figurant dans les fichiers de la banque ou devant faire l'objet d'une saisie manuelle et de veiller à réintégrer les dossiers de crédit refusés (pour ne pas fausser le score).

Les informations ainsi recueillies seront croisées avec l'état du dossier pour mesurer le pouvoir prédictif de risque de chacune des informations utilisées.

Les variables retenues (profession, revenus...) croisées entre elles seront, en fonction de leur caractère prédictif de risque, constitutives de la batterie d'indicateurs de risque utilisés pour construire la grille de score la plus efficace. Le crédit scoring permet, par rapport aux méthodes traditionnelles d'instruction des crédits, un gain de temps important dans l'analyse des dossiers. Ce gain de temps doit trouver son optimisation dans sa réaffectation au profit d'opérations de conseil en direction de la clientèle, et/ou sur des opérations de crédits plus sophistiquées

Parce qu'il est fondé sur une appréciation objective des critères de risque, l'utilisation des scores permet à l'établissement de crédit de doser, en fonction de sa sensibilité aux risques, le niveau d'impayé qu'il tolère.

## **2-3 La méthode de gestion des risques de taux :**

### **a) Le GAP Comptable :**

Le Gap comptable consiste à ventiler l'ensemble des actifs et des passifs par le type de taux et la durée qui les caractérisent. La méthode permet de connaître pour chaque période à venir le Gap (c'est-à-dire l'écart) net en taux fixe.

Une position nette, active, taux fixe, entraînent une sensibilité défavorable à la hausse des taux. Au contraire une position nette passive, taux fixe, entraînent une sensibilité défavorable à la baisse des taux.



L'insensibilisation de la marge d'exploitation aux variations de taux n'est acquise que si l'assiette du risque de taux (Gap calculé comme la différence entre les emplois et les ressources à taux fixe) est nulle à tout instant, ce qui suppose un adossement parfait entre les ressources et les emplois à taux fixe.

b) La valeur actuelle nette :

La valeur actuelle nette consiste à calculer la valeur actuelle des flux futurs engendrés par la composition de l'actif et du passif ainsi que des taux d'intérêts qui y sont associés.

c) La durabilité, ou la notion du temps :

La durabilité consiste à tenter d'évaluer la durée de vie moyenne des flux actualisés aux taux de marché de l'actif et du passif. Cette méthode est synthétique et permet de déterminer des adossements globaux entre les postes.

## **SECTION 3 : LA THEORIE DE GESTION CLIENTELE, NOTIONS DE SERVICE**

L'objectif de la BOA est de parvenir à « VENDRE » de manière performante son produit face aux exigences de la clientèle. Cela suppose donc l'application d'une politique marketing basée sur la « Confiance et la Satisfaction » de la clientèle.

### 3-1- Définition du Marketing

Le Marketing est le fait de comprendre et d'agir. C'est la science de l'adaptation de l'offre à la demande.

C'est aussi la recherche et l'obtention de marché optimal (: c'est-à-dire dans les meilleures conditions) en fonction des besoins reconnus et présentés dans l'intérêt réciproque entre « Consommateurs et Entreprises » selon le concept de NEPVEU-NIVELLE<sup>7</sup>.

Faire du marketing c'est réussir à ne plus penser en tant que producteur mais aussi en tant que consommateur (comprendre le consommateur et agir suivant les besoins et les motivations)

### 3-2- Pourquoi faire du marketing ?

Nous savons que l'évolution d'une entreprise dépend du client, d'où le besoin de connaître qui est ce client, ce qu'il veut acheter et ses motivations. Pour subsister, elle devra être capable d'affronter ses différents adversaires, et de se mettre à la hauteur d'une concurrence.

---

<sup>7</sup> Source : Cours de marketing 4<sup>ème</sup> année en 2006, Université d'Ankatso- Antananarivo

#### a) Définition de la concurrence

C'est le besoin de faire mieux que les autres pour se développer et même pour subsister.

Comme le marché est en perpétuelle mutation, les clients sont changeants, infidèles parfois, et même sollicités par beaucoup d'entreprises concurrentes.

Les clients sont de plus en plus exigeants. Le marketing permet à l'entreprise de saisir scientifiquement le marché et de prendre des décisions éclairées d'où la nécessité d'avoir un Etat d'Esprit Marketing.

Maintenant, nous allons passer à une étude succincte de l'Etat d'Esprit Marketing c'est-à-dire l'esprit de la RECEPTIVITE, de la CREATIVITE.<sup>8</sup>

#### b) La RECEPTIVITE

Dans la RECEPTIVITE il faut être à l'écoute du marché, et même à arriver à anticiper les besoins du marché c'est-à-dire faire des études de marché par le service responsable du marketing : connaître le concurrent, s'occuper des documents sur le produit et sur le marché, recevoir les réclamations des clients sont les richesses de l'entreprise car elles permettent d'améliorer le produit et de l'adapter aux besoins du consommateur (exemple : boîte à idée).

#### c) La CREATIVITE

La CREATIVITE, c'est la capacité de mettre en relation des faits, des idées, des expériences, des techniques qui auparavant, n'avaient aucun rapport entre eux.

Exemple : l'ordinateur + la médecine = le scanner.

En marketing, la créativité ne se limite pas dans la découverte de nouveau produit, mais s'applique surtout dans le nouveau système de distribution :

Exemple : distributeur automatique par l'utilisation des cartes Sésame.

L'homme de Marketing cherche toujours des idées révolutionnaires, des techniques de communication afin d'avoir une prise de contact aux clients et de mieux les satisfaire.

Notons ici que, la direction Marketing se trouve sous le Responsable Commercial.

Nous venons de développer le concept Marketing. Nous allons maintenant approfondir la stratégie Marketing.

---

<sup>8</sup> « La qualité de l'accueil client », Hanta RAMAKAVELO CHATEAUX, référence consulting- Centre d'actions commerciales, Avril 2007. 25 Pages.

### 3-3- La stratégie Marketing

La stratégie c'est l'art de réaliser les objectifs et de concevoir les voies et les moyens nécessaires. C'est aussi un choix de moyen interdépendant à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs.

Neil BURDEN<sup>9</sup> a parlé de Marketing Mix qui veut dire dosage optimisé des variables ou moyens utilisés au niveau opérationnel. Faire du Marketing Mix c'est mélanger les moyens de manière à optimiser le résultat.

Finalement, le Marketing c'est le principe d'intégration des moyens et des autres services dans la prise de décision. Il y a donc une notion de CONFIANCE.

### 3-4- La CONFIANCE

Effectivement, du point de vue Marketing, la « CONFIANCE » peut se définir comme le fait de ne pas être trompé. C'est le fait d'être en sécurité.

C'est cette politique que la BOA Madagascar pratique afin de pouvoir garder la confiance de sa clientèle. Quant à la « Satisfaction » de la clientèle, elle dépend surtout de la qualité des services que la BOA leur rende.

### 3-5- La « Satisfaction »

La satisfaction est de la joie qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attendait. Donc, parler de la « Satisfaction » inclue la responsabilité des partenaires suivants :

- Vis-à vis des collaborateurs, il faut partager le savoir et le savoir faire.
- Vis-à vis des actionnaires, il faut adopter une bonne gestion pour pouvoir acquérir la confiance de ces derniers.
- Vis-à vis des tiers, il faut assurer la durabilité de la relation « Gagnant-gagnant ».
- Vis-à vis de la société, il faut satisfaire cette dernière par l'organisation de formation et à travers les aides pour les œuvres sociales.
- Vis-à vis du client, l'objectif primordial est la satisfaction de ce dernier, grâce à la bonne gestion de la chargée de la clientèle. Ce service clientèle nous intéresse étant donné que c'est en son sein que nous avons effectué nos recherches.

---

<sup>9</sup> Neil BURDEN : Cours de Marketing 4<sup>ème</sup> année

Faire connaissance avec la BOA Madagascar nous a permis de découvrir, les différentes opérations qu'elle réalise et principalement les différents types de crédit qu'elle octroie et qui existent au sein de son réseau bancaire, et notamment dans l'agence de Tolagnaro. Le rôle qu'elle joue au sein de l'économie nationale conforte son image de banque tout publique.

Par ailleurs, bien que nous n'ayons exposé qu'un modèle de fixation du taux de crédit, notamment celle de GORDY, cela a permis la compréhension sur la formation en général des taux de crédits dans le respect des réglementations bancaires en vigueur.

Quant aux méthodes de gestions, nous nous sommes beaucoup plus attardés sur la méthode de cotation, vu qu'elle ressemble à la méthode de gestion de la BOA Madagascar.

La recherche de l'efficacité du système réside dans le fait de savoir s'il est applicable ou non selon le contexte étudié, et le cas se faisant, dans la détermination des obstacles qui font que le système ne soit pas efficace.

C'est ce qui va nous amener à notre deuxième partie où la problématique est constituée par les différents obstacles rencontrés, principalement dans l'agence de Tolagnaro, compte tenu du contexte de la Région Anosy.

Nous venons d'entamer la première partie de notre recherche qui nous a permis de mettre en évidence trois chapitres traitant respectivement :

- La présentation de la BOA Madagascar qui parle de la naissance du groupe BOA, de naissance de la BOA MADAGASCAR ainsi que de sa structure organisationnelle
- Ses activités et ses missions où l'on traite les différentes activités de la BOA ainsi que ses rôles et ses missions
- Les théories générales sur l'outil de gestion où l'on traite la méthode de fixation des taux en vigueur, les méthodes de gestion des crédits ainsi que la méthode de gestion de crédit utilisée par la BOA Madagascar.

Nous allons maintenant aborder avec le maximum d'information la deuxième partie de notre étude dans laquelle nous essaierons de mettre en évidence certaines difficultés qui pourraient constituer un handicap majeur quant à la possibilité d'amélioration du système d'octroi de crédit.

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse critique de la situation existante relative à l'octroi de crédit au niveau des acteurs du système d'octroi de crédit.

Cette partie comprendra deux chapitres qui seront traités séparément.

A titre d'information, rappelons que d'après le rapport annuel de la BCM, le portefeuille de créances des banques commerciales est en nette amélioration malgré une hausse de 9.3%

durant les neuf premiers mois de l'année 2008 contre 11.7% au cours de la même période de l'année précédente. Pourtant, les créances en défaut de paiements ne cessent d'augmenter. Quelles sont les causes et les conséquences de ces augmentations sur le système d'octroi de crédit.

## **DEUXIEME PARTIE :**

### **ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE**

## **CHAPITRE I : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES ACTEURS DU SYSTEME D'OCTROI DE CREDITS**

Ce chapitre sera réservé à l'analyse critique de la situation qui prévaut au niveau de la clientèle entreprise.

Mais il nous paraît indispensable de procéder d'abord à un état des lieux concernant certains points qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique.

Ainsi, les points suivants ont été retenus par nos soins et méritent d'être rappelés ici brièvement :

- La situation de la clientèle professionnelle
- La situation de la clientèle particulière

Concernant la clientèle professionnelle, elle est composée en majorité d'entreprise individuelle, de PME (Petites et Moyennes Entreprises) travaillant dans le secteur du bâtiment et du négoce.

Si tels sont les faits, nous pouvons procéder à l'analyse critique des problèmes relatifs à ces derniers qui sont de quatre ordres à savoir :

- Lacunes au niveau de la clientèle professionnelle
- Lacunes au niveau de la clientèle particulière
- Mode de collecte d'informations non satisfaisant
- Insuffisance de suivi des engagements.

### **SECTION 1 : LES LACUNES AU NIVEAU DE LA CLIENTELE ENTREPRISE**

Des lacunes ont été effectivement constatées et risquent de porter préjudices à l'endroit de la banque.

Les causes sont multiples mais nous allons essayer ici de ne retenir que les trois causes principales dont :

- L'absence de formation adéquate des entrepreneurs
- L'abus d'utilisation des autorisations
- Les risques de détournement des crédits

#### **1-1 L'absence de formation adéquate des entrepreneurs**

L'exercice du métier d'entrepreneur n'est pas toujours, une réponse à la vocation.

En effet, les particuliers se lancent dans ce métier suite à l'obtention de divers marchés, relatifs à des prestations de services ou à des projets de construction. Sans avoir la moindre notion de gestion d'entreprises.

La première cause de cette lacune au niveau des notions de gestions d'entreprise est le manque ou la quasi-absence de connaissance de base. En effet, le niveau d'éducation de la ville de Tolagnaro et des communes périphériques est encore très faible suite à l'absence des infrastructures d'enseignements. Les formations données par divers projets tel que UADEL, GTZ, ou ACCORDS, sont certes assortis de certificat prouvant la capacité des apprenants, mais demeurent souvent insuffisant faute de pratiques. Ces derniers ne peuvent donc que se fier à des à peu près et se contenter d'une formation sur le tas pour améliorer leur connaissance faute de recyclage périodique.

Par ailleurs, dans le souci d'une bonne gestion certains entrepreneurs confient l'établissement de leurs états financiers à des bureaux d'études. Le manque de suivi peut cependant entraîner des discordances dans l'établissement des documents financiers, et certains éléments peuvent être incohérents.

Par conséquent il est difficile pour l'emprunteur de maîtriser ses états financiers. Ces derniers pouvant présenter des anomalies, d'une part, les entrepreneurs sont souvent incapables de les redresser eux-mêmes. D'autre part, en cas de mauvaise foi de la part du bureau d'étude, l'entrepreneur sera incapable de détecter les vices qui peuvent comporter ses états financiers.

## **1-2 L'Abus de l'utilisation des autorisations**

Certains entrepreneurs qui se voient accorder une autorisation de crédit ont parfois tendance à abuser de celui-ci. En effet certains clients profitent de leur autorisation pour engager des dépenses qui souvent entraînent des discordances dans les plans d'encaissement tout en espérant pouvoir encaisser des fonds assez rapidement pour combler leur déficit.

Par conséquent, le compte fonctionne de manière soutenue ne laissant pas de marge de manœuvre suffisante, et risquant de provoquer une alerte pour la banque sur un probable détournement du crédit. Ce cas survient généralement auprès des entrepreneurs quand il n'y a pas de distinctions entre le compte personnel de la relation et le compte sur lequel il travaille.



### **1-3 Le risque de détournement du crédit**

Le détournement de crédit peut se définir par l'utilisation d'un crédit octroyé à des fins autres que celle établie auparavant dans la demande de financement. Le détournement de crédit est réprimandé par la loi.

Cependant, les entrepreneurs, détournent souvent le crédit octroyé à d'autres fins. A titre d'exemple, nous pouvons prendre le cas d'un entrepreneur à qui une autorisation de découvert a été accordée en utilisant l'autorisation pour faire une acquisition, le compte fonctionnera de manière à régler les traites. Les encaissements serviront donc à régulariser les traites, sans refléter le Chiffre d'Affaire (CA) et par conséquent sans améliorer l'activité d'où une immobilisation du crédit.

Les entrepreneurs sont souvent tentés de procéder ainsi quand une opportunité soudaine se présente à eux, sans tenir compte des risques, et en oubliant que l'autorisation a été accordée pour combler un besoin précis.

## **SECTION 2 : LES LACUNES AU NIVEAU DE LA CLIENTELE PARTICULIERE**

La BOA en tant que banque leader du marché des particuliers, se doit d'offrir à sa clientèle des services accessibles et abordables.

