

LISTE DES ABREVIATIONS

AC: Agent de Commerciaux

ACEP : Agence de Crédit pour les Entreprises Privé

ADÉFI : Action pour le Développement et de Financement des micros entreprises

AECA: Association d'Epargne et de Crédit Autogène

BOA: Bank of Africa

C A: Chef d'Agence

CAA: Chef d'Agence Adjointe

CECAM: Compagnie d'Epargne et de Crédit Agricole Mutualiste

CSBF: Commission de Supervision des Banques Financier

INSTAT : Institution National de la Statistique

IMF: Institution de MicroFinance

MBM: Microcred Banque Madagascar

ONG: Organisation Non Gouvernementale

OTIV: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

SARL : Société à Responsabilité Limité

SA : Société Anonyme

SIPEM: Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar

TIAVO: Tahiry Ifamontjena Amin'ny Vola

RESUME

La gestion de risque opérationnel tient une place importante dans une microfinance, offreur des microcrédits. Plus tard, la microfinance s'est développée et elle a pratiqué également les épargnes, les assurances et les transferts d'argent. Comme la MBM, étant le site de l'étude, classée au niveau des IMFs 3 non mutualistes. Toutes les activités de la MBM se déroulent régulièrement sauf l'octroi de crédit. Cette activité a été menacée par **les risques des fraudes et les risques de crédit**. Ces derniers sont devenus une **défaillance** majeure pour l'institution. Pour mettre fin à ces faiblesses, ce mémoire qui s'intitule « la rationalisation de la gestion de risque opérationnel dans une microfinance » offre des connaissances aux microfinances pour mettre en pratique la gestion de risques opérationnels. Comme le risque de crédit, cela vient de la mauvaise sélection du dossier clients. Comme le risque des fraudes, cela vient de la démotivation des personnes clés de la société. Sans conteste, la MBM répand toutes les parties urbaines qui sont les plus touchés aux **crises politiques**. Pour localiser les origines de ces risques, des informations sont collectées auprès de la MBM. Ainsi, deux hypothèses sont à vérifier : la bonne sélection du dossier clients et **la motivation** du personnel. Les résultats d'enquêtes sur terrain témoignent que ces deux hypothèses sont les facteurs qui suppriment les risques opérationnels. Après l'analyse de ces résultats, les hypothèses confirmeront que les institutions peuvent prévenir et contrôler les risques de fraudes et les risques de crédit mais elles n'arriveront jamais à les éliminer.

Mot clés : La gestion de risque opérationnel, les risques des fraudes, une défaillance, les risques de crédit, la crise politique, la motivation

ABSTRACT

The management of operational risk holds an important place in "a microfinance", offer or of the microcredits. Later, the microfinance developed itself and it also practiced the saving, the insurances and the transfers of money. As the MBM, being the site of the survey, classified to the level of the non-mutual IMFs 3. All activities of the MBM take place regularly except the concession of credit. This activity has been threatened by the risks of the fraud and the risks of credit. These last became a major **failing** for the institution. To put an end to these weaknesses, this memory that "titles itself the rationalization of the operational risk management in "microfinance" offers some knowledge to the microfinances to put in practice the management of operational risks. As **the risk of credit**, it comes of the bad selection of the file customers. As **the risk of the fraud**, it comes of the no incentive of the key people of the society. Without dispute, the MBM spills all urban parts that are the more touched to **the political crises**. To localize the origins of these risks, some information is collected by the MBM. Thus, two hypotheses are to verify: the good selection of the file customers and the **staff's incentive**. The results of investigations on land testify that these two hypotheses are the factors that suppress the operational risks. After the analysis of these results, the hypotheses will confirm that the institutions can warn and control the risks of fraud and the risks of credit but they will never manage to eliminate them.

Key words: The management of operational risk, the risks of the fraud, a failing, the risks of credit, the political crisis, the staff's incentive.

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

| | page |
|--|------|
| Tableau n° 1 : Situation du client de la MBM..... | 13 |
| Tableau n° 2 : Segmentation de produit de la MBM..... | 15 |

LISTE DES FIGURES

| | page |
|--|------|
| Figure n°1 : Organigramme de la MBM..... | 11 |
| Figure n°2 : Organigramme de la MBM de l'agence A Ambodivona..... | 14 |
| Figure n°3 : Schéma du processus de l'octroi de crédit..... | 20 |
| Figure n°4 : Le processus de la gestion de risque..... | 43 |

SOMMAIRE

| | |
|--|-----|
| REMERCIEMENTS..... | i |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | ii |
| ABSTRACT..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES | v |
| LISTE DES TABLEAUX..... | v |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I : Matériels et Méthodologies d'études | 6 |
| Section 1 : Sites d'étude | 7 |
| Section 2 : Matériels utilisés | 17 |
| Section 3 : Méthodologie de recherche | 26 |
| CHAPITRE II : RESULTATS..... | 31 |
| Section 2 : La bonne gestion de ressources humaines : Une stratégie d'éloignement des agents commerciaux aux risques de fraude | 37 |
| Section 3 : Les résultats de diagnostic de l'entreprise..... | 41 |
| CHAPITRE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS | 46 |
| Section 1 : La gestion du risque opérationnel..... | 47 |
| Section 2 : Recommandations..... | 53 |
| Section 3 : La mise en œuvre de ces solutions..... | 58 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 63 |
| BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE..... | I |
| LISTE DES ANNEXES | III |

INTRODUCTION

La crise financière dont l'origine fut celle les pays orientaux a engendré une crise économique qui s'étend actuellement dans de nombreux pays. Elle devint une crise financière internationale en juillet 2007. Cette crise n'est pas la première que nous avons connue, mais elle se distingue radicalement de celles qui l'ont précédée et qui étaient celles de la dette et des marchés.

Ce fut en 1983 que la crise de la dette fut déclenchée, engendrée par les crédits que les banques accordaient à certains pays en voie de développement. La suivante, déclenchée en 1994, était une crise des marchés. Cette crise fut provoquée par la perte de confiance dans les titres détenus directement par des agents économiques. La crise actuelle est à la fois une crise de la dette qu'une crise des marchés sur lesquels les titres émis en contrepartie de ces crédits se sont dépréciés quasiment et ce, sans limites. Cette fois-ci, elle est devenue plus générale et concerne toutes les institutions financières non seulement les banques aux Etats-Unis mais aussi tous les produits financiers, notamment ceux qui sont structurés comme étant des produits « fabriqués » sur mesure, donc plus compliqués. Elle est une crise de la finance, à la fois directe et indirecte : c'est pour cela que la contagion a été aussi rapide et aussi large.

La crise financière ou plutôt la crise économique devrait avoir des conséquences sur le comportement des clients des micros finances. Et ce sont les entreprises filiales qui ont été rapidement touchées par cette crise, les conséquences sur l'offre de microcrédit fut très rapide, certaines entreprises n'ont pas pu prendre des précautions. Les IMF courrent un risque de change que la crise amplifie ; on note surtout des conséquences sur l'ensemble des secteurs qui influencent les institutions de micro finance et cela de deux façons. D'un côté, il y a une influence sur la rentabilité des banques en augmentant le risque de crédit, des impayés et en faisant naître un risque de change, d'un autre, l'influence est ressentie du côté financement en le rendant plus difficile.

Cette crise internationale au niveau du secteur du microcrédit va apporter plusieurs impacts positifs mais aussi négatifs. Ces impacts sont variés d'une institution à une autre. Certaines ont grandi, elles sont devenues rentables et leur pérennité ne fait plus doute. Mais les autres qui sont en plus grand nombre ont toujours besoin d'être soutenues et elles restent parfois assez vulnérables. Beaucoup d'institutions, et pas seulement les plus récentes, ont

purement et simplement disparu tandis que d'autres se trouvent rapidement dans une situation assez précaire. Des exemples le prouvent comme les cas du Bénin où une grande institution a rencontré de grandes difficultés malgré ses crédits en cours à la fin de 2007. La grande institution en Ouganda, en Bolivie en sont aussi les témoins. Autrement dit, la crise peut affecter différemment les secteurs bancaires dans les pays australiens. Notons bien que, ce sont les institutions filiales dont la plupart des membres des actionnaires viennent d'une institution mère se trouvant à l'étranger et utilise les devises qui sont les plus touchées.

Quant à Madagascar, la crise politique ne cesse de continuer après les manifestations en 1975. Or ces manifestations ont apporté des graves conséquences sur le plan politique que sur le plan économique et social. Cette crise n'est pas la seule, d'autres crises politiques ont éclaté en 2002, proclamées par la manifestation des partis politiques contre le pouvoir. La crise politique de 2009 a été aussi créée par les mouvements politiques dans le but de renverser le pouvoir existant. L'histoire montre que les causes des manifestations sont toujours les mêmes, l'insuffisance de la liberté de la presse, l'abus d'autorité, le non-respect de la constitution et surtout la corruption. A propos de la presse, le gouvernement censure toujours les informations diffusées ou télévisées ou écrites pour préserver la paix dans le pays. Or, un incident intentionnel ou pas, d'une chaîne télévisée privée, diffusant le discours d'un ancien président dont l'abus de pouvoir était pointé de doigt était à la une en ce temps-là. De plus la corruption avait dominé dans toutes les branches d'activité juridique, financière, commerciale, et les activités entrepreneuriales....En effet, ces partis contre le pouvoir avaient pris une décision de revendiquer la liberté au sujet de la communication. Or le gouvernement faisait la sourde oreille à cette réclamation. C'était ainsi que la grève a débuté. Cette crise n'a pris fin jusqu'à maintenant. Pendant la manifestation, plusieurs TPE et PME ont été dérobées, des supermarchés ainsi que des grands magasins ont été pillés par des groupes de personnes inconnues. Quelques mois après cette manifestation, des entreprises franches ont fermé leurs portes, certaines entreprises sont tombées en faillite, d'autres encore fonctionnelles sont en difficultés. Ainsi les investissements ont été suspendus car les bailleurs de fonds ne se fient plus à la rentabilité de l'entreprise. En effet, le nombre de chômeurs a augmenté rapidement. Ainsi, cette crise a fait naître des problèmes au niveau des institutions de micro finance à Madagascar.

Vu la crise politique et la crise financière internationales, celles-ci ont atteint l'économie de l'Etat et la vie quotidienne du peuple. Du côté de l'Etat, il n'a pas pu compter sur les prélèvements des impôts, sur le revenu des salariés, des taxes professionnelles et

surtout les impôts sur le bénéfice de l'entreprise. La vie économique de l'Etat est devenue instable car elle avait une récession économique avec une baisse de PIB. Les dettes de l'Etat ont aussi gonflé. Du côté du peuple, la plupart des gens ne travaillent pas, ceux qui travaillent vivotent, via d'une revenu faible. Plus de la majorité de la population vivent dans le paupérisme, surtout les habitants des bas quartiers de la ville car leur pouvoir d'achat s'amenuise de plus en plus.

Dans ce contexte d'appauvrissement et d'affaiblissement du revenu de la population, l'apport de la microfinance lui est bénéfique car il facilite son accès aux services financiers de proximité contrairement au secteur financier formel. La microfinance met à sa disposition une somme plus ou moins importante lui permettant d'entreprendre ou de développer des activités génératrices de revenu. Les agences des institutions de microfinance se sont implantées en milieu urbain, le plus exposé aux évènements du premier semestre 2009. Comme le cas d'autres entreprises de services financiers, les institutions de micro finance (IMF) sont aussi confrontées à des risques puisqu'elles détiennent de l'argent, et souvent des espèces. Il est important de gérer ces risques et de réduire la probabilité d'une perte, et, au cas où elle surviendrait il faut en limiter l'ampleur. La gestion des risques, considérée comme une source d'avantages concurrentiels, se présente ainsi comme un levier de la performance financière et de la performance sociale des IMF. Elle a fait l'objet de nombreuses recherches. Des liens avec la performance financière ont été établis par la littérature sur la gestion des risques¹.

En ce qui concerne le risque opérationnel, plusieurs auteurs l'ont défini. Selon Jack I. King², «Operational Risk» « le risque opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail » et « ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier ». Il pensait que les risques sont engendrés par son activité. Selon Le Comité de Bâle (2003)³, le risque opérationnel est ainsi présenté dans le cadre du nouveau dispositif d'adéquation en fonds propres « comme le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, aux facteurs humains, au système interne ou à des causes externes ». « La

¹ Froot, Scharfstein et Stein, 125p, édition 1993 ; Smith et Stulz, édition 1985.

² <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a2.pdf>

³ <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a2.pdf>

définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation. ».

Les praticiens de la micro finance considèrent que ce risque englobe le risque de crédit, le risque de défaut, la fraude et le risque d'insécurité attribuable respectivement aux clients, au personnel et aux personnes extérieures⁴ (Van Greuning et al., 1998 ; Churchill et Coster, 2001). Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis. Ce cas veut dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire. Les risques de fraude est un risque lié aux personnels de l'entreprise tel que les déboursements des crédits, les remboursements, les procédures de garantie, les activités de clôture. Le risque de sécurité concerne le vol du bien et meuble effectués par le personnel extérieur à l'entreprise. Ces trois risques opérationnels menacent les IMF mais aucun d'entre eux ne peut être évité. Or les clients des IMF, sont des personnes dont les activités sont informelles et ou sont des agents économiques à faible revenu, augmentant ainsi les risques qu'on doit prévenir. Dans ce cas, Il faut sélectionner les clients jugés capables d'assurer les remboursements

Cette optique est la base de la formulation de la problématique de cette recherche, différents objectifs et hypothèses sont évoqués pour rendre plus crédible la recherche. De ce fait, nous découlons la problématique de la recherche : **comment réduire les risques opérationnels dans une micro finance sans refuser la demande de prêt du client ?** Cette recherche peut être considérée comme un pas de plus vers la compréhension de l'utilité et l'importance de la gestion de risque opérationnel dans une micro finance mais elle ne représente pas une réponse précise et définitive à cette question.

Pour mieux apprécier la problématique, on devrait identifier l'objectif global de cette étude afin de trouver la réponse à la question. **Cet objectif global consiste à la minimisation de risque opérationnel dans une micro finance en assurant la sélection de dossiers du client et en continuant la distribution de prêt.** C'est ainsi que notre étude commence à avoir plus de détails à propos du thème de recherche. L'objectif global est formé par deux objectifs spécifiques : le premier se rattache à la segmentation des clients et le second concerne la distribution des prêts aux clients. Nous avons introduit deux hypothèses à vérifier tout au long de nos investigations. Ces hypothèses tiennent compte de la problématique. **La**

⁴ Van Greuning et al. Édition 1998 ; Churchill et Coster, « *Manuel de gestion de risques « en microfinance »* ». 1^{ère} Edition, 2001, 129p

première hypothèse consiste à la bonne sélection du dossier du client qui permet de prévenir les risques de crédit ou de défaillance. La deuxième hypothèse évoque la bonne gestion de la ressource humaine conduisant à éliminer les fraudes effectuées par quelques agents.

Cet ouvrage est subdivisé respectivement en trois chapitres. Un premier chapitre traite les matériels à déployer pour la réalisation de l'étude et les méthodes à recourir. Elle est constituée de trois sections dont en premier lieu, va parler du site d'études et ses caractéristiques, en deuxième les matériels utilisés et en dernier les méthodologies de recherche. Le chapitre suivant traite les résultats de l'analyse du risque opérationnel chez MBM. Ce chapitre comporte aussi trois sections qui montrent les résultats des enquêtes auprès des clients et des employés de MBM et les résultats de diagnostic de l'entreprise. Comme les autres parties, le dernier chapitre est constitué de trois sections aussi. Dans ce chapitre nous allons discuter des résultats obtenus et faire quelques recommandations après cette discussion. Dans la première section, nous discuterons de la gestion de risque opérationnel dans la société MBM ; pour la section suivante nous allons faire des recommandations sur les faits précédemment discutés ; et en dernier section, nous avons proposé à la société MBM des solutions réalisables et efficaces.

CHAPITRE I : Matériels et Méthodologies d'études

L'objet de ce chapitre est d'établir une approche d'étude sur le thème « **la rationalisation de la gestion de risque dans une Micro finance** ». Il s'agit aussi de la mise en évidence des matériels utilisés et de la méthodologie utilisés pour la réalisation de ce mémoire.

Ce chapitre nous donnera une vue globale des informations principales et spécifiques concernant la MicroCred Banque Madagascar et l'agence A Ambodivona étant notre zone d'étude de recherches afin de mieux comprendre son fonctionnement et le choix du site d'étude. Ainsi, ce chapitre expose les moyens pour effectuer la recherche telle que les collectes de données, les enquêtes auprès des clients et auprès des employés de la société à base de questionnaire préétabli que nous allons développer.

Section 1 : Sites d'étude

Le département gestion organise une visite d'entreprise aux étudiants de la 4^{ème} année, plusieurs entreprises sont alors proposées, y compris les établissements de crédits, sans conteste, elles sont nombreuses et ont chacun sa spécificité. C'est une des raisons qui ne facilite pas le choix de la zone d'étude. Seule la MBM de l'agence A se trouvant à Ambodivona qui nous a fourni des informations indispensables pour la réalisation du mémoire et seuls les responsables de cet établissement qui nous ont aidé à cerner le thème du mémoire.

1. 1 : Les Institutions du Microfinance

L'IMF est une entreprise loyale et sous la supervision de commissions bancaires. Son importance est d'offrir de microcrédit aux clients qui ont un faible revenu pour qu'ils puissent démarrer son propre entreprise. L'IMF s'est développée et se répand partout surtout dans le Tiers- Monde.

1.1.1 Aperçu historique et conception de la microfinance

Le microcrédit a pris véritablement son essor dans les années 1980, bien que les premières applications fussent au début des années 1970 au Bangladesh, en particulier par le professeur Muhammad YUNUS⁵ et dans quelques autres pays comme l'Israël, le Canada, le Vietnam. Par rapport à la situation antérieure qui se caractérisait par l'octroi de crédits subventionnés et effectués par des non spécialistes, la différence tient à l'importance accordée au remboursement, à la fixation d'un taux d'intérêt couvrant le coût de la prestation du crédit et au ciblage de groupes de clients n'ayant que le secteur informel comme une source de crédit.

A Madagascar, aucune microfinance n'était pas apparue avant 1990 mais les premières institutions de la microfinace (IMF) commencèrent leurs activités depuis le début de l'année 1990, étant supposées comme un projet financé par l'aide internationale et mises en œuvre

⁵ Yunus Muhammad. Jolis, Alan (collab.), *Vers une monde sans pauvreté*, Paris, Lattes,1997 , 352p.

par des ONG. A cette époque-là, le service d'activité était limité à l'octroi de crédit et la BOA était la seule banque qui intervenait dans le secteur de micro finance.

Entre 1990 et 2005, plusieurs investisseurs se sont lancés directement dans des activités de la micro finance, principalement dans les grands centres urbains du pays, de nombreuses IMF mutualistes sont créées à Madagascar, entre autres : CECAM en 1993 dans la région du Vakinankaratra ; AECA en 1990 dans la région de Marovoay ; OTIV en 1994 dans la région de Toamasina et du Lac Alaotra ; ADéFI en 1995 à Antsirabe ; TIAVO en 1995 à Fianarantsoa. L'OTIV et le CECAM constituent les deux plus grands réseaux dans cette catégorie tant en terme de volume d'activités que de couverture géographique.

Aujourd'hui, la majorité des IMFs sont présentées en ville comme ciblage et portée de l'IMFs (SIPEM , Accès Banques, M B M ,OTIV tana, CECAM) où le secteur est devenu fortement concurrentiel, alors que la population des régions rurales enclavées continue à ne pas bénéficier de service financière.

L'Institution de Microfinance est un établissement de la Microfinance étant offreur de service financier aux agents économiques, exclus du système bancaire, sans ressource ni droit de propriété. Ils sont exclus dans le système bancaire parce qu'ils ne sont pas des salariés, n'offrent aucune garantie et sont souvent analphabètes, et parce qu'ils ne représentent pas a priori une population rentable et à faible revenu. Ils n'ont donc pas accès au service financier et notamment au crédit et à l'épargne. De ce fait, l'IMFs offre ses services auprès des clients à plusieurs conditions c'est-à-dire en suivant les processus d'octroi de crédit et les modes de remboursements.

Actuellement, la micro finance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc. .) et clientèle plus étendue également. Cela veut dire que la microfinance ne se limite plus à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble des produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système classique ou formel.

La plupart des clients à faible revenu ou les clients simples qui ont des activités licites et été acceptés par MicroCred sont nommés les bénéficiaires. C'est le cas des entrepreneurs, qui ont besoin de crédit pour la création ou le développement de leurs activités, celui de l'Etat et de quelques entreprises des secteurs II et III, probablement bénéficiaires de service des institutions du microcrédit.

D'après le Rapport Enquête Entreprise année 2005 de l'INSTAT, les demandes de crédit des entreprises ont été satisfaites à 59,7%, dont 55,9% du secteur industriel et 60,2% du secteur tertiaire en 2005. Ceci éprouve que les bénéficiaires puissent démarrer leurs propres activités. Ainsi, plusieurs individus ou des entrepreneurs ont des avantages au financement. En 2010, la satisfaction de la demande de crédit augmente jusqu'à 60,5%, d'après le Rapport Enquête de l'INSTAT. Les clients bénéficiaires des IMFs sont nombreux et la plupart réussissent à créer leurs propres activités.

1.1.2 Les classifications des IMF

Les IMFs peuvent être des IMF mutualistes ou des IMF non mutualistes selon les classifications de l'IMF disponible à l'annexe I. Les IMF **mutualistes** sont celles qui se fondent sur le principe de la mutualité. L'Association Professionnelles des Institutions Mutualistes(APIMF), créée en 1997, couvre l'ensemble de l'institution mutualiste. L'association des Institutions de Microfinance Non Mutualistes (AIM) rassemble les institutions **non mutualistes**, créées en 1999, est celle qui ne répond pas aux principes mutualistes.

L'IMFs mutualiste ou non mutualistes sont regroupées en 3 niveaux d'institutionnalisation selon leurs structures de gouvernance et capitalistique, la forme juridique, le capital minimum légal et les opérations qui leurs sont autorisées.

