

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

II SOMMAIRE

III LISTE DES ABREVIATIONS

V LISTE DES TABLEAUX

VI LISTE DES FIGURES

VI INTRODUCTION

1

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

CHAPITRE I : LA MICROFINANCE ET LES RESEAUX OTIV

Section 1 : Généralités sur la microfinance
.....
5

Section 2 : Description des Réseaux OTIV à Madagascar
.....
8

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE DE CREDIT DANS LES IMF

Section 1 : Politique générale de crédit et les risques de crédit
.....
15

Section 2 : Processus actuel d'octroi de crédit
.....
19

DEXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEME

CHAPITRE III : FACTEURS DE DEFAILLANCE EN CREDIT

Section 1 : Facteurs internes
.....
26

Section 2 : Facteurs externes
.....
31

CHAPITRE IV : ANALYSE DES RISQUES DE CREDIT DUS AUX FACTEURS HUMAINS

Section 1 : Analyse organisationnelle du processus d'octroi de crédit
.....
37

Section 2 : Analyse des risques liés à la mauvaise foi humaine
.....
50

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET LEURS LIMITES

CHAPITRE V : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS SUIVANT L'ORGANISATION

Section 1 : Proposition de solutions concernant les risques internes
.....
55

Section 2 : Proposition de solution concernant les risques d'origine externe
.....
63

CHAPITRE VI : AVANTAGE ET FABLESSES DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT AU SEIN D'UNE IMF

Section 1 : Avantage dans la gestion des risques
.....
65

Section 2 : Faiblesse dans la gestion de risque
.....
66

CONCLUSION

.....
68

BIBLIOGRAPHIE

.....
i
ANNEXES

.....
ii
TAABLES **DES** **MATIERES**

.....
..x

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

LISTE DES ABREVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
AG :	Assemblée Générale
AGEPMF :	Agence d'Exécution du Projet Micro Finance
APEM :	Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
BOA:	Banque of Africa
BTM:	Bankiny Tantsaha Mpamokatra
CA :	Conseil d'Administration
CIN :	Carte d'Identité Nationale
CNMF :	Coordination National de Microfinance
CSBF :	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DIANA:	Diego,Ambanja,Nosy-be,Ambilobe
DID :	Développement International Desjardins
IMF :	Institution de Microfinance
MEC :	Mutuel d'Epargne et de Crédit
N° :	Numéro
OTIV :	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PNUD :	Programme des Nations Unis pour le Développement International
TPE :	Très Petite Entreprise
SAVA:	Sambava,Antalaha,Vohemar,Andapa
USAID:	United States Agency for International Developpement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre d'emprunteurs actifs rapport au Nombre d'agents de crédit

.....
30

Tableau 2 : Statistique des clients en retard par intervalle d'années d'expérience

.....
34

Tableau 3 : Statistique des membres en retard par type de crédit

.....
36

Tableau n°4 : Renseignements sur l'emprunt

.....
39

Tableau n°5 : Renseignements sur le budget du ménage : Revenus et dépenses mensuels

.....
40

Tableau n° 6 : Renseignements sur le patrimoine du ménage

.....
40

Tableau n° 7 : Compte de résultat prévisionnel

.....
41

Tableau n° 8 : Evaluation de la demande

.....
41

Tableau n°9 : Décision de la commission de contrôle

.....
43

Tableau n°10 : C'est la fiche de renseignements concernant le membre emprunteur

.....
44

Tableau n°11 : Détails sur le projet

.....
44

Tableau n°12 : Renseignements sur le budget du ménage, Revenus et dépenses annuels

.....
45

Tableau n°13 : Renseignements sur le patrimoine du ménage

.....
45

Tableau n°14 : Compte de résultat prévisionnel (période de réalisation : mois de mai)

.....
46

Tableau n°15 : Compte de résultat prévisionnel (période de réalisation : mois de décembre à mars)

46

Tableau n°16 : Compte de résultat prévisionnel (période de réalisation: six mois après délivrance)

46

Tableau n°17 : Evaluation de la demande

48

Tableau n°18 : Analyse des garanties disponibles actuellement et à venir

49

Tableau n°19 : Décision de la commission de contrôle

50

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme du Réseau OTIV Antananarivo

11

Figure2 : Organigramme de l'Agence Fanavotana

12

Figure 3 : Processus d'octroi de crédit

20

INTRODUCTION

Depuis ces dernières années, Madagascar a rejoint le rang des pays en développement. Malgré les différentes crises au niveau mondial en 2009, le taux de croissance économique a connu une transformation et une évolution remarquable et considérable.

L'histoire de la Micro finance Malgache débute en 1987 avec la naissance de l'APEM (Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar). Ce n'est qu'à partir des années 1990 jusqu'en 1995, que d'autres IMF (Institutions de Microfinance) ont vu le jour.

Jusqu'au début des années 90, le secteur bancaire de Madagascar se composait uniquement de banques d'État. Ces établissements publics étaient dans une situation précaire et ne s'acquittaient plus de leur mandat initial consistant à financer l'économie. La libéralisation intervenue dans la décennie suivante a permis de redresser ce secteur bancaire défaillant, mais la création de nouvelles banques commerciales n'a pas répondu comme il le fallait aux besoins des clients à faible revenu.

Au milieu des années 90, des institutions de microfinance ont émergé dans le milieu économique et financier de Madagascar afin de pallier l'insuffisance de financement de l'économie nationale, notamment l'économie agricole laquelle touche la grande majorité de la population malgache. Parmi ces institutions de microfinance figure l'OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola) qui est une Institution de Microfinance à caractère mutualiste, pour pouvoir offrir des services financiers de proximité à même de répondre aux besoins des couches défavorisées et de lutter contre la pauvreté.

Les IMF, y compris l'OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola), apparues dans les années 1995 se sont fixées l'objectif d'intervenir dans le but d'améliorer la situation de la population notamment les ménages à faible revenu en leur octroyant du crédit, à utiliser comme fonds de roulement dans leurs activités.