Cependant ces derniers sont parfois confrontés à des difficultés lors d'une demande de crédit.

### **2-1 L'instabilité de l'emploi**

Les projets de constructions ont effectivement représenté des opportunités pour les jeunes travailleurs.

Cependant leur instabilité entraîne la méfiance des établissements bancaires, leur rendant les crédits inaccessibles.

En effet, la BOA Madagascar ne possède pas de plan de crédit destiné aux travailleurs temporaires ( : nous définissons ici en tant que travailleurs temporaires ceux dont le contrat est inférieur à 6 mois et dont les tâches effectuées ne sont pas à caractère répétitif). A ces différentes explications peuvent s'ajouter les difficultés au niveau des modalités et des procédures de virement bancaires : des soldes pour les fonctionnaires.

La première explication que l'on puisse apporter à cette inaccessibilité relève de la nature même de l'activité auquel l'emploi de ces jeunes était rattaché.

En effet, le secteur de la construction est un secteur instable car le besoin en personnel est fonction de la taille du marché et des constructions à faire. Cette démarche est suivie par beaucoup d'entreprise dans un souci d'allègement des coûts.

En outre, la prise de position des employeurs qui est parfois équivoque représente un risque que la banque devra assumer en cas de litige ou de rupture brusque du contrat de travail.

En effet, les employeurs ne veulent pas être tenus responsables du défaut de paiement de leurs employés envers les établissements bancaires. A cela s'ajoute les indemnités et soldes de tout compte qui ne couvrent pas toujours le montant du crédit demandé, provoquant ainsi des impayés qui devront être recouverts d'une autre manière.

Par ailleurs, le manque de verrouillage du système de virement bancaire des salaires constitue un obstacle aussi bien pour le client que pour la banque.

En effet, les vices de procédures et la concurrence déloyale effectuée par les autres établissements bancaires sont un des facteurs pouvant bloquer l'accessibilité des fonctionnaires aux crédits de la BOA. La domiciliation irrévocable signée par l'administration compétente concernant le paiement des indemnités et soldes des fonctionnaires n'est pas toujours respectée par les établissements confrères qui se trouvent attribués du virement des salaires de certains fonctionnaires possédant des engagements auprès de la BOA. Le salaire étant la garantie du crédit, ce dernier reste en suspens, obligeant ainsi la banque à avoir recours aux procédures de recouvrement.

## **2-2 Le non respect de la domiciliation irrévocable du salaire ou PVO5**

La domiciliation irrévocable comme nous l'avons dit précédemment est une lettre envoyée au service payeur du client salarié pour confirmer le virement des salaires.

Sa signature vaut acceptation de la part de l'employeur de faire bénéficier la BOA des indemnités auxquelles l'employé a droit avant tout autre créancier. La teneur de la lettre n'étant pas toujours respectée, la banque risque de perdre ses créances.

Par ailleurs, la concurrence déloyale entre les établissements bancaires pousse parfois les banques confrères à modifier les modalités de virement des salaires de certains clients.

Le cas peut se présenter où l'emprunteur ayant deux comptes dans des banques différentes a décidé de choisir l'une d'entre elles pour y virer son solde et y effectuer une demande de crédit. L'administration générale de la paie malgré la conformité des documents vire le solde de l'emprunteur auprès du confrère tout en négligeant la teneur de la PVO5 signé par ses soins sur le bénéfice à la BOA du solde de ce dernier. L'emprunteur se voit ainsi obligé de

prendre d'autres dispositions telles qu'effectuer le remboursement de son emprunt par versement de la mensualité dans le compte.

Par ailleurs, des difficultés sont rencontrés par la clientèle au niveau du remplissage des formulaires d'assurances, afin d'éviter les anomalies possibles, les exploitant doivent consacrer du temps pour les assister à les remplir correctement.

Enfin l'on peut évoquer comme difficultés rencontrées au niveau de la clientèle particulière, le détournement du crédit. En effet, la cherté de la vie induite par l'arrivée du projet de la QMM S.A a entraîné une forte croissance des demandes de crédits, qui, au lieu de servir à des investissements ont été utilisées en tant que crédit à la consommation.

D'après les montages de dossiers que nous avons pu réaliser, six demandes sur dix sont destinées à des événements mortuaires. En effet les us et coutumes dans la région du Sud impliquent des engagements énormes de dépense qui peuvent obliger le recours à un crédit. Les dépenses effectuées ne sont pas récupérées obligeant ainsi l'emprunteur à contracter un autre prêt. A la longue, la situation devient un cercle vicieux pour le client qui sera victime d'une accoutumance.

## **SECTION 3- LE MODE DE COLLECTE D'INFORMATIONS NON FIABLES**

L'agence de Tolagnaro ne possède pas de système d'octroi de crédit qui lui est propre. Due à son appartenance à un réseau, elle ne peut que suivre les règles de gestion de crédit établies à l'avance par le siège sous forme de procédure.

Pour que notre analyse soit la plus pertinente possible, il nous paraît nécessaire de procéder à la présentation des faits : le mode de collecte d'information utilisé.

Ce problème est spécifique aux crédits commerciaux. En effet, la collecte d'information est une des étapes les plus importantes dans l'analyse de demande de crédits commerciaux. Elle permet en outre, de définir les problèmes de l'emprunteur, de tracer les ébauches d'une solution qui est souvent matérialisée par le crédit.

### **3-1 Les états financiers défectueux**

Comme nous l'avons dit précédemment, la base de la gestion des crédits à la BOA est la notation interne. L'analyse des risques se base ainsi sur l'interprétation des ratios obtenus par le retraitement des états financiers à savoir le bilan, les comptes de résultats et le compte

prévisionnel de trésorerie. Ces chiffres peuvent cependant être erronés suite à la mauvaise qualité de l'information reçue et qui peuvent relever des points suivants.

En premier lieu, nous avons pu constater que très peu d'entreprise PME tiennent une comptabilité régulière et se limitent à la tenue d'un simple journal n'enregistrant que les ventes et les dépenses liées à l'achat. Ces données sont pourtant insuffisantes pour l'établissement des états financiers qui seront alors constitué par des lacunes auxquels les réponses peuvent être imprécises.

A cause d'un effet de ricochet, les retraitements effectués par les analystes seront erronés. Un montant trop important ou trop faible au niveau de certains postes du bilan, des variations brusques au niveau de ces postes, voire l'absence même de ces postes, constituent autant de clignotant pouvant avertir l'imprécision des documents financiers présenté par le client. L'exploitant ne peut pourtant pas être à la fois juge et parti, et se voit obligé de renvoyer le dossier au client pour des éventuels corrections.

Par ailleurs, l'absence d'audit peut s'avérer être source de mauvaises informations.

En effet, les PME de part leur petite taille négligent souvent cet aspect pourtant très important dans une gestion saine. Les prestations demeurant encore coûteuses et l'absence de cabinet d'audit certifié font reculer les entreprises, et les empêchent ainsi de détecter les anomalies possibles dans la tenue de leurs affaires.

Enfin la méconnaissance de l'activité réelle de l'emprunteur peut être une source de lacune au niveau de la collecte de l'information. D'une part, il peut être question d'une rétention d'information concernant les détails de l'activité, de la part de ce dernier, d'autre part, il peut s'agir d'une ignorance qui n'est pas remédiée par des efforts de personnalisation des relations. L'analyse réalisée aboutira alors à des propositions de solutions qui ne seront pas toujours adaptées à la situation de l'emprunteur.

### **3-2 L'insuffisance des moyens mis à disposition:**

En premier lieu, il y a l'insuffisance de moyen matériel à la disposition des exploitants.

En effet l'absence de matériel adéquat est un facteur pouvant rendre inefficace le traitement et l'analyse des documents financiers. Une erreur de frappe ou de formulation peut fausser le résultat obtenu, rendant ainsi difficile l'évaluation du risque. L'insuffisance des moyens pouvant palier aux difficultés de déplacement compte tenu de l'éloignement rend impossible la vérification du bon déroulement ou non des activités, obligeant ainsi les exploitants à se fier uniquement aux documents comptables.

En second lieu, il y a l'insuffisance des moyens humains. En effet, l'effectif du personnel de l'agence de Taolagnaro est nettement déséquilibré face au nombre de sa clientèle. Le bon fonctionnement de l'agence exige ainsi une grande polyvalence qui joue souvent en défaveur des objectifs de crédit fixés et établis au préalable par la direction. La polyvalence constitue donc à la fois un atout et un désavantage pour une société. En termes de coût, elle permet une diminution des charges.

Cependant l'accumulation de tâche souvent incompatible nécessite de la part de l'exploitant, de posséder une concentration accrue, afin d'éviter les erreurs. Ce qui n'est pas souvent le cas compte tenue des obligations de rapidité dans le traitement des diverses opérations auquel il est vaqué habituellement et qui retardent le délai de traitement des demandes de crédits ou voir même négliger certains aspect de l'analyse.

Par l'absence d'infrastructure universelle, la détection des crédits empêche d'avoir une connaissance fiable des encours de crédit d'un emprunteur chez d'autres établissements financiers. Cette information est pourtant d'une importance capitale car la centralisation des risques utilisée et exploitée au sein de la BOA ne permet pas de l'obtenir. Elle permettra à la banque de mesurer le niveau de ses engagements face aux engagements totaux de l'emprunteur envers d'autres établissements bancaires ainsi que le rapport avec le CA qui peuvent en découler. L'exploitant sera donc obligé de demander des renseignements commerciaux, à titre complémentaire, auprès des autres établissements financiers, qui n'y répondent pas toujours. La concurrence les y obligeant et parfois pour préserver leur part de marché.

L'existence des lacunes au niveau des états financiers prête souvent à des questions qui peuvent rester sans réponse. En effet, un document financier a pour objet de retracer la vie d'une entreprise à un moment donné. L'équilibre qui doit exister entre le total au débit et au crédit d'un bilan oblige que chaque modification, augmentation ou diminution doit être vérifiable. L'obtention d'une information de mauvaise qualité ou l'existence de doute de la part de l'exploitant rendra le jugement de la demande de crédit difficile et entraînera une méfiance sur deux niveaux différents :

- La première se situe au niveau de la bonne marche de l'activité de l'emprunteur.

L'agent de crédit est pour ainsi dire son avocat auprès des décideurs. L'absence de documents comptables fiable rendra difficile l'approche dans l'analyse du crédit demandé augmentant ainsi la présomption de risque élevé et pouvant aboutir à l'échec de la demande.

- La seconde se situe au niveau de la confiance à accorder à l'emprunteur.

En effet la découverte d'un état financier douteux entraînera une méfiance de la part de la banque envers ce dernier qui pourrait avoir une mauvaise foi.

- Enfin le manque d'information du client sur la fonctionnalité du compte peut les induire en erreur.

En effet, certains clients par manque d'explication peuvent imaginer qu'il possède deux comptes différents, l'une qui reçoit son salaire et un autre sur lequel les avances sont prélevées.

Des difficultés peuvent donc survenir dans le suivi des engagements du client.

D'abord il faut citer les dépassements sur autorisation. Cette situation peut survenir quand les agents habilités aux paiements brûlent les étapes. En effet, le paiement des comptes possédant une autorisation doivent faire l'objet de l'aval de la direction. L'absence d'un applicatif de paiement comportant l'affichage d'une autorisation, induit l'agent à ne constater le dépassement qu'après le paiement effectué.

Par ailleurs, il faut noter les divers prélèvements dont le compte peut faire l'objet. Les prélèvements sont des débits automatiques qui sont réalisés indépendamment de l'agent de banque et via le système informatique utilisé.

Ces dépassements sont dans la majeure partie des cas la première source d'impayés des échéanciers de crédits de la clientèle bien que le calendrier de paiement soit établi de manière à recouvrer les remboursements (mouvements en attentes dans ce cas) dès disponibilité du salaire pour les particuliers, et des disponibilités des virements attendus pour les entreprises. La banque se heurte parfois à la mauvaise foi de la clientèle qui effectue des retraits équivalents dans la même foulée.

Enfin il y a la non effectivité de la formalisation des garanties relatives au concours octroyés.

La notification de la décision de crédit ne remplace pas l'effectivité de la formalisation des garanties. Bien que le risque soit bien évalué, le banquier peut-être tenté d'autoriser le paiement d'un chèque ou d'un virement ce qui peut augmenter le montant débiteur dans le compte.

Cette action permet de renoncer au concours octroyé et par conséquent fait perdre à la banque des frais et des commissions à percevoir.

## **CHAPITRE II : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME D'OCTROI DE CREDIT**

La sécurisation des crédits dépend de la régularité et de la disponibilité du système d'octroi utilisé. L'analyse du processus permettra alors de déceler les inconvénients. Aussi développerons-nous dans ce chapitre, les problèmes rencontrés au niveau de l'exploitation, de l'organisation des traitements et enfin au niveau de la prise de garantie.

### **SECTION 1 - AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION:**

Les crédits présentent des risques différents selon leur type. Aussi nous développeront les types de crédits les plus octroyés par la BOA agence de Tolagnaro et les critères d'évaluations lors du traitement des demandes de crédits.

#### **1-1 Les différents crédits octroyés et leurs inconvénients :**

- *L'avance sur certificat administratif (ASCA) ou avances sur décompte de droits constatés (ADDC) et l'ASFA:*

L'ASCA est un crédit de mobilisation de droit constaté dans la mesure où le maître de l'ouvrage a déjà délivré des attestations de droits constatés spécifiant la reconnaissance des prestations réalisées (travaux ou prestations de services). Le bénéficiaire est toute personne morale ou physique titulaire d'une attestation de droit constaté.

Le montant octroyé ne peut excéder 80%<sup>10</sup> du montant du décompte de droits constatés et le déblocage se fait au fur et à mesure du décompte de droits constatés se rapportant au marché par l'ouverture d'un compte d'avance.

Quant à la durée, elle ne peut excéder six mois à compter de l'émission du certificat décompte de droits constatés (DDC).

L'ASFA ou avance sur facture administrative, quant à elle, est un crédit de trésorerie octroyé par la banque sur présentation des factures administratives. De même que l'ASCA, le bénéficiaire peut être toute personne morale ou physique titulaire d'une facture administrative. Le montant octroyé s'élève à 70%<sup>11</sup> du montant des factures sans excéder l'autorisation y afférente.

---

<sup>10</sup> Source : Manuel de formation BOA Madagascar

<sup>11</sup> Source : Manuel de formation BOA Madagascar

Les ASCA et ASFA figurent parmi les crédits les plus octroyés par l'agence de Tolagnaro, néanmoins elles peuvent se résulter en des crédits impayés et ce pour les raisons suivantes :

- D'abord, il y a le retard de paiement de l'administration générale.

En effet, les modalités de paiement peuvent accuser des retards pouvant pénaliser la situation de l'entrepreneur suite à la lenteur au niveau de l'administration. Sans un suivi strict de sa part, les dossiers risquent de faire un vas et viens permanent entre les instances de décision compétentes sans qu'une décision se portant sur le paiement ne soit prise.