L'IMF 1 à caractère mutualiste ou non mutualiste octroie des crédits à court terme et moyen terme dans le plafond fixé (500.000 Ar pour l'AIM, ce sont l'IMF de base de l'Association, l'ONG, SARL, SA, et pas de dépôts pour l'APIMF celle de la Société Coopérative) par l'instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédits. Elles ne peuvent pas collecter de dépôts publics et ne sont pas autorisées à l'accès à l'Unions et Fédérations. Elles peuvent effectuer des prestations de conseil et de formation à leur clientèle **L'IMF 2** à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroie des crédits à court terme et à moyen terme dans le plafond fixé par l'instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédits. L'IMF 2 sont parmi dans des sociétés coopératives pour les mutualismes et dans la SARL et SA pour les non mutualisme. L'IMF 2 de types mutualiste collecte de dépôts des membres tandis que les IMF de non mutualistes collectent des dépôts publics lors qu'elles sont constituées sous forme de société anonyme. Le capital minimum légal de l'IMF de base s'élève à 15.000.000 Ar et l'union est de 60.000.000 Pour les mutualistes et non

mutualistes, le capital de la SARL est de 60.000.000 Ar, le SA sans dépôts du public est de 100.000.000 Ar et avec dépôts du public est de 200.000 .000 Ar.

L'IMF 3 à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroie des crédits à court terme et a moyen terme dans le plafond fixé par l'instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédits. Les IMF 3 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôts du public. Les IMF 3 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de la société anonyme. Les IMF 3 peuvent effectuer toutes les opérations connexes à la microfinance.

1.1.3 Les activités

Les activités des institutions de micro finance (IMF) sont définies dans la **loi n° 2005-016**. Les IMF sont habilitées à effectuer la collecte de l'épargne et l'octroi de micro- crédits. Elles peuvent également effectuer des opérations connexes telles que : les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle, dont les virements sont effectués au sein d'une même institution de microfinance ou au sein d'un réseau mutualiste ; la location de coffre-fort ; les prestations de conseil et de formation ; et aussi les virements de fonds, non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar.

1. 2 La MBM

Parmi les IMFs, la MicroCred Banque Madagascar a une grande envergure par rapport aux autres IMFs. L'apparition de cette entreprise secourait plusieurs gens de la population étant les bénéficiaires de la MBM. Elle s'est implantée à Madagascar depuis 2002 et attire les clients, elle a mis dans l'esprit de ses clients qu'elle est : « un partenaire de votre réussite ».

1.2.1 Aperçu historique

MicroCred Banque Madagascar est une entreprise de microfinance qui appartient à un réseau mondial de bureaux fournissant des services financiers aux personnes qui n'ont pas accès au système financier traditionnel, et est une filiale du groupe Microcred Holding, son siège social est à Paris, dirigé par le PDG Arnaud VENTURA .

MicroCred Banque Madagascar ouvrit ses portes à Ambodivona Antananarivo en Décembre 2006, sous la direction de Michel IAMS. Une nouvelle direction apparut en octobre 2009, et MicroCred Holding a un nouveau DG qui s'appelle Jérôme GAUTIER. Ses services se

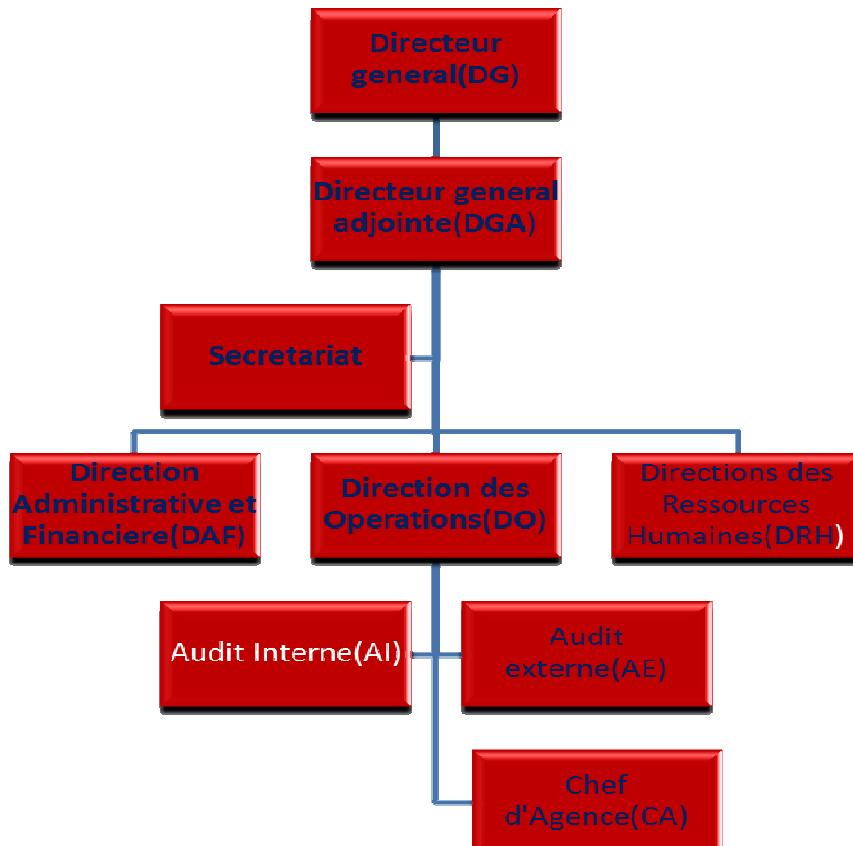
propagent dans plusieurs pays comme le Mexique, la Chine, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Gabon, le Nigeria ...

MicroCred Banque Madagascar, de type non mutualiste, reçut son agrément de banque territoriale le 25 mars 2010. Depuis février 2011, le britannique Andrew LEVIT est nommé DG. L'objectif de l'institution est d'ouvrir 15 agences opérationnelles jusqu'à 2011, elle est à 13 agences opérationnelles actuellement. La dernière ouverture eut lieu à Ambatondrazaka le mois de Mars 2012; la prochaine ouverture se fera à Tsiroanomandidy et Ambositra est encore en phase d'étude.

La MBM étant une microfinance adopte à l'octroi de crédit à des clients qui n'ont pas la possibilité d'emprunter à la Banque et qui persistent à demeurer dans le secteur informel. MicroCred banque alloue des crédits aux personnes seulement étant encore en service, dans la branche de la production ainsi que celle de la commerce. Cette institution effectue aussi en tant que microfinance l'épargne, le transfert d'argent local et international et l'assurance.

1.2.2 Organigramme et description des fonctions de la MBM

Fig. n°1 : organigramme de la



Source : MicroCred Madagascar juin 2012

MicroCred Madagascar adopte une structure hiérarchico-fonctionnelle. Cette structure permet de déterminer de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de divisions de travail unitaire dont le mécanisme de collaborations et de coordination assurent la cohérence globale de l'organisation.

Cet organigramme montre plusieurs fonctions, notamment celles de la Direction Générale la Direction Générale Adjoint, le Secrétariat, la Direction des Opérations, l'Audit Interne, le Contrôle Permanent, la Direction Administrative et Financière, le Chef d'Agence, la Direction des Ressources. La Direction Générale assure le bon fonctionnement de l'institution, elle est assistée par le Direction Générale Adjoint qui est son suppléant en son absence. Le DGA est la direction en liaison hiérarchique avec la Direction des Opérations qui assure la coordination des agences dans tout Madagascar. Les Chefs d'Agence sont les premiers responsables des activités opérationnelles de la MBM. La Direction Administrative et Financière ou DAF quant à elle, s'occupe de tous les aspects administratifs et financiers des activités de la MBM tandis que la Direction Des Ressources assure les activités de recrutement, de rémunération, de formation ... Le Secrétaire réalise le travail de Secrétariat (comme la gestion des courriers, des réunions, et de l'appel...). Enfin pour l'Audit Interne, il assure des missions ponctuelles surtout au niveau de la prévision et la détection du risque de l'institution pendant que le Contrôle Permanent assure le suivi permanent de toutes les activités de la MBM.

1.2.3 Zone d'intervention et les clients de la MBM

Vu la grande envergure de la MBM et le nombre de zone couvert par cette entreprise, vu les moyens pour mener à bien l'investigation, la recherche s'est faite dans quelque zone de la région d'Analambana dont précisément l'agence A Ambodivona . Cette dernière dispose de 18 zones de couverture telles que Ambodivona, Manjakaray, Ankadifotsy, Ankorondrano, Androhibe, Andravoahangy, AmpandranaBesarety, Ampandrana Est, Besarety, AntanimenaAmbony, Ankazomanga Est, Ambatomainty, Amboditsiry, Andrononobe, Ambohitrarahaba, Antanandrano, SABNAM, Talatavonondry.

La MBM se répand dans toutes les périphéries de Tananarive ,notamment, Agence B: 67Ha ; Agence C: Ambohibao ; Agence D: Tsaralalana ; Agence E: Tanjombato ;Agence F: Ampasapito, et dans d'autres régions comme Tamatave, Antsirabe, Majunga, Moramanga, Mahintsy, à Diego, à Ambatondrazaka implantée le mars 2012 ,Tsiroanomandidy mois de mai 2012, Tuléar, et la prochaine implantation se fera à Ambositra ou à Sambava ou à Fort

dauphin. Le tableau de la représentation de ces zones est disponible à l'annexe II de cet ouvrage. La MBM a 16000 clients dont 45% sont les clients qui n'ont pas encore renouvelé leurs demandes, les 40% des clients remboursent régulièrement leur dette, les 10% sont des clients qui utilisent les crédits parallèles et les 15% sont des clients de mauvaise foi. Le tableau ci-dessous interprète les nombres de clients de la MBM de l'agence A.

Tableau n°1 : Situation du client de la MBM

| Rubrique | Nombres de clients de La MBM | % | Nombres de clients de l'agence A | % |
|-------------------------|------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| Crédits parallèle | 1600 | 10 | 432 | 15 |
| Clients de mauvaise foi | 2400 | 15 | 432 | 15 |
| Taux de rétention | 4800 | 30 | 576 | 20 |
| Clients non renouvelés | 7200 | 45 | 1440 | 50 |
| TOTAL | 16000 | 100% | 2880 | 100% |

Source : Auteur, 2012

1.3 L'agence A Ambodivona

Nous avons choisi l'agence A dans le but de montrer son importance parmi les autres agences de MBM et surtout de présenter son organigramme afin de décrire les diverses fonctions ou tâches de chaque personnel.

1.3.1 Le choix de la MBM de l'agence A

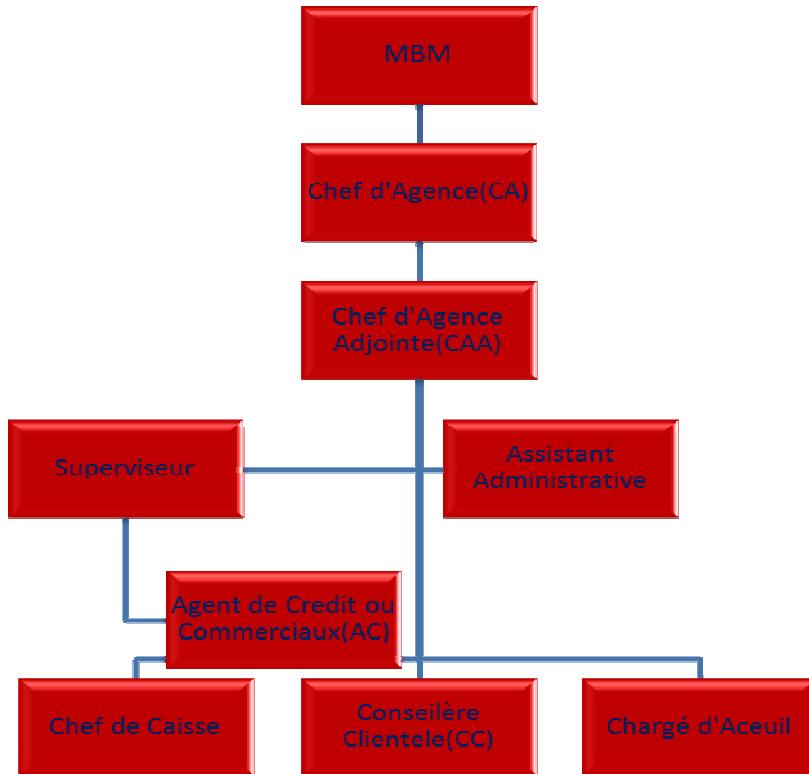
L'agence A du MBM a été choisie particulièrement parce que notre étude se porte profondément sur la Gestion de Risques Opérationnels dans une microfinance qui est une entreprise ou un établissement de crédit. D'un côté le risque peut dissuader le projet de l'emprunteur et/ou le projet du prêteur et devient une maladie économique si l'on ne prévoit pas la gestion, elle risque de devenir mauvaise ; de l'autre côté, l'agence A se trouve au centre-ville alors la recherche ne présente pas trop des difficultés en raison de la zone de couverture pas si loin de Ambodivona.

1.3.2 L'organigramme et description des fonctions

Un organigramme n'est autre que la représentation graphique de la structure interne de l'entreprise avec le titre et ses membres. L'agence MicroCredAmbodivona dispose alors,

comme toutes les agences, de sa propre organisation. La figure ci-dessus montre l'organigramme de l'agence A Ambodivona

Figure n°2 : Organigramme de l'agence A Ambodivona



Source : MicroCred Madagascar juin 2011

Le Chef d'Agence et Chef d'Agence Adjoint étant les premiers responsables de toute la gestion de l'Agence, le gérant supervise toutes les opérations d'encaissement et de décaissement. Ses missions sont les suivantes: mettre en œuvre les moyens pour atteindre les objectifs ; décider des octrois de crédit ; procéder au compte rendu des résultats de chaque exercice mais également les éditer pour une transparence des marchés sur le territoire ,s'assurer de la capacité de remboursement de l'emprunt ; assurer le suivi et recouvrement des crédits ; procéder à l'analyse permanente des risques en cours ; veiller à l'application des procédures et des règles en vigueur ; vérifier la cohérence des dossiers de crédits.

Le Contrôle Interne en Agence s'occupe des contrôles permanents et audits internes, telles sont les missions de l'inspecteur du responsable du contrôle interne. Les rapports d'audit informent la direction sur la prise des décisions et à la proposition des mesures correctives. Il

garantit le contrôle de l'ensemble des activités et les différents services de notre institution. Il veille à la régularité des opérations sur les activités de contrôle qu'il transmet au Gérant.

L'Assistante Administrative et Logistique , a pour mission de veiller à la sécurité de l'agence, de garder la propreté de l'agence, Standardiste et réceptionniste, Gestion de ressources Humaines de l'agence, Gestion logistique de l'agence(transport et stock), classement des dossiers juridiques de crédit, Exploration des statistiques nécessaires à l'atteinte de l'objectif de l'agence ; Assurer le suivi des correspondances puis des réclamations ; classer les dossiers administratifs ; assurer la communication interne et externe de l'agence, autrement dit ,il ou elle assume la bonne circulation des informations au poste de direction.

La Caissière est la première responsable sur l'encaissement et l'enregistrement des opérations dans le journal de caisses à partir des conservations des pièces. Son rôle est de : tenir la caisse de la société (encaissement, décaissement) ; détenir les pièces comptables de la caisse.

L'Agent Commercial assure la prospection des clients potentiels et évaluation de l'activité; s'occupe de l'élaboration des dossiers de crédits (montage, mise en place, suivi) ; vérifie les garanties (prise de garantie, formalisation, réalisation) ; s'assure les dossiers d'adhésion et de correspondance des clients ; assure la correspondance avec les clients et surtout les recouvrements en cours et à venir.

La Conseillère clientèle assure l'accueil clientèle pour des informations concernant notre produit, la contribution des clients avec l'agent de crédit responsable, la rédaction du contrat de crédit, la signature du contrat, la vérification, saisit et classe les dossiers opérationnels.

1.3.3 Les produits et les objectifs de la MBM

Voici les produits offerts, proposés à ses clients, des produits de crédit sont présentés notamment le crédit TPE et le crédit PME et trois services d'épargne tels que le compte à vue, le compte d'épargne et le compte à terme.

Le crédit TPE est segmenté de trois (3) produits : TSOTRA, SAHAZA, BAOBAB.

Ci-après le tableau de la segmentation de produits TPE

Tableau n° 2: Segmentation de produit TPE

| PRODUIT | TSOTRA | SAHAZA | BAOBAB |
|----------------|---------------------------|---|---|
| MONTANT | Ar 200 000 à Ar 1 000 000 | Ar 1 000 000 à Ar 5 000 000 | Ar 5 000 000 à 15 000 000 |
| TAUX D'INTERET | 2,5% MENSUEL | 2% MENSUEL | 3,25% MENSUEL |
| AMORTISSEMENT | CONSTANTE | CONSTANTE | DEGRESSIF |
| DUREE | 3 à 12 MOIS | 3 à 12 MOIS SI FDR 3 à 24 MOIS SI AF | 3 à 12 MOIS SI FDR 3 à 24 MOIS SI AF |

Source : MBM, 2010

Les TPE bénéficieront d'un montant de 200 000 Ar à 15 000 000 Ar suivant leurs besoins et leurs capacités de remboursement. La première segmentation est appelée TSOTRA d'un montant entre 200 000 Ar à 1 000 000 Ar ; frappé d'un taux mensuel de 2,5% mensuel avec un amortissement constant, durant 3 à 12 mois. La deuxième segmentation est appelée SAHAZA d'un montant entre 1 000 000 Ar à 5 000 000 Ar ; frappé d'un taux mensuel de 2% mensuel avec un amortissement constant, durant 3 à 12 mois pour le renforcement du fonds de roulement et de 3 à 24 pour l'achat d'actif fixe; la troisième segmentation est appelée BAOBAB d'un montant entre 5 000 000 Ar à 15 000 000 Ar ; frappé d'un taux mensuel de 3,25% mensuel avec un amortissement dégressif, durant 3 à 12 mois pour le renforcement du fond de roulement et de 3 à 24 pour l'achat d'actif fixe. Le Crédit PME est le crédit SANDRATRA d'un montant supérieur à 15 000 000 Ar ; frappé d'un taux mensuel de 3% mensuel avec un amortissement dégressif, durant 3 à 12 mois pour le renforcement du fond de roulement et de 3 à 36 pour l'achat d'actif fixe; chaque montant de crédit décaissé est frappé d'un frais de dossier de 2,4% TTC pour le premier crédit et de 1,2% TTC pour les renouvellements.

Section 2 : Matériels utilisés

Ceux-ci concernent les outils utilisés pendant l'investigation que nous avons faite. Ces outils permettent de nous fournir toutes les informations indispensables à la contribution de ce mémoire. Cette section traitera en première sous-section, les collectes des données, en second les types de documentation dans le but de sauvegarder les discussions orales et de noter les indications transcris et à la troisième sous-section ce devoir donnera sa conception de la gestion de risque opérationnel.

2.1 Collecte des données

La collecte de données est primordiale. Il y a les collectes par les moyens des outils de travail et les données secondaires, sur lesquelles sont constituées les bases même de la réalisation du mémoire dans le but de cerner le thème de l'étude pour mieux faire des analyses.

2.1.1 Outils de travail

Durant la visite de l'entreprise, nous avons utilisé trois outils nécessaires pour recueillir toutes les informations dont nous avons besoin : le dictaphone, un bloc notes et un guide d'entretien.

Le dictaphone sert à enregistrer les interprétations vocales de l'enquêté puis il permet aussi de conserver les données obtenues et prescrites. Nous avons utilisé cet appareil au cours de nos visites pour mener à bien l'élaboration de cet ouvrage. De plus, son autre avantage est de nous aider à reformuler et à mémoriser les choses dites ou la discussion enregistrée.

Un bloc-notes permet de prendre en notes les informations nécessaires et les renseignements utiles. Ainsi, nous avons un aide-mémoire permettant l'enchaînement de plusieurs idées, permettant de recueillir des critères afin de prendre des éventuelles solutions face à des sujets difficiles. Par ailleurs, cet outil de collecte d'informations, n'est pas assez volumineux et donc facile à apporter.

Le guide d'entretien contient plusieurs questions qu'on a posées pendant la visite d'entretien avec le personnel de l'institution dans le but de connaître l'opinion des enquêtées et les informations nécessaires. Trois types de questionnaires conduisent l'entretien. Premièrement les questions ouvertes, qui ne sont autres qu'un guide dont les enquêteurs indiquent seulement le thème qu'il propose d'aborder et on lui laisse le orienter lui-même le sujet à sa

guise et exposer ses opinions ; deuxièmement les questions fermées dont le sujet est informé et la dernière concerne les Questions à Choix Multiples, celles qui proposent des réponses possibles et dans ce cas l'enquête choisit une parmi les proposées.

2.1.2 Données secondaires

Celles qui consistent en une assistance au traitement du thème de mémoire. Elles peuvent être des théories générales venant des différents auteurs de nombreux ouvrages dans le domaine de la gestion de risque opérationnel ou bien des études documentaires. La plupart des ouvrages que nous avons pu consulté se trouvent à la société même . Ainsi, quelques documents venant de la société nous ont permis de voir par exemple l'historique de la société, et sans oublier les ouvrages dans les bibliothèques universitaires. D'un autre côté, il y a les sites web. L'exploration des sites web à propos du thème de l'étude et de la société étudiée nous a permis d'élargir notre champ d'exploitation dans la réalisation de ce mémoire.

2.1.3 Les acquis de l'entreprise visitée

Les acquis de l'entreprise visitée sont les informations obtenues lors des visites d'entreprise effectuées auprès de l'établissement. Les atouts acquis comprennent : les acquis techniques qui nous ont permis d'acquérir de nouvelles aptitudes à l'analyse d'une situation donnée en matière de gestion d'entreprise.... Et les acquis humains qui nous ont permis de progresser à survivre dans le monde professionnel et à apprendre à améliorer notre aptitude à la communication et à l'honnêteté et surtout le sens de la collaboration et le sens de responsabilité....

2. 2 Types de documentation

Après les collectes des données, d'autres documents ont été utilisés dont les documents concernant les cours théoriques pendant nos quatre années d'études universitaires qui ont une liaison avec notre thème d'étude et les renseignements de l'entreprise.