L'intérêt principal de la gestion de risques se base essentiellement sur l'identification, la prévention et la maîtrise des risques, notamment ceux inhérents à l'activité d'octroi de crédit. A cet effet, se pose ainsi la problématique de savoir : quels sont les moyens permanents pour réduire les risques de crédit dans une institution de microfinance ?

Si avant, le contexte était difficile, une forte potentialité économique s'offre dorénavant aux IMF présentes sur le marché avec la volonté de l'Etat en leur faveur qui les considère comme un moyen de mettre en œuvre sa politique de réduction de la pauvreté. Cependant, la concurrence constitue toujours l'une des contraintes majeures du marché

caractérisé par la force des acteurs établis et l'arrivée de nouveaux venus, mais également la gestion des risques inhérents au crédit face au comportement des bénéficiaires et à l'organisation mise en place au sein de l'institution de microfinance, c'est dans cette optique que nous avons pris le thème :

« CONTRIBUTION A LA REDUCTION DES RISQUES DE CREDIT D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE MUTUALISTE ».

Plus important encore, nous pensons de loin qu'une contribution à la réduction des risques de crédit doit faire l'objet d'une véritable attention quant au bon fonctionnement et à un réel

Changement. Par ces propos, nous faisons particulièrement allusion aux services de l'OTIV, puisque l'élaboration de ses tâches, nécessite un certains normes et de paramètres spécifiques.

Pour toutes ces raisons, dans le cadre de la réalisation de ce mémoire et afin de connaître un peu plus notre sujet, nous adoptons le plan suivant :

La première partie présentera le cadre général de l'étude. Nous présentons en même temps, la microfinance et les Réseaux OTIV, ainsi la théorie générale de crédit dans l'IMF.

La deuxième partie touchera l'identification et la formulation des problèmes rencontrés

La troisième partie sera consacrée à la proposition de solutions et les avantages et faiblesses de la gestion des risques de crédit dans l'IMF.

Partie I

Cadre général de l'étude

Actuellement, on assiste au développement des institutions de microfinance sur le territoire national. Ce développement est accompagné des lois, règles et autres textes légaux pour le bon fonctionnement du secteur financier en général, et celui de la microfinance en particulier, vu que la population cible des institutions de microfinance est celle des couches défavorisées, donc plus vulnérables. En effet, ces barrières ont été nécessaires pour éviter la perte des épargnes des clients et le surendettement des ménages. Par ailleurs, les intervenants dans le secteur de la microfinance sont parfois des aventuriers qui profitent de la crédulité des gens pour perpétrer des actes malveillants.

Aussi, est-il nécessaire de présenter dans ses généralités le secteur de la microfinance à Madagascar, en partant de son historique vers la situation actuelle, en passant par son émergence, son essor et son développement.

CHAPITRE I

LA MICROFINANCE ET LES RESEAUX OTIV

Les institutions de la microfinance constituent un véritable outil de développement économique dans un pays en voie de développement comme Madagascar. Ce chapitre développera les informations générales concernant les activités de microfinance et la description générale des Réseaux OTIV. Il se divise en deux sections dont la première porte sur les généralités sur la microfinance où il est question de la genèse de la microfinance malgache, sa définition et cadre légale de l'activité de la microfinance, les principales missions et objectifs. La deuxième donne une description des Réseaux OTIV en général et du Réseau OTIV Antananarivo, en particulier, du fait que c'était dans une de ses agences que le stage a été effectué.

Section 1 : Généralités sur la microfinance

La microfinance a son histoire dans le domaine économique, financier et social de Madagascar. Elle a même été utilisée par les tenants du pouvoir d'alors comme un des moyens retenus dans la lutte contre la pauvreté. Cette section donne un aperçu général du secteur de la microfinance, sa genèse, les principaux intervenants, le cadre légal de fonctionnement.

1.1. Historique et intervenants

L'histoire de la microfinance à Madagascar peut se résumer de la manière suivante.

Avant 1990, c'était la pratique traditionnelle. Durant cette époque, le secteur est basé sur le système traditionnel caractérisé par le recours à l'emprunt auprès des membres de la famille ou de l'entourage, et l'épargne se fait parfois sous forme de thésaurisation. Aucune institution n'existait encore à cette époque. Néanmoins, la BTM, banque nationale depuis 1976 et reprise par la Bank of Africa (BOA) dans le cadre de sa privatisation, était la seule banque qui intervenait dans le secteur de la microfinance. Mais ses activités dans ce domaine étaient limitées à l'octroi de crédit au paysannat et n'atteignaient qu'une frange limitée de la population rurale.

De 1990 à 1995, période du libéralisme financier et d'émergence des IMF, l'incapacité de l'Etat à couvrir l'ensemble de la population, démunie par le service financier de proximité, a poussé le gouvernement de libéraliser le secteur financier et de donner la place aux

organismes privés spécialisés d'y opérer. Cependant, le niveau d'intervention de l'Etat est limité sur la réglementation et la supervision. Cette phase a été marquée surtout par l'intervention des trois entités : les bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement, coopération allemande, inter-coopération suisse, etc.), le gouvernement, et les agences d'implantation et de développement ou opérateurs techniques spécialisés assurant l'encadrement technique des IMF.

Enfin, à partir de 1995, le secteur de la microfinance est marqué par l'accroissement du nombre tant des institutions de microfinance que des clients. Actuellement, le territoire national compte plus de 20 institutions opérant directement dans le secteur, et touchant plus de 560 000 des ménages.

Par ces différentes phases, il est clair que ce secteur a exponentiellement évolué et innové. Ce changement est caractérisé par l'implication des différents intervenants en apportant chacun leurs propres pouvoir et savoir faire.

Ainsi, les années de libéralisation du secteur financier ont été marquées par la participation massive des divers organismes à savoir le gouvernement, les bailleurs de fonds, les partenaires technique et financiers, et les fournisseurs de microcrédit, constituant plusieurs groupes de forces interagissant pour développer le secteur.

Enfin, la raison d'être de la microfinance se base en partie sur l'inadéquation de l'offre à la demande.