- Le retard de paiement peut aussi provenir de l'indisponibilité des fonds temporaires auprès du maître d'ouvrage, obligeant ainsi le titulaire à faire preuve de patience pour obtenir son dû.

Par conséquent, la banque ne peut que suivre le même rythme sans pouvoir agir et voir ses créances immobilisés pour une durée assez longue bien que le marché soit nanti en sa faveur. Cependant, ces retards peuvent entraîner des augmentations de frais et d'agios sur les comptes ouverts, le montant du paiement risque ainsi d'être insuffisant pour couvrir le montant débiteur et l'engagement risque de devenir un engagement irrégulier.

Par ailleurs, par manque de suivi, l'emprunteur peut se faire payer en espèces sans que la banque ne soit avertie et ce malgré que les formalités de nantisements du marché aient été réalisées.

A titre de rappel la facilité de caisse est une avance de très courte durée destinée à palier un décalage de trésorerie temporaire. Le découvert quant à elle est une avance en compte courant destiné à contribuer au financement d'exploitation.

L'octroi de ces deux types de crédits nécessite au préalable :

- L'analyse des documents comptables de l'entreprise :

L'entreprise doit logiquement avoir déjà travaillé pour pouvoir prétendre un découvert.

- Une analyse économique complète qui portera sur la nature de l'activité, le comportement du marché, les conjonctures sociopolitiques et économiques.
- Une analyse du compte prévisionnel de trésorerie, qui doit être vérifiée par l'ampleur de l'activité et son développement actuel mais aussi des mouvements confiés (MC).

Le découvert et la facilité de caisse sont des crédits risqués. D'abord, ces types de crédits ne sont pas à l'origine de créances appartenant à l'emprunteur tel que dans l'ASCA ou l'ASFA ni en financement d'une acquisition. La destination du crédit ne peut – être clairement connue et évaluée vu que les besoins sont établis suivant des prévisions et non suivant les réalisations. Par conséquent le risque de détournement du crédit est tout à fait possible.



En outre, l'habitude et l'utilisation excessive peut induire le client à une gestion laxiste de son affaire. En comptant sur l'autorisation de découvert, l'emprunteur peut engager des dépenses onéreuses sans penser à améliorer l'encaissement de ses créances sur ses clients. Le manque de mouvement créditeur ou leurs fréquences réduites feront donc appel à la vigilance sur la situation de l'emprunteur.

Par ailleurs, les intérêts débiteurs prélevés à l'échéance de l'autorisation risquent de peser lourdement sur le solde débiteur du compte courant de l'emprunteur. En effet, en cas de difficulté rencontré, les intérêts s'ajouteront au solde débiteur. Le montant des engagements pourra donc être supérieur au montant des garanties proposées.

- La situation financière, c'est-à-dire l'analyse de l'évolution de l'activité, sa rentabilité l'évolution de la situation financière (niveau du Fonds de Roulement, du Besoin en fonds de Roulement ainsi que la trésorerie).

### **1-2 Les critères d'évaluation de la demande de crédit non fiables :**

Concernant les crédits aux entreprises, la demande de l'emprunteur après études et dépouillement des états financiers, fait l'objet d'une note. La prise de position vis-à-vis du dossier sera donc fonction de la note établie.

En outre elle contient les éléments suivants :

- Les renseignements généraux sur le client
- La situation financière, qui est un bref résumé de l'analyse des éléments obtenus du retraitement des états financiers. Elle doit être la plus brève et succincte possible. En effet, elle requiert de la part de l'exploitant d'être objectif tout en sachant défendre la cause du client c'est-à-dire la cause de la demande
- Les relations bancaires : tel que son nom l'indique, c'est une description de l'ancienneté de la relation entre la banque et le client. Son contenu met en exergue le fonctionnement du compte surtout en cas d'encours.
- Le programme de financement qui mettra en comparaison la demande du client emprunteur et la proposition de l'exploitant. La proposition de l'exploitant est la validation de l'analyse réalisée.
- Les garanties proposées, qui doivent satisfaire aux exigences de l'emprunt.

En outre, la prise de décision est faite uniquement sur la base du jugement humain, les risques ne sont pas matérialisés par des chiffres concrets. Cette situation obligera la banque à prendre une garantie élevée.

Pour ce qui concerne les crédits aux particuliers, l'octroi de crédit ne fait pas l'objet d'une notation particulière.

En effet aucun critère d'étude n'est établi pour ce type de crédit et l'exploitation est beaucoup plus réduite à une activité administrative que commerciale. Les modes de gestions utilisés sont juste relatifs au contrôle des documents d'un point de vue de véracité et de conformité et à la détermination du montant à octroyer qui est basé sur le salaire et sa composition. La qualité de l'emprunteur est souvent négligée car l'emprunt étant basé sur le salaire, seuls les renseignements concernant l'employeur sont exigés.

## **SECTION 2 : AU NIVEAU DE L'ORGANISATION ET DU DEROULEMENT DU PROCESSUS**

L'organisation du processus fait l'objet d'une démarche qui doit commencer dès l'ouverture du compte. Certaines anomalies peuvent cependant survenir, et peuvent constituer des facteurs de risque.

### **2-1 Les difficultés au niveau des documents requis**

La demande de crédit requiert de la part du client de fournir certains documents de natures différentes.

#### ***- Pour la clientèle professionnelle :***

Du point de vue exploitation, il y a les états financiers des trois dernières années, établis selon le Plan Comptable Général 2005.

Si la demande de l'emprunteur est faite en cours d'année, une situation intermédiaire, c'est-à-dire des états arrêtés à la période de la demande est souvent exigée. Ensuite viennent les états prévisionnels, qui doivent justifier la demande du client et doivent retracer la politique envisagée par l'emprunteur pour faire prospérer son affaire.

Par ailleurs, un justificatif doit être apporté par le client en cas d'une demande de crédit d'investissement. Cette pièce doit avoir un lien avec l'activité de l'emprunteur, par exemple, une construction, en vue d'une extension des locaux, ou un achat de véhicule en vue de mieux satisfaire les besoins du marché.

- ***Pour la clientèle particulière :***

Les documents nécessaires diffèrent selon la segmentation établie en fonction de la nature de la profession. Leur importance est beaucoup plus de nature juridique que commerciale.

- ***Pour les fonctionnaires :***

- Une photocopie des avis de crédits des quatre derniers mois
- Une photocopie de la carte d'identité
- Un certificat administratif de moins de 3 mois.
- Une attestation de présence au corps, attestation de fin de service pour les gendarmes et militaires.

Pour la clientèle professionnelle, et ce d'un point de vue juridique, les documents requis sont reliés à l'existence de l'activité et des garanties offertes dont :

- Un extrait du registre du commerce, qui matérialise l'existence de l'activité,
- Un numéro d'identification fiscal avec une quittance de paiement des impôts,
- Une carte statistique
- La lettre de convention de compte courant et la lettre générale de nantissement et de fusion de compte

## **2-2 Le schéma et déroulement du processus compliqué**

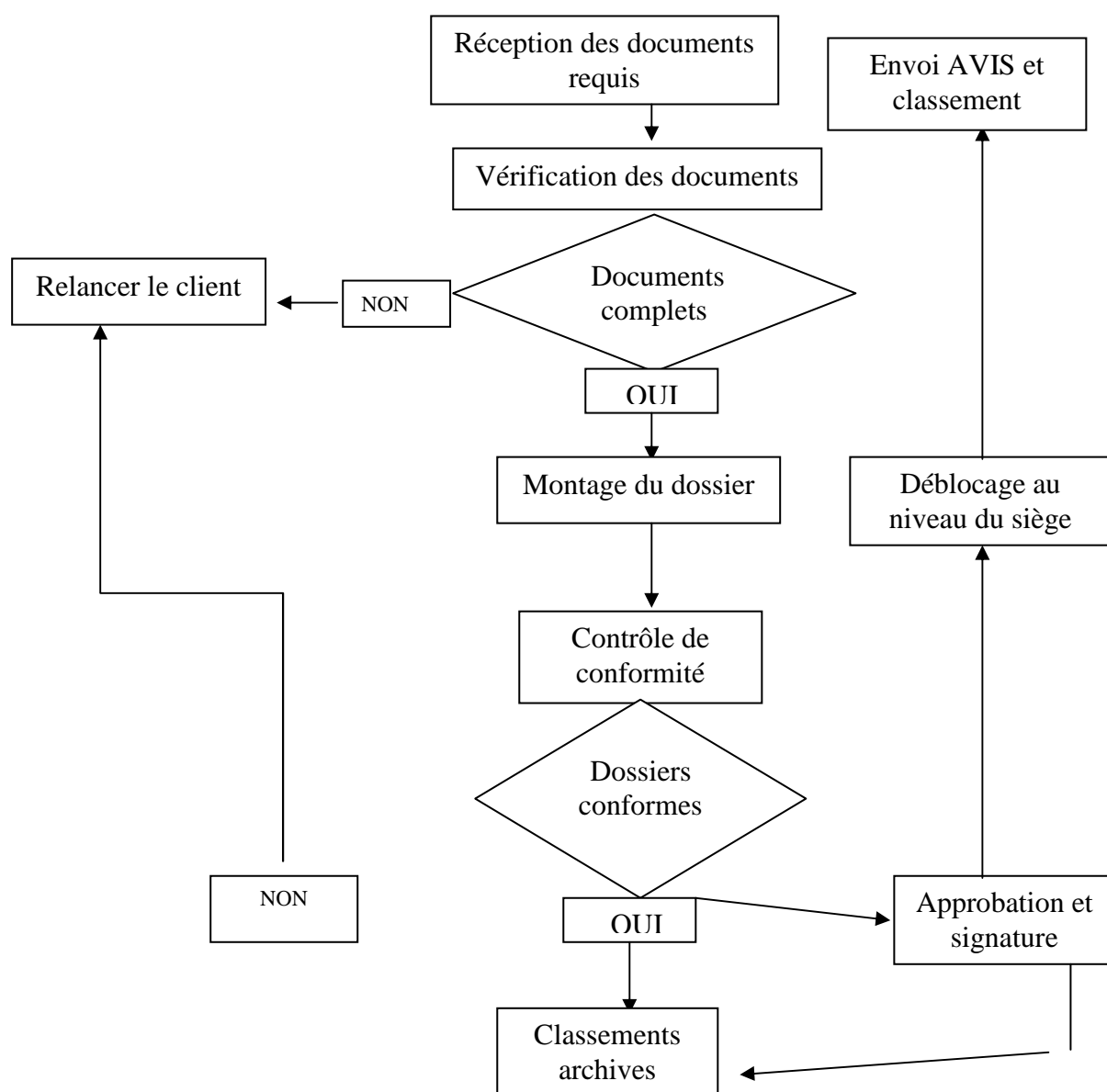
Le déroulement du processus d'octroi se fait de différentes manières pour les deux catégories de clientèle.

Afin de mieux détecter les anomalies, nous les développerons séparément :

- Le processus d'octroi de crédit aux particuliers :

L'octroi de crédit aux particuliers comprend plusieurs étapes. De manière simplifiée, on peut le schématiser par le schéma suivant :

**Schéma III : Déroulement du processus compliqué<sup>12</sup>**



Comme nous pouvons le constater, les actions sont bien ordonnées, cependant nous avons pu remarquer que certaines étapes sont omises dans le processus, pouvant ainsi constituer des facteurs de risques.

<sup>12</sup> Ce schéma a été élaboré à partir l'état du processus dans la pratique journalière

D'abord, le premier contact est constitué par la vérification des documents apportés par le client. Aucune prise de rendez-vous n'est faite au préalable du fait de l'éloignement du client dont le « va et viens » les obligerait à d'énorme coût de déplacement.

En effet, la prise de rendez-vous est importante dans la mesure où elle permet de s'informer des le départ sur le sérieux du client et de la société employeur.

Par ailleurs, les documents incomplets sont théoriquement irrecevables.

Cependant des exceptions sont souvent accordées. Les conditions de travail n'étant pas des plus favorables, les dossiers en instances et en attente de complément peuvent s'accumuler au fil du temps, ce qui peut rendre difficile le suivi.

Au niveau du montage des dossiers de crédit, seuls la fiche de demande, le contrat et l'assurance sont à remplir par le client. Les termes du contrat ne sont pas toujours portés à leur connaissance pour les raisons suivantes :

- Le souci d'une rapidité des traitements
- Les agents de crédit peuvent rencontrer des difficultés dans l'explication des termes juridiques.

Par conséquent le client n'a pas toujours connaissance de l'engagement qu'il prend et peut se retourner contre la banque pour défaut d'explication.

Après le montage de dossier, un second contrôle est effectué par un supérieur hiérarchique à l'exploitant. Le contrôle réalisé à ce niveau est plus strict car elle vise à déceler toutes les anomalies possibles dont l'existence de faux documents. Il peut pourtant s'avérer inutile dans la mesure où, la banque n'a aucune connaissance de l'employeur et de leurs habilitations de signature.

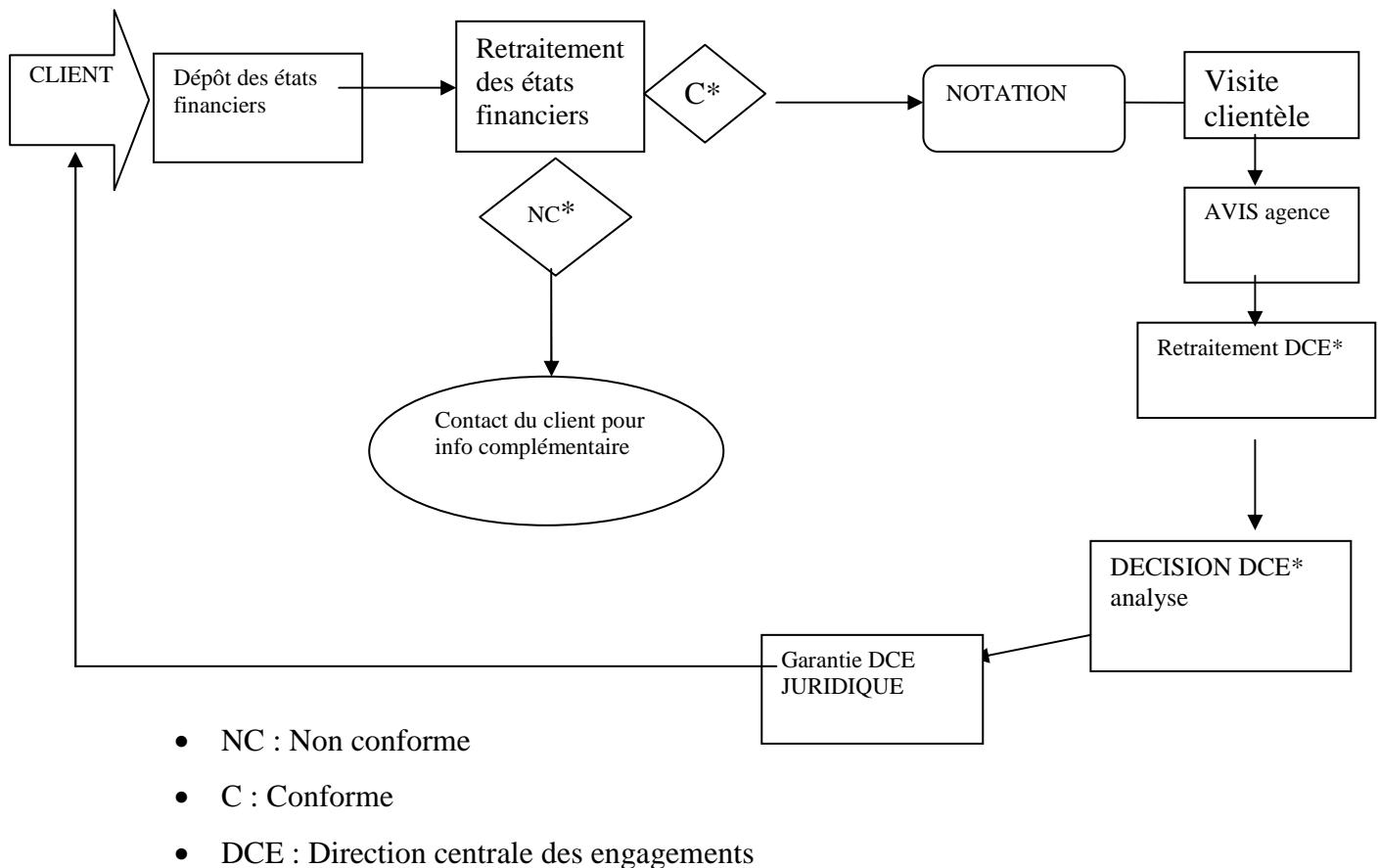
- Le processus d'octroi de crédit aux entreprises

Le processus d'octroi des crédits aux entreprises est constitué par des préalables qui ne doivent pas être négligés.