2.2.1 Cours théoriques

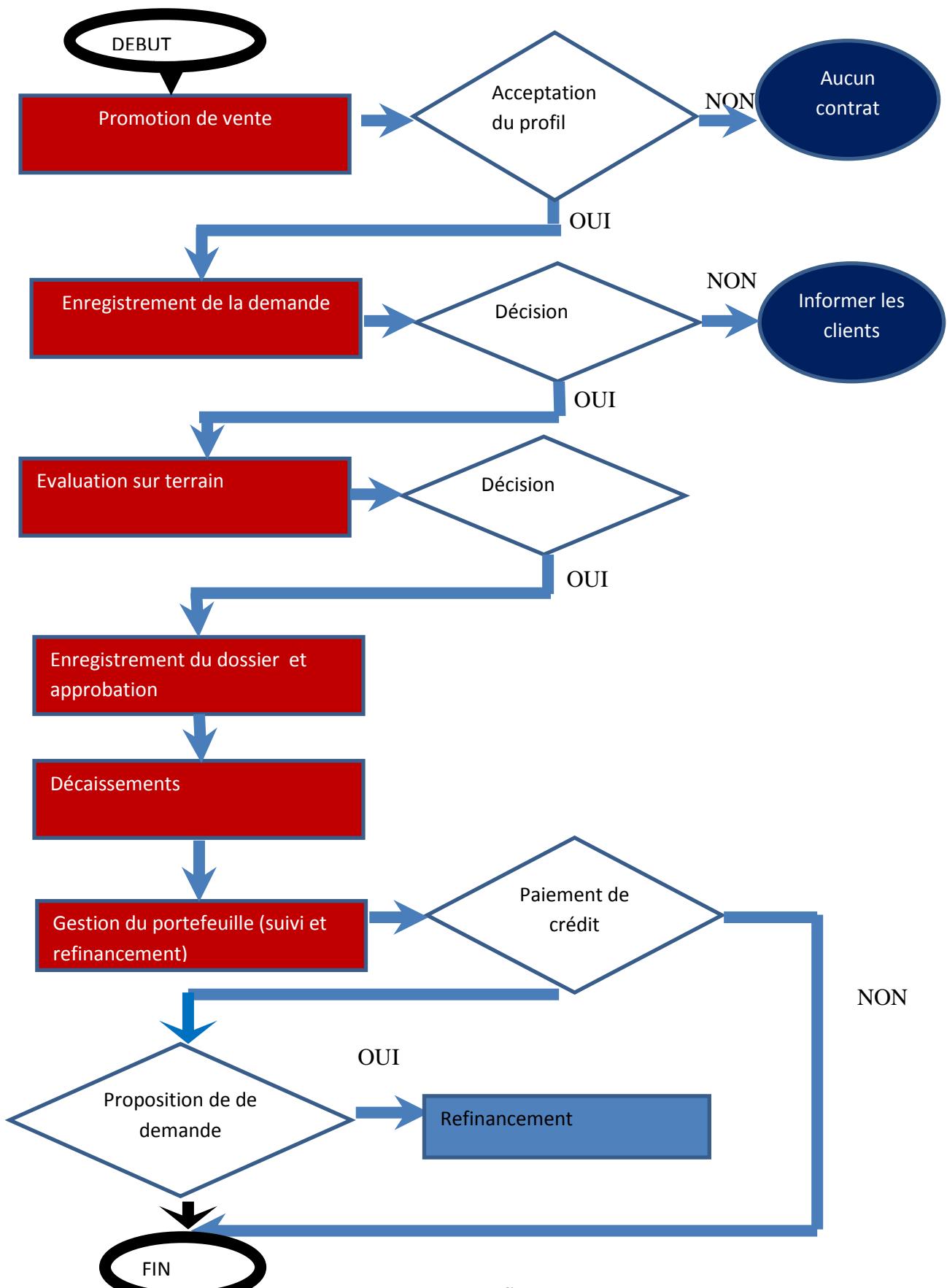
La gestion de risques réduit la probabilité de réaliser des pertes² et minimiser le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et les détections anticipées des problèmes réels quand ceux-ci surviennent. Plusieurs risques menacent les institutions par exemple les risques institutionnels durant une mission sociale soit en cours d'une mission commerciale c'est-à-dire en cas d'un changement du marché cible ou aussi la dépendance vis-à-vis d'un bailleur.

De plus il a aussi les risques de la gestion financière liés à la gestion financière comprennent la gestion bilancielle, la liquidité et, l'intégrité du système. En outre, les risques externes ne cessent d'exister et ils sont les plus souvent hors de contrôle pour l'IMF mais doivent être évalués et atténués. Ce risque est issu de la réglementation de la concurrence, la démographie, la macroéconomie. Les Risques opérationnels sont aussi les plus significatifs car c'est ici que les pertes risquent d'être les plus élevées. Ces risques résident dans les points de vulnérabilité et menacent les opérations courantes de l'institution : l'octroi de crédit, la fraude du personnel, l'inefficacité, et l'insécurité.

2.2.2 Documents dans l'entreprise visitée

Le processus de crédits joue un rôle très fort pour l'institution. La promotion et la diffusion du crédit offert par MicroCred est surtout de la responsabilité de l'Agent de Crédit, le Chef d'Agence, le Conseillère Clientèle et le Comité de Crédit. Particulièrement c'est l'agent de crédit qui accompagne le client durant tout le processus de crédit : promotion de crédit, enregistrement de la demande, évaluation sur terrain, enregistrement du dossier avec l'approbation de tous les agents responsables, le décaissement, l'archivage des dossiers et la gestion de portefeuille. Ce processus de crédit se doit d'être respecté et d'être suivi, donc il ne faut pas appliquer des principes simplistes.

Figure n°3 : Schéma du processus crédit



Source : auteur 2012

L'Agent de Crédit descend au zone de couverture du MicroCred, contacte le client et lui rend visite. En ce moment, il a essayé de faire la présentation de la demande de crédit et après il fait un rapport de visite au Chef d'agence. Et le client identifie l'activité à laquelle il s'est déjà livré. Si la demande de crédit a été acceptée par le Chef d'Agence, la Conseillère Clientèle donne l'information à la hiérarchie et après l'Agent de Crédit évalue le rapport et les risques encourus avant de prendre la décision. Si la décision n'est pas prise, cela signifie que la demande n'est pas admise. Si elle est acceptée, il y a évaluation sur terrain. Les clients donnent des informations et l'agent de crédit procède à une évaluation qualitative et quantitative des biens afin de mesurer les résultats par rapport à l'objectif visé et analyser le dossier de client. La conseillère clientèle révise pour permettre à l'agent de crédit de prendre la décision, c'est-à-dire d'accepter la demande ou de la rejeter. Après l'évaluation sur terrain, l'Agent de crédit classe et enregistre le dossier client, avant de le remettre à la conseillère clientèle qui s'occupe du saisi de l'évaluation et du profil du système et qui remet les dossiers au responsable de comité. Une fois que les dossiers ont été dressés, l'agent de crédit doit présenter la proposition de prêts à la chef d'agence. A la suite de la lecture, le comité de crédit évalue encore la proposition de crédit en comité et celui-ci décide en dernier. Si la proposition est soumise pour approbation, alors l'agent de crédit informe le client et répond à la demande de crédit. Une fois approuvée par le comité de crédit et le chef d'agence, la conseillère clientèle prépare la rencontre avec le client, l'impression des documents, les révisions du dossier légal et à la fin une signature du contrat et la promesse de paiement fait par le chef d'agence. Le dossier revient ensuite à la conseillère clientèle remettant les actes de nantissement, les documents, l'échéancier de remboursement et le contrat pour que le client puisse apposer la signature. C'est ici que l'accord est définitif, le prêt à crédit du client entre en vigueur ou prêt à être décaissé, l'ordre de décaissement est donc sorti et la caissière imprime un reçu de décaissement et le signe. Enfin le client signe le reçu et reçoit l'argent. La conseillère clientèle range le dossier de client et les fait archiver. Après, l'institution ne cesse de suivre et de contrôler si le client respecte ou non le calendrier de remboursement. Et si le client est régulier il a le droit de renouveler la demande de crédit et celle-ci entre dans l'analyse et la présentation de la proposition au comité et c'est lui qui décide.

2.2.3 Les documents de la commission de la banque⁶

La CSBF ou Commission de Supervision Bancaire et Financière a pour rôle de surveiller le bon fonctionnement des établissements de crédit, de vérifier le respect par ces établissements des dispositions qui leurs sont applicables et mentionner les manquements constatés. Ainsi, comme son nom l'indique, la CSBF examine la condition d'exploitation des établissements de crédit et assure la qualité de leur situation financière et surtout contrôle le respect des règles de conduite professionnelle, étudier les rapports des états financiers de établissements de crédit. La CSBF est présidé par le gouvernement de la Banque centrale aidé des plusieurs membres permanents de la commission.

La CSBF fixe par voie d'instruction les règlements relatifs aux normes de gestion et règle de prudence que les établissements financiers doivent présenter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière .

Le contrôle interne (Instruction n° 006/00-CSBF du 10 novembre 2000): les établissements de crédit doivent mettre en place un système de contrôle interne comprenant :

- un dispositif de prévention des risques,
- un dispositif de contrôle permanent,
- une fonction audit interne.

Ils adressent chaque année au Secrétariat Général de la CSBF et à la Banque Centrale, en annexe à leurs documents de fin d'exercice, un rapport sur le contrôle interne. Le non-respect des règles permet au CSBF de sanctionner les établissements de crédit tel l'avertissement, le blâme, l'interdiction d'effectuer certaines opérations, la suspension temporaire des dirigeants avec ou sans nomination d'administratif provisoire. Le CSBF peut prononcer une sanction pécuniaire au plus égal au capital social de l'établissement de crédit sanctionné.

La prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (Instruction n° 006/2007-CSBF du 03 août 2007): les établissements de crédit et les bureaux de change doivent se doter d'une organisation et de procédures internes propres à assurer le respect de toute disposition légale et réglementaire relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme,

⁶ Loi et règlement des membres de la CSBF

notamment en ce qui concerne les mesures préventives ainsi que celles assurant la déclaration des opérations suspectes.

2. 3 La conception de la gestion de risque opérationnel

Maintenant, nous allons entamer la troisième section, qui a pour but de comprendre la signification et de mettre l'importance de la gestion de risque opérationnel pour une microfinance c'est le sujet de base de notre thème d'étude. Il faut définir la gestion de risque dans le but de les identifier et de les classer.

2.3.1 Les définitions de risque et la gestion de risque opérationnel

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de risque opérationnel surtout dans les activités de financements.

Selon Jack I. King⁷, «OperationalRisk» qui se traduit en français : le risque opérationnel. Du point de vue de cet auteur le risque opérationnel définit comme le risque qui « ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier », et « le risque opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail ». Il pensait que le risque est engendré par l'octroi de crédit aux clients, c'est-à-dire à son activité. Et Selon KuritzkesWharton⁸ (2002), il pensait que le risque opérationnel est comme un risque non financier ayant 3 sources : le risque interne par exemple le « rogue trader », le risque externe c'est à dire tout événement extérieur incontrôlable par exemple une attaque terroriste et le risque stratégique par exemple un affrontement dans une guerre de prix. D'autres ont défini le risque opérationnel comme le risque de pertes imprévisible en conséquence de disfonctionnements des systèmes d'informations ou des contrôles internes. Certains le définissent comme le risque de pertes consécutives à différents types d'erreurs humaines ou techniques ; ou le définir par défaut c'est-à-dire tout sauf le risque de crédit et de marché d'autre part il est défini en tant que risque résiduel.

⁷ <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a2.pdf>

⁸ <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a2.pdf>

2.3.2 Les différents types de risques opérationnels

a) le risque lié au système d'information :

Ce risque peut être lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens : systèmes informatiques ou dispositifs techniques ..., nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; une panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déboulement d'une position ; un système de négociation ou de règlement de place en défaut ou débordé ; bug logiciel et obsolescence des technologies.

b) le risque lié aux processus :

Ce risque est dû au non-respect des procédures ; aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, de la saisie, des rapprochements et des confirmations tels que : un double encaissement, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc....

c) le risque lié aux personnes :

Ce risque est né du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à l'absentéisme, à la fraude, à l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés ...Ce risque peut être involontaire ou né d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse.

d) le risque juridique

Le risque opérationnel inclut le risque juridique qui se définit comme suit : Risque de perte résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voire de l'impossibilité d'exécuter un contrat. Il réside dans la possibilité que des procès, des jugements défavorables ou l'impossibilité d'un droit qui perturbe ou compromet les opérations ou la situation d'un établissement. Le risque qu'une partie subisse une perte parce que le droit ou la

réglementation ne cadre pas avec les dispositions du système de règlement de titres, l'exécution des accords de règlement correspondants ou les droits de propriété et autres droits conférés par le système de règlement. Le risque juridique est également présent si l'application du droit et de la réglementation ne sont pas claires.

2.3.3 La classification du risque opérationnel d'une institution⁹

- Le risque de crédit

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

- Le risque de fraude

La fraude peut se manifester dans la gestion des opérations de l'agence telle que le détournement des fonds de caisse, des faux bons pour réclamer les remboursements des missions effectuées et les dessous de tables au niveau des contrats d'approvisionnement.

- Le risque de sécurité

Le risque de sécurité concerne la sécurisation des fonds et la sécurisation des biens et immeuble. La Sécurisation des fonds ; c'est toute IMF qui manipule directement des ressources liquides à travers des opérations de décaissement de prêts ou de recouvrement direct de l'argent qui est vulnérable au vol. Les ordinateurs, les armoires de rangement des dossiers de clients, etc.; doivent être bien protégés. Les voleurs ne sont pas non seulement intéressés par l'argent, mais aussi par des informations clés.

⁹ *Manuel de gestion de risques opérationnel en microfinance*, (Van Greuning et al., 1998 ;Craig Churchill et Dun Coster

Section 3 : Méthodologie de recherche

Commençant maintenant la troisième section de ce premier chapitre. Elle concerne la méthodologie de notre recherche que nous avions présentée. Celle-ci parlera et précisera toutes les enquêtes. Elle comporte trois sous sections : les enquêtes effectuées, le mode d'échantillonnage et la planification d'activité dans l'élaboration de ce mémoire.

3. 1 Enquêtes

La zone d'enquêtes se situe auprès de la station d'essence à l'agence A Ambodivona commune d'Antananarivo Renivohitra ainsi que quelques agences de la MBM. Trois types d'enquêtes sont nécessaires afin de savoir l'opinion de certain personne¹⁰ et de faire des sondages.

3.1.1 Enquêtes auprès de la CSBF

Le but de visiter la CSBF est de connaitre le rôle de la CSBF chez une IMF. L'enquête se situe à l'CSBF Antsahavola. De plus, cette visite nous a permis de savoir toutes les règles relatives aux norme de gestion et les règles de prudence que l'établissement financier doit présenter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structures financières et s'assurer qu'elle examine la condition d'exploitation des établissements de crédit.

D'après les cours concernant les établissements de crédit¹¹. La CSBF ou commission de supervisions bancaires et financières elle a pour rôle de surveiller au bon fonctionnement des établissements de crédit, de vérifier le respect par ces établissement des dispositions qui leurs sont applicables et mentionnées, les manquements constatés et surtout contrôle le respect des règles de la bonne conduite professionnelle, étudie les rapports des états financiers des établissements de crédit. La CSBF est présidé par le gouvernement de la Banque centrale aidé de plusieurs membres permanents de la commission. Celui -ci fixe par voie d'instruction les règlements relatifs aux normes de gestion et règle la prudence que les établissements financiers doivent présenter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière. Le non-respect des règles permet au CSBF de sanctionner les établissements de crédit tel l'avertissement, le blâme, l'interdiction d'effectuer

¹⁰ cours de la méthodologie en 4^{ème} année en salle

¹¹ Cours de la comptabilité de secteur de la 4^{ème} année option Finance et Comptabilité.

certaines opérations, la suspend temporaire de dirigeant avec ou sans nomination d'administratif provisoire. Le CSBF peut prononcer une sanction pécuniaire au plus égal au capital social de l'établissement d crédit sanctionné. En effet, l'enquête s'est consacrée aussi à la surveillance des IMF par la CSBF.

3.1.2 Enquêtes auprès des employés

L'entretien est un moyen qui permet aux travailleurs et employeurs d'exprimer entièrement et librement ses points de vue. Alors, une série de questions est posée en fonction du thème de recherche. En plus, nous pouvons nous rapprocher enfin de la découverte de la situation professionnelle.

Une fois que nous ayons visité la zone, notre but était de parvenir à enregistrer et de sauvegarder nos discussions et les explications nécessaires et d'avantage de savoir l'opinion de certain personnel. Nous avons pu contacter plusieurs employés, notamment l'Agent de crédit, le Chef d'agence adjoint, la Conseillère Clientèle, la Caissière. L'Agent de Crédit étant le lien entre MicroCred et les clients et c'est la personne qui accompagne le client durant tout le processus de crédit. Le Chef d'agence adjoint est le premier responsable de toute la gestion de l'Agence, ainsi, le gérant supervise toutes les opérations d'encaissement et de décaissement. Le Conseillère clientèle, comme son nom l'indique, Il assure l'accueil clientèle pour des informations concernant le produit de la MBM, contribution des clients avec l'Agent de crédit responsable. Le Caissière est la responsable du transfert d'espèces du coffre à la caisse et le transfert d'espèce de la caisse au coffre.

3.1.3 Enquêtes auprès des clients

Des enquêtes ont été effectuées auprès des clients de cette banque pour collecter quelques informations. L'enquête s'est présentée sous forme d'entretien avec les clients, c'est-à-dire que plusieurs questions leur étaient leurs posées. Et à chaque entretien, tous les clients avec lesquels nous nous sommes entretenus, nous ont donné des idées ou des opinions pour parvenir à enquêter les acquéreurs. La méthodologie de cette enquête exige tout simplement que les enquêtés doivent exprimer librement leurs points de vue au sujet proposé. Pendant l'entrevue, nous avons choisi de les partager en groupe et ou de les rassembler par catégorie des clients. Etant donné que MBM ont 18 zones couvertes par l'agence A, nous avons recueilli des renseignements aux alentours de l'entreprise.

3. 2 Mode d'échantillonnages

Généralement, il est impossible de recueillir les avis de tous les individus, d'étudier les opinions de la totalité de la population. Alors, nous avons dû limiter l'étude à partir des échantillons d'une population. La méthode de focus groupait une technique d'étude qualitative qui consiste à rassembler une demi-douzaine d'individus consommateurs ou prescripteurs pour comprendre en profondeur leurs attitudes ou comportements à l'égard d'une offre. Le focus groupe a été choisi pour bien mener l'enquête : le focus groupé par le client, le focus groupé par employé et l'entretien avec un cadre.

3. 2.1 Focus groupe par le client

Pour mener à bien la recherche, les clients sont ici considérés comme des enquêtés. Ils ont participé dans le but d'exposer leurs opinions concernant le sujet. Le focus groupé signifie un entretien en situation de groupe pour le client. Le nombre du participant est limité à 10 clients. Alors, l'objectif est de créer un débat ou un lien de présentation du thème. Les clients sont donc les premiers à enquêter. On prend 50 clients, 5 groupes de 10 de personnes bien organisés pour que les discussions soient fructueuses. Parmi ces 50 clients les 20 sont des clients non renouvelés, les 20 autres sont des clients renouvelés et le reste des clients nouveaux. Notons bien que ces clients ont été sélectionnés dans des zones différentes. Notamment, l'agence à Ambodivona couvre 18 zones dont 6 d'entre elles ont été choisies afin de procéder aux enquêtes, telle qu'aux 67Ha, Ampefiloha, Mahamasina, Anosibe, Anosizato, Andavamamba.

3.2.2 Focus groupé par employé¹²

Ce deuxième type d'enquête est destiné au personnel de l'entreprise, plus précisément aux agents commerciaux. Celui-ci se présente comme suit : avec les 21 Agents commerciaux de l'agence A, nous avons créé deux groupes distincts dont chacun est constitué de 10 personnes. L'entretien s'est passé donc avec ces groupes. Le but est ici de collecter des informations venant des agents de crédit car ces derniers font aussi partie de la population à étudier.

3.2.3 L'entretien avec un cadre

A part les agents de crédit et les clients de la MBM, nous avons eu une autre entrevue avec le Chef d'Agence, une des personnes cadres de l'entreprise. A noter, que l'agence A est occupée par un Chef d'Agence bien entendu comme un gérant. La finalité de cette entrevue

¹² Particulièrement les employés

nous conduit à avoir plus d'information exacte et précise vu la complexité du thème. Pendant notre visite, la méthodologie est restée la même qu'auparavant, nous avons procédé à des questionnaires et de saisir les opinions du CA.

3. 3 Les objectifs, les limites de l'étude et le chronogramme des activités

Après avoir cerné les modes d'échantillonnage, cette sous-section consiste à évoquer les objectifs de l'étude, les diverses limites qui ont plus ou moins empêchées et formées des obstacles pour l'étude et les activités effectuées pour la réalisation de ce mémoire.

3.3.1 Les objectifs de l'étude

Le lecteur, les étudiants, les enseignants et surtout les entrepreneurs TPE/PME d'une IMF sont les cibles de nos études car cet ouvrage comporte la définition la gestion de risque dans le contexte particulier de la microfinance. Ces conceptions permettent aux cibles d'identifier facilement les domaines de risque ou les domaines de vulnérabilité des IMF et aussi pour son entreprise. Les corps de ce mémoire expliqueront dans les parties concernées l'importance d'une stratégie de gestion de risque, son importance pour l'IMF. En plus , l'objet de cette étude est d'apprendre à développer avec les parties concernées des contrôles internes pour une IMF et de faire comprendre le rôle de l'audit interne dans la surveillance dans un système de contrôle interne afin que les IMFs comprennent le rôle essentiel que joue le système d'info dans le processus de la gestion de risque.

3.3.2 Les limites de l'étude

La plupart des institutions de microfinance ont refusé notre coopération sous prétexte de la complexité du thème, des différentes circonstances politiques et économiques actuelles, de l'insuffisance en ressources temporelles ainsi qu'en ressources financières. Tout cela a engendré des difficultés pour la réalisation de cet ouvrage. En plus, le responsable de la société étudiée ne nous a pas suffisamment accordé de temps pour la visite. En effet, notre choix pour la société étudiée s'est fixé sur MBM à Ambodivona. Cette dernière nous a permis de réaliser l'étude, mais en raison de la concurrence sur le marché, elle fut obligée de censurer les informations à collecter. Il est à préciser que les données à traiter n'étaient pas du tout suffisantes vu les contraintes sus- citées.