1.2. Définition et cadre légal de fonctionnement de l'activité de microfinance

Suivant l'article 3 de la loi n° 2005 – 016 du 29 septembre 2005, « la Micro finance est défini comme activité de microfinance, l'offre à titre habituel de services financiers de proximité à des personnes physiques ou morales n'ayant généralement pas accès au système bancaire traditionnel. » Ce sont des services d'épargne et de crédit qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus permettant à cette catégorie de population d'améliorer son niveau de vie, d'atteindre une meilleure intégration sociale et d'accéder à un développement humain durable.

La même loi bancaire citée plus haut définit et établit le cadre légal de fonctionnement du secteur de la microfinance. Elle est complétée par différentes instructions émanant de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

1.2.1. Les différents types d'Institutions de Microfinance

La loi bancaire prévoit deux types d'institution : l'institution financière mutualiste et l'institution financière non mutualiste (Annexe 1).

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

- La libre adhésion des membres sauf restriction prévue par les statuts ;
- Le non limitation du nombre des membres ;
- L'égalité des droits et obligations de chaque membre, chaque membre ayant droit à une voix et à une seule, quel que soit le nombre de parts qu'il détient ;
- L'interdiction de vote par procuration sauf dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par les statuts ;
- La limitation des services financiers aux seuls membres ;

Et ces opérations dites « activités de la microfinance » comprennent :

- La collecte de l'épargne,
- L'octroi de microcrédit et
- Les services connexes à la microfinance

1.3. Mission et objectifs

D'une manière générale, une IMF mutualiste a pour mission de mettre, d'une façon durable et pérenne, à la disposition de la population, notamment celle composée de couches défavorisées, des produits financiers de proximité afin de les aider à subvenir à leurs besoins par l'exercice d'une activité génératrice de revenu(Annexe2).

A ce titre, elle se doit d'assurer une large couverture de la population à faible revenu et veiller à l'atteinte d'une pérennité financière, car la viabilité financière est pour une IMF, ce que la fondation est pour une maison.

Si telle est la mission d'une IMF mutualiste, les objectifs généraux qu'elle se fixe sont :
Rendre économiquement actives les populations les plus pauvres en leur fournissant des services d'encadrement susceptibles de développer en elles une capacité de gestion des activités génératrices de revenus ;

Mettre à leur disposition des micros crédits destinés au développement d'activités génératrices de revenus.

Si telle est la mission d'une IMF mutualiste, les objectifs généraux qu'elle se fixe sont :

Rendre économiquement actives les populations les plus pauvres en leur fournissant des services d'encadrement susceptibles de développer en elles une capacité de gestion des activités génératrices de revenus ;

Mettre à leur disposition des micros crédits destinés au développement d'activités génératrices de revenus.

Section 2 : Description des Réseaux OTIV à Madagascar

La préoccupation majeure du gouvernement malgache est de réduire la pauvreté. La microfinance figure parmi les volets essentiels de celui-ci pour réduire le dénuement en finançant ce secteur, avec un accent particulier sur la promotion du développement rural et de l'accès à des ressources financières pour les groupes marginalisés et qui n'ont pas accès au système bancaire. Avant 1990, aucune IMF n'existait encore. Entre 1990 et 1996, l'émergence des IMF est très remarquable.

2. 1. Contexte international

Créé en 1970, Développement International Desjardins (DID) est une composante du Mouvement des caisses Desjardins du Québec. DID s'est spécialisé dans la mise sur pied et la restructuration de coopératives d'épargne et de crédit dans les pays en développement et en reconstruction. Au fil des ans, DID est devenu l'une des plus importantes sociétés d'intervention associées à la création et à la croissance d'entreprises coopératives.

Ses engagements l'amènent à :

- participer à la création et à la consolidation de réseaux de coopératives d'épargne et de crédit,
- collaborer à l'émergence de structures favorisant l'accès au crédit pour les femmes,
- contribuer à l'élaboration ainsi qu'à l'adaptation de cadres législatifs.

DID a également mis au point des mécanismes d'investissements auprès de certains partenaires étrangers, contribuant ainsi à la consolidation de leurs activités et à leur croissance financière. L'expérience de DID dans le développement international crée un climat de confiance qui est renforcé par son appartenance au mouvement financier Desjardins. DID réalise ses mandats en collaboration et en alliance avec des partenaires des pays où il intervient. Le renforcement organisationnel de son partenaire, le transfert technologique et la formation font partie intégrante de ses interventions.

DID collabore étroitement avec l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le Ministère des Affaires Étrangères du Canada et le Ministère des Relations

Internationales du Québec. DID réalise en outre des mandats pour le compte de la Banque Mondiale, du PNUD, de l'USAID, de la Banque Asiatique de Développement et d'autres agences multilatérales.

Appuyés techniquement par le Développement International Desjardins sous l'abréviation DID, les réseaux des Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola ou OTIV interviennent dans cinq zones de Madagascar : Antsiranana, Toamasina et Alaotra Mangoro, Antananarivo et Sambava et comptent cinq réseaux distincts et indépendants.

2. 2. Origine de l'OTIV et activités

Le naissance de l'OTIV est due à la recommandation ou à la constatation des bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International que « *les techniques d'Épargne et de Crédit à Madagascar ne suivent pas les normes* », vu que plusieurs personnes, dont les analphabètes, n'ont pas encore la possibilité de déposer leurs économies auprès des banques., eu égard les catégories socioprofessionnelles inégales de la population malgache caractérisée par des couches défavorisées plus nombreuses.

D'où la naissance de l'OTIV vers les années 1995 dans la partie Est de Madagascar, qui est parmi les Institutions Financières Mutualistes. Plus précisément, par les fonds propres de DID, un projet pilote a démarré sur Toamasina en 1992. En 1997, les antennes d'Antananarivo et celles dans le Nord Est ont été ouvertes.

En 2000, une nouvelle Unité de Promotion a été ouverte à Antananarivo et une autre vers la fin de la même année à Antsiranana dans le cadre du Programme de MicroFinance avec l'appui de l'Agence d'Exécution du Projet Micro Finance (AGEPMF) mis en place par le Gouvernement malgache sous financement de la Banque Mondiale et de DID.