En effet, il ne s'agit pas tout simplement d'effectuer des retraitements au niveau des états financiers.

De manière simplifiée, nous pouvons schématiser le processus comme suit :

***Schéma IV : Le processus d'octroi de crédit***



Le schéma nous montre un processus à circuit fermé, cependant nous avons pu relever les discordances suivantes :

- La visite clientèle n'est réalisée qu'après que les retraitements des états financiers ne soient faits.

Les raisons peuvent être multiples par exemple, une meilleure gestion du temps. Néanmoins à ce stade de l'étude, l'évaluation du risque est tardif et peut remettre en cause les notations déjà effectuées car les informations obtenues auparavant peuvent être insuffisantes.

- Par ailleurs, nous constatons que la prise de décision ne fait pas l'objet d'une délégation de pouvoir.

Le pouvoir de l'agence en la matière est limité à l'émission d'un avis qui est soit favorable ou défavorable. C'est au niveau de la DCE et de son département Analyse que les contrôles seront effectués et que la décision est prise. La prise de décision peut par conséquent prendre du retard ce qui risque de décourager le client.

La formalisation des garanties est constituée par trois étapes :

- Contrôle des pièces juridiques et réclamation des pièces manquantes
- Etablissement des actes
- Formalisation proprement dite

Au niveau des documents les pièces manquantes sont réclamées instamment auprès du client par l'intermédiaire du chargé de clientèle de l'agence. L'établissement des actes devront donc attendre que ces documents soient complets et c'est la DCE qui a pour charge d'établir les actes. La formalisation proprement dite est faite par l'agence.

## **SECTION 3- AU NIVEAU DE LA PRISE DE GARANTIE**

Comme nous avons pu l'indiquer auparavant, à la BOA les garanties ne conditionnent pas l'obtention d'un crédit. Cependant leur existence vise, non seulement à couvrir le crédit mais également de manière à ce que le client se souvienne qu'il est tenu par un engagement auprès de la BOA.

Pour mieux comprendre les problèmes concernant leur choix, il faut d'abord connaître les différents types de garanties qui sont possibles d'être demandées au client.

### **3-1 Les différents types de garanties**

#### *➤ Le nantissement*

Le nantissement est l'acte par lequel l'emprunteur cède, sous forme d'un bail au profit de la banque, les moyens qu'il dispose pour réaliser ses activités. Il se porte toujours sur des sûretés réelles (bien visible et tangible).

#### Exemple :

- Le nantissement de fond de commerce
- Le nantissement de véhicule ou de matériel
- Le nantissement de dépôt à terme (DAT) : cas où le compte du client est très mouvementé et le risque de non respect des échéances est possible.

#### *➤ Le cautionnement :*

Le cautionnement est l'acte par lequel une personne (la caution) s'engage envers le créancier (la banque), de payer les dettes du débiteur en cas de défaillance de ce dernier dans les paiements de ses engagements.

Le cautionnement est une sûreté personnelle car elle n'engage pas les biens du débiteur, mais celui de la caution uniquement.

➤ *L'assurance vie groupe (AVG) avec ATB (avenant de transfert de bénéfice.) :*

C'est une assurance vie que le client souscrit à son nom auprès d'une compagnie d'assurance à hauteur du crédit demandé, dans lequel il cède, en cas de décès, au profit de la banque le montant contracté, en remboursement de ses créances.

Une prime qui est calculé sur la base du montant du crédit contracté est alors payé par le souscripteur (le client). La validité de l'assurance doit être alignée au crédit.

Tout crédit demandé pour une affaire personnelle doit être couvert par une assurance vie

➤ *L'hypothèque :*

L'hypothèque est un droit réel de créance. Elle porte en principe, sur un immeuble, mais peut également concerner certains meubles de grande valeur : bateau, avion..... Elle garantit la créance tout en laissant le débiteur en possession du bien hypothéqué.

Dans le cas où elle se porte sur un immeuble, elle doit être inscrite à la conservation foncière.

L'hypothèque est une garantie réelle.

➤ *Cession d'antériorité de créance avec blocage des comptes courants d'associés :*

La société consent à ne pas payer ses autres créanciers avant que la banque ne l'ait été. Le montant est ainsi transféré au passif du bilan à la fin de chaque exercice.

➤ *Cession de loyer*

La cession de loyer est le moyen par lequel le client s'acquitte de ses engagements en le remboursant sur le loyer ou la rente de l'immeuble objet du crédit.

La prise de garantie doit être réalisé le plus rapidement possible, ce n'est pourtant pas toujours le cas. Les causes peuvent venir des aléas de l'administration générale et des blocages possibles au niveau des assurances.

### **3-2 Les aléas de l'administration générale**

L'administration générale ne facilite pas toujours la tâche au niveau de la formalisation des garanties.

En effet l'administration générale peut constituer un obstacle pour la banque dans le processus de formalisation des garanties. Aussi, nous ne citerons que les plus fréquemment rencontrés par les clients de l'agence de Tolagnaro.

❖ *Au niveau du nantissement de véhicule*



L'absence de direction régionale compétente oblige le client à aller vers les chefs lieux de province. Le délai de route pouvant atteindre jusqu'à une semaine, le client est obligé d'effectuer le déplacement en même temps pour mieux suivre son dossier.

❖ *Au niveau de l'hypothèque*

L'obtention des titres peut prendre jusqu'à un an et ce malgré les efforts de l'état d'informatiser le système domanial.

Par ailleurs et ce au niveau des PME en bâtiment, le retard de paiement des factures peut entraîner des préjudices au client qui se verra chargé des agios et commissions engendrés par les comptes débiteurs ouverts bien que la signature soit de bonne qualité et que le marché soit nanti auprès de la banque.

Bref, le paiement peut être incertain. La banque ne peut intervenir au niveau de l'administration, mais uniquement au niveau du client.

En ce qui concerne la clientèle particulière, les termes de la PVO 5 ne sont pas toujours respectés. Pourtant, à part l'assurance, la domiciliation irrévocable du crédit est la seule garantie en couverture des crédits sollicités. En effet aucune communication n'est faite au niveau de la banque. Concernant les cessations de paiement de solde et les lettres de relances y afférentes, elles ne font pas toujours l'objet d'une suite.

❖ *Au niveau de l'assurance*

Selon le montant du crédit demandé et l'âge du client les compagnies d'assurances établissent une grille comportant les conditions nécessaires à la souscription d'une assurance. Pour les prêts aux particuliers, seul le formulaire du bon de consentement à l'assurance (BCA) est à remplir par le client. Cependant, certains éléments peuvent rendre inutile et inactif l'assurance dont:

- L'absence de contrôle médicale systématique
- La limite d'âge de souscription atteint par le client
- L'archivage des données insuffisantes

En effet, le client ne remplit souvent qu'un simple formulaire de consentement à l'assurance dans lequel divers renseignements lui sont demandés et auquel il répond selon ses connaissances. Les informations obtenues ne sont pas vérifiées par une contre analyse médicale. Le problème se posera alors en cas du décès au niveau du recouvrement des créances qui ne sera possible que si le certificat de genre de mort présenté prouve que la cause du décès ne possède pas de lien avec l'état de santé du client.

Les compagnies d'assurances limitent donc le droit de souscription à l'assurance à l'âge de 55 ans. Passé ce délai, les conditions sont souvent serrées, ce qui décourage les clients. Pour la banque cette limite d'âge rend impossible la validation du dossier.

Nous avons, ainsi, pu identifier les problèmes au niveau de chaque acteur du processus. Si ces difficultés peuvent constituer des points d'entrées pour les risques de non remboursement, nous allons voir dans ce chapitre, ce qu'il en est au niveau de la gestion des impayés.

## **CHAPITRE III : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA GESTION DES IMPAYES**

Avant d'entamer le vif du sujet, il faut savoir qu'un engagement est impayé dès qu'il y a un retard de la part du client dans le paiement de ses échéanciers. Aussi, des mesures d'accompagnement doivent être prises pour résoudre la situation et éviter qu'elle ne se reproduise ou afin d'anticiper leur existence.

En effet, selon leur degré, la banque devra prendre une décision. Le mode de gestion des impayés est certes adéquat mais n'est pas parfaite. On peut évoquer entre autre la lenteur du processus, qui à la longue, finit par un désintéressement total du client vis-à-vis de son engagement et par conséquent vis-à-vis de la banque.

### **SECTION 1- LENTEUR AU NIVEAU DU PROCESSUS DE TRAITEMENT**

Un impayé d'une échéance devrait constituer un clignotant pour la banque concernant le recouvrement de ses créances. Le processus de gestion n'est cependant pas assez rapide du fait de l'absence d'un tableau de bord permettant un suivi des engagements. Entre autre la relance tardive constitue une des faiblesses du système qui peut la rendre inefficace.

#### **1-1 La Relance tardive du débiteur**

La lettre de relance du débiteur est une lettre adressée par voie recommandée avec accusée de réception à l'endroit du client et dont la teneur est un rappel à l'ordre sur le montant des échéances qui n'ont pas été honorés, majorés des frais et intérêts induites.

Elle constitue la première action de la banque auprès de son client après un constat de deux (2) mois d'impayés non régularisés. Au niveau des crédits aux particuliers, il est difficile de les cerner et ce pour les raisons suivantes :

➤ *Absence d'applicatif particulier permettant de déceler les premiers impayés*

Le système informatique utilisé par la BOA ne contient pas de programme permettant un traitement automatique dès qu'un impayé se présente. Le traitement se fait de manière manuelle. En sortant un état à chaque fin de trimestre, la banque est déjà en face de deux mois d'impayés. Le volume des dossiers de crédits ne lui laisse pourtant pas le choix. En effet, un traitement mensuel risque de représenter un surcroît de travail.

➤ *Absence d'information émanant de l'employeur*

Les employeurs font rarement part à la banque de la cessation de service de leurs employés. Cette remarque s'applique aussi bien à l'administration générale de l'Etat qu'aux secteurs privés. Elle est due au manque de communication entre les deux entités. Aussi, la banque ne peut anticiper les procédures de traitement et n'entreprendra les actions y afférentes qu'après constat des impayés.

➤ *Délai de faveur accordé à la clientèle*

Le suivi des engagements est beaucoup plus strict pour les crédits aux entreprises. En effet, une période sous quinzaine sans mouvement créditeur sur le compte constitue un clignotant pour l'agent de crédit. Le client bénéficiera alors d'une période de grâce pour rétablir la situation à condition que ses explications soient tangibles, ce qui n'est pas toujours le cas.

## **1-2 Le retard des déclassements en créances douteuses litigieuses (CDL) ou créances contentieuses (CC)**

On entend par créances douteuses, litigieuses ou contentieuses, les créances de toute nature, même assorties de garanties, répondant à l'une des caractéristiques suivantes :

- Créances présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total
- Créances donnant lieu à un recouvrement litigieux (litige sur la réalité ou la consistance de la créance)
- Créances ayant un caractère contentieux (dépôt du bilan du débiteur, ouverture d'une procédure de liquidation ou de règlement judiciaire à l'encontre de celui-ci, procédure de recouvrement judiciaire en cours)

D'après les règles de la commission de supervision bancaire et financière, les créances présentant les caractéristiques suivantes doivent impérativement être déclassées :

- Les crédits amortissables dont les échéances sont et demeurent impayées depuis plus de trois mois
- Les découverts dont le taux de rotation, déterminé sur six mois excèdent cent quatre vingt jours
- Les impayés sur valeur escomptées (papier commercial local, mobilisation de créances sur l'étranger) qui n'ont pu être imputés au remettant, faute de provision suffisante, dans un délai de soixante jours à compter de la constatation du défaut de paiement.
- Les paiements effectués par l'établissement pour le compte d'un client au titre d'une garantie émise en faveur de celui-ci et non couverts par le client depuis plus de trois mois

Au sein de la BOA, nous avons constaté que le déclassement n'est pas automatique. En effet, la prise de décision doit relever de l'agence gestionnaire du compte.

### **1-3 Le recouvrement à l'amiable**

La banque n'est pas une agence immobilière, ni une entreprise spécialisée dans la vente aux enchères. Aussi, avant que les procédures judiciaires ne soient enclenchées, le recouvrement à l'amiable est toujours conseillé. Cependant, elle n'est pas toujours efficace car le mode de pression est assez faible vis-à-vis de la clientèle.

Tel que son nom l'indique, le recouvrement à l'amiable est réalisé par des visites au client débiteur, la banque à cet instant là joue encore son rôle de conseiller en aidant le débiteur à trouver une solution de sortie. D'autre part le débiteur peut ne pas prendre au sérieux sa situation et penser qu'il s'agit juste d'une visite de courtoisie vu qu'aucune lettre contenant un pouvoir judiciaire ne lui a été signifiée. Par conséquent, cette étape s'avère toujours inutile et finit par un recours inévitable en justice.

### **1-4 Le recours en justice**

Le lancement des procédures légales veut dire que les deux parties n'ont pas trouvé de terrain d'entente leur permettant de régler l'engagement. A ce stade, un règlement à l'amiable n'est plus possible. Il faut recourir alors à la justice qui est constitué par deux étapes :

- a) La première étant la mise en demeure
- b) La deuxième étant la saisie arrêt

La saisie arrêt sera appliquée à l'endroit des biens mis en garantie mais peut aussi prendre effet sur tous les biens du client.

Le déclassement perdurera jusqu'à recouvrement total des engagements, ce qui peut prendre cinq ou six autres mois.

Nous pouvons ainsi constater que les procédures liées à la gestion des impayés est certes verrouillé, mais prend beaucoup de temps.

Pour la banque, elle doit être respectée à la lettre, mais pour le client, elle a parfois tendance à faire preuve d'un manque de sérieux.