3.3.3 Chronogramme de l'activité (annexe IV)

Le chronogramme de l'activité présente toutes les tâches que nous avons effectuées pendant la réalisation de ce mémoire. Celui-ci est un tableau qui résume toutes les activités avec le nombre du temps de la pratique. Elle est aussi une sorte de planification de notre activité. Nous avons établi ce tableau dans le but de faire une récapitulation et de montrer aux lecteurs les différentes difficultés que nous avons endurées durant les procédures afin de programmer le temps qui nous est précieux et d'adapter la disponibilité des enquêtes.

L'agence A de la MicroCred est la zone d'étude que nous avons choisie. Elle est classée dans les IMFs niveau 3, non mutualiste. Son activité principale est l'octroi de microcrédits. Plus tard, la CSBF la loi n° 95-030 du 22 février 1996 autorise les IMFs à effectuer des opérations connexes. C'est ainsi que la MBM effectue la micro assurance, le transfert d'argent local et international. MicroCréd Madagascar s'est maintenant transformée en une banque territoriale, l'entreprise avance et se développe régulièrement, et maintenant elle est maintenant une banque appelée MicroCred Banque Madagascar abrégée MBM. La MBM est menacée par des risques opérationnels: le risque de crédit, le risque de fraude et le risque de sécurité. Nous avons fait des recherches à propos de ces risques. Les visites auprès de la MBM où nous avons collecté les informations ont été bien accomplies. Des méthodes d'enquête, notamment, des enquêtes -clients, employés, entreprise- et des échantillonnages sans oublier les documents de la bibliothèque de l'Université d'Antananarivo et cours d'appui théorique donnés par les professeurs ont été utilisées.

CHAPITRE II : RESULTATS

Ce chapitre nous permet de connaître les résultats de nos recherches et des investigations faites au sein de la société. Elle consiste à mettre en relief les réponses obtenues grâce aux questionnaires évoqués dans la première chapitre afin d'avoir des résultats conçus et bien présentés.

Ces résultats sont basés sur les enquêtes que nous avons faites pendant notre visite au sein de la MBM. Nous tenons à rappeler que notre enquête s'est divisée en trois blocs : enquêtes auprès des clients de la MBM, enquêtes auprès des employés et enquêtes spécifiques de la société.

La première section parlera de la prévention contre les risques de crédit en appliquant la bonne sélection des dossiers du client, le but est d'éviter ces risques. La deuxième section proposera une stratégie pour éloigner les agents commerciaux des risques de fraude en les motivant. La troisième et dernière section fait ressortir les résultats de diagnostic de l'entreprise par la méthode FFOM.

Section 1: Les préventions contre les risques de crédits et la meilleure rentabilité de la banque

Le risque de crédits est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt. Malgré l'incapacité du client, trois mesures sont mises pour prévenir contre le risque de crédit : les mesures de contrôle avant l'octroi de crédit, les mesures d'évaluation pour le remboursement et enfin les mesures de contrôle après l'octroi de crédit ou les systèmes de suivis crédit.

1. 1 Les mesures de contrôle avant l'octroi de crédit

Avant d'octroyer le crédit au créancier, les AC doivent suivre les six étapes du processus d'octroi de crédit. Suivant ce processus, la société sera sous la prévention du contrôle contre les risques de crédit. Cette section nous montre que, pendant l'accompagnement de client et à part le suivi du processus, l'AC doivent identifier les caractères des clients, les produits clients et surtout établir le contrôle des comités de crédit.

1.1 .1 L'identification des caractères des clients pendant la promotion de crédit

Les agents de crédit doivent être attentifs aux caractéristiques particulières de leurs clients et savoir s'adapter à chacun d'eux pendant la promotion de vente. Pendant notre visite, un AC doit détecter cinq (5) caractères des clients⁷. Premièrement, ce sont les clients qui ont une véritable vision entrepreneuriale celle qui comprend l'avantage ; deuxièmement, les clients qui essaient de surprendre, ceux qui recherchent de manière irresponsable une source facile de financement pour sortir de leurs problèmes ; troisièmement, les clients mal intentionnés qui ne croient pas aux agents de crédit et n'écoutent pas les suggestions ;quatrièmement, les clients timide ceux qui emploient une arme de défense devant l'évaluateur ; cinquièmement, ceux qui sont agressifs, ce sont des clients qui se montrent supérieurs aux autres. C'est pendant la promotion de crédit que les agents segmentent, sélectionnent les bons du client. Tels sont les critères de sélection, notamment, l'expérience dans l'activité, les charges journalières, la durée de la suspension de l'activité pour éviter la non éligibilité du crédit et savoir si les personnes utilisent leur argent pour sortir de leurs problème. Alors, ces résultats

d'enquêtes nous mènent à dire que la plupart des clients sont des entrepreneurs d'un TPE et leurs entreprises individuelles peuvent être la source de risque de l'entreprise.

1.1.2 L'identification du produit client au cours de l'évaluation

Les produits clients contiennent la taille du crédit, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, les conditions de garantie et toutes autres exigences spécifiques de la société. Les produits de crédit doivent être développés pour répondre à l'objectif pour lequel le crédit est destiné. Par exemple, un crédit destiné à ravitailler une boutique d'épicerie d'à côté aura un échéancier de remboursement différent et utilisera un mode de garantie différent d'un crédit destiné à l'achat d'une machine à coudre. Un crédit destiné à l'achat d'une voiture pour le transport aura une structure différente, peut-être avec un remboursement différent d'un crédit destiné à l'achat d'un magasin. Les produits de prêts pour les activités non commerciales tels que le crédit logement, le crédit éducation, le crédit de consommation ont aussi besoin d'une conception différente.

1.1.3 L'établissement des comités de crédit avant l'approbation

Avant la décision définitive de l'approbation, un comité de plusieurs personnes ou un comité de crédit a été établi pour la prise de décisions d'octroi des crédits. C'est une mesure essentielle de contrôle pour réduire le risque de crédit. S'il revient à un seul individu de prendre des décisions d'octroi de crédit, d'annulation de crédit ou de rééchelonnements ou sur les termes d'octroi de crédit, ces personnes qui osent effectuer l'approbation sont considérées comme complices et abusent le pouvoir. Cependant, ceux qui sont chargés de crédits peuvent faire partie de ce comité, il est souhaitable qu'au moins un individu avec un niveau de responsabilité élevé soit impliqué. Pour des prêts fermes, il n'est appuyé que le comité soit composé de trois individus ou plus. Par exemple si le montant demandé s'élève à 150 000 000 Ar. Dans ce cas, un comité de crédit est composé du DG, d'un CA et d'un CAA et moyens. En plus, les responsabilités du comité ne reposent pas seulement sur l'approbation des prêts mais aussi sur le suivi du progrès et leurs implications dans la gestion des défaillances de paiement au cas où un emprunteur aurait un problème de remboursement. Ce faisant le comité de crédit assume ses décisions. En effet, l'institution doit avoir des politiques écrites concernant l'autorité d'approbation des crédits en précisant les montants discrédits approuvés, les montants de crédits exigés et en identifiant l'autorisation de l'octroi du crédit. Ces mesures réduisent les risques d'approuver les crédits au hasard.

1. 2 Les mesures de contrôle des remboursements dans les délais requis

Les AC doivent prendre en considération les informations relatives aux clients pour déterminer s'ils pourront payer dans le délai prévu ou pas son prêt. Les informations obtenues vont devenir la base de l'analyse de risques de crédit. Cette sous-section présente l'évaluation de commerce, la volonté de remboursement ainsi que la capacité de remboursement d'un client.

1.2.1 L'évaluation aux commerces

Au niveau du Chef d'Agence, l'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation aussi systématique et objective que possible sur un projet d'un emprunteur en cours ou achevé. Elle doit conduire à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter une demande d'octroi. En plus, l'évaluation demande une gestion future d'une activité et mesure les résultats de performance de l'entreprise par rapport aux objectifs réels de l'emprunteur. Cette évaluation de commerce donne un grand avantage pour la MBM et une assistance pour la détection des risques liés aux emprunteurs. C'est pourquoi le responsable de la gestion de risque va justifier si le marché est pérenne et durable. Après la justification, elle décide en acceptant de diminuer le montant de l'emprunt demandé ou en refusant la demande de crédit et proposant un autre montant.

1.2.2 L'évaluation de la morale de crédit et la volonté de remboursement

Elle se fait à travers les études récoltées auprès des clients, des voisins⁸, fournisseurs ou de n'importe quelle personne qui puisse témoigner du comportement de¹³ paiements du client. Les informations obtenues sont à classer, à analyser et à évaluer d'une façon honnête. D'après l'enquête, La MBM utilise deux types de document : la demande du crédit comprend les données générales, les données domiciles du titulaire, données concernant ses activités et le crédit demandé ; les documents présentés sont les reçus de paiements de taxes de domicile, le facture de paiements de taxes de l'entreprise, les garanties. La comparaison attentive de ces deux dossiers des clients est faite par un AC afin de suivre si les clients seraient capables de rembourser les dettes. De plus, une analyse des motifs réels de demande de crédit est indispensable et surtout l'existence ou non de l'état d'autre passif.

1.2.3 L'évaluation de la capacité de remboursement

Au sujet de la capacité de remboursement de l'entreprise, deux conditions sont préconisées : premièrement, si l'emprunteur possède un état financier alors MBM devra

⁸Enquête voisinage disponible à l'annexe

prendre en compte que l'information à fournir sera les données du compte de résultats et le bilan; deuxièmement si l'emprunteur ne possède pas un état financier, parce que il est un client individuel, alors MBM fait une estimation de ses biens et de sa patrimoine comme garanties de paiement ou garanties des remboursements. Les données du compte de résultats concernant la vente, en demandant au client une estimation de revenus mensuels, hebdomadaire ou quotidiennes afin de comparer les cahiers de vente avec les factures...; les coûts variables, ceux sont les données variables en fonction de la production ou des ventes effectuées ; les coûts fixes et frais sont ceux qui sont les données qui ne varient pas en fonction de la production ou de la vente, doivent vérifier. Et pour identifier les états récapitulatifs des actifs, des passifs et les capitaux propres, l'entreprise est obligée de présenter le bilan requis de son TPE/PME. Telles sont les informations obligatoires : un l'actif, la créance, l'inventaire et les actifs fixes, les passifs, les dettes et les autres dettes doivent figurer pour identifier.

1. 3 Les systèmes de suivi de risque de crédit

Après ces évaluations de remboursement, si le client a été accepté par la société ce qui veut dire qu'un système de suivi de risque de crédit est mis en place pour suivre les clients afin d'informer la société au cas où le risque serait probable. Ce système doit indiquer la balance âgée des crédits en retard, l'historique des crédits aux clients, l'abondance de créance.

1.3.1 La balance âgée des crédits en retard

Le système de suivi des crédits doit établir une balance âgée des crédits en retard, autrement dit, les regrouper en fonction de la période écoulée depuis l'échéance du dernier remboursement non versé. Cette information est importante non seulement pour établir les provisions pour créances douteuses, mais aussi pour permettre une gestion efficace du portefeuille. Les catégories de la balance âgée doivent normalement correspondre à la périodicité de remboursement des crédits. Par exemple, pour les crédits remboursés sur une base hebdomadaire, le retard doit être comptabilisé en semaine ; alors que pour les crédits dont le remboursement est mensuel, le retard doit être comptabilisé en mois.

1.3.2 L'historique de client

Dans l'historique de client, le système de suivi des crédits fournit une limite des informations concernant l'historique des crédits et des performances de remboursement de chaque client. Primordialement, cette information a pour objet de prendre des décisions

motivées dans le cas de demande de renouvellement de crédit et pour améliorer la qualité de portefeuille de l'AC. Si les renouvellements de crédit sont approuvés sans une prise en compte effective des informations sur les performances de remboursement passées du client, ceci constitue un risque majeur pour le portefeuille, en l'occurrence un risque de détérioration de portefeuille, qui doit être mentionné dans l'audit annuel des états financiers. En outre, conserver les informations sur les crédits antérieurs dans le système d'information de gestion est également important pour divers travaux d'analyse.

1.3.3 L'encours de crédit

L'institution doit automatiquement détecter la présence de certaines situations risquées. Elle doit observer de jour et nuit l'évolution du nombre de son emprunteur en cas de surnombre de clients par rapport aux chiffres d'affaire de la société. Ainsi, elle doit au moins permettre d'identifier des situations telles que : l'attribution d'un nouveau crédit à un client ayant des difficultés de remboursement sur un crédit déjà existant ; le remboursement d'un crédit en retard par refinancement, c'est-à-dire par l'émission d'un nouveau crédit dont le montant est utilisé pour solder le premier ; les rééchelonnements répétés ou inappropriés ; le remboursement de crédits au moyen de chèques postdatés ou du dépôt ; d'une garantie matérielle.

Section 2 : La bonne gestion de ressources humaines : Une stratégie d'éloignement des agents commerciaux aux risques de fraude

La plupart des institutions de microfinance sont vulnérables aux risques de crédit et surtout aux risques de fraude effectuées par des agents commerciaux. La MBM doit donc mettre en œuvre une stratégie adéquate pour les écarter des AC. Cette section souligne trois suites logiques dans cette stratégie, d'abord l'octroi de prime pour stimuler la motivation des AC, ensuite les critères de motivation pour évaluer les AC et enfin les caractères existants chez les AC.

2. 1 L'octroi de prime

La motivation est l'un des facteurs de succès dans une entreprise. Il existe diverses primes au niveau de cette société pour stimuler la motivation des AC. Ces primes ont pour but d'éviter les AC d'effectuer une fraude à la réalisation de ses tâches. Nous avons divisé les primes en trois catégories telles que les primes mensuelles/semestrielles/annuelles ; les primes de résultat et les stars du mois.

2.1.1 Les différents types de prime

Pour motiver ses employés, la direction des ressources humaines a mis en œuvre trois sortes de prime telle que la prime mensuelle, la prime trimestrielle, et la prime semestrielle. La première est fonction du portefeuille à risque, c'est-à-dire que plus la PAR⁹ est élevée plus le montant du prime devient faible. La prime mensuelle pour les agents de crédit se concentre aussi sur la productivité et la qualité du portefeuille. La deuxième prime ou prime trimestrielle est calculée par l'évolution de l'encours de portefeuille et les nombres de client actif. Quant à la dernière, le montant de la prime dépend de l'existence ou pas d'une radiation du prêt chez un agent commercial. La radiation du prêt signifie que le recouvrement de crédit devient très faible c'est-à-dire que l'agent devra garder l'œil à la gestion de son portefeuille.

2.1.2 La prime de résultat

L'incitation du personnel pour les institutions MBM se concentre sur les motivations monétaires des agents de crédit assumant plusieurs responsabilités dans la société. C'est pour cela que le responsable de la conservation du personnel met en place le système de prime de résultat. Cette prime est dépendante du résultat obtenu par la filiale ou la MBM. La prime de

résultat existe seulement au cas où le résultat de l'entité serait positif. Elle est donc indépendante du résultat des agences. L'objet de la DRH est ici de stimuler la motivation des agents commerciaux pour que ceux-ci effectuent convenablement leurs tâches. De plus, à part les primes mensuelle /semestrielle /trimestrielle/, les AC ont aussi la majoration annuelle comme tout le personnel de l'institution. Ces avantages d'un Agent permet de satisfaire leurs besoins et pour encourager les AC à travailler.

2.1.3 Le star du mois

Un employé est dit « Star du mois » quand il a atteint l'objectif prévu par la direction, on peut dire aussi que cette récompense est financière mais aussi non financière ou aussi une marque de distinction honorifique par rapport aux autres primes Le montant pour la star du mois est constant, il est de 135 000 Ar¹⁴ pour les AC et de 50 000¹⁵ Ar pour le superviseur, le Chef d'Agence, le Chef d'Agence Adjointe et les fronts office, le Caissière, le Conseillère Clientèle, le Chargé d'Accueil. Mais à noter que les autres parties du personnel sont donc bénéficiaires de cette prime. C'est lors de notre passage que nous avons su qu'au minimum neuf sur vingt et un (21) agents reçoivent cette prime par mois et le mois suivant d'autres prennent la relève et ainsi de suite.

2.2. 2 Les critères de motivation des agents commerciaux

Après avoir octroyé ces primes, ce qui signifie que les AC ont donc réussi à atteindre leurs objectifs, nous pouvons les considérer comme des employés motivés. Mais pour les classés parmi les motivés, trois critères sont exigés par l'administration pour les évaluer : dont, en premier les critères de motivation par objectifs de crédit, en deuxième le critère de motivation par objectifs épargne et en dernier le critère de motivation par objectifs en PAR.

2.2.1 Les critères de motivation par objectif crédit

L'objectif de crédit est déterminé par le nombre de client trouvé par un agent et par le nombre décaissé et assigné par le chef hiérarchique. Chaque mois, les agents commerciaux disposent des informations à propos de la situation des clients de l'agence A. Ces informations sont présentées sous forme d'un tableau contenant le nombre des clients d'un AC par mois, ainsi ce tableau indique le nombre décaissé pour chaque agent. C'est cette mesure que vérifient les responsables des ressources humaines en premier. Ces programmes de mesure d'évaluation soutiennent efficacement la mission de l'AC et leur permettent aussi

¹⁴ Source : MBM 2012

¹⁵ Source : MBM 2012

d'encourager les clients à accroître les montants qui leur sera empruntés car d'après nos enquêtes plus le montant demandé est élevé plus le risque diminue.

2. 2.2 Le critère de motivation par objectifs épargne

Les nombres d'épargne ouverte par un AC doivent renseigner le responsable de la gestion de risque et vérifie aussi si un AC traverse ou non la limite d'octroi. A part le crédit, nous savions que la MBM offre aux emprunteurs un autre service comme l'épargne. L'épargne est un renfort servant à économiser les revenus ou le profit dû à ses activités afin que les clients puissent respecter le délai de déboursement. L'objectif épargne est utilisé donc pour évaluer le personnel d'une part, pour une assistance, pour éviter le rééchelonnement et d'autre part pour prévenir le risque sans souci. Mais lors de notre conversation, avec un AC et un Chef d'Agence, d'une façon explicite, les deux parties concernées aux services gagnent profit, l'un a un intérêt et l'une pourra démarrer son activité sans souci. Nous constatons que plusieurs agents ont atteint l'objectif épargne que l'objectif en PAR. Nous saisirons ci-dessous la signification de l'objectif en PAR.

2.2.3 Le critère de motivation par objectifs en PAR

A chaque fois que les AC ont pris les demandes de client ils tiennent toujours compte aux taux de remboursement de ses clients. Le taux de remboursement ou taux de rétention est mesure le niveau de paiement des crédits emprunté par le client. Ce taux de remboursement tient compte à la qualité de portefeuille d'un AC. Le PAR ou le portefeuille à risque est rapport entre le crédit encours ou le nombre de crédite décaissé par un agent pour les clients et le crédit déjà remboursée par les clients. Le résultat de cette rapport de ne doit pas dépasser de 3. Si le PAR est inférieur à 3 le prime de l'agent est majoré de 100% , si non l'AC ne gagne rien.

2. 3 Les caractères existants chez les AC

Après le passage aux différents critères d'évaluation de l'administration, les agents commerciaux sont donc considérés comme des employés motivés .En effet, quelques critères sont observés chez eux. D'abord le refus aux distincts modes de corruption, ensuite le fait de ne pas falsifier les dossiers des clients et enfin la non complicité entre le client et ces AC.

2.3.1 Les agents commerciaux non corrompus

La société a mis en place une règle qui interdit les AC de ne pas recevoir ni somme ni objet venant des clients. Ces deniers sont aussi informés de l'existence de cette discipline. Au cas où un employé ne la respecterait pas, la direction est stricte, il obtiendra obligatoirement

un avertissement. Il n'est pas facile pour la direction de prouver cette action donc elle lancera une enquête auprès des clients pour essayer de faire lui soutirer un aveu. Cette règle provoquera un effet positif sur les attitudes des AC, ils n'ont pas l'intention de commettre une fraude.

2.3.2 Les Dossiers des clients non falsifiés

Chaque client a son propre dossier respectif, ce dossier contient quelques identifications qui les concernent. Le contenu de ce dossier joue un rôle important pour les AC car les décisions d'octroi du crédit en dépendent automatiquement. De ce fait, les AC n'ont pas le droit de modifier aucune information relative à son client pour ne pas prendre une mauvaise décision, c'est-à-dire d'accepter ou refuser la demande du client. En effet, une direction d'audit a été mise en place pour contrôler les opérations effectuées par les AC. Grace aux travaux de ces auditeurs, il est rare que les agents commerciaux truquent les dossiers des clients.

2.3.3 La non complicité entre les AC et les clients

En tant que clients, ils communiquent perpétuellement avec les AC de l'institution et en tant qu'AC ceux -ci accompagnent les emprunteurs pendant le processus d'octroi de crédit. Il y a une relations acolyte entre eux. Etant donné qu'ils ont cette relation, la rencontre sans autorisation est interdite par l'entreprise. Le but de cette dernière est d'éviter une éventuelle complicité par laquelle ils auraient pu commettre les fraudes en assurant la motivation des AC. Bref, la direction de toute l'IMF qui est fragile au risque de fraude assure la motivation de ses agents commerciaux car il est le personnel clé.

Section 3 : Les résultats de diagnostic de l'entreprise

Ces sont les résultats d'analyse auprès des employés que nous avons cités ci-dessus. Maintenant, cette section tient compte des résultats d'analyse de diagnostic de l'entreprise. Elle se divise en trois sous sections où on traitera l'analyse FFOM, l'analyse concernant la gestion de risque et enfin l'impact de risques au niveau de la gestion de l'entreprise.

3.1 L'analyse FFOM

C'est une méthode conçue pour étudier l'environnement externe et interne. L'intérêt est de connaître les forces pour s'appuyer dessus et avoir conscience des faiblesses ; de détecter les opportunités pour les saisir et d'anticiper les menaces pour ne pas les subir. Le FFOM utilise une matrice à quatre fenêtres : Forces, Faiblesses Opportunités, Menaces, qui permettent de confronter les analyses internes et les analyses externes de l'entreprise afin décider des actions à mettre en place pour saisir les opportunités et parer les menaces en fonction de ses forces et de ses faiblesses.

L'analyse FFOM a permis de ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et ainsi que les menaces, favorisant ou non la gestion de risque opérationnel.

3.1.1 Les forces

L'analyse interne consiste à évaluer les forces, sont des éléments internes qui contribuent, facilitent, aident la réalisation des objectifs. Par définition, les forces sont des facteurs positifs d'origine interne de l'entreprise¹⁶.