Les cinq réseaux OTIV actuels sont classifiés par la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière) institutions de microfinance de niveau 2 : **Toamasina Zone « Littoral »** (Régions Atsinanana, Analanjirofo), **Ambatondrazaka** (Région Alaotra Mangoro), **Antananarivo** (Région Analamanga, Itasy, Vakinankaratra, Amoron'i Mania), **Sambava** (Région SAVA : Sambava, Antalaha, Vohémar, Andapa) et **Antsiranana** (Région DIANA : Antsiranana, Nosy be, Ambanja, Ambilobe).

L'opérateur DID a apporté l'assistance technique en matière de création, de promotion et de développement des mutuelles d'épargne et de crédit. Chaque caisse mère est encadrée techniquement et représentée vis à vis des tiers par une Unité de Promotion. Actuellement,

aucun lien ne lie les réseaux OTIV et DID. Par contre, des coopérations sont opérées de temps à autre.

2. 3. Le Réseau OTIV Antananarivo

A partir de l'année 2001, le Réseau OTIV Tana commence à s'implanter dans les quartiers urbains. Le Réseau OTIV Antananarivo est formé par l'Union des OTIV, qui est la structure faîtière, et des huit Agences (anciennement Centres Administratifs), qui sont les institutions de microfinance de base. Chaque IMF de base est représentée au sein de l'Union par son Président du Conseil d'Administration. Aussi, le Conseil d'Administration de l'Union est-il composé des Présidents des Conseils d'Administration des OTIV affiliées.

L'Union a pour mission la détermination de la politique générale, des stratégies de développement du réseau, la formation des dirigeants et des employés des agences OTIV, la recherche de financement. La Direction du Réseau a pour rôle la représentation du réseau vis-à-vis de l'Etat, des tiers et des autres bailleurs.

Réseau OTIV Antananarivo

Lot II L 110 A Ankadivato, rue Rajakoba Augustin

Antananarivo 101 – MADAGASCAR

Tél/Fax (261) 020 22 287 04 - Tél : (261) 020 22 290 69 E-mail : otivtnr@blueline.mg.

Depuis sa création jusqu'à nos jours, les Agences et les Caisses de services du Réseau OTIV Antananarivo ne cessent d'augmenter en nombre avec comme objectifs l'éducation à l'épargne et l'émancipation économique des membres par le biais du crédit.

En tenant compte de l'importance de la satisfaction des besoins des cibles et à être en proximité de chaque ménage, l'Agence OTIV Fanavotana Itaosy, qui est parmi les 8 agences du Réseau OTIV Antananarivo, fut instituée en 2001.

OTIV FANAVOTANA

Itaosy

Antananarivo 102 - Madagascar

Tél : (+261) 020 24 565 35

2.3.1. Activité principale de l'OTIV Fanavotana

Cette activité principale consiste en la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit. Par ailleurs, elle a une action spécifique par l'existence de ce que qu'on peut appeler « caisse féminine ». L'épargne constitue la principale source de fonds du crédit pour l'Agence OTIV

Fanavotana. A base de membres, l'Agence OTIV Fanavotana est une Institution de MicroFinance Mutualiste qui pratique la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit.

2.3.2. Buts, objectifs et mission

- ❖ Elle a pour but de mettre à la portée de la population exclue du système bancaire classique des produits financiers de proximité.
- ❖ Pour cela, ses objectifs sont : l'éducation à l'épargne vers l'apprentissage à faire des économies et l'émancipation économique des membres par le biais du crédit qu'elle offre.
- ❖ La mission de l'OTIV est de favoriser l'accessibilité des populations malgaches ou des membres aux services financiers notamment d'épargne et de crédit au travers des OTIV qui lui sont affiliées. De ce fait, elle représente les OTIV membres. Elle reçoit et gère les surplus de liquidités de ses membres sous formes de placement et de refinancement, cherche un fonds externe en vue de satisfaire les besoins de crédits des OTIV membres. Elle se charge de la formation des dirigeants et des employés des OTIV et assure le suivi, l'encadrement, la promotion et contrôle de la gestion des OTIV.