## **SECTION 2 : LE DESINTERESSEMENT DE LA CLIENTELE**

On a pu constater que la lenteur des procédures dans la gestion des impayés a un impact sur la psychologie du client.

En effet, l'absence de sévérité dans les procédures de recouvrement à l'amiable incite le client à ne rien entreprendre pour essayer de résoudre ses difficultés. La pression verbale étant de moins en moins efficace, la tendance de la clientèle est au désintéressement face aux procédures judiciaires de la saisie arrêt des biens en garanties.

### **2-1 Absence de proposition concrète de règlement de créance pour la clientèle professionnel**

Divers faits pouvant servir de clignotant permettent d'appuyer notre argument. Cependant, nous ne citerons que les plus pertinentes à savoir :

- L'absence de plan de remboursement établi au préalable
- L'absence d'effort de mouvement au crédit du compte

Un plan de remboursement est un enchaînement d'étape établie par la banque en vue de permettre à un client débiteur de régler ses créances. En effet, une dette doit toujours faire rappeler à la conscience de celui ou celle qui l'a contracté son obligation de payer.

Nous avons pourtant constaté que ce dernier avise rarement la banque de la manière dont il compte régler ses dettes. Il est donc difficile de s'assurer d'un quelconque remboursement car la banque n'exige pas de lettre contenant ces termes

Ensuite l'absence de mouvement au crédit du compte, minime soit-il, est un signe d'un désintéressement du client aux dettes qu'il a contracté. En effet, l'objectif du recouvrement à l'amiable est d'inciter le client à mouvementer son compte du mieux qu'il peut, pour que la

situation ne soit pas traduite comme étant une mauvaise foi de sa part, compte tenu des difficultés rencontrées par son activité.

## **2-2 Le recours à la consolidation des créances**

La consolidation est un réaménagement des créances du client par combinaison des crédits qui n'ont pu être remboursés en un seul. En effet c'est la seule voie de recours auquel le client peut avoir si elle veut éviter les procédures de recouvrement judiciaires citées auparavant. Elle peut aussi être prise pour permettre au client d'assainir ses méthodes de gestion.

En effet, la consolidation résulte de l'existence des crédits impayés dont les origines sont la plus part du temps le détournement du crédit. Sa mise en place constitue un engagement du client à honorer les échéances obtenues à partir du plan de remboursement établi à cet effet. Contrairement au rachat de créance, elle ne peut excéder deux ans.

Ceci étant dit, nous allons maintenant entamer la troisième partie du devoir.

## **TROISIEME PARTIE :**

### **LES SOLUTIONS PROPOSEES POUR AMELIORER LE SYSTEME**

Nous avons pu déterminer dans la deuxième partie les différents problèmes pouvant constituer des facteurs de risque pour les crédits de la BOA ainsi que les lacunes dans les méthodes de gestion de ces derniers. Notre devoir n'est pas de remettre en cause tout le processus, ni de dire qu'elle est inefficace ou imparfaite car il n'existe pas de risque de niveau zéro.

Aussi, dans cette partie dont le but est d'améliorer globalement le système et de parvenir à des risques réduits, nous essayerons d'apporter des solutions au niveau de chaque problème rencontré par les différents acteurs du processus.

## **CHAPITRE I : LES SOLUTIONS RELATIVES AUX PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES ACTEURS DU PROCESSUS**

### **SECTION 1- PROPOSITION DE SOLUTIONS FACE AUX PROBLEMES DE LA CLIENTELE PROFESSIONNELLE**

L'octroi de crédit est une opération réciproque. Aussi pour permettre aux entreprises d'accéder plus facilement aux crédits, les solutions que nous proposons viseront au renforcement de la capacité de gestion des entrepreneurs et à l'actualisation des garanties.

#### **1-1 Renforcement de la capacité de gestion des entreprises : la sensibilisation des entrepreneurs**

Ce paragraphe sera axé sur deux points :

- Les méthodes de sensibilisations
- Les impacts sur l'entreprise et la banque

En effet, comme nous l'avons signalé dans la deuxième partie, le métier d'entrepreneur n'est pas toujours une vocation. C'est pourquoi, des actions de sensibilisation doivent être menées. Elles ne doivent pas émaner seulement des groupements économiques existants, mais également de la banque. Les méthodes utilisées peuvent varier. Cependant, nous ne retiendrons que les plus pertinentes.



D'abord, il y a l'information continue de la clientèle sur la tenue d'une comptabilité régulière. Le chargé de clientèle devra intégrer dans ses missions et diverses visites, l'incitation à la tenue d'un cahier journal, pour les très petites entreprises et l'utilisation du PCG 2005 ainsi que la réalisation d'un audit annuel pour les PME.

Des séances de recyclage sur les méthodes de gestion, et sur les nouvelles techniques de gestion peuvent aussi être envisagées. En effet, les techniques de gestion évoluent avec le temps : les entrepreneurs doivent donc s'aligner à ces méthodes pour éviter de sombrer dans l'obsolescence. Les entrepreneurs ne doivent pas hésiter à suivre des formations en gestion d'entreprises.

Par ailleurs, la création d'un modèle d'état financier permettra d'améliorer la qualité de l'analyse réalisée par l'exploitant chargé du montage du crédit. En effet, l'utilisation d'un modèle d'état financier uniforme permettra une rapidité des traitements des données.

Enfin, l'intégration aux différents centres de gestion agréée peut améliorer la crédibilité des entreprises vers la banque. En effet outre les opportunités d'accès à différents marchés, ces centres offrent souvent des formations sur la gestion d'entreprise.

Les impacts de la sensibilisation ne peuvent être que positifs, à savoir :

- ❖ Une amélioration de la gestion des affaires
- ❖ Une amélioration de la qualité des informations mises à la disposition de la banque.
- ❖ Une amélioration de la prise de décision

L'application des recommandations à la tenue d'un « Cahier journal » et à l'utilisation du PCG2005 améliorera la gestion des affaires de l'entrepreneur. En outre, il sera beaucoup plus informé des problèmes et y trouver les remèdes et redressement nécessaires à effectuer. De plus, il pourra facilement maîtriser ses états financiers.

Par ailleurs, la qualité des informations mises à la disposition de la banque sera nettement meilleure. Ce qui facilitera les traitements à leur niveau et une meilleure appréciation du risque.

Les actions de sensibilisation ne peuvent être réalisées à sens unique. Elles nécessitent la cohésion des convictions de chaque acteur concerné. Aussi, la réalisation de divers ateliers peut s'avérer nécessaire.

## **1-2 La réalisation d'atelier**

La tenue de divers ateliers visera deux points importants :

- En premier lieu l'information de la clientèle sur les modalités d'octroi de crédit à la BOA et l'incitation à la formalisation des activités,

- En second lieu le sondage et la perception des attentes de la clientèle.

En effet, en tant que contributeur au développement de l'économie de Madagascar, il est important de faire connaître les modalités d'octroi de crédit au sein de la BOA.

La réalisation d'atelier ne doit pas seulement être vue comme une stratégie de commercialisation des produits et service offerte par la banque mais aussi comme un échange d'information sur les problèmes rencontrés par les entrepreneurs et les solutions qui existent au sein de la banque ainsi que les moyens d'y accéder. Ceci permettra aux entrepreneurs de se situer d'ores et déjà dans le contexte du monde du crédit et de se préparer à l'avance aux divers documents qui leur sont nécessaires et qu'ils doivent fournir.

Les informations qui peuvent en découler peuvent servir à diminuer l'existence des activités informelles qui constituent des manques à gagner dans les recettes des impôts de l'Etat. En effet, les entrepreneurs qui veulent accéder au crédit devront d'abord formaliser leurs activités.

Par ailleurs, les ateliers donneront à la banque la possibilité d'installer d'ores et déjà une relation de confiance dont la mesure sera modérée, auprès des entrepreneurs et de sonder leurs attentes en matière de besoins de financement.

La réalisation de ces ateliers peut se faire de manières différentes :

- Par une approche marketing, c'est-à-dire par une initiative émanant de la banque elle-même à aller vers les entreprises,
- Par un partenariat avec les institutions privées c'est-à-dire les ONG, ou avec des institutions publiques en l'occurrence l'Etat.

## **SECTION 2 : LES SOLUTIONS RELATIVES A LA CLIENTELE PARTICULIERE**

La clientèle particulière constitue plus de 50%<sup>13</sup> du portefeuille clientèle de la BOA Tolagnaro. Face aux risques qu'elle peut présenter les solutions suivantes sont proposées :

### **2-1 La sensibilisation de l'employeur**

---

<sup>13</sup> Source : d'après les constats des opérations journalières effectuées au sein de la Banque

Il s'agit d'informer l'employeur sur la teneur de la lettre de domiciliation irrévocable du salaire ou PVO 005. En effet, le non respect des termes de cette lettre donne à la banque le pouvoir d'effectuer le recouvrement auprès de l'employeur et non auprès du client. Cette mesure doit s'appliquer aussi bien auprès des employeurs du secteur privé que du secteur public. Elle visera à redresser la considération erronée en tant que simple formalité par une acceptation d'une responsabilité envers un tiers (qui est la banque) et ce en cas de cessation de virement de salaire. Les employeurs devront donc prendre une avance sur les salaires de leurs employés en contactant au préalable la banque pour se renseigner sur les conditions d'octroi de crédit.

En outre, le partenariat public privé entre la banque et l'Etat doit être renforcé par la création d'une unité de suivi des engagements au sein du service paie de l'administration publique. Cette unité servira alors de banque de données pour toutes les banques commerciales concernant la situation professionnelle de chaque fonctionnaire de l'état (fonctionnaire en activité, fonctionnaire fantôme ...). Cette unité aura donc pour rôle d'avertir la banque en cas de cessation de paiement ou de diminution de solde pour qu'elle puisse prendre les mesures nécessaires en vue du recouvrement des créances (ex : blocage de provision en vue d'un remboursement anticipé, mise en débit à valider ou annulation des autorisations).

## **2-2 L'élaboration de crédits spéciaux pour les emplois de courte durée :**

La ville de Tolagnaro est une ville qui regorge de ressources minières qui demeureraient encore inexploitées auparavant. Depuis l'installation de la QMM S.A, d'autres projets vont voir le jour, et fera donc appel de nouveau à des travailleurs à mi-temps.

En effet, malgré le risque que représente l'instabilité de leur emploi, ils constituent un portefeuille non négligeable qui pourrait générer beaucoup de profits pour la banque.

L'expérience générée par la construction des infrastructures d'exploitation de la QMM S.A va servir de point de départ à l'élaboration des crédits aux emplois de courtes durées.

Nous proposons ci-après un modèle de crédit aux emplois de courtes durées.

Le modèle est axé sur les trois critères différents ci-après<sup>14</sup>:

- Le montant : il est calculé en fonction de la quotité cessible et ne devra dépasser les limites permises du 33.33% du salaire.
- La durée : ne devra excéder les 6 mois ni être inférieure à quatre mois, ce délai correspond en effet au deuxième CDD de l'employé
- Le taux à appliquer : correspond au taux des crédits à court terme.

---

<sup>14</sup> Source : formation boa, fichier de simulation de crédit

Soit « **M** » le montant du crédit, « **t** » le taux fixé, et « **n** » le temps de remboursement, « **S** » le salaire

Prenons comme exemple le client RAKOTO dont le salaire est de 400 000 Ar

$$\text{Quotité cessible (QC)} = \frac{400000}{33.33} = 133\,320$$

En prenant comme délai de remboursement  $n = 6$  mois et un taux  $t = 21\%$

On en obtient le tableau d'amortissement suivant :

**Tableau des amortissements**

PERIODE	CAPITAL DEBUT	ECHEANCE	AMORT.	AGIOS
1	751 425	133 320	119 669	13 651
2	631 756	133 320	121 843	11 477
3	509 913	133 320	124 057	9 263
4	385 856	133 320	126 310	7 010
5	259 546	133 320	128 605	4 715
6	130 941	133 320	130 941	2 379

Nous proposons aussi les conditionnalités d'octroi relatives à l'application de ce modèle.

- Le prêt ne doit viser uniquement que les salariés dont le contrat de travail est inférieur à un an et qui ont déjà effectué plus de 6 mois dans l'entreprise.
- La banque devra connaître à l'avance les conditions de démobilisations avant de déterminer le montant à octroyer

Les mesures d'accompagnement suivantes sont indispensables pour la bonne réussite de ce modèle :

- Pas d'avance sur salaire, ceci en vue de permettre le remboursement anticipé de la totalité des créances par le solde de tout compte de l'employé.
- Le compte doit être créditeur avant la mise en place de l'autorisation et fonctionner en ligne créditrice pour éviter de générer des intérêts débiteurs.

Comme garanties, elles sont de deux niveaux :

- Domiciliation irrévocable du salaire ou PVO 5
- Assurance vie Groupe à hauteur du crédit

## 2-3 La sensibilisation à une meilleure gestion des fonds :

Généralement, les prêts aux particuliers remplissent rarement leur mission et sont beaucoup plus destinés à résoudre les difficultés de la vie quotidienne. La sensibilisation aura donc pour mission :

- D'éduquer le client à respecter les limites de son salaire : L'avance sur salaire bien qu'étant un droit ne doit pas être pris systématiquement afin d'éviter que le client ne soit de plus en plus endetté.
- D'informer le client sur les impacts du détournement du crédit dans la gestion des fonds qui lui seront alloués.
- D'apprendre au client à respecter les échéanciers de ses dettes pour éviter l'apparition d'impayé qui risquent d'être difficile à essuyer par la suite.

## **SECTION 3- LES SOLUTIONS RELATIFS AUX PROBLEMES**

### **RENCONTRES PAR LA BANQUE**

Face aux difficultés que rencontre la BOA, diverses solutions peuvent être proposées et s'appliquent aux domaines auxquels les problèmes cités supra sont rencontrés.

Aussi parlerons nous en premier lieu du renforcement de la méthode de collecte des informations et en second lieu de la combinaison des méthodes d'analyses des demandes de crédits et enfin de l'amélioration des moyens mis à la disposition pour un travail plus efficient.

#### **3-1 Le renforcement de la collecte d'information**

Pour une meilleure performance dans les méthodes de retraitement des états financiers, la banque doit prendre des mesures qui viseront à ne traiter que les documents fiables.

##### **a) Exigences d'états financiers fiables :**

L'utilisation d'états financiers non audités implique souvent de la part de l'exploitant chargé de l'étude du dossier, la plus grande vigilance. En effet, ce dernier ne peut appuyer la demande du client que sur la base d'information objective.

D'une part, le premier pas vers une amélioration de la maîtrise du risque devra se faire dès le premier contact avec le client. L'exigence d'états financiers audités ne doit plus se limiter à l'étude de grands dossiers ou à une clientèle ciblée comme les « Grandes Relations (GR) » mais doit s'appliquer à l'endroit de tous les établissements demandeurs de crédits c'est-à-dire les PME et les entreprises individuelles. En effet, l'audit a pour but de déterminer si l'affaire du client est bien gérée, les indicateurs obtenus par les différents contrôles comptables seront

plus facile à utiliser et permettent à vu d'œil d'émettre un pronostic sur la possibilité du crédit ou non.