L'utilisation d'une balance âgée pour le système de suivi des crédits mentionné par l'auditeur est une force majeure de la MBM. Cette balance âgée résume des informations concernant l'historique des crédits et des performances de remboursement de chaque client. Cette information est primordiale pour prendre des décisions motivées dans le cas de demandes de renouvellement de crédit.

3.1.2 Les faiblesses

Par définition, la faiblesse, sont des éléments qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation des objectifs, dans tous les domaines et aussi des facteurs négatifs d'origine interne

¹⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT>, Décembre 2011

de la société¹⁷. Pendant notre visite, le diagnostic que nous avons effectué nous a permis de détecter certaines faiblesses ne permettant pas de gérer les risques opérationnels de l'institution. Ces faiblesses concernent, l'existence d'insatisfaction de certains types de personnel aux conditions de travail, l'existence de la lourdeur des tâches assignées aux agents de crédit, l'inattention du processus d'octroi de crédit. On peut dire quand même qu'il y a une mauvaise gestion de ressources humaines. Or la mauvaise gestion des RH implique une faible valeur ajoutée au personnel, or le personnel est les personnes clés et qui encouragent le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces cas conduisent au risque de crédit, au risque de fraudes et au vol du personnel.

3. 1.3 Les opportunités et menaces

L'analyse externe consiste en l'analyse des opportunités et des menaces : l'analyse des opportunités sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à l'atteinte des objectifs, l'analyse des menaces sont des éléments du contexte qui font obstacles ou rendent difficile l'atteinte des objectifs.

La MBM survit dans une forte concurrence étant une menace conduisant à la destruction des clients. De ce fait, un client est probablement attaché par plusieurs prêteurs par exemple par l'Accès Banque Madagascar, le SIPEM, l'AdEfi..... C'est ce qu'on appelle les crédits parallèle. Ces microfinance sont parmi des concurrences de la MBM. En effet, ce cas ne symbolise que les clients qui entrent dans une incapacité de remboursement du crédit. En plus, le lieu de la MBM actuelle devient aussi une menace pour elle.

Schématiquement, l'Accès Banque s'est implantée dans un lieu où on trouve la MBM , par ailleurs, l'Accès Banque Madagascar se place au bon milieu de marché ciblé par la MBM. Sans conteste, cette dernière est bloquée par cette microfinance étant l'Accès Banque Madagascar.

Mais du point de vue du marché, la MBM a le plus grand nombre en total de l'encours par rapport aux autres c'est-à-dire que la plupart de ses clients sont des grands clients.

3.2 La gestion de risque de la société

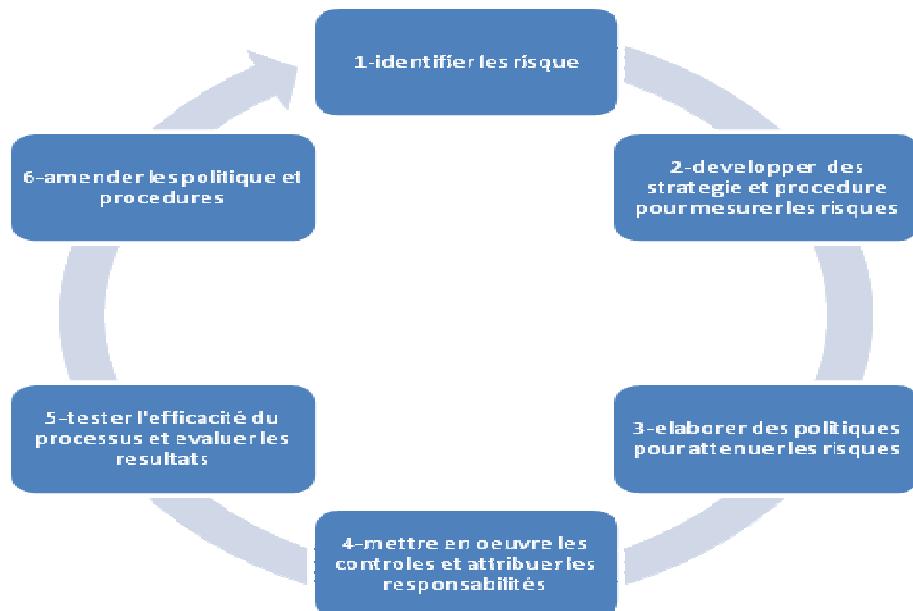
Après l'analyse FFOM, cette section concerne la gestion de risque opérationnel de l'entreprise. Cette dernière établit un processus de gestion de risque pour identifier les risques existant afin de savoir où sont les sources de ces risques.

¹⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT>, décembre 2011,
http://erwan.neau.free.fr/outils_innovation.htm

3.2.1 Les processus à suivre pour une gestion de risque

La gestion des risques peut se présenter sous forme de cycle de contrôles continus qui sont préventifs, la figure ci-dessous de cycle montre que le processus de gestion de risque

Figure n°4 : le processus de la gestion de risque



Source : Auteur, d'après l'enquête auprès de la société, 2012

Ces six étapes sont à appliquer et à respecter par tous les responsables de la gestion de risque de l'institution. La première étape concerne l'identification de risque, c'est l'agent de crédit qui assume cette responsabilité. La seconde consiste à développer des stratégies et procédures pour mesurer les risques ; la troisième à élaborer des politiques pour atténuer les risques ; la quatrième est la mise en œuvre des contrôles et attribuer les responsabilités ; le cinquième consiste à tester l'efficacité du processus et à évaluer les résultats et le dernier a pour fonction de réformer les politiques et procédures effectuées par les responsables de la gestion de risque tels le contrôle interne et l'audit externe.

3. 2.2 Les risques liés à l'opération de l'agence A

Lors de notre visite, on a identifié deux risques opérationnels qui menacent l'activité de l'institution. Tel sont : le Risque lié au processus d'octroi et le Risque lié au personnel .Le risque lié au processus dû au non-respect des procédures ; aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que : un double encaissement, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des

limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.... ;le risque lié au personnel naît du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés ...Ce risque peut être involontaire ou né d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses ; leur prévention comme leur détection précoce dès le système de suivi des crédits doit fournir un résumé des informations concernant l'historique des crédits et des performances de remboursement de chaque client. Quant au « risque volontaire », il va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et à la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

3.2.3 Les sources de risque

Les risques sont dus au comportement frauduleux des salariés, notamment, détournement de remboursements de crédit par les salariés ; à la négligence et complaisance des salariés, notamment, le non-respect ou application routinière des procédures au sujet des informations, de formations , de laxisme dans la sélection et la constitution du dossier de crédits... ; les comportements des emprunteurs tels les clients fictifs initiés par un ou plusieurs clients, les clients fuyards , suivis non dynamiques, une mauvaise gestion des crédits par les emprunteurs, ou accidents des emprunteurs, détournements des objets de crédits, remboursements de dettes, prélèvements par la famille ou le mari sur le crédit de l'emprunteur, personnalité non contrôlable ;le contexte économique , tels les impacts des périodes de crise politique ,les dévaluations monétaires , la fermeture du projet, la fin du contrat et surtout le système concurrentiel.

3. 3 Les impacts du risque

Le risque est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de microfinance. Il cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de crédit, en gestion du personnelCette section citera les impacts du risque opérationnel.

3. 3.1 Les pertes du client

Lors de notre visite, le nombre de client total d'un agent change d'une minute à l'autre. Dans ce cas, l'agence prévient toujours les agents de la situation des clients,ceux qui sont anciens et les clients nouveaux, décaissés à chaque mois. Le changement peut être une diminution ou probablement une augmentation de nombre de clients. Nous n'avons pas trop d'informations à ce sujet mais d'après un agent, les causes de l'instabilité du nombre est dû au

transfert du client d'un agent licencié à un autre agent et dépend aussi de l'abondance de la créance.

3. 3.2 Les impacts au niveau du personnel

Lors de notre passage dans l'entreprise, on constate que la MBM embauche des nombreux nouveaux employés donc il y a aussi des personnels licenciés. En tant que nouveaux recrues, l'incompétence peut être un des facteurs d'une perte emportée par la mauvaise gestion de la RH. Le nombre personnel compétent diminue et peut provoquer une mauvaise performance de résultat pour l'entreprise. Cette situation est surprenante et n'est pas claire, c'est la raison pour laquelle, nous voulons connaître les stratégies de la RH mais le responsable ne voulait pas nous dévoiler leur secret. De plus, on avait observé aussi que les autres AC ne travaillent pas entant que vendeurs, car le responsable de la RH leur ordonne de s'occuper du recouvrement. Or quelques-uns gardent quand même leurs tâches. Ainsi d'autres travaillent le samedi tandis que d'autres ne veulent pas s'y faire.

3.3.3 L'impact sur le résultat

Les risques opérationnels comprennent le risque de crédit, le risque de fraude. Ces risques menacent une perte de résultat pour l'entreprise. Malheureusement, les IMF ne peuvent pas éliminer les pertes liées au risque opérationnel. Ces dernières ont besoin d'être bien analysées pour leur rentabilité. Certains crédits tomberont toujours en impayés ce qui entraîne une dette et ou certains personnels seront toujours sujets aux tentations et aux vols ayant un mauvais comportement. Or les impayés, le vol et l'insécurité ne permettent pas d'avoir des bénéfices.

Pour conclure, les résultats d'enquête obtenus démontrent des idées dans chaque chapitre. Le premier concerne la prévention contre le risque de crédit ou risque de défaillance avec des mesures de contrôle avant, après l'octroi de crédit et le suivi de crédit. L'utilisation de ces mesures permet à la société de prévenir les risques. Comme les mesures de contrôle avant l'octroi de crédit, l'entreprise doit réserver sa pérennité de ses clients en évaluant si le client est capable ou non de rembourser l'emprunt. Le second parle de la gestion de ressources humaines, celles-ci évoquent qu'une stratégie d'éloignement de fraude réduit le risque de fraude en motivant les agents commerciaux de l'institution. Le dernier parle du diagnostic de l'entreprise. Or, nous avons constaté que les agents commerciaux assument plusieurs tâches entraînant de la fatigue et que la MBM a été menacée par des concurrents.

CHAPITRE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

La discussion se porte sur les résultats issus des deux hypothèses. Elle met en exergue les difficultés constatées qui conduisent à proposer des solutions et des recommandations. Les recommandations consistent à voir les propositions de différentes solutions apportées au problème identifié à propos du thème afin d'apporter des solutions. Elles sont formulées à base des discussions émises et elles doivent être réalisables. C'est une partie prospective où nous émettrons des propositions pour la suite à donner à nos recherches et où nous essayerons de faire une projection dans l'avenir.

Pour ce faire, ce chapitre sera divisée en trois sections qui traiteront dans un premier temps des discussions, dans un second temps des problèmes rencontrés et des solutions recommandées et enfin les solutions retenues.

Section 1 : La gestion du risque opérationnel

La discussion concerne les interprétations et les analyses des résultats de l'enquête effectuée chez MBM. Au niveau des clients, les préventions contre le risque de crédit réduisent les risques de défaillance en utilisant les trois mesures de contrôle au sujet de l'activité de la société. L'enquête auprès des employés résulte d'une stratégie d'éloignement des fraudes adopté au cas où le risque des fraudes menacerait l'institution, afin de l'éliminer du moins l'éviter ainsi que des résultats obtenus par le diagnostic de l'entreprise. Cette section présentera trois sous-sections : la section première interprète et examine le suivi de processus de crédit, la seconde section discute du suivi de la stratégie d'éloignement de la fraude chez les agents commerciaux et exprime les analyses de diagnostic.

1. 1 Le suivi de processus de crédit

Pour commenter la première hypothèse, il est nécessaire de discuter en premier lieu de l'importance du processus de crédit, en second lieu de l'importance de l'évaluation de remboursement et enfin de son rôle de suivi de crédit.

1.1.1 Le processus de crédit

D'après les résultats de l'enquête, le processus de crédit traverse six étapes à bien respecter et à suivre telle que la promotion de crédit, l'enregistrement de la demande, l'évaluation sur terrain, l'enregistrement du dossier et l'approbation, le décaissement et la gestion de portefeuille. Ce processus est obligatoire pour chaque client. Les responsables doivent donc prendre des précautions pendant l'accompagnement du client. Si les clients ont manqué l'un de ces processus, la demande devrait être annulée. Or la banque veut augmenter leur encours de crédit. Par ailleurs, les AC ne pourront jamais identifier les clients fantômes¹⁸, les clients fictifs¹⁹ et les clients de mauvaise foi de nature²⁰. Ces clients sont les facteurs qui détériorent les qualités de portefeuille d'un AC. En regardant le schéma du processus de crédit²¹, l'enregistrement du dossier et l'approbation sont groupés dans la quatrième phase ce qui risque de provoquer un abus de pouvoir puisque le fait d'être regroupé dans une phase signifie qu'ils sont réalisés en même temps. Or l'approbation n'est jamais obtenue sans que les membres soient complets dans le comité de crédit.

¹⁸ Qui n'ont pas existé

¹⁹ Ces clients demandent l'argent mais ce ne sont pas eux qui utilisent le crédit

²⁰ Celui qui ne paye pas sans excuse sans rien dire sans explication

²¹ Cf. page 20

1.1.2 L'évaluation de remboursement

Les diverses évaluations effectuées par les agents de crédit facilitent la mesure pour contrôler les remboursements des clients dans les délais requis et pour la pérennité de l'IMF²². La première évalue la rentabilité et la pérennité de l'activité du client ou son entreprise²³. Sans cette évaluation, les informations concernant les clients sont incomplètes donc il est risqué pour l'entreprise d'accorder un crédit à ce client. La deuxième permettra aux AC de comparer le résultat de la descente sur terrain avec les données concernant le client. Cette comparaison va déterminer les erreurs contenues dans le dossier du client. Une fois que ces erreurs sont identifiées, ce sera facile pour l'agent de prendre la décision adéquate. Ce qui signifie alors que la non application de cette évaluation provoque une difficulté en termes de prise de décision pour les agents de crédit. La dernière ou l'évaluation de la capacité de remboursement estime le niveau de paiement de l'emprunteur par l'analyse des états financiers ou les garanties. A condition que les AC refusent de faire cette estimation, il est compliqué de préciser le montant convenu au client. En général, le fait de ne pas utiliser ces évaluations entraînent l'insuffisance des renseignements, la mauvaise prise de décision et l'incertitude du montant.

1.1.3 Le suivi du risque de crédit

Suivant les résultats obtenus sur l'endroit de la recherche, nous pouvons dire que la balance âgée des crédits en retard figure sur les renseignements à propos des crédits non versés et le crédit en retard ; l'historique du client donne un avantage à la société , d'un coté une aide au contrôle du dossier client et d' un autre un avertissement au risque ; et l'encours de crédit détecte les situation à propos de crédit décaissé par rapport aux crédits remboursés . Ces trois types de suivi peuvent prévenir les risques de crédit liés à l'activité. Sans cette balance âgée, les agents commerciaux ne pussent connaître la situation actuelle des clients. Quand les AC ne disposent pas d'informations suffisantes, ils risquent de prendre des mauvaises décisions. L'existence des documents exhaustifs contenant l'historique des clients est donc nécessaire pour les AC. Ce système permet de suivre les évolutions du portefeuille d'un client. Le manque de ce suivi de portefeuille peut causer l'application d'une solution inappropriée aux problèmes existants.

²² Stiglitz, 1990 ; Armendariz de Aghion et Morduch, 2000 ; Cull et al, 2007 ; Hermes et Lensink, 2007

²³ Cours de Principes et Technique en Management, 4^{ème} année en salle

1. 2 Le suivi de la stratégie d'éloignements de fraude aux agents commerciaux

La réussite d'une institution est étroitement liée à la réussite de chaque salarié. Il existe plusieurs techniques de gestion des ressources humaines qui permettent d'améliorer la productivité de salariés et ainsi de contribuer à la bonne marche de l'institution mais selon les résultats d'enquêtes effectuées, une stratégie aide les intuitions à écarter les AC des fraudes. Cette section comporte trois sous-sections : les incitations financières et non financières du personnel, la motivation des AC et les qualités primordiales indispensables exigées par les AC.

1.2.1 L'incitation financière et non financière du personnel

L'entreprise a mis en place des incitations financières et non financières, pour promouvoir la productivité de son personnel, en dehors du salaire régulier. Ce sont les primes, qui s'y ajoutent : c'est l'équivalent d'un mois du salaire supplémentaire d'un employé, telle que la prime mensuelle, la prime trimestrielle, la prime semestrielle. Il y a aussi la reconnaissance de l'entreprise en lui accordant le titre « star du mois » pour ceux qui ont atteint l'objectif. Grâce à ces primes et cette distinction honorifique, la plupart des agents commerciaux font des efforts et ce afin qu'ils parviennent à atteindre ses objectifs. Ainsi, nous avons donc constaté que ces primes sont des facteurs de motivation des AC. Alors, la banque accorde des primes aux collaborateurs qui atteignent certains objectifs de performance. Cependant, nous avons observé que ce mode d'incitation avait un effet négatif sur les résultats par équipe et encourageait une vision à court terme des agents commerciaux. Autrement dit, les primes peuvent être efficaces mais aussi dangereuses. Elles ne doivent pas être octroyées qu'en fonction de critères de performance clairement mesurable : l'augmentation de l'encours de crédit, la diminution des impayés et l'augmentation de l'épargne.

1.2.2 La motivation des AC

Les critères de motivation d'un AC dépendent des trois objectifs à atteindre : l'objectif crédit, l'objectif épargne et l'objectif en PAR. Pour la société, les AC qui possèdent une PAR, ou une Portefeuille à Risque, faible étant inférieure à 3 et décaisse un montant important mais qui réussissent à convaincre ses clients d'ouvrir un compte épargne. Dans une situation où la PAR des AC est élevée, ils ont tendance à décaisser un gros montant pour essayer d'augmenter le montant encouru par rapport au montant à rembourser. En effet, la

PAR est restée stable. Or, cette technique accumule le montant du prêt non remboursé. Au moment où l'AC prend son congé, la PAR devient instable ou même croissante. Si les dirigeants ne tiennent pas compte de ce fait, le profit de la société risque de réduire.

Selon Taylor dans la théorie classique des comportements managériaux, la motivation est l'argent. La méthode par la motivation financière est donc efficace dans le cas des agents commerciaux. Nous pouvons confirmer alors que ces critères sont suffisants pour classer les agents commerciaux parmi le personnel motivé.

1.2.3 Les qualités primordiales des agents commerciaux

La direction des ressources humaines exige aux agents quelques caractéristiques tels que le renoncement aux corruptions, les dossiers non falsifiés du client qui sollicite un crédit et la non complicité avec les clients. D'après nos enquêtes, ces différents caractères des agents commerciaux ne sont pas encore satisfaisants pour la direction. Elle cherche toujours des remèdes plus efficaces pour éliminer les fraudes. En analysant de plus près cette situation, nous avons constaté que les fraudes peuvent être d'origine interne, venant des agents commerciaux, ou d'origine externe, venant des clients. Entre les deux intervenants existent donc une sorte d'accord pour parvenir à la fraude. Cet accord rend difficile, pour la direction, la lutte contre les fraudes. Tant que cet accord existe toujours, les fraudes existeront toujours aussi au sein de la société.

1. 3 Discussion par rapport à l'analyse FFOM et l'analyse de risque

Les métiers bancaires ont profondément évolué, au cours des dernières années. Cette évolution a généré de nouvelles natures de risques conduisant à faire une analyse. L'étude d'analyse FFOM a développé des analyses spécifiques dans le but de détecter de manière précoce les difficultés des établissements. Cette section nous interprète les résultats d'une analyse interne où il y a les forces et les faiblesses ; une analyse externe dont on interprétera les études spécifiques concernant l'opportunité et les menaces de l'institution et l'analyse de risques encourus par l'entreprise.

1.3.1 L'analyse interne

L'analyse des résultats internes représente les informations contenues dans la balance âgée des crédits et qui constitue une force pour l'entreprise. De plus, des faiblesses empêchent l'entreprise à réaliser l'objectif. On avait constaté que ses AC travaillent dur et assument des tâches lourdes et alors les agents à crédit ne sont plus motivés même si l'entreprise les récompense respectueusement. Au cas où, les agents ne seraient plus motivés dans leur travail en raison de leur lourdeur, cela entraînera une mauvaise réalisation du travail pour le client, pour MicroCred et pour l'agent de crédit. Pour le client, un crédit bien octroyé peut signifier la croissance que celui-ci espérait alors qu'un crédit mal octroyé, c'est-à-dire dont le montant ou le terme adéquat peut représenter l'échec du commerce. Pour MicroCred, une portefeuille de crédits mal octroyés peut générer des pertes qui affectent les intérêts des collaborateurs et des actionnaires de la MBM, contribuerait à la diminution des financiers adéquats au secteur des PME et l'éventuelle croissance du marché. Pour l'agent de crédit cela peut signifier une charge de travail concentrée sur le recouvrement et non pas sur l'octroi de nouveaux crédits, il n'aurait jamais atteint le bonus et/ou ses primes ni mensuelle ni trimestrielle ni semestrielle, il a détruit son image personnelle.

1.3.2 L'analyse externe

L'analyse externe de l'entreprise concerne les impacts de la crise politique et économique qui touchent Madagascar. A cause de cette crise, plusieurs grandes entreprises sont en difficultés financières, les sociétés ont diminué obligatoirement le nombre du personnel. De ce fait, les chômeurs cherchent d'autres sources de revenu et pensent à démarrer ses propres activités en demandant de l'emprunt aux microfinances. En effet, ces gens sont devenus les cibles des microfinances, d'où la concurrence existant actuellement sur le marché. Pour le cas de la MBM, les nouveaux arrivants représentent une menace pour la société. Cette menace se situe au niveau de l'implantation. La question se pose : «quelle est la stratégie à adopter par MBM face à ces menaces ? ». On peut dire ici qu'il est probable que de nouveaux risques se produiraient plus tard. Or d'après les résultats de notre analyse interne, la MBM détient la majorité de la part du marché au niveau de l'encours de crédit. La MBM ne possède pas alors plusieurs clients mais elle a le gros montant de crédit décaissé et assigné.