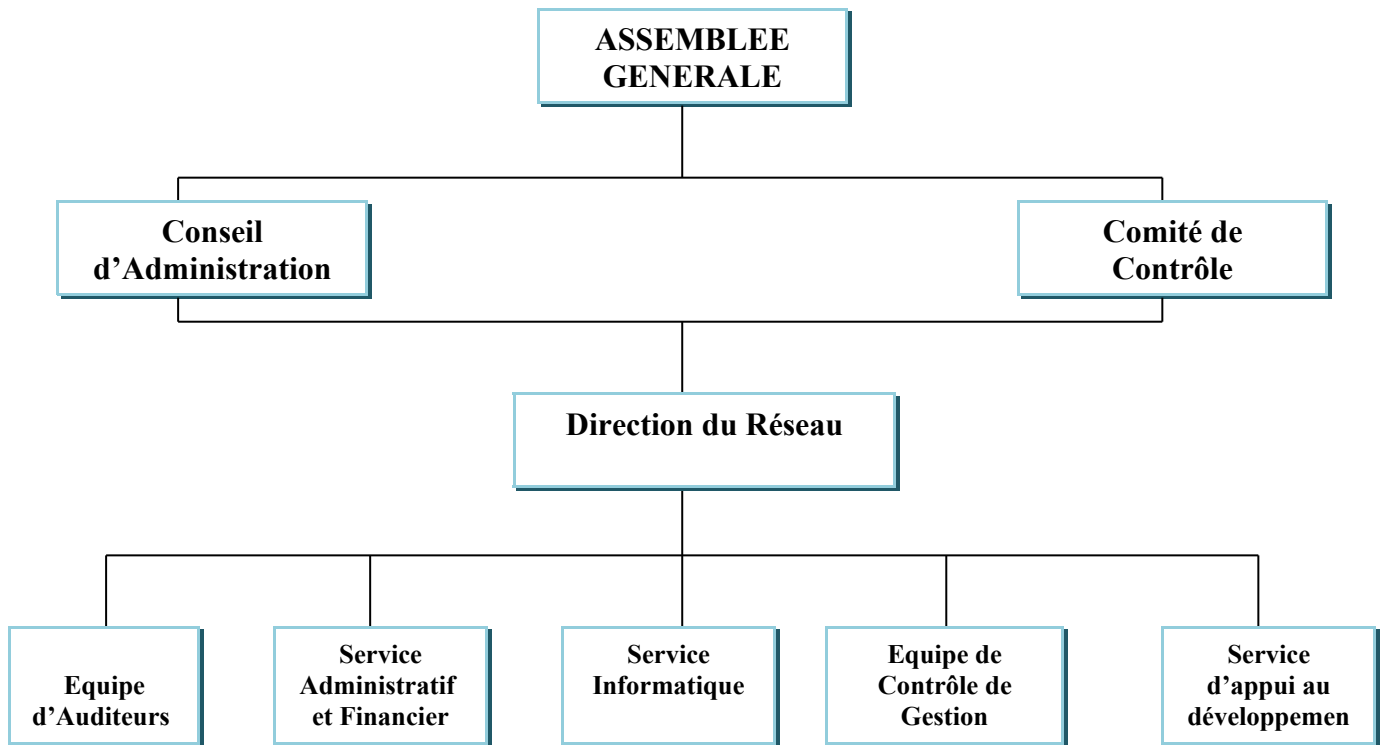
2.3.3. Structure et fonctions

- Structures et Fonctions de l'Union

L'Union est chargée d'analyser et recommander toutes modifications de politique et de procédures au nom des OTIV qui lui sont affiliées et qu'elle représente.

Elle a pour fonction à l'appui technique, inspection, représentation OTIV par le Conseil d'Administration.

Figure 1 : Organigramme du Réseau OTIV Antananarivo



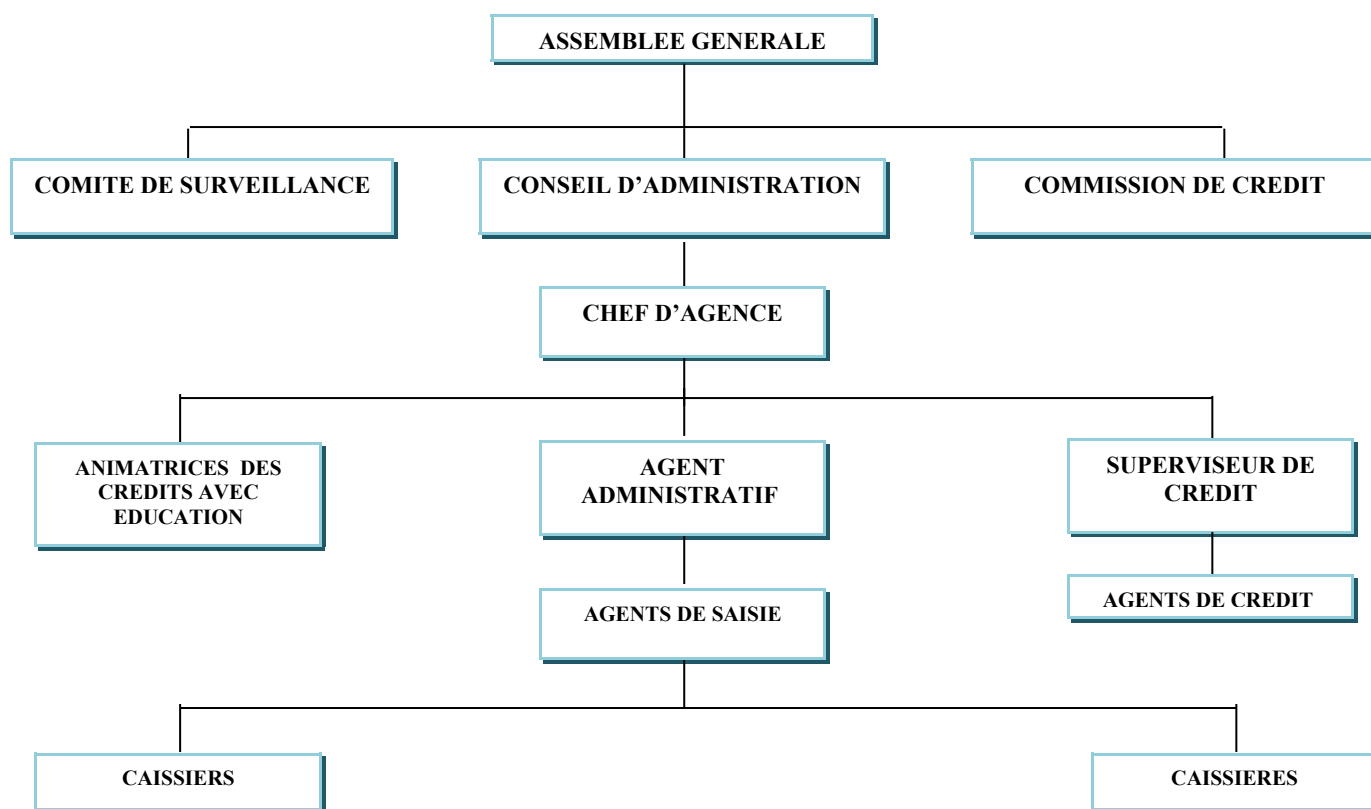
Source : OTIV Fanavotana (2010)

- Structures des Agences

L'OTIV Fanavotana est parmi les huit Agences du Réseau OTIV Antananarivo, qui sont : **OTIV FIVOARANA** (Ambohimangakely), **OTIV VONJY** (Mahavoky), **OTIV AINA** (Ambanidia), **OTIV FARIMBONTSOA** (67 Ha), **OTIV FANAVOTANA** (Itaosy), **OTIV TAMBATRA** (Sabotsy Namehana), **OTIV RINDRA** (Anjozorobe), **OTIV MAHASOA** (Imerinafovoany).