D'autre part l'amélioration de la perception de la politique de crédit de l'établissement par la clientèle est un des résultats de l'incitation à la tenue d'une comptabilité régulière. Effectivement, il est difficile de traiter une demande de crédit en se basant uniquement sur les mouvements consignés du client, bien que ces derniers soient satisfaisants. Cette mesure ne vise pas seulement l'amélioration de l'appréciation du risque, mais également à éviter une déception du client qui s'attend toujours à un crédit à la hauteur de sa demande faute d'états financiers ou d'une comptabilité régulière.

b) Le respect des différents indicateurs dans les états financiers et des règles de comptabilités

Le rôle de l'exploitant chargé du montage de crédit est de défendre la demande de son client. Par conséquent il doit être capable de mesurer le risque présenté sans pour autant être alarmiste sur sa possibilité.

Par ailleurs, une bonne semence permet d'obtenir de bons fruits, aussi il ne faut pas négliger le renforcement des moyens mis à la disposition.

c) Le renforcement des moyens mis à la disposition de la banque

En premier lieu, il s'agit des moyens matériels. En effet, la banque ne doit pas hésiter à investir dans les moyens destinés à réaliser les tâches en vue d'obtenir de bon résultat. Parmi les actions à entreprendre les actions suivantes doivent figurer dans la liste des priorités :

- Dotations de matériels informatiques adéquats
- Dotation de matériels mobiliers
- Actualisation de la centralisation des risques par une mise à jour de la base de données de la Banque Centrale Malgache (BCM)

Il faut souligner que l'utilisation de matériel obsolète risque de porter préjudice à la réputation de la BOA et de nuire à la bonne marche administrative.

Ensuite il y a le renforcement des moyens humains. En effet, en tournant avec un effectif restreint, le surcroît de travaux est inévitable. Ainsi, nous préconisons les solutions suivantes :

- Augmentation de l'effectif par le moyen des recrutements
- Déconcentration des jeunes vers les provinces

Enfin il y a l'amélioration des méthodes de collectes d'information par la création de base de données qui permette d'obtenir la situation des crédits de la relation.

#### d) La réorganisation du travail

D'abord il y a la rapidité des traitements : l'utilisation de la nouvelle technologie permettra une meilleure gestion du temps utilisé par chaque exploitant dans la réalisation de ses obligations professionnelles journalières. Par ailleurs, l'utilisation des fichiers mis à jour, permettra à l'exploitant d'appuyer ses arguments vis-à-vis du crédit.

Ensuite une meilleure organisation du travail et une meilleure performance de qualité de service : en effet, grâce à une bonne répartition des tâches la durée d'attente de la clientèle sera revue à la baisse. Par ailleurs les agents de crédits accorderont beaucoup plus d'attention.

### **3-2 L'amélioration du suivi des engagements**

Enfin, il y a l'amélioration de la sécurisation des engagements : les dossiers de crédits sont en effet des valeurs. L'amélioration des moyens matériels permettra d'améliorer leur classement et de les sécuriser. En effet, en cas de réclamation du client, la banque aura un bon élément de réponse ou en cas de sinistre, la banque dispose des documents nécessaires qui lui permettront de faire le recouvrement auprès des compagnies d'assurances.

Afin d'améliorer le suivi des engagements, nous proposons les solutions suivantes :

#### a) L'utilisation du tableau de bord des engagements pour le suivi des crédits aux professionnels

Le tableau de bord que nous proposons doit être un outil de travail qui permettra à chaque exploitant de répertorier sa clientèle et ses engagements respectifs avec leur date d'échéance.

Elle devra en outre comporter :

- ❖ Les différents rejets et leurs fréquences
- ❖ Les dépassements sur autorisation et leur fréquence
- ❖ Le délai de passage en débiteur.

L'exploitant doit suivre de près à chaque fin de journée, les valeurs de chacun de ses clients qui ont été rejetées automatiquement par le système informatique et les noter sur le tableau de bord.

Par ailleurs, les dépassements sur autorisation, bien qu'accordées par la direction pour des motifs tangibles doivent faire l'objet d'une prise en compte sérieuse dans le même tableau. Le délai de passage en débiteur quant à lui sera enregistré de manière à obtenir des actions de redressements de la part du client, après une relance mais aussi à prendre des mesures de vigilances pour les prochains paiements.

#### b) Création d'un système de relance automatique pour les crédits aux particuliers

Il est difficile de suivre les engagements des prêts aux particuliers auprès de la BOA du fait de leur importance et de leur nombre. L'exploitation du fichier contenant les impayés de prêts de deux mois est certes performante mais assez pour permettre la prise de position et de mesure rapide pour éviter les impayés. Aussi, il serait plus judicieux de créer un programme informatique qui permettra l'envoi d'une relance automatique du client dès qu'un impayé se présente.

#### c) Equipement du client à d'autres produits et services bancaires annexes

En équipant la clientèle, la banque augmentera plus facilement le PNB (Produit Net Bancaire) apporté par chaque client. La clientèle sera ainsi segmentée en fonction du PNB apporté qui est généralement pérenne. Le choix des mesures à prendre sera donc établi en fonction du type d'engagement et du PNB apporté par le client. Par exemple, un client équipé pourra faire l'objet d'une simple lettre de relance, tandis qu'un client dont le PNB est assez faible devra faire l'objet d'une mesure plus sévère.

#### d) Délégation de pouvoir dans les formalisations des garanties

Le retard de mise en place d'une autorisation peut porter préjudice au client. En effet, dès lors que les garanties ne sont pas encore enregistrées, seule l'agence gestionnaire du compte est en connaissance de l'existence d'une autorisation en attente de mise en place. Le client n'est ainsi pas à l'abri d'un rejet de valeur tiré hors place. Par conséquent, une délégation de pouvoir devrait être accordée à l'agence dans les procédures d'établissement des actes dès lors que les documents juridiques sont complets. La mise place de l'autorisation devra être effectuée au plus tard cinq jours après la formalisation des garanties effectuée par l'agence. Ces cinq jours correspondent en effet au délai de route du courrier.

#### e) La mise en place d'un SAV de suivi des engagements

Cette unité aura pour mission :

- ❖ D'informer le client sur les mesures de vigilance à prendre dans l'utilisation des moyens de paiement
- ❖ De mettre à jour les autorisations d'avance des clients qui viennent d'obtenir un crédit et dont le compte ne comporte pas d'autorisation (sauf pour les prêts à très court terme)
- ❖ De surveiller les comptes de particuliers dont les impayés de prêts sont causés par des dépassements d'autorisation d'avance.

Les solutions proposées permettent à chaque acteur du système de participer à la diminution du risque des impayés du crédit. La diminution du risque ne doit pourtant pas seulement



provenir des acteurs mais doit aussi être en rapport avec l'amélioration du processus d'octroi de crédit. D'où le chapitre deux qui sera consacré à la proposition de solution relative aux anomalies rencontrées dans le système d'octroi de crédit.

## **CHAPITRE II : LES SOLUTIONS RELATIVES AUX PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME**

Dans ce chapitre, il ne s'agit pas de remettre en cause le processus déjà pré-établi mais d'y apporter des améliorations. Tels que le choix des mesures à prendre, selon le type de crédit et le risque qu'il présente et l'amélioration du processus d'octroi par l'intégration de nouveaux éléments, et enfin, l'actualisation des garanties.

### **SECTION 1- PRISE DE MESURES EN RAPPORT AVEC LES TYPES DE CREDITS ET LES RISQUES QU'ILS REPRESENTENT**

#### **1-1 Au niveau des ASCA/ASFA**

Dès lors que des retards de paiements sont constatés, le client devra fournir un certificat de non paiement qui justifie que la facture n'a pas encore été payée. Par ailleurs, l'octroi du crédit doit être décidé suivant le délai de paiement des maîtres d'œuvre. Les concours dont le délai de règlement est généralement connu comme étant relativement court doivent être privilégiés. Ceux dont le délai de paiement est relativement long doit par contre faire l'objet d'une limitation de montant. En effet, la bonne qualité de la signature du maître d'œuvre est une garantie contre le défaut de paiement mais pas contre les risques d'immobilisation de créances qui ne sont pas imputables à l'emprunteur et qui représentent pourtant un préjudice au concours octroyé par la banque.

#### **1-2 Concernant le découvert**

Le suivi de l'activité du client devra être plus strict. En effet, comme le découvert n'est pas une mobilisation de créance rattaché à un objet précis, il est important de surveiller les paiements effectués par le client. Ce suivi peut se faire par l'intermédiaire d'un contrôle inopiné auprès du client mais aussi par une investigation sur les paiements réalisés par consultation des chèques émis à l'ordre d'un tiers. Il s'agira de déterminer si le tiers est un fournisseur dont l'activité possède une relation avec celle du client. Les informations obtenues ne serviront pas de raisons en vue du blocage de l'autorisation ; cependant elles

permettront d'anticiper un détournement de crédit certain, ou alors de revoir à la baisse les autorisations du client lors du renouvellement de sa ligne.

Par ailleurs l'évaluation du montant ne doit pas se faire uniquement sur la base des prévisions du client en ce qui concerne les augmentations de concours, ni sur le confort des mouvements confiés. Ils doivent aussi être justifiés par une évolution positive de la capacité financière et non par une simple situation financière stable.

## **SECTION 2- AMELIORATION DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT PAR L'INTEGRATION DE NOUVEAUX ELEMENTS**

L'amélioration du processus concerne les deux processus d'octroi de crédit qui existent au niveau de la BOA Tolagnaro. C'est pourquoi nous verrons dans le prochain paragraphe l'information de l'employeur.

### **2-1 L'information de l'employeur sur les engagements de ses employés**

La part de responsabilité de l'employeur se limite uniquement à la signature de la lettre de domiciliation irrévocable du salaire. Aussi, il peut s'avérer important de l'informer sur la suite de cette lettre afin qu'il puisse honorer son engagement et pour permettre à la banque, le cas échéant d'effectuer un rappel à l'ordre.

### **2-2 Intégrer la prise de rendez-vous au préalable dans le processus**

Il est en effet impératif de mettre dans le processus une prise de rendez-vous au préalable. En effet, malgré les contraintes liées à l'éloignement des clients, cette étape permettra une meilleure organisation du travail et au client de préparer les documents qui peuvent s'avérer nécessaire. Les documents non conformes seront ainsi diminués.

### **2-3 Avertir le client sur les principales clauses du contrat**

Cette étape revêt une grande importance dans la mesure où elle permet d'éviter les réclamations du client dans le cas où celui-ci voudrait se libérer du remboursement et faire un recours en justice. Le client devra alors prendre le temps de lire les clauses du contrat avant de la signer et s'adresser auprès du chargé de clientèle pour d'éventuelles questions.

### **2-4 réalisation des visites à la clientèle au préalable**

Dans le processus d'octroi de crédit aux entreprises nous proposons à ce que la visite clientèle soit réalisée avant que les retraitements des états financiers ne soient

effectués pour mieux vérifier les affirmations du client et éviter des surévaluations des garanties.

Par ailleurs, une délégation de pouvoir doit aussi être effectuée pour les crédits aux professionnels en ce qui concerne les concours à court terme.

## **SECTION 3- SOLUTIONS PROPOSEES AU NIVEAU DE LA PRISE DE GARANTIE**

Les garanties ne constituent pas une condition à l'octroi d'un crédit, mais une assurance contre le défaut de remboursement. Aussi les solutions suivantes peuvent être utilisées pour améliorer leur qualité

### **3-1 Actualisation et mise à jour des garanties**

D'abord elle portera sur l'exigence de garantie réelle car en son absence les créances peuvent être difficiles à recouvrer et présentent ainsi un risque à 100%. En exigeant des garanties réelles, la banque peut reposer une partie du risque sur la valeur de la garantie et ainsi mettre en place une ligne permanente.

Par ailleurs, le choix des garanties réelles doit aussi faire l'objet d'une analyse pertinente. En effet, le choix ne doit pas se faire uniquement sur sa valeur mais aussi sur ses possibilités de transformations. La banque ne doit par ailleurs anticiper l'état des garanties affectées aux concours qu'elle a octroyés pour faciliter le suivi des créances et permettre une prise de mesure corrective urgente en cas de diminution soudaine de valeur.

Au niveau des entreprises travaillant dans le secteur du BTP, l'exigence d'une limite de délai de paiement inscrit dans le certificat de non paiement peut s'avérer nécessaire.

En ce qui concerne les garanties pour les prêts aux particuliers, le peu de condition requis peut parfois nuire à la qualité du concours et constituer une porte d'entrée pour les impayés. A part la domiciliation irrévocable qui doit être renouvelée systématiquement à chaque demande de réaménagement de crédit, d'autres documents pouvant constituer des garanties peuvent être demandés dont l'attestation de solde permanent délivré par le service solde, pour le bénéfice de diverses indemnités.

### **3-2 La vérification de la véracité des informations obtenues de la clientèle**

Le remplissage du formulaire de consentement à l'assurance doit faire l'objet d'une vérification stricte de manière à ce que les informations qu'ils contiennent puissent mettre en évidence l'état de santé de l'emprunteur. Le contrôle médical devrait ainsi être exigé en cas de doute et ce pour tout type de montant.

Si telles sont les solutions relatives à l'amélioration du processus, nous allons voir dans le chapitre suivant les solutions relatives aux difficultés rencontrées dans la gestion des impayés.

## **CHAPITRE III : PROPOSITION EN VUE D'UNE AMELIORATION DE LA GESTION DES IMPAYES**

Dans ce chapitre, nous allons proposer les solutions qui, à notre avis, nous apporteront des solutions au niveau de la gestion des impayés.

### **SECTION 1- ACTIVATION DES METHODES DE RELANCE**

Pour activer les méthodes de relance, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Mais nous avons arrêté notre choix sur les solutions suivantes que nous considérons comme importantes à savoir :

#### **1-1 La création d'un système de relance automatique :**

En effet, compte tenu du nombre de dossiers de crédits de l'agence, il est impossible d'effectuer un suivi mensuel sur l'état des échéances. La mise en place d'un programme informatique de relance aura pour effet d'automatiser l'envoi des lettres de relance pour la clientèle dès qu'un impayé est constaté. Le programme doit être conçu de manière à ce que le déclenchement de l'envoi de la lettre se fasse une semaine après les échéanciers et à constatation que le compte d'impayé n'est pas soldé.

La constatation de deux échéanciers impayés déclenchera la mise en « débit à valider » automatique du compte. Le but recherché étant de trois sortes :

- ❖ Relancer le client
- ❖ Régulariser les impayés
- ❖ Recouvrer les créances en cas de cessation de paiement

Le client dont le compte est placé sous « débit à valider » ne pourra effectuer de retrait sans l'accord au préalable de la direction. Dans le cas où la lettre de relance s'est avérée infructueuse, le client sera obligé de prendre contact avec la banque et de faire ainsi l'objet d'une recommandation verbale sur le respect des futurs échéanciers.

Par ailleurs, les impayés seront facilement régularisés vu que le compte ne pourra faire l'objet de retrait que ceux autorisés uniquement.

Enfin, elle permettra de passer directement au processus de recouvrement pour les comptes dont le virement du salaire aura cessé subitement.