1.3.3 L'analyse du risque

L'analyse de résultat de risque représente le risque de crédit dû aux clients et le risque de fraude effectués par les agents commerciaux. Ces deux risques ont un impact sur les

structures du compte de résultats et à l'organisation de la RH. Ces impacts vont faire naître des problèmes au niveau du personnel et au nombre de client ainsi qu'aux résultats de l'entreprise. Il y a la croissance et ou l'abaissement du nombre du personnel, du nombre du client et un décroissement des résultats. La situation est la suivante quand le nombre du personnel nécessaire, comme les AC, de l'entreprise diminue : un agent licencié signifie que des centaines de clients ont été perdus. Il paraît que les tâches d'un agent s'ajoutent, par conséquent, ils vont demander d'augmenter les incitations financières. La diminution du nombre de personnel permettra la réduction du nombre des clients parce que l'effectif du personnel ne correspond pas à l'effectif des tâches.

Section 2 : Recommandations

Cette section met en valeur les recommandations concernant le thème du mémoire. Elles se focalisent généralement sur la gestion de risque opérationnel dans une microfinance. La plupart des recommandations ci-dessous concernent les attitudes réactives des AC qui sont les employés clés de la réussite ou de l'échec de l'institution. D'abord, les recommandations pour le suivi du processus d'octroi de prêt, puis pour la mise en place d'une bonne stratégie d'incitations financières et non financières du personnel et enfin les recommandations aux analyses de la gestion de risque.

2.1 La maîtrise de procédure et suivi de risque de crédit

L'entreprise devrait mettre ses objectifs en tenant compte des personnels et devrait assurer son évolution en fixant les facteurs qui les détermineraient. En effet elle devrait renforcer les indications du contenu des tâches des AC et améliorer le processus de crédit. Elle devrait également effectuer le perfectionnement de l'analyse approfondie des dossiers clients réalisés par les AC et l'amélioration des enquêtes voisinage. Ainsi, elle exigerait un système de suivi pour le refinancement d'un client.

2.1.1 L'indication du contenu des tâches de l'AC et amélioration de processus de crédit

Selon les résultats que nous avions évoquées à la deuxième partie, les AC ne pourraient jamais identifier les clients fantômes, les clients fictifs et les clients de mauvaise foi de nature au cas où ils ne suivraient pas le processus d'octroi. Or ces clients font partie des facteurs qui détériorent la qualité de portefeuille d'un AC. Certains clients ont de mauvaises intentions pour la consommation du crédit, ils utilisent le crédit pour rembourser ses dettes. D'autres pensent que l'emprunt est un moyen pour financer leurs activités. Alors pendant la promotion de crédit, l'AC devrait essayer de convaincre les clients d'appliquer ses suggestions. Il faudrait donc que les clients soient persuadés de la finalité de l'agent commercial.

Le contenu du processus de crédit dévoile que l'approbation et l'enregistrement du dossier font partie d'une seule opération. Ce regroupement rend les tâches confondues. Normalement, ces deux rubriques devraient être séparées l'une de l'autre. Cette séparation rendrait aisément les tâches plus distinctives.

2.1.2 Le perfectionnement de l'analyse approfondie des dossiers clients réalisés par les AC et l'amélioration des enquêtes voisinages

Vu la lourdeur des tâches assumées par les agents commerciaux, l'enregistrement des informations relatives aux clients devient très difficile. En effet, ces agents collectent des données erronées. Pour éviter ces faux renseignements, les AC auraient l'obligation d'aller chercher des données bien détaillées, par exemple le nombre des enfants des clients s'il en a, les titres fonciers,... Ceci est un avantage majeur pour l'institution afin de détecter et prévenir les risques de défaillance. Autrement dit, nous proposons à la MBM d'encourager par l'incitation financière ou non financière les AC à suivre les normes ou les procédures liées à l'activité. Le suivi de ce norme permettrait aux AC d'échapper à la mauvaise décision. De plus, nous suggérons aux responsables d'octroi de crédit d'évaluer d'une manière adéquate les garanties en utilisant les critères de dépréciation et les valeurs du marché. Nous recommandons alors l'existence d'une capacité intellectuelle assez développée chez les agents commerciaux.

2.1.3 L'exigence du système de suivi pour le refinancement d'un client

L'utilisation du système de suivi de crédit permet à l'institution d'avoir des informations essentielles au sujet des clients. Ce système est très important lors du renouvellement du prêt d'un client. La liste des nombres de jours de retard suivi des observations sont énumérés dans ce système. En analysant cette liste, les agents commerciaux remarqueraient facilement l'état de règlement du client. Ce système ne serait pas assez pour déterminer la capacité de remboursement du client. Les AC auraient besoin d'élaborer une base de données des clients pour renforcer le système de suivi. La MBM devrait aussi coopérer avec les autres institutions financières pour connaître davantage les clients. Cette coopération pourrait se traduire par un échange de listes contenant l'identité des mauvais clients. Avec l'addition de ces trois propositions, le renouvellement du prêt des clients ne causerait plus un problème aux agents commerciaux.

2. 2 L'introduction à la gestion des ressources humaines

Outre cela, l'entreprise devrait trouver un autre moyen pour introduire la bonne gestion des ressources humaines. Nous savions que la stratégie d'éloignement de fraude à l'agent permet d'éliminer. Alors, nous avons intérêt à suggérer le système d'intéressement des salariées, l'amélioration de la gestion du congé et enfin de garder le niveau de motivation du personnel.

2.2.1 Le système d'intéressement des salariés de la MBM

Dès le début de ses activités, la rémunération des employés a été liée à leur productivité. Par conséquent, il serait nécessaire d'instaurer et de renforcer le système de prime annuelle fondée sur la performance des agences. Cela améliorait les évolutions de l'encours et les comportements des agents. Tous les membres d'une agence recevraient une prime, qui pourrait équivaloir à un mois de salaire supplémentaire, lorsque leur agence aurait atteint certains objectifs de performance. Ce mode de paiement annuel des primes encouragerait la perspective à long terme. Elle corrigerait les anomalies dues aux décalages temporels entre la conclusion des prêts et l'apparition des situations d'impayés. La prime annuelle corrigerait également les effets des importantes fluctuations saisonnières qui caractérisent les activités de microfinance et permettrait à l'institution de conclure son audit avant de distribuer les primes. Cette nouvelle façon de procéder permettrait de remotiver le personnel et de créer un esprit d'équipe dans les agences.

2.2.2 L'amélioration du planning du congé

Parfois, le départ en congé d'un AC résulte d'une accumulation des montants non remboursés dans son portefeuille. En premier lieu, l'institution devrait imposer un règlement qui indiquerait qu'avant de partir en congé, les AC devraient aviser les RH au minimum une semaine avant. Lorsque la direction des ressources humaines serait au courant, elle procèderait à l'analyse du portefeuille de l'agent. C'est le montant du crédit non remboursé qui serait intéressant dans ce portefeuille. Si ce montant est élevé, même si la PAR est faible, le RH devrait se méfier car cette situation n'est pas fiable. L'agent essaierait d'influencer le résultat de la PAR en accroissant le montant total de l'encours de crédit et en ignorant l'accroissement du montant de crédit non remboursé. Le RH devrait alors passer à la vérification du portefeuille de chaque agent qui voudrait partir en congé pour éviter l'accumulation du montant de crédit non remboursé.

2.2.3 Maintenir le niveau de motivation des agents commerciaux

Puisque les agents commerciaux sont les principaux moteurs d'une institution de microfinance, MBM ne peut jamais stopper les relations entre clients et agents. En plus, c'est cette relation qui aiderait les AC à connaître leurs clients. Pour éliminer les fraudes causées par la collaboration de ces deux types de personnes, la solution proposée est la conservation

du niveau de motivation des AC. Lorsque les besoins de ces derniers seraient satisfaits, les clients auraient beaucoup de mal à établir une relation qui aurait pour but de réaliser une fraude. A part la motivation financière, la direction devrait se concentrer plus sur la motivation non financière car ces employés ont aussi des besoins qui ne s'achètent pas. Par exemple l'organisation d'une compétition sportive entre les agences. Ces types de besoin feraient partie des facteurs de motivation chez un individu. Il faut que la direction réussisse à garder cette motivation chez les agents commerciaux pour que ces employés réalisent que c'est l'intérêt de la société qui compte.

2.3 Les recommandations aux analyses de la gestion de risque

De plus, la gestion de risque nous conduit à réaliser l'objectif que l'entreprise à espérer. Mais, d'après l'analyse il sera probable que les clients ou le personnel fasse exprès de produire un risque. La banque devrait effectuer une répartition des tâches en recrutant un assistant ; assurer la fidélisation de ses clients et l'amélioration de la stratégie de détection et prévention de risque.

2.3.1 L'organisation de travail

Rappelons que les faiblesses identifiées sont l'insatisfaction aux conditions de travail de certains types de personnes et la lourdeur des tâches assignées aux agents de crédit. Elles entraînent la démotivation de quelque employés de l'agence MicroCred Ambodivona. Or ce personnel devrait atteindre un objectif à la fois sur le montant des crédits octroyés et sur le montant des épargnes à gagner. Ainsi, pour trouver des solutions à ces problèmes, nous proposons au manager de MicroCred Ambodivona une répartition des tâches²⁴ assignées aux agents de crédit. Pour cela, nous proposons le recrutement d'autres personnes qui seraient chargées d'assister les agents de crédit, pour que l'analyse et l'approbation des dossiers des solliciteurs soient moins pénibles. L'agent et son assistant procéderaient ensemble aux analyses mathématiques, financières et statistiques de leurs crédits.

2.3.2 La fidélisation des clients

Vu la rude concurrence sur le marché, MBM a pu garder sa compétitivité et réussi à garder sa place parmi ses concurrents. Malgré la réalité, ces concurrents se représentent toujours une menace pour la société. Les responsables devraient donc mettre en œuvre une stratégie efficace et à la fois efficiente pour maîtriser cette situation. Le problème ne consisterait plus à chercher des clients nouveaux, mais de réussir à garder ou plutôt fidéliser

²⁴ Cours d'Organisation en 3^{ème} année

les clients. Garder un client signifie un nouveau prêt renouvelé. Donc, dès la première tranche consisterait à attirer et intéresser les clients si l'entreprise voudrait que ceux-ci renouvellent leur contrat. Primo, les clients doivent réaliser qu'ils sont bénéfiques et ils sont disposés à bien respecter les différents règlements durant le remboursement du prêt. Secundo, les AC devraient aussi aider les clients à bien s'acquitter de leur remboursement. Prenons par exemple, le cas des solliciteurs qui ont une connaissance de gestion pas assez large. C'est l'agent commercial qui doit assister le client à bien gérer ces ressources financières. Cette stratégie exigerait des AC une connaissance en gestion d'entreprise.

2.3.3 L'amélioration de la stratégie de la détection et la prévention de risque

Dans une institution financière, licencier un agent de crédit n'est pas une meilleure idée pour n'importe quelle raison surtout si l'agent a déjà travaillé dans la société pendant plusieurs années. En effet plus ces personnes travaillent longtemps dans la société plus elles acquièrent des expériences dans son domaine. Donc la MBM ne devrait jamais licencier ces AC sauf en cas d'une faute lourde, c'est-à-dire qu'elle devrait justifier et revérifier les dossiers du client suspect. Avec leurs expériences, les AC coopèreraient avec un client, et ce serait aisément pour ces AC de planifier une fraude et de faire gaffe pour la société car ils connaissent déjà les points faibles de la société.

Section 3 : La mise en œuvre de ces solutions

La mise en œuvre des solutions consiste à évoquer les conditions préalables, les limites et les avantages de la solution. Cette section divisera trois sous-sections : la première sous-section parlerait la mise en œuvre de la solution au niveau de la maîtrise du processus ; la deuxième concernerait la mise en œuvre de la solution retenue au niveau du personnel et la dernière intéresserait la mise en œuvre de la solution retenue pour la gestion de risque opérationnel.

3.1 La mise en œuvre de la solution au niveau de la maîtrise du processus de crédit

Après avoir évoqué les recommandations au niveau du suivi du processus ; quelques solutions sont proposées. La première consiste à convaincre les clients d'appliquer les suggestions des AC et de séparer distinctement les tâches. La deuxième parle de l'évaluation des garanties, de l'existence d'une capacité intellectuelle chez les AC et la dernière préconise une élaboration à la base des données des clients pour renforcer le système de suivi et pour coopérer avec les autres institutions financières. Cette sous- section va exprimer tous les avantages, les conditions préalables et les limites des solutions que nous suggérons ci-dessus.

3.1.1 Les avantages

Ces solutions apportent à l'entreprise des priviléges particuliers : elles permettraient non seulement de détecter les risques de crédit mais aussi de les prévenir. A propos de la prévention, elles auraient besoin de collecter des informations auprès des clients détenteurs d'un état financier. Mais pour ceux qui n'en n'ont pas il faudrait leur demander des garanties. Dans ce cas, les institutions de microfinance accepteraient parfois une garantie matérielle, par exemple des équipements, en remboursement d'un crédit en retard. Le crédit serait considéré comme soldé à la réception des équipements. Ceux-ci apparaîtraient sur un compte d'actifs immobilisés, mais il arrive qu'ils ne soient jamais vendus à un prix suffisant pour couvrir le montant de la dette. Il serait plus judicieux d'enregistrer provisoirement que le crédit ait été soldé par un chèque ou une garantie, le compte ne pouvant être totalement crédité qu'au moment où le chèque serait encaissé ou la garantie vendue pour un montant permettant de couvrir l'encours de crédits.

3.1.2 Les conditions préalables

Si la société préfère que les solutions proposées soient efficaces, quelques conditions sont à respecter. D'abords MBM devrait disposer d'une manuelle de procédure, cette manuelle contient les différentes procédures à respecter. Ensuite, la connaissance notions de gestion²⁵ des agents commerciaux seraient obligatoires. Grâce à cette notion, il serait facile pour les AC de transmettre ses messages aux clients. Enfin, pour bien traiter les données, l'utilisation du logiciel est une meilleure idée.

3.1.3 Les limites

D'après notre étude, deux types de limites sont définit : l'un porterait sur les obstacles qui empêcheraient la réalisation de la recommandation. Cette limite veut nous confirmer que les solutions pourraient se réaliser très mal au cas où les contraintes ci-dessus ne seraient pas de mises. De plus, la situation du marché et l'insuffisance du matériel pourraient aussi empêcher de procéder à la solution, par exemple, le marché du monopole. Il s'agirait alors d'un marché où il n'y aurait qu'une offre mais plusieurs demandeurs, dans tel cas l'offreur risque d'avoir des mauvais solliciteurs. L'autre limite qui est dédiée pour à certains nombres d'entreprise, nous dirons dans la première partie que l'institution financière se diviserait en deux types : les IMFs mutualistes et les IMFs non mutualistes. Ce rappel a pour but de mieux comprendre les explications suivantes. Ici les solutions que nous allons suggérer sont valables aussi bien pour les microfinances que pour les institutions financières non mutualistes.

3. 2 La mise en œuvre de la solution retenue au niveau du personnel

Au niveau du personnel, nous avions porté quelques recommandations qui permettraient de résoudre les problèmes évoqués. Cette sous-section va citer les avantages reçus, les contraintes à accomplir et les limites qui ne contribuent pas à la réalisation des solutions.

3.2.1 Le levier de la motivation

La motivation ou l'incitation est un avantage que l'on gagne au niveau de la gestion du personnel. C'est la raison pour laquelle les entreprises pourront survivre durant les crises financières autant que dans une crise politique. De plus, les personnes motivées effectuent leurs travaux respectueusement. Ce respect emmène le personnel à maîtriser son portefeuille, c'est-à-dire à équilibrer le montant total de l'encours et le montant total du crédit non remboursé. Par ailleurs, les employés ne pensent pas à commettre une fraude étant largement

²⁵ Cours en 4^{ème} année en salle

satisfaits dans leurs besoins. Ainsi l'IMF a des besoins et des avantages, nous voulons qu'elles appliquent ces solutions et nous allons voir ci-dessous les contraintes préalables pour sa réalisation et son suivi.

3.2.2 Les conditions préalables

Notre but est ici de confirmer les avantages de ces solutions en justifiant également qu'elles sont efficaces et performant. Il se peut que l'entreprise possède des techniques de motivation efficaces, que les AC doivent être aussi dynamique et que la RH doit être vigilant et respect le droit de travail. Ces conditions conduisent les entreprises à résoudre les problèmes à propos du risque de la fraude liée au personnel de l'institution. Comme le respect du droit de travail²⁶, en l'occurrence le paiement des heures supplémentaires, les incitations non financières et financières, les jours fériés, ... inciteraient le dynamisme du personnel non cadre, les directeurs et les superviseurs ainsi que les chefs d'agence.

3.2.3 Les obstacles à la réalisation de ces solutions

Quelques obstacles peuvent être rencontrés durant la pratique de ces solutions. Ces obstacles seraient considérés comme des limites qui bloquerait le déroulement de ces solutions. Le fait de remplacer les primes mensuelles et semestrielles en prime annuelle est très compliqué du point de vue organisationnel que financières. Cette solution risque de démotiver les employés et surtout de provoquer une grève chez les agents commerciaux. En optant pour cette solution, il fallait que les responsables des ressources humaines forment d'abord la mentalité des employés à comprendre que cette solution est favorable pour eux. Le « facteur temps » fait aussi parties des exigences de cette solution. Le personnel de cette société est composé des personnes facilement motivées, des personnes assez faciles à motiver et des personnes difficiles à motiver. Cependant certaines personnes non compréhensives, et les responsables n'arriveraient même pas à déterminer leurs besoins. En effet, garder les AC à être toujours motivé est possible si ces types d'employés n'existent au sein de l'entreprise.

3. 3 La mise en œuvre de la solution retenue pour la gestion de risque opérationnel

Ce chapitre conserve les avantages, les conditions et les limites de l'utilisation de la solution au niveau du problème posé ci-dessus. Cette section divise en trois sous-sections : les avantages, les contraintes et les limites de ces solutions.

²⁶ Cours du droit social en 3^{ème} année

3.3.1 Les avantages

Rappelons que la division des tâches ou la répartition de tâches, selon Henri Fayol, est classée comme une bonne gestion dans une entreprise. C'est pourquoi, l'auteur propose à la société de recruter un assistant pour chaque AC. Pour la mise en œuvre de cette solution, les responsables de l'agence A devraient trouver des financements adéquats, qui pourraient provenir de leur autofinancement (suite à une bonne gestion financière), des bailleurs de fonds ou d'autres institutions financières. L'attribution des tâches entre un assistant et un agent de crédit pourrait aussi éviter la multiplicité des documents à traiter comme lorsqu'ils étaient seuls à réaliser cette opération, pour éviter le stress, les frustrations et la fatigue. Avec cette solution, les agents de crédits pourraient disposer de temps libres et leur travail est moins fatigant. De ce fait, l'entreprise pourrait établir une prévision de la rentabilité de la banque. Cette prévision permet à la société de penser aux perspectives de l'avenir.

3.3.2 Les conditions préalables

Pour que la répartition des tâches soit réalisable, la société est obligée de recruter un assistant pour chacun des AC. MBM qui devrait donc établir un programme de recrutement du poste d'assistant. L'autre solution qui est la fidélisation des clients dépendant entièrement de la compétence des Agents. C'est lors du recrutement des AC, que la RH devrait sélectionner convenablement la personne idéale. Cette solution peut être dépendante de la technique de recrutement de la société. Mais il ne faut pas oublier que la fidélisation des clients est une méthode efficace pour maîtriser les concurrents dans le secteur. Ce qui n'est pas le cas des autres employés de la société, les AC font parties des principaux personnels clés d'une institution de microfinance qui vendent leurs produits et leurs services. C'est pourquoi, les IMF justifient toujours les fautes dont on avait accusé cet employé. La direction de la société n'a pas le droit de licencier²⁷ les AC sauf en cas de faute lourde. Ces contraintes auraient pour but de rendre les solutions plus réalisables et devraient être conformes à la structure de l'entreprise.

3.3.3 Les limites

Le recrutement des nouvelles personnes pour assister les AC veut dire que l'effectif des employés à rémunérer a aussi doublé. Donc les charges du personnel ont doubles, ce qui signifie que la solution solliciterait un budget spécial de la part de l'entreprise. Alors cette solution nécessiterait beaucoup d'argent pour la société. La concurrence sur le marché serait solide pour cette société. Il en résulterait une compression de client de la MBM. La

²⁷ Cours du droit sociale en 3^{ème} année

fidélisation des clients ne seraient donc possible que si le marché est en concurrence pure et parfaite. Mais le plus important serait de réussir à garder le maximum de clients. Cette situation attirerait de nouveaux clients grâce à son image. En générale, les solutions citées dans cette section dépendraient d'abord de la politique générale de l'entreprise²⁸, de sa culture mais surtout des objectifs à atteindre. Il est très probable que les dirigeants de MBM aient aussi ses propres techniques de management. Donc ces dernières font partie des contraintes qui peuvent influencer les dites solution.

²⁸ Cours Organisation stratégique en 3^{ème} année

CONCLUSION GENERALE

A Madagascar, la crise, qu'elle soit politique ou économique, ne semble pas avoir eu à ce stade un impact décisif sur la situation financière des institutions de microfinance même si elle donne un coup de frein à la croissance globale du secteur. Pour les IMF malgaches, la confiance des clients, des actionnaires et des investisseurs s'est ainsi maintenue dans un contexte difficile. De plus, les gens qui habitent dans la partie urbaine sont très touchés par cette crise. Alors les microfinances soutiennent financièrement les victimes de la crise. En effet la demande sur le marché des microfinances s'est accentuée. Les clients des IMF sont souvent des personnes qui possèdent des sources de revenu régulier. Or la crise a augmenté le taux de chômage à Madagascar. Accorder un prêt à une personne qui n'a ni activité stable ni salaire normal présente un risque pour la société. Alors, les IMF peuvent gérer ces risques.