Plus précisément, pour l'Agence OTIV Fanavotana, les caisses de services qui lui sont affiliées sont : Itaosy, Ampitatafika, Alasora, Andoharanofotsy. Ce sont toutes des caisses permanentes.

Figure 2 : Organigramme de l'Agence Fanavotana



Source : OTIV Fanavotana (2010)

- Fonctions

Les membres du Conseil d'Administration sont les représentants des membres et de la mutuelle de base au niveau de l'Union des OTIV. Ils sont élus par l'assemblée générale et choisissent parmi eux un président et un vice-président, le Président du Conseil d'administration représentant l'OTIV. Le Président du CA est le porte-parole officiel. C'est à lui donc de présider les assemblées générales ainsi que les réunions du CA. Il supervise la réalisation des objectifs de l'OTIV et assure l'exécution des décisions de l'AG, du CA et de l'Union. Le CA a pour rôle de définir la politique générale et les orientations stratégiques du Réseau.

Le Comité de crédit est composé de trois membres élus par l'Assemblée Générale. Elle choisit parmi ses membres son Président. Son rôle consiste en l'analyse et à l'approbation des demandes de crédits et ses membres s'assurent que ces crédits sont bien gérés conformément aux politiques et procédures en vigueur dans le Réseau OTIV (taux de conversion épargne/crédit, analyse des crédits en retard, résultat des actions de recouvrement...).

A la fin de l'exercice financier, la Commission de Crédit doit transmettre le rapport de ses activités au CA qui le présente ensuite à l'Assemblée Générale.

Le comité de contrôle est composé de trois membres élus par l'Assemblée Générale lesquels choisissent entre eux un président. Le rôle du Comité de Contrôle consiste à contrôler la régularité des opérations et la gestion de l'OTIV. Il doit s'assurer que les opérations sont conformes aux dispositions légales, statutaires et réglementaires qui les régissent. Il appartient également à ce comité de s'assurer de la régularité des vérifications de l'encaisse et des éléments de l'actif, de s'assurer que les affaires internes ainsi que les activités de l'OTIV sont inspectées et vérifiées. Il peut, de ce fait, entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et des opérations de l'OTIV et également faire appel à tout expert externe.

Il a accès à toutes les pièces et tous les renseignements dont il a besoin pour accomplir sa tâche. C'est à lui aussi de recevoir les plaintes des membres et d'en saisir, au besoin, les autres organes de l'OTIV.

Il avise le CA dès qu'il constate que l'OTIV contrevient aux dispositions de la loi, de ses décrets d'application, des statuts ou règlements en vigueur ou s'il découvre des pratiques financières ou administratives pouvant détériorer la situation financière de l'OTIV.

Le Chef d'agence dirige ses caisses et les représente. Son équipe est constituée d'un agent polyvalent, d'un superviseur de crédit, d'agents de crédit, d'un agent administratif, d'agent de saisie, de caissier ou caissière, outre les agents de sécurité et les femmes de ménage.

CHAPITRE II

THEORIE GENERALE DE CREDIT DANS LES IMF

Les institutions de microfinance exercent deux activités principales : la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit. A cela s'ajoute les activités connexes admises par la loi.

La gestion de crédit est la fonction d'administrer toutes les opérations concernant la mise en œuvre de la politique générale de crédit de l'institution de microfinance. Ce deuxième chapitre, qui développe la théorie générale de crédit dans les institutions de microfinance, se subdivise en deux sections bien distinctes. Si la première section parle de la politique générale de crédit et des risques de crédit, la deuxième décrit le processus actuel d'octroi de crédit au sein du Réseau OTIV Antananarivo où est affiliée l'agence OTIV Fanavotana Itaosy.

Section 1 : Politique générale de crédit et les risques de crédit

Dans cette section, la politique générale de crédit sera décrite en évoquant les produits d'épargne et les produits de crédit avant d'aborder par la suite les risques de crédit tant d'origine interne qu'externe.

1. 1. La politique générale de crédit

La politique de crédit est l'ensemble des règles et procédures d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit. Elle figure dans le manuel des politiques et procédures du Réseau OTIV Antananarivo et vise à ce que les opérations cadrent avec la mission et les objectifs de l'institution de microfinance (Annexe 2).

Elle permet de définir et de faciliter les tâches des gestionnaires de portefeuille (agents de crédit), du Comité d'instruction de crédit, du Comité de crédit ou de toute autre personne intervenant dans l'organisation du crédit. Elle permet également de s'assurer que tous les membres verront leurs dossiers de demande de crédit traités d'une façon similaire.

Comme son nom l'indique Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (Mutuel d'Epargne et de Crédit), l'OTIV offre deux services essentiels qui sont l'Epargne et le Crédit à ses membres.

Pour être membre, il suffit de remplir certaines conditions comme payer une part sociale et des frais d'adhésion, fournir une pièce d'identité, un certificat de résidence et des photos d'identité.

Il est à noter qu'il est très facile d'adhérer à l'OTIV à condition d'accepter les principes de base du mutualisme et respecter les statuts, les règlements intérieurs et la déontologie.

1.1.1. Epargne

Le Dépôt à vue : c'est le compte de base que tout membre possède pour effectuer des opérations. L'épargne qui est conservée est liquide et disponible en tout temps. Le dépôt à vue est sans frais de gestion et non rémunéré.

Le Dépôt spécialisé : c'est un service permettant au membre de garder en réserve des sommes d'argent qu'il peut retirer à tout temps et pour lequel il reçoit un rendement sous forme d'intérêt sur un solde minimum mensuel de 200 000 ariary.

Le Dépôt à terme : c'est un produit d'épargne permettant au membre de placer une certaine somme d'argent minimum de 200 000Ar pour une période de 3 à 12 mois. Le Dépôt à terme est sans frais de gestion et sa rémunération est suivant les taux du marché.