### **1-2 La relance de l'employeur sur les éventuelles cessations de contrat**

Les comptes qui ne font plus l'objet d'un virement de salaire doivent faire l'objet d'une relance auprès de l'employeur sur les motifs qui motivent la cessation du paiement

En effet, les éventuelles possibilités de recouvrement dépendent de la rapidité des actions entreprises.

La relance de l'employeur aura pour but de déterminer si le client est toujours en service et éventuellement d'obtenir des informations sur le nouvel employeur le cas échéant.

### **1-3 Suivi des lettres de reconnaissance de dette**

Les comptes qui ont fait l'objet d'une lettre de reconnaissance de dette de la part du client doivent être mensuellement vérifiés. Les clients relancés par voie de courrier doivent donc faire l'objet d'une lettre de reconnaissance de dette. Elles permettent en effet d'activer le plan de remboursement établi par le client suivant ses possibilités.

## **SECTION 2- MOTIVATION DE LA CLIENTELE AU REMBOURSEMENT:**

### **2-1 La rapidité de réaction :**

La mise en débit à valider du compte de l'emprunteur permettra d'activer le remboursement des impayés. De cette manière le compte ne sera pas déclassé, et permettra encore à la relation d'effectuer des mouvements.

Par ailleurs, une communication permanente sur l'avenir des créances peut servir de moyen de pression à l'endroit du client. En limitant les négociations à l'amiable en terme de durée le client fera forcément des efforts pour rétablir la situation d'où la réalisation d'un plan commun de remboursement basé sur les activités en cours ou des factures qui ne sont pas encore encaissées tout en permettant au client de continuer ses activités.

### **2-2 Le redressement de la situation du compte**

La consolidation permettra au client d'assainir sa gestion. Contrairement au découvert, le client a une mensualité de remboursement à honorer et qu'il doit prévoir aussi bien dans ses encaissements que dans ses dépenses. Le compte redeviendra créditeur, rétablissant ainsi la confiance de la banque. Le client peut alors solliciter à nouveau un crédit.

Les propositions que nous avons émises n'ont pas pour but de remettre en cause l'efficacité du système actuel. Cependant, elles ne doivent pas non plus être négligées si l'on veut obtenir

de bons résultats. Un bon résultat ne peut provenir qu'à partir d'un personnel motivé et intègre, mais encore faut-il donner à ce personnel les moyens de le faire. La réalisation d'un atelier de partage d'idée, d'échange de technique et de point de vue est une bonne initiative. Mais pour qu'il soit réalisable, il faudrait qu'il y ait une amélioration des connaissances de base.

Par ailleurs, la consolidation des créances est une solution salubre pour un crédit qui risque de connaître des difficultés de remboursement. Cependant, elle ne doit pas masquer un libre arbitre sur le détournement des mouvements confiés vers une autre banque.

L'agence de la BOA Tolagnaro n'est pas une banque indépendante. Les solutions doivent donc permettre une amélioration et une diminution du risque au sein de la BOA MADAGASCAR. Ce qui nous fait passer au dernier chapitre de cette troisième partie qui sera consacrée aux solutions que nous aurons retenues et à leur impact sur le système en général.

## **CHAP IV SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**

Les solutions que nous retiendrons concernent chaque élément qui compose le système d'octroi de crédit de la BOA. Elles ne sont pas à caractère spécifique mais peuvent aussi être utilisées dans d'autres agences dont les conditions sont similaires. En outre, ce chapitre parlera dans son premier paragraphe des solutions que nous avons jugées comme étant importantes, en second lieu de leur avantage et inconvénients et en dernier lieu des résultats attendus.

### **SECTION 1-LES SOLUTIONS RETENUES AU NIVEAU DES ACTEURS DU SYSTEME**

#### **1-1 Au niveau de la banque :**

Les périodes de stages que nous avons suivi au sein de l'agence de Tolagnaro nous permettent de réitérer les recommandations que nous avons émises auparavant dans les propositions de solutions.

##### **a) La nécessité de la mise en place d'un accueil**

La BOA ne doit pas négliger le caractère urgent de son manque de personnel en renforçant l'effectif de son agence à Tolagnaro par l'octroi d'un accueil. En effet, l'existence d'un accueil fera toute la différence. La clientèle sera informée instantanément des produits et services offerts par la banque et sera facilement orientée vers le service qui pourra traiter sa

demande. La région Anosy étant une zone enclavée, la communication doit se faire de vive voix si l'on veut qu'elle puisse passer à travers la clientèle et non par les moyens interposés d'affichettes.

Par ailleurs, en renforçant son effectif l'agence sera beaucoup plus armée à affronter la concurrence qui est de plus en plus rude sur place.

#### b) Utilisation d'états financiers fiable et conforme

Il est vrai que la pratique de l'audit est encore coûteuse, cependant, des états financiers bien ordonné et ne comportant pas d'anomalies permettent une rapidité de l'analyse réalisé par le chargé de clientèle et par conséquent, une rapidité de la prise de décision ainsi qu'un bon respect de la charte établie en vue de la satisfaction de la clientèle.

#### c) Utilisation du tableau de bord de suivi des engagements

Le tableau de bord de suivi des engagements représente en effet, la vie de l'activité du client. Elle doit constituer un outil de travail permanent de l'exploitant de part l'importance des informations qu'ils contiennent (rejets, dépassement, délai de dépassement délai d'utilisation du découvert.....).

En effet, à part la qualité des états financiers, elles constituent des preuves tangibles à l'évolution en hausse ou en baisse des mouvements confiés. L'analyse qui en découlera influencera donc favorablement ou pas la suite de la relation entre la banque et le client et qui peut s'exprimer des deux façons suivantes :

- L'augmentation des concours à octroyer ou la reconduction des lignes précédentes
- La vigilance et la prudence face aux méthodes de gestion du client, ou le désengagement tout simplement.

#### d) Création d'un programme informatique pour le traitement des impayés des prêts aux particuliers

Le programme permettra une action rapide vis-à-vis de la situation en impayé et du client titulaire du compte. Elle facilitera également la prise de décision de déclassement ou non dans le cas où la mise en débit à valider automatique n'aurait pas permis le recouvrement des créances.

### **1-2 Au niveau de la clientèle professionnelle :**

Les entrepreneurs doivent être sensibilisés à suivre une formation en gestion d'entreprise .En effet, ils ne doivent pas se contenter du minimum requis de connaissance de leur secteur d'activité, mais doivent les améliorer pour bien maîtriser leurs états financiers. En se

regroupant, ils peuvent eux-mêmes organiser des séances de formations qui seront alors équitables.

En effet, il n'est pas toujours commode de se reposer sur les bailleurs de fonds ou les différents projets dont les financements proviennent de l'extérieur car ils seront à la fois dépendants des conjonctures politiques et économiques.

Par ailleurs, les recyclages périodiques sont nécessaires, pour un ajustement des théories à la pratique.

La réalisation et le suivi de ces formations amélioreront la gestion d'entreprises, et les établissements bancaires auront alors beaucoup plus confiance.

### **1-3 Au niveau de la clientèle particulière :**

La BOA doit renforcer les relations avec les employeurs pour améliorer son portefeuille de clientèle. En effet, la maîtrise du risque se fait dès le départ au niveau des employeurs. Il est vrai que la banque doit respecter le droit de non ingérence au sein des affaires d'une société donnée. Cependant elle peut suggérer la création d'une cellule de suivi au sein des ressources humaines ou du service paie et ce pour les motifs suivant :

- Permettre une rapidité de l'information en cas de changement du mode de paiement ou du solde de l'employé
- Eviter que le recouvrement ne soit établi à leur endroit en cas de cessation du virement des salaires et naissances des impayés.

Par ailleurs les travailleurs temporaires doivent faire l'objet d'une attention particulière pour les banques et spécialement dans les villes à forte potentialité minière comme Tolagnaro. La mise place d'un prêt de courte durée est vivement suggéré mais doit être accompagné par des mesures qui viseront d'abord à sécuriser le remboursement, mais aussi à éviter un surcroît d'endettement pour le client.

## **SECTION 2- LES SOLUTIONS RETENUES POUR L'AMELIORATION DU SYSTEME**

### **2-1 Au niveau des différents risques présentés par les crédits**

L'exigence de certificat de non paiement nous paraît comme étant une solution vitale à une prévention des risques de non remboursement. En effet, ce certificat constitue la seule arme du client face à l'administration générale en cas de blocage et de retard de paiement. Les procédures au sein de l'administration doivent être mises à jour, voir même être renouvelées



Un effort de respect des calendriers de l'ouvrage doit aussi être fait des deux cotés (c'est-à-dire du côté du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre). En effet, les réceptions tardives peuvent engendrer des oublis et par conséquent modifier les prévisions d'encaissements.

En ce qui concerne le découvert, la banque ne doit pas hésiter à faire valoir son droit de regard sur la bonne gestion des fonds octroyés, en faisant un suivi des activités du client. Il s'agit en effet de mesure d'accompagnement des crédits octroyés et non d'une ingérence à la manière dont l'entrepreneur dirige ses affaires. Le client ne doit pas en effet oublier de vue que les fonds sont destinés à palier à des difficultés de trésorerie qui apparaissent à des moments déterminés et que le moindre détournement, tant peu soit-il peut devenir à un moment donné ingérable.

## **2-2 Au niveau des processus d'octroi de crédit**

La clientèle particulière doit toujours être informée des clauses régissant le contrat de prêt. En effet il est du devoir de la chargée de clientèle de l'inciter à le lire d'abord et prendre connaissances des termes qui le régissent avant de signer et d'approuver. Par conséquent, une copie doit toujours lui être remise.

De ce fait, la banque pourra se prémunir d'éventuelles réclamation du client.

Au niveau des clients professionnels, les visites au préalable sont impératifs, et ce pour les raisons suivantes :

- La banque évitera ainsi des mauvaises surprises quant aux valeurs des garanties et au concours qui doit être octroyé.
- C'est le seul moyen de vraiment connaître les activités du client. Malgré le contexte géographique qui joue en défaveur de la banque, un consensus doit être envisagé pour permettre le raffermissement des relations.

## **2-3 au niveau de la prise de garantie :**

Les agents chargés du montage du crédit doivent veiller à ce que les informations obtenues de la clientèle soient vraie durant le remplissage des formulaires d'assurances, et ne pas sombrer dans la routine de certaines méthodes consistant à utiliser un modèle standard.

L'établissement des actes doivent aussi faire l'objet d'une délégation de pouvoir au sein des agences. En effet, et ce dues au positionnement géographique qui favorise l'éloignement, la formalisation des garanties risque de prendre du retard et le concours sera inutile pour le client.

#### **2-4 Au niveau de la gestion des impayés**

La consolidation des créances doit être réalisée dès que l'on constate que les mouvements créditeurs et leurs fréquences sont en baisse.

En effet, c'est le seul moyen de recours contre le déclassement qui bloquera non seulement le compte du client mais également son activité.

Ces solutions ont été proposées pour permettre une diminution des risques d'impayés. Cependant elles peuvent aussi comporter des avantages et des résultats positifs au niveau national. D'où notre dernier paragraphe est consacré aux résultats attendus.

### **SECTION 3- LES RESULTATS ATTENDUS**

L'efficacité de ces solutions doivent être justifiées par l'obtention de bon résultats aussi le distinguerons nous en trois paragraphe dont les résultats financiers et économiques et les résultats sociaux.

#### **3-1 Les résultats financiers et économiques**

L'application des recommandations citées supra aura pour conséquence :

- De diminuer le poste provision pour créances douteuses et litigieuses de la banque et augmenter ainsi le résultat,
- De favoriser la consommation.
- L'atteinte des objectifs déterminés dans le plan d'action pour Madagascar suite au renforcement du partenariat public privé
- Augmenter la confiance des investisseurs étrangers
- Améliorer et augmenter les transactions et les volumes de crédits.

#### **3-2 Les résultats sociaux :**

Les principales activités de la banque se basent sur l'octroi de crédit et la spéculation. Ainsi, d'un point de vue social, ces solutions que nous avons retenues permettront à la banque de mieux approcher sa clientèle et de mieux les attirer.

En outre, ceci pourra améliorer le cadre de vie de la population locale et par conséquent induit un accroissement du niveau de vie de cette dernière.

Toutefois, on ne peut négliger l'impact que ces actions de rénovations induisent sur l'emploi des jeunes locaux. En effet, malgré que le métier de la banque nécessite un certain niveau d'instruction, donner à la banque locale l'opportunité d'accroître le nombre de son personnel

dans le but de l'efficience du métier, permettra aussi aux jeunes locaux d'avoir des opportunités d'embauche et de rentrer dans le milieu bancaire. D'où une réduction du chômage local et un tremplin pour les intellectuels de la région.

# CONCLUSION GENERALE

Dans ce travail, on a mis en exergue le mécanisme de l'octroi de crédit au sein de la banque BOA Madagascar et principalement le cas de l'agence BOA Tolagnaro.

Dans le but d'optimiser la rentabilité de l'octroi de ces crédits, nous avons donc caractérisé tous les types de risques possibles existants. Ceci étant, notre travail s'est axé sur ces risques et les différents problèmes rencontrés au niveau du système notamment au niveau du système lui-même, au niveau des acteurs, ainsi qu'au niveau de la gestion des impayés.

La résolution de notre problématique étant l'amélioration de la réduction des risques au niveau du système d'octroi de crédit d'un établissement financier, il nous a paru nécessaire de survoler les différents cas existant au niveau du système avant de conclure pour des améliorations au niveau système notamment le processus d'octroi de crédit, la prise de garantie et la gestion des impayés.

Cependant, une certaine indépendance des agences au niveau de certaines prise de décision est nécessaire notamment au niveau de l'effectif du personnel afin d'augmenter la rapidité dans les actions entreprises.