Sans conteste, la gestion du risque opérationnel comporte trois risques bien distincts : le risque de crédit, le risque de fraude et le risque de sécurité. Elles constituent l'une des préoccupations majeures des dirigeants des institutions bancaires pendant ces dernières années. Notons que notre étude s'est limitée, alors les risques que nous avions commentés, dans le corps du mémoire, sont le risque de crédit et le risque de fraude. Comme le risque de crédit, telles sont les menaces : le risque de défaillance de l'emprunteur, le risque de détournement de l'objet du crédit, le risque de détournement du marché, la mésentente du groupe solidaire. Et comme les risques de fraude, les types de risque sont les suivants : les déboursements des crédits, les remboursements, et les procédures de garantie, les activités de clôture. Ces risques sont alors devenus des faiblesses majeures pour toute institution de microfinance. Alors ces dernières essaient de découvrir les techniques de gestion qui pourront échapper ou éliminer les risques probables. De ce fait, chaque entreprise applique ces diverses stratégies pour tenter d'éliminer les risques opérationnels. Ces diverses stratégies sont adoptées avant l'octroi, après l'octroi et pendant l'utilisation du crédit ou les éventuels suivis. Malheureusement, dans toutes les opérations financières, il y a risque opérationnel cependant, l'IMF ne peut prétendre éliminer la fraude, il faut la minimiser. On peut dire alors qu'elles sont toujours vulnérables à ces risques puisqu' aucune de ces IMF n'a pas pu réussir à les radier totalement malgré les efforts effectués. Enfin, ces risques sont considérés comme des maladies contagieuses, comme un virus sans remède ni vaccin.

Dans ce mémoire, nous avons répondu à plusieurs questions reliées à la gestion de risques opérationnels dans une IMF. Ces questions sont basées sur la mesure de contrôles de la prévention contre le risque de crédit lié au processus et aussi sur la mesure de contrôles de risque de fraude lié au personnel de l'entreprise. Ces deux mesures sont faites pour mieux identifier les solliciteurs de l'entreprise et aussi pour mieux gérer les risques qui menacent l'institution. Cette recherche sera effectivement d'une grande utilité aux institutions de la microfinance puisqu'elle peut fournir tous les outils pour les identifier et les détecter.

Dans ce travail de recherches, les investigations ont été faites pour obtenir des résultats qui nous conduiraient à faire des analyses et afin d'identifier les problèmes. Dans cette logique, l'objectif principal de cette thèse était d'apporter une contribution à la connaissance des pratiques de gestion du risque opérationnel dans les IMF. Rappelons que les hypothèses apportées : la bonne sélection du dossier client permettrait de prévenir les risques et la motivation du personnel conduisant à éliminer les risques de fraude. Partant de ces hypothèses, l'analyse avance deux principales conclusions à savoir : premièrement, pour les préventions contre les risques de crédit, les responsables de la MBM ont pris trois précautions, notamment, les mesures de contrôles avant l'octroi de crédit, les mesures de contrôles de remboursement ainsi les mesures et système de suivi de crédit ; deuxièmement, la gestion de ressources humaines exige une stratégie qui pourrait écarter ces agents des fraudes. Cette stratégie comporte trois suites logiques que nous devrons suivre pour arriver à éliminer les fraudes.

Dans une première partie, le travail nécessite quelques matériels et outils de travail, notamment, le guide d'entretien pour mener à bien les enquêtes ; un dictaphone pour enregistrer les explications vocales de l'entretenu ; un bloc note pour sauvegarder les informations pendant la visite. En fait, les enquêtes semi-dirigées sont réalisées suivant un questionnaire préétabli, sans oublier les différentes recherches à partir de nombreux ouvrages pour mieux cerner le thème de l'étude. De plus, le choix du site de l'étude a été pris en compte dans cette étude. Dans cette partie elle-même, nous parlerions de l'objectif de l'étude. Cet objectif vise à mettre en pratique les solutions apportées, étudiées, données aux IMFs non mutualistes les notions de ce qu'est la gestion de risque opérationnel. En effet, la planification des activités conditionne la réalisation de ce mémoire. Ce chronogramme des activités est figuré dans un tableau qui montre les détails de toutes les activités et selon un ordre chronologique. Ces activités se sont déroulées du mois de janvier de cette année jusqu'au mois de décembre.

La seconde partie constitue les résultats de nos investigations faites au sein de la société. Cette partie montre deux résultats. Le premier évoque les préventions contre les risques de crédit et la rentabilité de la banque. Ce premier résultat consiste à montrer que la sélection attentive du dossier client permet d'éliminer les risques en utilisant les matériels et les méthodologies d'étude que nous avions citée ci-dessus. Ainsi nous avons apporté cette première hypothèse à la banque où nous allons faire les justifications. Par ailleurs, nous avons observé que la MBM suit toutes les procédures et les lois imposées par la CSBF (loi n° 95-030 du 22 février 1996 qui définit les conditions d'exercice de l'activité et le contrôle des établissements de crédit, loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005 qui réglemente les activités et le contrôle des institutions de microfinance) : autrement dit, les identifications des caractères de clients, les évaluations de la morale de crédit, les évaluations des capacités de remboursement, le suivi de crédit et l'utilisation de crédit effectuées auprès des clients. Le deuxième évoque la bonne gestion de ressources humaines. Ce résultat s'associe à la deuxième hypothèse que nous allons vérifier à l'entreprise. En effet, une stratégie d'éloignement a été adoptée pour détecter les risques de fraude pratiquée par le personnel de l'entreprise. D'après ces résultats, on observe que ces deux hypothèses justifient les préventions contre les risques de crédit et la bonne gestion serait une meilleure gestion pour prévenir et pour détecter les risques opérationnels dans la MBM.

La dernière partie du présent mémoire porte sur les discussions concernant les interprétations des résultats d'analyses et les recommandations afin de déceler les problèmes et d'apporter des solutions adaptées à chaque situation. La première discussion, une interprétation par rapport à la gestion de risque opérationnel de l'entreprise, confirme que si les processus de l'octroi de crédit ne sont pas respectés, l'entreprise risque de choisir les clients mauvais ; si les évaluations de remboursement n'a pas été suivi, les AC risqueraient de prendre une mauvaise décision pendant la sélection. Dans tel cas, les AC devraient être compétentes et vigilantes. Les deuxièmes discussions à propos de la stratégie d'éloignement des AC aux fraudes causent les primes mensuelle/trimestrielle/ semestrielle provoquant un individualisme pour les AC. Alors nous proposons à la responsable de la MBM de maîtriser les procédures et suivi de crédit, d'introduire une bonne gestion de ressources humaines et d'organiser le travail des agents commerciaux de l'entreprise afin qu'ils puissent convaincre les clients à respecter ses promesses de remboursement puis les contrôles permanents de l'entreprise pourraient détecter facilement les risques. Dans cette partie elle-même nous

suggérons la mise en place de ces solutions, malgré les limites qui empêchent la réalisation de ces solutions. Alors nous avions mis en exergue les contraintes qui réaliseraient ces solutions.

Suivant les résultats de la recherche et de l'analyse concernant les risques opérationnels, les interprétations diverses et les recommandations puis les solutions appropriées aux problèmes, nous confirmons alors les deux hypothèses : la bonne sélection du dossier des clients prévient le risque de crédit et la motivation du personnel élimine les risques de fraude. Enfin, nous avons obtenu une réponse à la question et des solutions aux problèmes que nous avions posées à l'introduction. Rappelons-leur que les clients de la MBM sont des clients informels mais qu'elle ne peut pas minimiser ainsi que les risques qu'elle a encourus. En ce sens, la problématique s'est ainsi posée : comment réduire les risques opérationnels dans une microfinance sans refuser la demande de prêt du client ? Pendant la résolution de ce problème nous avions su que le risque opérationnel dans une microfinance ne sont pas éliminés par les IMFs seulement elles peuvent faire anticiper des préventions contre les risques de crédit et les préventions contre les risques de fraude. Ces préventions attirent les attentions des IMFs lorsqu'elles veulent connaître les risques probables. A ce moment-là, la firme réduit ces deux risques là en sélectionnant des dossiers clients et en augmentant sans souci les prêts distribués.

Bref, nous rappelons que nous avons fait des recherches à propos du risque opérationnel dans une microfinance pour seulement les risques de crédit et les risques de fraude. Cette investigation résulte que nous pouvons prévenir et éliminer les risques de crédit et les risques de fraude dans le but de réduire les risques opérationnels dans une microfinance. Et pour le risque de sécurité, nous savons que celui-ci est aussi parmi les risques dus à l'opération d'une institution financière. D'après nos recherches, ce risque concerne le vol du bien de l'entreprise effectué par les personnes venant de l'extérieur de la firme. Nous pensons ainsi que continuer et étudier ce risque par une méthode de calcul de risque de sécurité. Dans ce cas, nous demanderons des informations bien chiffrées à l'entreprise. Cette méthode utilise des variables quantitatives. Il serait donc intéressant de voir comment cette méthode pourrait être implantée en pratique. De plus, il serait également intéressant de calculer les ratios permettant de préciser le taux de remboursement et le taux de risque qui est le plus petit dans une microfinance.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Banque stratégie Janvier 2002, « *Vers un risque opérationnel mieux gérée et mieux contrôlé* ».
- 2) Charles Leopold Mayer. *Banquiers du futur : les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe*, INAISEGRANGER, Benoit-Paris, 1998-141-P.
- 3) Chavez-Demoulin V., Embrechts P. et J. Neslehova, *Quantitative Models For Operational Risk : Extremes, Dependence And Aggregation 2006*, “”, Journal of Banking and Finance, Vol 30, No 10, pp. 2635-2658.
- 4) Churchill, Craig FClient-Focused Lending: *The Art of Individual Microlending*. Toronto: Calmeadow, (1999), Site: www.calmeadow.com. Disponible auprès de PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- 5) Craig Churchill et Dun Coster Van Greuning et al. 1998. *Manuel de gestion de risques opérationnel en microfinance..* 1^{ère} Edition, 2001, 129p.
- 6) Degen M., Embrechts P. et D.D. Lambrigger. *The quantitative modeling of operational risk: between g-and-h and EVT*, 2007, No 2, pp. 265_29.
- 7) Djankov et al et La Porta et al. *Impact négatif de la corruption sur le prêt bancaire*, 1997 , 1998, 2007), 199p
- 8) Froot, Scharfstein et Stein, « *la gestion de risque* », édition 1993 avec Smith et Stulz , édition 1985.
- 9) Jimenez , (C). et Merlier, (P). *Prévention et gestion des risques opérationnels*, Paris : Revue banque édition, 2004,
- 10) Michael Porter, *Les Stratégies de l'Entreprise*, Dunod collection « Les Topos», Paris 2004, 425p.
- 11) Oldfield G, (S) et (A). Santomero, (M), 1997, *Risk management in financial institutions*, Sloan Management Review, 1997, Vol 39, No 1, pp. 33-46.
- 12) Servet J. M. *Le besoin d'objectifs principaux nouveaux pour la microfinance : lutter contre les inégalités et faire face aux risques* , Techniques Financières et Développement, 2005, No 78, pp. 12-20.
- 13) Yunus Muhammad. Jolis, Alan (collab.), *Vers une monde sans pauvreté*, Paris, Lattes, 1997 , 352p.

WEBOGRAPHIE

Analyse SWOT http://erwan.neau.free.fr/outils_innovation.htm

<http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO>

<http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a2.pdf>

http://www.lamicrofinance.org/files/24849_file_BIM_08_04_15_pdf

<http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT>, décembre 2011

LISTE DES ANNEXES

| | page |
|--|------|
| Annexe I : Les classifications de l'IMF | IV |
| Annexe II : Les zones de couverture de la MBM | V |
| | |
| Annexe III : La balance âgée de crédit en retard | VI |
| Annexe IV : Chronogramme des activités | VI |
| Annexe V : Le fiche signalétique de la MBM | VII |
| Annexe VI : Indicateurs généraux des IMFs en 2010 | VII |
| Annexe VII : Le comportement des emprunteurs | IX |
| Annexe VIII : Questionnaire | X |

Annexe I : Les classifications de l'IMF

| Niveau d'institutionnalisation | | IMF 1 | | IMF 2 | | IMF 3 | |
|--|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------|---|--|-----------------------|--|
| Structure de gouvernance et capitalistique | | Mutualiste | Non mutualiste | Mutualiste | Non mutualiste | Mutualiste | Non mutualiste |
| Forme juridique | IMF de base | Société Coopérative | Association, ONG, SARL, SA | Société Coopérative | SARL, SA | SA | Société Coopérative |
| | Unions et Fédérations | Non autorisée | | Société Coopérative, SA | | | Société Coopérative, SA |
| Epargne | Nomenclature | Dépôts des membres | Pas de dépôts | Dépôts des membres | Sans dépôts du public | Avec dépôts du public | Dépôts des membres |
| | Plafond | 500.000 Ar | | | | | Dépôts du public |
| Capital minimum légal | | Non applicable sauf pour les sociétés | | IMF de base : 15.000.000 Ar Union : 60.000.000 Ar Fédération : 100.000.000 Ar | Sarl : 60.000.000 Ar Sa : 100.000.000 Ar | 200.000.000 Ar | IMF de base : 300.000.000 Ar Union : 500.000.000 r Fédération : 1.000.000.000 Ar |
| | | | | | | | 700.000.000 Ar |

Source : CSBF

Annexe II : Les zones de couverture de la MBM

| AGENCE | ZONE |
|-----------------|---|
| AMBODIVONA(A) | Ambodivona, Manjakaray, Ankadifotsy, Ankorondrano, Androhibe, Andravoahangy, AmpandranaBesarety, Ampandrana Est, Besarety, AntanimenaAmbony, Ankazomanga Est, Ambatomainty, Amboditsiry, Andrononobe, Ambohitrarahaba, Antanandrano, SABNAM, Talatavoonondry. |
| 67Ha(B) | 67Ha, Antsalovana, Antohamadinika IIIG hangars, Ambodin'Isotry, manarintsoa, Ampefiloha, Mahamasina, Anosibe, Anosizato, Andavamamba, Anjezika I II, Itaosy, Andohatapenaka |
| AMBOHIBAO (C) | Ambohimanarina, Ambohibao, Ivato, Talatamaty, Ambohidratrimo, Mahitsy, ankazomanga Ouest. |
| TSARALALANA (D) | Analakely, behoririka, Antaninandro, faravohitra, Andohalo, Rova, Ambohijatovo, Antohamadinika, Tsimbazaza, Ambanidivolosarika, Ankaditoho. |
| TANJOMBATO (E) | Imeritsiatisika, Vontovorona, Ampitatafika, Fenoarovo, Anosizato, Andrefen'ambohijanahary, Ankadimbaoka, Iavoloha, Androndra, Mahazoarivo, Alasora. |
| AMPASAPITO (F) | Ambohipo, Ankatsos, Avaratr'Ankatsos, Tsiadana, FaliarivoAmbanidiv, Mausolée, Andraisoro, Tsarahonenana, Ambatomaro, Ampasapito, Ankadindramamy , nanisana, Analamahitsy, Ambohimangakely, Ambohimalaza, Anjeva, Manjakadriana, Mahazo , Ambohimahintsy, Ikianja. |
| MAHITSY | Satellite de l'agence C |
| TOAMASINA | Ville et périphérique, Prochaine ouverture du Satellite à Fenoarivo Est |
| MAJUNGA | Ville et périphérique |
| ANTSIRABE | Région Vakinankaratra |
| MORAMANGA | Ville et périphérique |
| DIEGO-SUAREZ | Ville et périphérique |
| AMBATONDRAZAKA | Ville et périphérique |
| TSIROANOMANDIDY | Ville et périphérique |

Source : MicroCred Banque Madagascar, juillet 2012

Annexe III : La balance âgée de crédit en retard

| Nombres de jours de retard | Types de retard |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 0 – 7 | Portefeuille en observation |
| 8 – 30 | Portefeuille en observation |
| 31 – 60 | Portefeuille en problème potentiel |
| 61 – 90 | Portefeuille en problème potentiel |
| 91 – 120 | Portefeuille en procédure judiciaire |
| 121 – 180 | Portefeuille en procédure judiciaire |
| 180 - | Abandon de la créance |

Source : Auteur d'après l'enquête

Annexe IV : Chronogramme des activités

| Planifications des activités(2012) | Jan | fév | Mars | Avr | Mai | juin | Jul | Aout | sept | oct | nov | dec |
|---|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|------|------|-----|-----|-----|
| Integration au milieu professionnel : visite d'entreprise | | | | | | | | | | | | |
| Application pratique du sujet | | | | | | | | | | | | |
| Collecte et exploitation des données | | | | | | | | | | | | |
| Esquisse du plan par rapport au protocole accord, intégration familiale | | | | | | | | | | | | |
| Entretien et entrevu | | | | | | | | | | | | |
| Définition de problème | | | | | | | | | | | | |
| Etude et analyse de | | | | | | | | | | | | |
| Rédaction | | | | | | | | | | | | |

Source : auteur d'après l'enquête

Annexe V : Le fiche signalétique de la MBM

| | |
|--------------------------------------|---|
| Raison social | MicroCred Madagascar |
| Forme juridique | MicroCred Madagascar |
| Capital Sociale | 9 450 000 000 ariary |
| NIF (numéro d'identification fiscal) | 107 011 854 |
| Numéro statistique | 10551 |
| Numéro RCS | 2006B00665 |
| Numéro d'inscription CSBF | 013/Ba/2010 |
| Siège social | Lot IVI 16 GK Ambodivona 101 Antananarivo – BP 7119 Madagascar |
| Contact Téléphonique | (00 261 20) 22 201 04 |
| Fax | (00 261 20) 22 201 46 |
| Site | www.microcred.mg |

Source : MBM en juillet 2011

Annexe VI : Indicateurs généraux des IMFs en 2010

| LES INDICATEURS | NOMBRES |
|--|---------|
| Nombres des IMF Mutualistes | 9 |
| Dont IMF Mutualiste de niveau 2 | 8 |
| FIVOY (Mutuelle du Mandrare) | |
| MECI (Mutuelle d'épargne et crédit de l'INSCAE) | |
| Réseaux OTIV de la DIANA | |
| Réseaux OTIV de la SAVA | |
| Réseaux OTIV Antananarivo | |
| Réseaux OTIV Tamatave Zone littorale | |
| Réseaux OTIV AlaotraMangoro | |
| TIAVO(TahiryIfamonaJenaAmin'nyVola) | |
| Dont IMF Mutualistes de niveau 3 | |
| CECAM | 1 |
| Nombres des IMFs non mutualistes agréée | 17 |
| Dont IMF non mutualistes de niveau 1 | 11 |
| AGRICRED | |
| CEFOR | |
| HARDI Finance | |
| MAMELASOA | |
| MAMPITA | |
| MUTUA FIDE MICROFINENCE | |
| SOAHITA | |
| VAHATRA | |
| VATSY | |
| ORDIMIC | |
| TITEM | |
| Dont IMF non mutualistes de niveau 2 | 3 |
| FanampianaIvorana | |
| MADACREDITO | |
| VOLA MAHASOA SA | |
| Dont IMF non mutualistes de niveau 3 | 3 |
| ACEP | |
| PAMP | |
| SIPEM | |
| Nombres des banques territoriales exerçante des activités de micro finance | 3 |
| Accès Banque Madagascar | |
| MBM | |
| BOA Madagascar | |
| Nombres d'établissement financière exerçant des activités de Micro finance | 1 |
| IFRA | |
| Nombres de structure effectuent des activités de micro finance en cours de formalisation de leur situation | 10 |
| Taux de pénétration de ménage | 17 ,4% |

Source : Rapport de l'enquête de l'INSTAT

Annexe VII : Le comportement des emprunteurs

| CAUSES D'IMPAYES CONSTATEES | HYPOTHESES DE SOLUTIONS A TESTER |
|--|---|
| 1- COMPORTEMENT FRAUDULEUX DES SALARIES | |
| clients ou/et crédit ou/et activité fictif ou prêt nom initié par un salarié ou plusieurs | travail des salariés en équipe sur le contrôle collectif de l'équipe sur les salariés |
| détournement de remboursements de crédit par les salariés | contrôle et audit |
| 2- NEGLIGENCE ET COMPLAISANCE DES SALARIES | |
| Non-respect ou application routinière des procédures (information, formation, laxisme dans la sélection et la constitution du dossier de crédit, non approbation de ceux-ci par les supérieurs hiérarchiques, absence de discussion sur les objets de crédit, insuffisance du suivi) | formation permanant des salariés (recyclage) |
| formulaire non mis à jour | contrôle et appuis des supérieurs hiérarchiques |
| | régularité dans la distribution des crédits |
| | formulaire et systèmes d'information comptable simplifiés et adaptés |
| 3- APPLICATION MECANIQUE DE LA POLITIQUE DE CREDIT | |
| Octroi des crédits systématiquement au plafond fixé | le montant de crédit doit être raisonnable et justifiés |
| nécessite pour les salariés de réaliser son objectif (en nombre et en volume), d'où la faiblesse de la sélection des clients potentiels | ce critère doit rester indicatif, et la qualité passe avant la quantité |
| éventuellement saturation de la zone géographique (à vérifier) | maintenir un dynamisme (rencontres, réunions, animation) |
| | suivre le taux d'impact, analyser les potentialités économiques |
| 4-COMPORTEMENT DES EMPRUNTEURS | |
| clients fictif initié par un ou plusieurs clients | anticipation de remboursement |
| clients fuyards | incitation à l'épargne |
| suivi non dynamique | formation, des discussions sur l'objet de crédits, renforcement du suivi |
| mauvaise gestion des crédits par les emprunteurs | réaction rapide (plainte, saisie, négociation à l'amiable en priorité) |
| maladie ou accidents des emprunteurs | conscientisation de la caution solidaire sur son responsabilité envers l'emprunteur |
| détournement des objets de crédits | analyse plus approfondi du dossier de crédit (recouplement, enquête voisinage...) |
| remboursement de dettes | |
| prélèvement par la famille ou le mari sur le crédit de l'emprunteur | |
| personnalité non contrôlable | |
| spirale de l'endettement(le crédit de la femme rembourse les dette du mari) | |
| 5- CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE | |
| Impact des périodes de crises politique | il y aura toujours des risques venant de l'environnement |
| dévaluation monétaire | politique de communication envers les élus |
| cumules d'impôts | éventuellement ne pas appliquer les pénalités de retard quand les causes sont justifiées et commune |
| fermeture du projet, fin du contrats, système concurrent | |
| Epidémie | |
| incidence climatique | |
| chute des prix sur les marchés | |

Source : résultats de la recherche exécutée par l'auteur

Annexe VIII : Questionnaire**Questionnaire N°1 relatifs à tous les clients bénéficiaires du microcrédit :**

Age : Sexe :

A : masculin B : féminin

4/ Nombre de personnes à charge

5/ Pays de résidence

6/ Niveau d'instruction

A : analphabète B : secondaire

C : primaire D : supérieur

7/ Localisation (rayon/enseigne)

8/ Que rendez-vous ?

9/ Avez-vous une autre étale/boutique ?