L'épargne retraite : c'est une accumulation de fonds à partir des versements mensuels d'un montant prédéterminé par l'épargnant. La somme de dépôts effectués au cours d'un mois doit être supérieure ou égale à 5 000 Ar et rémunérée à partir de 60 mois.

1.1.2 – Crédit

L'OTIV offre deux grands types de crédit à ses membres : crédit à la consommation et crédit productif. Si pour le premier type, l'objet du crédit n'est pas générateur de revenu, par contre, le deuxième doit impérativement servir à la production de revenus : commerce, agriculture, artisanat, petite industrie... Les crédits s'adressent aux paysans, agriculteurs, éleveurs, aux salariés et employés de bureau, aux petites et micro-entreprises, industries, unités artisanales...

Pour résumer, l'OTIV offre des crédits à court terme et à moyen terme de 6 à 36 mois avec un taux d'intérêt variable linéaire et dégressif de 1,5% et 2,5% suivant l'objet et la durée

du prêt. Le montant octroyé se situe entre 20 000 à 15 000 000 ariary. Il varie aussi en fonction de la durée et de l'objet du prêt.

L'offre de crédit peut servir à tout le besoin financier de membres : besoin en fonds de roulement, préparation des exploitations, achat de matériel de production, achat de biens familiaux, achat de terrain construction ou réhabilitation immobilière, dépannage...

Le prêt habitat : est un crédit individuel développé pour les membres ayant démontré leur capacité de remboursement. Ce prêt à moyen terme peut servir à financer l'achat de terrain, de maison et des matériaux ou servir au paiement des coûts de main d'œuvre pour la construction ou la rénovation de logement.

Crédit Dépannage : c'est un crédit individuel développé pour toutes personnes ayant un revenu régulier et démontré leur capacité de remboursement. Ce prêt à court terme peut servir à financer certains achats de consommations ou tout simplement à aider un membre à faire face à des obligations financières non prévues (exemple : scolarité, habillement...).

Prêt Pleinement Garanti : c'est un crédit garanti afin de permettre au membre de se procurer un bien ou service et d'en échelonner le paiement sur une période n'excédant pas 24 mois.

Ce prêt est consenti après approbation du Gérant.

Prêt aux Salariés : c'est un crédit garanti par le versement du salaire qui sera viré à l'OTIV et une épargne minimale est exigée par rapport au montant du prêt.

Crédit Paysan : c'est un prêt accordé à un exploitant agricole devant servir à financer la préparation des carreaux de terre et l'achat des intrants (engrais, semences ...). La durée du prêt est ajustée en fonction du cycle de production de la culture financée. L'emprunteur paie le capital et les intérêts dus à l'échéance du prêt. L'échéance doit correspondre avec la rentrée de revenus issus de la récolte.

Prêt aux Très Petites Entreprises : c'est le prêt comme son nom l'indique, il est accordé aux très petites entreprises afin de financer les besoins économiques : consolidation du fonds de roulement, acquisition d'un matériel de production. Ce crédit s'adresse au commerçant ou artisans ou petites industries ayant une activité productive de manière stable. La durée est de 6 à 36 mois.

1. 2. Les risques de crédit

Les institutions de microfinance doivent faire face à une multitude de risques. Ces risques sont de natures différentes et un symptôme peut avoir plusieurs cas dont chacun peut avoir une cause différente.

Le risque est lié à une action, à un événement qui peut se matérialiser par un préjudice (perte ou dégradation), mais aussi par une espérance de gain. Rupture dans un équilibre (du latin ré-secare), le risque représente un écart, une modification par rapport à des attentes.

La prise de risque est voulue, dans l'espoir d'en tirer avantage (risque stratégique ou professionnel), ou subie (risque pur ou catastrophique).

Le *risque stratégique* est accepté, décidé volontairement contre une espérance de gain. Délimitable donc provisionnable par l'engagement d'un budget, il se réalise dans le temps et le gain ou la perte apparaissent clairement. Le système d'information, pris au sens large, de l'établissement peut permettre une détection des signes précurseurs. Enfin, le risque stratégique est contrôlable et dépend d'une fonction de l'établissement.

Le *risque pur* ne prévoit pas d'acceptation en contrepartie d'une espérance de gain. Sa survenance fait apparaître une perte et sa non réalisation ne constitue pas un gain. L'établissement n'a pas forcément connaissance de sa réalisation et il est indépendant de la volonté des acteurs.

Dans une institution de microfinance, les risques sont également d'origines différentes :

1.2.1 Internes

Les risques d'origine interne sont les risques institutionnels (mission sociale, mission commerciale, dépendance), les risques opérationnels (risque de crédit ou de contrepartie, humain, technologique, juridique, métier, gouvernance), et les risques de gestion financière (taux d'intérêt, change, inefficience, intégrité du système d'information).

1.2.2 Externes

Pour les risques d'origine externe figurent les risques sur la réglementation, les risques sur la concurrence, les risques sur la démographie, les risques sur l'environnement physique, et les risques sur la macroéconomie.

Si tels sont les différents risques auxquels une institution de microfinance doit faire face, qu'est-ce que c'est le risque de crédit ?

Le risque de crédit, à savoir les risques inhérents aux opérations de crédit telles que définies par l'article 5 de la loi n°95 030, est le plus important et reconnu comme l'une des causes principales des difficultés des établissements de crédits, comme les institutions de microfinance. Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser.