---

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## OUVRAGES GENERAUX :

- ❖ Bernard WALLISER, « Le calcul économique », 258 pages
- ❖ Cyril O'Donneil, H Koontz- « Management, principe et méthode de gestion », Mc GRAW Hill éditeurs
- ❖ Gordy M.B(2002) : « a risk-factor model foundation for rating-based bank capital rules », Finance and Economics Discussion Series, Novembre
- ❖ IFCAM (2005) : « Gestion des risques » documents de travail - Crédit Agricole, 07/2005
- ❖ M Didier, « Economie : les règles du jeu », Economica, 1989, 372 pages
- ❖ Rapport d'activité de la BOA année 2008
- ❖ « Economie politique, dictionnaire », Editions du progrès
- ❖ Robert COBBANT, « Théorie financière », ECONOMICA
- ❖ SCHUMPETER : « The theory of economic development »,

## OUVRAGES SPECIFIQUES

- ❖ ANASTASSAPOULS et al. « STRATEGOR », DUNOD, 3<sup>ème</sup> Edition, 551 pages
- ❖ JACOUD Gilles : « La monnaie dans l'économie », NATHAN, 1994
- ❖ JP HELFER et J. ORSONI, « MARKETING », VUIBERT GESTION, Librairie Vuibert 1998
- ❖ Jean Pierre LAHILLE : « Analyse financière », DUNOD, 280 pages
- ❖ Luc BERNET : « Principe de technique bancaire », DUNOD

## ARTICLES ET REVUES

- ❖ Bulletin n°11 de la banque centrale de Madagascar, Septembre 2008
- ❖ Midi Madagascar du 29/09/08 : Economie, « Secteur privé »
- ❖ Madagascar Tribune du 16/01/08 : « Système financier international : Madagascar à la traîne ? »
- ❖ Madagascar tribune du 30/11/07 : « BNI Madagascar ; Approche de crédit bancaire pour les artisans », par Ax's

- ❖ Madagascar tribune du 29/05/08 : « Evolution des banques » par Alfred Rajaobelison
- ❖ Rapport d'activité de la BOA Madagascar année 2008

#### **WEBOGRAPHIE**

[www.boa.mg](http://www.boa.mg)

[www.madagascar-presidency.gov.mg](http://www.madagascar-presidency.gov.mg)

[www.edbm.gov.mg](http://www.edbm.gov.mg)

[www.madanight.com](http://www.madanight.com)

[www.bpvf.banquepopulaire.fr](http://www.bpvf.banquepopulaire.fr)

#### **REVUES :**

- ❖ Bulletin n°11 de la banque centrale de Madagascar, septembre 2008
- ❖ Rapport d'activité de la BOA Madagascar année 2008

#### **Sites internet :**

- ❖ VO THI Phuong Nga (laboratoire d'Economie d'Orleans) : [Phuong-nga.vo\\_thi@univ-orléans.fr](mailto:Phuong-nga.vo_thi@univ-orléans.fr)

# ANNEXES

**ANNEXES I : LETTRE DE RELANCE DEPOT A VUE DEBITEUR**

NOM

ADRESSE

TOLAGNARO LE

*(Madagascar)*

**N/réf : 6800/09**

**Objet : Votre compte sur nos livres**

Vous êtes titulaire d'un compte courant dans notre banque, ouvert sous le n° 1 .....

Nous constatons que ce compte présente à ce jour un solde débiteur de MGA .....

Nous relevons en outre, que depuis le mois de décembre 2008, votre compte n'enregistre que des frais et commissions divers, ni de remise ni de versement qui ait permis de constater une utilisation normale de votre compte

Pour la bonne suite de nos relations, nous vous prions de bien vouloir effectuer un versement suffisant pour le régulariser dans les meilleurs délais.

*Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, l'expression de notre parfaite*

*Considération.*

Adjoint

Directeur d'Agence



## ANNEXES II : LETTRE DE MISE EN DEMEURE

«civil\_emp» X  
«Domi\_emp»

TOLAGNARO LE

«Date\_contrat»

( Madagascar )

**V/réf :**

**N/réf :** /CYR/6800/04

**Objet :** Mise en demeure

«civil\_emp»,

*Malgré nos divers rappels, vous avez encore des retards de paiement d'Ar 4 730 000  
(«MT\_PRET\_LETTRE» ARIARY) en nos livres.*

Par la présente, **NOUS VOUS METTONS EN DEMEURE** de régler  
cette somme **AVANT LE 30 Novembre 2004**, délai de rigueur.

Passé cette date, nous nous réservons le droit d'engager des poursuites par toutes voies de  
droit.

*Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.*

**Responsable Commercial**

**Directeur**

### ANNEXES III : LETTRE DE DECLARATION : SINISTRE DECES

N  
o  
u  
s

Antananarivo,

v  
o  
u  
s

**ASSURANCE ARO**  
**Direction Régionale d'Antananarivo**  
**Antsahavola**

**101 – ANTANANARIVO**

i  
n  
f  
o  
r  
m

**N° /DCE/JTR/RJo**

**Objet :** Sinistre-décès  
AVG - Police 902 546 (AVG)

n  
s

Messieurs,

q  
u  
e

nos clients ci-dessous, adhérents à la Police 902 546, sont décédés.

Nous vous demandons de bien vouloir nous couvrir de la somme représentant l'encours de leur crédit :

1- RABE - décédé le 06/04/2003

(Époux RASOA).....FMG : 7.602.228.-

2- RAKOTO.- décédée le 04/04/2003

(Épouse RANAIVO).....FMG : 22.423.357.-

Les pièces justificatives y afférentes sont jointes en annexe :

☐ acte de décès

☐ certificat de cause de décès

☐ bon de consentement à l'assurance

☐ tableau d'amortissement revêtu de signature et cachet BOA.

Dans l'attente, veuillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

**BANK OF AFRICA MADAGASCAR**

## **ANNEXES IV : LETTRE GENERALE DE NANTISSEMENT ET DE FUSION DE COMPTE**

Messieurs,

Nous avons l'avantage de vous confirmer nos accords verbaux.

Nous traitons ou sommes appelés à traiter avec votre Etablissement les opérations de banque les plus diverses et notamment :

Dépôts et retraits de fonds, transferts au bénéfice de tiers ou de nous-mêmes, ouverture de crédits documentaires ou non, achat et vente de devises à terme et au comptant, négociation et encaissement d'effets commerciaux, achat et vente de titres, fourniture d'aval, caution, etc ...

Pour lesquelles vous pouvez être amenés à nous consentir des crédits ou avances, directement ou indirectement soit sous forme de découverts, escomptes de créances à nous même ou à des tiers sur nous mêmes, et portant notre acceptation, engagement de faire ou de payer ou sous toutes autres formes étant bien précisé que les énumérations ci-dessus ne sont nullement limitatives mais seulement indicatives.

Il est expressément convenu que toutes ces opérations seront comptabilisées dans un compte courant unique et indivisible ouvert sur vos livres et dont le solde seul, créancier ou débiteur, deviendra exigible à la date de clôture des opérations.

Toutefois, et pour la clarté des opérations que nous aurons à traiter, vous pourrez ouvrir à nitre nom dans votre comptabilité et dans l'un quelconque de vos siège, sous quelque dénomination que ce soit autant de comptes particuliers ou spéciaux que vous le jugerez utile, sans que cette distinction, purement matérielle et provisoire porte atteinte au caractère d'unité et d'indivisibilité du compte courant existant entre votre Etablissement et nous-mêmes.

Il résulte de ce qui précède, que vous pourrez à tout moment et sans nous en référer, transférer les soldes de ces compte de l'un à l'autre, convertir en francs les comptes exprimés en devises et fusionner tous les soldes en un solde unique exprimant notre position à votre égard sans qu'il puisse être invoqué à votre encontre aucun droit de novation.

En garantie des engagements généralement quelconques, directs ou indirects qui pourront naître des opérations traités avec votre Etablissement ou qui résulteraient de créances sur nous dont vous pourriez être tiers porteur, créances échues à échoir ou sous condition suspensive, nous affectons et constituons dès maintenant en gage commercial toutes les marchandises et toutes valeurs ou créances que nous vous remettons à cet effet et à quelque époque que ce soit en nous référant à la présente convention générale.

Seront considérés notamment comme marchandises remises en gage et affectés à la garantie de nos engagements, toutes celles que vous pourriez détenir pour notre compte qu'elle qu'en soit l'origine sous la forme de documents maritimes à votre ordre, récépissés de chemin de fer et d'entrepôt à votre nom, récépissé de tiers détenteur ou tout autre titre vous conférant contrôle sur les mouvements de la marchandise.

Nous vous déléguons d'ores et déjà le bénéfice de toutes les assurances qui couvriront les marchandises remises en gages et vous autorisons à recevoir pour notre compte et hors de notre présence règlement de tout sinistre.

Nous vous dégageons expressément de toute responsabilité en cas de manquants, incendie, avaries, détérioration pour quelque cause que ce soit et notamment pour détérioration des termites.

La valeur des marchandises au jour de leur réalisation étant de convention affectée en totalité à la garantie de tous engagements, vous pourrez imputer d'office de produit des ventes au crédit de notre compte courant sur vos livres.

Si par suite d'une baisse de cours, la valeur vénale de gage venait à diminuer, nous nous engageons à couvrir immédiatement et à première demande la BOA, soit en espèces, soit en valeur qu'il a actuellement : faute de ce faire, la BOA pourra réaliser ce gage.

Il expressément fait attribution de compétence aux Tribunaux d'Antananarivo, pour toutes instances et procédures, et ce, même en cas de pluralité d'instances ou de parties.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos sentiments distingués

Fort Dauphin, le

## ANNEXE V : CONVENTION DE COMPTE COURANT

*Nom de la Société :* .....  
*Adresse de la Société :* .....

A  
MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL  
DE LA BANK OF AFRICA - MADAGASCAR

Monsieur Le Directeur Général,

Je vous confirme nos accords verbaux relatifs à l'ouverture sur vos livres d'un COMPTE COURANT transférant la propriété des remises à celui qui les reçoit et transformant celles-ci en articles d'un compte indivisible dont le solde seul peut être exigible.

En outre, il vous sera loisible, pour la clarté des opérations, de comptabiliser certaines d'entre elles en autant de sous-comptes différents, même tenus par différentes Agences, étant entendu que tous les sous-comptes ouverts sont considérés comme des articles d'un même COMPTE COURANT et peuvent être fusionnés à tout moment pour se balancer en un seul solde exigible. En conséquence, les garanties particulières qui pourraient être affectées à une créance quelconque entrant dans le COMPTE COURANT s'appliquent au solde de ce compte.

Le COMPTE COURANT existera entre nous jusqu'à la clôture qui pourra intervenir sans préavis par l'envoi d'une lettre recommandée, soit sur mon instruction, soit sur la vôtre. Après cette clôture, les intérêts, commissions et accessoires continueront à être décomptés selon les conditions appliquées pendant la durée du compte et ce, jusqu'à complet règlement.

Toutes mes remises vous seront faites sous réserve d'encaissement ; et si des effets reviennent impayés, vous pouvez soit les contre passer immédiatement au débit de mon COMPTE COURANT, soit si vous le jugez préférable, garder en suspens tout ou partie de ces impayés.

Dans cette dernière hypothèse, vous conserverez la faculté de contre-passer ultérieurement et à toute époque chacun de ces effets au débit de mon COMPTE COURANT.

Comme il ne vous sera pas toujours possible de présenter à bonne date les effets ou chèques que je vous remettrai et de m'informer éventuellement de leur non-acceptation ou de leur non-paiement dans les délais légaux, je m'engage vis-à-vis de votre Banque à n'invoquer aucun moyen ou exception du fait de la présentation tardive des effets ou chèques portant ma signature, de l'envoi des avis de non-acceptation ou de non-paiement dans un délai excédent celui que prévoit la loi, ou encore de l'absence ou de retard de protêts.

La présente convention prend effet à compter du jour où mon COMPTE COURANT a été ouvert sur vos livres.

Veillez agréer, Monsieur Le Directeur Général, l'expression de mes salutations distinguées.

Tolagnaro, le

.....

**Tampon de la Société et Signature du Mandataire autorisé précédée de la mention  
manuscrite « lu et approuvé »**

## ANNEXE VI : FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA BANQUE OF AFRICA MADAGASCAR

Nous pouvons trouver ci-après un petit récapitulatif de l'identité de la Bank Of Africa Madagascar (Siège) :

Raison sociale : Bank Of Africa

Forme juridique : SOCIÉTÉ ANONYME

Capital social : 48 000 000 000 Ar

Siège social : 2, place de l'indépendance BP 183 Antananarivona

RCS : 99B839

Numéro statistique : 65120111999010035

NIF : 105005065

Téléphone : 22-391-00/22-392-50

Fax : 22-294-08

# ***TABLE DES MATIERES***

REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION.....	1

## **PREMIERE PARTIE : CADRE DE**

<b>L'ETUDE.....</b>	<b>3</b>
<b><i>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA MADAGASCAR.....</i></b>	<b><i>4</i></b>
Section 1 : La naissance du groupe BOA.....	4
Section 2: La naissance de la BOA MADAGASCAR.....	5
Section 3: Structure organisationnelle de la BOA.....	6
<b><i>CHAPITRE II : LES ACTIVITES ET MISSIONS.....</i></b>	<b><i>12</i></b>
Section 1: Les différentes activités de la BOA Madagascar Agence Tolagnaro.....	12
Section 2: Les rôles et les missions de la BOA Madagascar .....	17
Section 3: La méthode de gestion de crédit utilisée par la BOA Madagascar.....	18
<b><i>CHAPITRE III : LES THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION.....</i></b>	<b><i>23</i></b>
Section 1: La méthode de fixation des taux en vigueur.....	23
Section 2: Les méthodes de gestion des crédits .....	25
Section 3: La théorie de gestion clientèle, notions de service .....	29

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE...33**

<b><i>CHAPITRE I : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES ACTEURS DU SYSTEME D'OCTROI DE CREDITS.....</i></b>	<b><i>34</i></b>
Section 1: Les lacunes au niveau de la clientèle entreprise.....	34
Section 2: Les lacunes au niveau de la clientèle particulière.....	36
Section 3: Le mode de collecte d'informations non fiables.....	38
<b><i>CHAPITRE II : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME D'OCTROI DE CREDIT .....</i></b>	<b><i>43</i></b>



Section 1: Au niveau de l'exploitation.....	43
Section 2: Au niveau de l'organisation et du déroulement du processus.....	46
Section 3: Au niveau de la prise de garantie.....	51
<b>CHAPITRE III : LES PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA GESTION DES IMPAYES.....</b>	<b>55</b>
Section 1: La lenteur au niveau du processus de traitement.....	55
Section 2: Le désintéressement de la clientèle .....	58
<b>TROISIEME PARTIE : LES SOLUTIONS PROPOSEES POUR AMELIORER LE SYSTEME.....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE I : LES SOLUTIONS RELATIVES AUX PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES ACTEURS DU PROCESSUS.....</b>	<b>61</b>
Section 1: Proposition de solutions face aux problèmes de la clientèle professionnelle.....	61
Section 2: Les solutions relatives à la clientèle particulière.....	63
Section 3: Les solutions relatives aux problèmes rencontrés par la banque.....	66
<b>CHAPITRE II : LES SOLUTIONS RELATIVES AUX PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME.....</b>	<b>70</b>
Section 1: Prises de mesures en rapport avec les types de crédits et les risques qu'ils représentent.....	70
Section 2: L'amélioration du processus d'octroi du crédit par l'intégration de nouveaux éléments.....	71
Section 3: Les solutions proposées au niveau de la prise de garantie.....	72
<b>CHAPITRE III : PROPOSITION EN VUE D'UNE AMELIORATION DE LA GESTION DES IMPAYES.....</b>	<b>73</b>
Section 1: Activation des méthodes de relance.....	73
Section 2: Motivation de la clientèle au remboursement.....	74
<b>CHAPITRE IV : LES SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>76</b>
Section 1: Les solutions retenues au niveau des acteurs du système.....	76
Section 2: Les solutions retenues pour l'amélioration du système.....	78
Section 3: Les résultats attendus.....	80
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>I</b>
Annexe 1 : Lettre de relance dépôt à vue débiteur.....	II
Annexe 2 : Lettre de mise en demeure.....	III
Annexe 3 : Lettre de déclaration : sinistre décès .....	IV
Annexe 4 : Lettre générale de nantissement et de fusion de compte.....	V
Annexe 5 : Convention de compte courant .....	VII
Annexe 6 : Fiche signalétique de la BOA Madagascar.....	IX