A : oui B : non

Si oui, précisez l'emplacement

10/ Participez-vous aux activités micro financières ?

A : oui B : non

Si oui, lesquelles ?

A : coopérative épargne et crédit B : mutuelle

C : prêteur individuel D : association d'épargne de crédit...

Si non, pourquoi ?

A : escroquerie B : vol

C : baisse niveau activité D : incapacité d'honorer l'engagement...

E : crise F : autres

11/ Êtes-vous membre d'une IMF ? Genre

A : oui B : non

Si oui, laquelle ?

12/ Dans combien d'IMF participez-vous ?

13/ Combien de membres êtes-vous dans cette IMF ?.....

14/ Périodicité et montant (en livre égyptienne ou dinar)

15/ La périodicité de versement dépend t- elle du montant de la recette de l'activité ?

A : oui..... B : non.....

Si non, précisez les modalités.....

16/ Depuis combien de temps versez-vous dans cette IMF ?

17/ Connaissez-vous les membres de votre IMF ?

A : oui..... B : non.....

Si oui, quels liens avez-vous avec eux ?

A : parents..... B : collègues.....

C : amis D : aucun.....

18/ Votre IMF appartient –elle à un réseau ?

A : oui..... B : non.....

Si oui, lequel ?.....

19/ Quel(s) autre(s) produit(s) d'épargne vous offre votre IMF concernant la caisse de secours servant au financement ?

20/ Quel est votre activité ?.....

21/ Quel est votre lieu de résidence ?.....

22/ Quel est votre âge ?.....

23/ Quel est votre nationalité ?.....

24/ Si oui, qu'est-ce que ce crédit a pu vous apporter ?

A : une vie meilleure..... B : un accroissement de nos activité

C : une reconnaissance sociale..... C : plus des problèmes.....

D : autres (précisez).....

25/ Depuis combien de temps bénéficiez-vous de ce crédit ?.....

26/ Qu'est-ce qui vous a motivez pour demander un crédit auprès des IMF ?.....

27/ Comment vivez-vous avant de bénéficier le crédit ?.....

28/ Pouvez-vous conseillez à un voisin ou à un membre de votre famille de demander un crédit auprès d'une IMF ?

A : oui.....B : non.....

Si oui, Pourquoi.....

Si non, Pourquoi.....

29 / Qu'est-ce que vous pensez des IMF ?

A : elles rendent service à la population.....

B : depuis leurs implantations le niveau de vie des populations bénéficiaires des micros crédits c'est amélioré.....

C : elles ont contribué à rendre plus pauvres les populations.....

D : autres (précisez).....

30/ Quels changements l'action de l'IMF produit sur vous ?.....

31/ Les services rendus par l'IMF vous conviennent -ils ?.....

32/ En dehors du crédit quels sont vos autres revenus ?.....

33/ Participez-vous à une tontine projet ?.....

34/ Quels autres produits d'épargne vous offre votre tontine ?.....

35/ Qu'avez-vous fait avec l'argent mobilisé auprès du tontinier ?.....

36/ Pensez-vous que les IMF ont changées la vie des populations ?.....

37/ Qu'avez-vous fait du (des) crédit(s) obtenu(s) ?

A : accroissement des équipements.....B : renouvellement des stocks

C : création nouvelle activité.....D : dépense courantes.....

E : achat parcelle et construction maison.....

38/ Résultat du (des) crédit (s) obtenu(s) sur les ventes

A : augmentation des ventes.....B : baisse des ventes.....

* montant mensuel du chiffre d'affaires avant l'obtention du crédit.....

* montant mensuel moyen du chiffre d'affaires après l'obtention du crédit.....

* y a-t-il eu faillite ?

A : oui.....B : non.....

39/ Résultat du (des) crédit(s) obtenu (s) sur les emplois

A : hausse d'emplois induits.....

B : nombre d'emplois créés après l'obtention du crédit.....

40/ Résultat du (des) crédit (s) obtenu (s) sur le revenu

A : augmentation du revenu..... B : baisse du revenu.....

* revenu mensuel moyen avant l'obtention du crédit.....

* revenu mensuel moyen après l'obtention du crédit.....

Si baisse des revenus, pourquoi ?

A : projet non rentable.....

B : utilisation du crédit à des dépenses courantes.....

C : difficultés diverses.....

41/ Qu'avez-vous fait des revenus/profits induits du crédit ?

A : installation eau potable B : installation électricité

C : construction maison en dur/ achat parcelle..... D : aménagement habitation
.....

E : complément de la popote, dépense domestiques du foyer..... F : aide à la famille.....

J : autres.....

42/ Pensez-vous que le fait de gagner de l'argent a changé vos rapports avec :

* votre conjoint (e) ? A : oui B : non C : ne sait pas

* vos parents ? A : oui B : non C : ne sait pas

* vos voisins ? A : oui B : non C : ne sait pas

Si oui, en quoi consistent ces changements de rapports avec chacun de ces partenaires ?

A : mésentente/jalousie..... B : participation aux prélèvements sociaux

C : participation aux charges domestiques..... D : ne sait pas (sans réponse).....

43/ Que pense votre entourage (voisinage) du fait que vous gagnez de l'argent ?

A : très satisfait..... B : non satisfait.....

C : peu satisfaitD : ne sait pas.....

44/ Connaissez- vous des proches qui ont bénéficié d'un crédit auprès des IMF ?.....

Si oui ?

45/ Avez-vous remarqué des changements dans leur vie?

46/ Pouvez-vous conseiller à un voisin ou à un membre de votre famille de demander un crédit auprès d'une IMF ?

A : oui.....B : non.....

Si oui, Pourquoi.....

Si non, Pourquoi.....

Questionnaire N°2 A l'attention des IMF :

1/ Adresse de l'IMF.....

2/ Nombre du personnel de l'IMF.....

3/ Date de la création de l'IMF.....

4/ Quel est le profil de votre clientèle ?

A : fonctionnairesB : commerçants.....

C : sans-emplois.....D : autres.....

5/ Connaissez-vous personnellement vos clients ?

A : oui.....B : non.....

6/ Avec qui travaillez -vous exclusivement ?

A : compatriotes..... B : étrangers.....

C : toute nationalité.....

7/ Avez-vous des connaissances dans les domaines d'activités de vos clients ?

A : oui.....B : non.....

Si oui, qu'elle aide non monétaire leur apportez-vous ?

A : conseils relatifs à l'activité.....

B : recommandation pour lancement d'une nouvelle activité.....

C : porteuse en fonction de la conjoncture.....

- D : recommandation pour obtenir des marchandises de qualité.....
- E : recommandation pour obtenir des marchandises à moindre coût.....
- F : étude de projet.....
- J : montage financier.....
- K : autre (précisez)

8/ Comment faites-vous pour attirer les clients ?

- A : avance (aide financière en cas de difficultés passagères).....
- B : crédit à sans intérêts.....
- C : crédit à faible taux d'intérêts.....
- D : publicité

1) Concernant le marché.

1/Combien de produits rendez-vous ?.....

2/Quels sont les produits les plus vendus ?

- A: crédit
- B: épargne.....
- C: transferts.....
- D : autres.....

3/Prévoyez-vous des nouveaux entrants ?

- A : locaux.....
- B : étranger.....
- C : autre.....

4/Avez-vous des frontières ouvertes avec des pays voisinage ?.....

Le délai de remboursement sont-ils respectés ?

- A : OUI
- B : NON.....

5/Avez-vous pratiqué la segmentation par clients ?

A : oui.....

B : non.....

6/Quel est votre politique de distribution des prêts ?

A : intensives.....

B : sélectives.....

C : exclusive.....

2) Concernant l'activité de l'entreprise

1/Quel est votre activité ?

2/Quelles sont les procédures d'octroi de prêt ?

3/Le délai remboursements sont-ils respectés ?

A : oui.....

B : non.....

4/Avez-vous des politiques et procédures adéquate sur les mesures de contrôles de la garantie?

A : oui.....B : non.....

5/Ces politiques sont-elles respectées?

A : oui.....B : non.....

6/Quelles sont les modes de communication dont l'entreprise dispose ?

A : ascendant.....B : descendante.....

D : autres.....

7/Cherchiez-vous à développer votre clientèle ?

A : oui.....B : non.....

8/Est-ce que votre organisation a expérimenté la fraude ?

A : Si oui, quelle condition a favorisé la fraude au sein de votre organisation ?.....

B : si non expliquer.....

9/Qu'avez-vous fait pour réduire votre vulnérabilité à la fraude ?.....

10/Les agents de crédit soit-il bien formés sur la stratégie de gestion des impayés?

A : oui.....B : non.....

11/L'entreprise dispose-t-elle de l'audit interne ?

A : oui.....B : non.....

12/Est-ce que l'audit interne sont conduit régulièrement ?

A : oui.....B : non.....

13/Avez-vous des systèmes pour la collecte, l'analyse et le suivi des plaintes des clientèles ?

A : oui.....B : non.....

14/Est-ce que ses procédures sont respectées ?

A : oui.....B : non.....

15/Le personnel est-il rémunéré à un niveau raisonnable et compétitif ?

A : oui.....

B : non.....

16/Quel est le but de l'institution ?

17/Qui l'institut sert-elle ?

18/Que fera l'institution pour remplir ce but ?

19/Quel avantages l'institution apportera- t- elle au partie concernés ?

20/Qu'est-ce que le recrutement, la formation et la récompense ?

21/Effectuez-vous des suivis et des évaluations ?

Si OUI :

Qu'entendez-vous par suivi ?.....

Qu'entendez-vous par évaluation ?.....

Qui effectue ses suivis et ses évaluations dans votre société ?.....

22/Les agents de crédit sont-ils bien formés sur la stratégie de gestion des impayés?

23/Les membres du personnel sont-ils normalement récompensés pour maintenir la qualité du portefeuille à un niveau élevé?

24/Quelle agence a le pire portefeuille à risque?

25/Est-ce possible que cette agence subisse une fraude?

26/Vos procédures de recrutement sont-elles bien conçues pour attirer des individus honnêtes et motivés?

27/ Est-ce que le niveau de récompenses des personnels est raisonnable et compétitif?

28/ Est-ce qu'il y a une politique de rupture immédiate de contrat du personnel en cas de fraude ou de malhonnêteté ?

29/Avez-vous des systèmes pour la collecte, l'analyse et le suivi des plaintes de la clientèle ?

30/Est-ce que les audits Internes sont conduits régulièrement?

31/Quels sont les techniques utilisées par votre organisation pour l'analyse de l'historique pour minimiser le risque de crédit?

A : une balance âgé B : historique de crédit.....

C : un abondant de créance..... D : autres.....

32/Comment est-ce que ces techniques varient selon le nombre de prêts et la taille des prêts?

33/Est-ce que ces techniques sont appliquées constamment dans les agences ?

A : oui..... B : non.....

34/Est-ce que les politiques d'approbation des crédits sont respectées?

A : oui B : non.....

35/Est-ce qu'il y a une séance d'orientation formelle pour les clients et les personnels sur les attentes, les politiques et les procédures?

A : oui..... B : non.....

36/Est-ce que les chargés de prêt sont bien formés sur les stratégies de la gestion ?

A : oui..... B : non.....

37/Est-ce que les personnels sont bien récompensés pour maintenir des normes élevées de la qualité de portefeuille? Pourquoi ?

A : OUI B : NON.....

Questionnaires n° 3 relatif à tous les personnels de l'entreprise

1/Qui est le responsable du personnel ?.....

2/Comment sont-ils repartis?.....

3/Qui est le responsable d'octroi de crédit ?.....

4/Combien d'agent de crédit avez-vous ?.....

5/Combien de personnel ?

6/Quel est leurs niveaux de formation ?.....

 A : initiale.....

 B : continue.....

7/Comment sont-ils rémunérés ?.....

 A : au fixe.....

 B : à la commission.....

 C : fixe commission.....

 D : prime.....

 E : autre.....

8/Leurs activités est-elle libre ou contrôlés
?.....

9/Quelles sont les risques liés au personnel chez votre entreprise ?

 A : les risques de fraudes.....

 B : les risques de crédit.....

 C : les risques de sécurité.....

 D : Autres.....

10/Quelles sont les impacts de ces risques ?.....

 A : les pertes de clients.....

 B : les pertes du personnel.....

 C : la perte de résultats.....

 D : autres.....

11/Est-ce que votre époux travail ?

 A : oui.....

 B : non.....

 Où et Depuis quand ?.....

12/Accepteriez-vous si l'entreprise vous donne un prêt de 10 000 000 Ar pour votre femme ou votre mari ?

A : oui.....

B : non.....

13/Alors qu'est-ce que vous avez faire pour cette somme ?

A: création d'un magazine.....

B: création
épicerie..... d'une

C : développement d'un projet.....

D : autres.....

14/Qu'est-ce que la formation continue ?.....

15/Qu'est-ce que le recrutement ?.....

1) Enquêtes voisinage

1/Connaissez-vous les clients A ?

A : oui.....

B : non.....

2/Est-ce que les clients A habité ici?

A : oui.....

B : non.....

3/Depuis combien d'année travail –t-il (client) dans ce secteur?

A : 2 ans.....

B : 3 ans

C : 4 ans.....

D : plus de 5 ans

4/Où sont-ils ?.....

5/Depuis combien de temps avait-il de l'électricité?

A : 2 ans.....

B : 3ans.....

C : 4 ans

D : depuis qu'il habite ici.....

6/Est-ce que cette maison lui appartient?

A : oui.....

B : non.....

7/Quel est le nombre de personnel de cette entreprise (entreprise de client A)?.....

8/Combien d'enfant a-t-il ?

A : 1 enfant.....

B : 2 enfants.....

C : 3 enfants.....

D : aucun.....

E : plus de 5

9/Comment trouvez-vous cette personne (client A) ?

A : simple.....

B : ponctuelle.....

C : irresponsable.....

D : agressif.....

10/Est-ce qu'il est participe à la présidence dans une église ?

A : oui.....

B : non.....

11/Est-ce qu'elles ont de patrimoine ?

A : oui.....

B : non

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----------|
| REMERCIEMENTS | i |
| LISTE DES ABREVIATIONS | ii |
| RESUME..... | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES..... | v |
| LISTE DES TABLEAUX..... | v |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I : Matériels et Méthodologies d'études..... | 6 |
| Section 1 : Sites d'étude..... | 7 |
| 1. 1 : Les Institutions du Microfinance..... | 7 |
| 1.1.1 Aperçu historique et conception de la microfinance..... | 7 |
| 1.1.2 Les classifications des IMF..... | 9 |
| 1.1.3 Les activités | 10 |
| 1. 2 La MBM..... | 10 |
| 1.2.1 Aperçu historique..... | 10 |
| 1.2.2 Organigramme et description des fonctions de la MBM..... | 11 |
| 1.2.3 Zone d'intervention et les clients de la MBM..... | 12 |
| 1. 3 L'agence A Ambodivona..... | 13 |
| 1.3.1 Le choix de la MBM de l'agence A | 13 |
| 1.3.2 L'organigramme et description des fonctions..... | 13 |
| 1.3.3 Les produits et les objectifs de la MBM..... | 15 |
| Section 2 : Matériels utilisés..... | 17 |
| 2.1 Collecte des données..... | 17 |
| 2.1.1 Outils de travail..... | 17 |
| 2.1.2 Données secondaires | 18 |
| 2.1.3 Les acquis de l'entreprise visitée | 18 |
| 2. 2 Types de documentation | 18 |
| 2.2.1 Cours théoriques..... | 18 |
| 2.2.2 Documents dans l'entreprise visitée..... | 19 |
| 2.2.3 Les documents de la commission de la banque | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 2. 3 La conception de la gestion de risque opérationnel | 23 |
| 2.3.1 Les définitions de risque et la gestion de risque opérationnel..... | 23 |
| 2.3.2 Les différents types de risques opérationnels | 24 |
| 2.3.3 La classification du risque opérationnel d'une institution | 25 |
| Section 3 : Méthodologie de recherche..... | 26 |
| 3. 1 Enquêtes | 26 |
| 3.1.1 Enquêtes auprès de la CSBF | 26 |
| 3.1.2 Enquêtes auprès des employés..... | 27 |
| 3.1.3 Enquêtes auprès des clients..... | 27 |
| 3. 2 Mode d'échantillonnages | 28 |
| 3. 2.1 Focus groupe par le client..... | 28 |
| 3.2.2 Focus groupé par employé..... | 28 |
| 3.2.3 L'entretien avec un cadre | 28 |
| 3. 3 Les objectifs, les limites de l'étude et le chronogramme des activités | 29 |
| 3.3.1 Les objectifs de l'étude..... | 29 |
| 3.3.2 Les limites de l'étude..... | 29 |
| 3.3.3 Chronogramme de l'activité (annexe IV)..... | 30 |
| CHAPITRE II : RESULTATS | 31 |
| 1. 1 Les mesures de contrôle avant l'octroi de crédit | 32 |
| 1.1 .1 L'identification des caractères des clients pendant la promotion de crédit.. | 32 |
| 1.1.2 L'identification du produit client au cours de l'évaluation | 33 |
| 1.1.3 L'établissement des comités de crédit avant l'approbation..... | 33 |
| 1. 2 Les mesures de contrôle des remboursements dans les délais requis..... | 34 |
| 1.2.1 L'évaluation aux commerces | 34 |
| 1.2.2 L'évaluation de la morale de crédit et la volonté de remboursement | 34 |
| 1.2.3 L'évaluation de la capacité de remboursement | 34 |
| 1. 3 Les systèmes de suivi de risque de crédit..... | 35 |
| 1.3.1 La balance âgée des crédits en retard..... | 35 |
| 1.3.2 L'historique de client..... | 35 |
| 1.3.3 L'encours de crédit | 36 |
| Section 2 : La bonne gestion de ressources humaines : Une stratégie d'éloignement des agents commerciaux aux risques de fraude..... | 37 |
| 2. 1 L'octroi de prime | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.1 Les différents types de prime..... | 37 |
| 2.1.2 La prime de résultat..... | 37 |
| 2.1.3 Le star du mois..... | 38 |
| 2.2. 2 Les critères de motivation des agents commerciaux | 38 |
| 2.2.1 Les critères de motivation par objectif crédit | 38 |
| 2. 2.2 Le critère de motivation par objectifs épargne..... | 39 |
| 2.2.3 Le critère de motivation par objectifs en PAR | 39 |
| 2. 3 Les caractères existants chez les AC | 39 |
| 2.3.1 Les agents commerciaux non corrompus..... | 39 |
| 2.3.2 Les Dossiers des clients non falsifiés..... | 40 |
| 2.3.3 La non complicité entre les AC et les clients | 40 |
| Section 3 : Les résultats de diagnostic de l'entreprise | 41 |
| 3.1 L'analyse FFOM..... | 41 |
| 3. 1.1 Les forces | 41 |
| 3.1.2 Les faiblesses..... | 41 |
| 3. 1.3 Les opportunités et menaces..... | 42 |
| 3.2 La gestion de risque de la société..... | 42 |
| 3.2.1 Les processus à suivre pour une gestion de risque..... | 43 |
| 3. 2.2 Les risques liés à l'opération de l'agence A..... | 43 |
| 3.2.3 Les sources de risque..... | 44 |
| 3. 3 Les impacts du risque..... | 44 |
| 3. 3.1 Les pertes du client..... | 44 |
| 3. 3.2 Les impacts au niveau du personnel..... | 45 |
| 3.3.3 L'impact sur le résultat..... | 45 |
| CHAPITRE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS..... | 46 |
| Section 1 : La gestion du risque opérationnel..... | 47 |
| 1. 1 Le suivi de processus de crédit | 47 |
| 1.1.1 Le processus de crédit..... | 47 |
| 1.1.2 L'évaluation de remboursement | 48 |
| 1.1.3 Le suivi du risque de crédit..... | 48 |
| 1. 2 Le suivi de la stratégie d'éloignements de fraude aux agents commerciaux..... | 49 |
| 1.2.1 L'incitation financière et non financière du personnel..... | 49 |
| 1.2.2 La motivation des AC..... | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.3 Les qualités primordiales des agents commerciaux..... | 50 |
| 1. 3 Discussion par rapport à l'analyse FFOM et l'analyse de risque..... | 50 |
| 1.3.1 L'analyse interne..... | 51 |
| 1.3.2 L'analyse externe..... | 51 |
| 1.3.3 L'analyse du risque | 51 |
| Section 2 : Recommandations | 53 |
| 2.1 La maitrise de procédure et suivi de risque de crédit | 53 |
| 2.1.1 L'indication du contenu des tâches de l'AC et amélioration de processus de crédit | 53 |
| 2.1.2 Le perfectionnement de l'analyse approfondie des dossiers clients réalisés par les AC et l'amélioration des enquêtes voisinages | 54 |
| 2.1.3 L'exigence du système de suivie pour le refinancement d'un client..... | 54 |
| 2. 2 L'introduction à la gestion des ressources humaines..... | 54 |
| 2.2.1 Le système d'intéressement des salariés de la MBM..... | 55 |
| 2.2.2 L'amélioration du planning du congé..... | 55 |
| 2.2.3 Maintenir le niveau de motivation des agents commerciaux..... | 55 |
| 2.3 Les recommandations aux analyses de la gestion de risque..... | 56 |
| 2.3.1 L'organisation de travail..... | 56 |
| 2.3.2 La fidélisation des clients..... | 56 |
| 2.3.3 L'amélioration de la stratégie de la détection et la prévention de risque..... | 57 |
| Section 3 : La mise en œuvre de ces solutions..... | 58 |
| 3. 1 La mise en œuvre de la solution au niveau de la maitrise du processus de crédit.. | 58 |
| 3.1.1 Les avantages..... | 58 |
| 3.1.2 Les conditions préalables..... | 59 |
| 3.1.3 Les limites..... | 59 |
| 3. 2 La mise en œuvre de la solution retenue au niveau du personnel | 59 |
| 3.2.1 Le levier de la motivation | 59 |
| 3.2.2 Les conditions préalables..... | 60 |
| 3.2.3 Les obstacles à la réalisation de ces solutions | 60 |
| 3. 3 La mise en œuvre de la solution retenue pour la gestion de risque opérationnel | 60 |
| 3.3.1 Les avantages..... | 61 |
| 3.3.2 Les conditions préalables | 61 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.3 Les limites..... | 61 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 63 |
| BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE..... | I |
| BIBLIOGRAPHIE..... | I |
| WEBOGRAPHIE | II |
| LISTE DES ANNEXES..... | III |