Section 2 : Processus actuel d'octroi de crédit

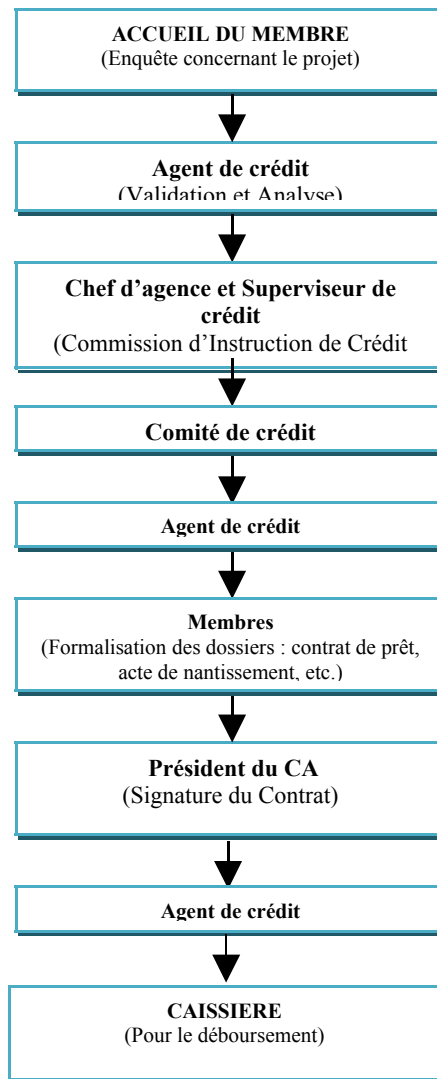
Le processus actuel d'octroi de crédit passe par différentes étapes. Le schéma ci-après en donne un aperçu.

2. 1. Accueil du demandeur de crédit

L'accueil du membre consiste à le recevoir pour un premier entretien pendant lequel l'agent de crédit peut prendre trois étapes:

- Donner les informations nécessaires relatives aux offres des produits OTIV, tant pour les produits d'épargne que pour les produits de prêt afin de donner au membre le maximum de choix pour le financement de son projet ;
- Enquêter verbalement le membre sur son projet, sur ses moyens et son patrimoine afin de pouvoir sortir les forces et éventuellement les faiblesses du dossier ;
- Fixer un rendez-vous pour une deuxième rencontre et élaborer un plan géographique de repérage pour la validation.

Figure 3 : Processus d'octroi de crédit



Source : OTIV Fanavotana (2010)

2. 2. Les stades du dossier de crédit

Pour la suite de l'opération, trois étapes sont encore nécessaires : validation, montage et analyse du dossier en fin la présentation du dossier

2.2.1 La validation

La validation est une opération qui consiste à rendre visite au membre demandeur de crédit après les entretiens préliminaires effectués dans les locaux de l'OTIV. Cette tâche revient toujours à l'agent de crédit, qui peut être accompagné pour certains cas par le superviseur ou un administrateur.

Il doit procéder à l'analyse, au recoupement et à la validation des informations fournies par le membre.

2.2.2 Le montage et l'analyse du dossier

A ce stade, c'est-à-dire après le montage et l'analyse du dossier une première impression se dégage de la part de l'agent de crédit. En effet, il a une certaine assurance que le projet est viable et le crédit peut être normalement remboursé, sinon, il aurait déjà informé le membre que la demande ne passera pas. Il doit donc procéder à une analyse plus approfondie du dossier de demande de crédit(Annexe3).

2.2.3 La présentation du dossier

La présentation se fait au niveau de la Commission d'instruction de crédit qui est un organe composé du superviseur de crédit et du chef d'agence. Cette commission veille à s'assurer que tous les renseignements exigés et prévus dans le document « Demande d'emprunt » ont été adéquatement inscrits, sinon elle retourne le document à l'agent de crédit. Cette présentation est une vraie plaidoirie effectuée par l'agent de crédit devant la commission d'instruction de crédit. A cet effet, il fait une présentation succincte du dossier et appuie la demande en mettant en exergue les points forts du dossier avec justificatifs à l'appui sans omettre de faire mention des points faibles éventuels.

A partir des argumentations et recommandations de l'agent de crédit, la Commission d'instruction de crédit évalue la pertinence d'accorder ou non le prêt au membre.

La présentation doit s'accompagner des données sur le portefeuille et des statistiques :
Données sur le portefeuille de crédit :

- Liste de crédits en cours ;
- Suivi post octroi ;
- Liste de crédits en retard ;
- Action de recouvrement fais par dossiers ;
- Proposition pour les mesures à prendre.

Statistiques :

- Crédits demandés : nombre et montant ;
- Crédits refusés : nombre et montant ;
- Crédits octroyés par types de crédit : nombre et montant.

2. 3. Approbation et information

L'accord de crédit et la mise au courant du membre de la décision prise concernant son dossier constituent les prochaines étapes du processus d'octroi de crédit.

2.3.1 L'approbation finale du dossier

Quel que soit le montant du crédit demandé, tout dossier de demande de crédit doit être soumis à l'approbation finale du comité de crédit composée d'au moins deux administrateurs.

Si les aspects techniques ont été déjà vérifiés lors de la commission d'instruction de crédit, le comité de crédit statue sur la décision à prendre tout en s'assurant que le dossier instruit est bien monté, analysé et que toutes les pièces et documents nécessaires y sont conservés.

Pour les demandes de crédit pleinement garanti, la décision est prise par le chef d'agence lui-même en moins de 48 heures, à charge pour le comité de crédit d'entériner cette décision.

Au cas où le montant du prêt demandé est supérieur ou égal à Ariary dix millions, le dossier concerné doit passer par un organe appelé « Commission Mixte de Contrôle du Crédit » à caractère plutôt technique composée de l'agent en charge du développement au sein de l'Union et du directeur de réseau devant lesquels l'agent de crédit et le superviseur plaident le dossier. La présentation se passe au niveau du siège de l'Union des OTIV à Ankadivato.

2.3.2 L'information du membre

Quelle que soit la décision du comité de crédit, l'agent de crédit a le devoir d'en informer le membre. En cas de décision favorable à la demande, le membre peut de ce fait venir à l'OTIV pour la formalisation des documents, et notamment pour la signature du contrat et autres actes juridiques.

2.4. La signature du contrat et le déboursement

Dans le cas d'un avis favorable à la demande de crédit, le membre concerné est invité à procéder à la signature du contrat et par la suite passer à la caisse pour le déboursement du fonds.

2.4.1 La signature du contrat

Une fois la formalisation des actes accomplie, le dossier est remis par le membre à l'agent de crédit. Ce dernier vérifie le dossier et le transmet au président du conseil d'administration pour la signature du contrat de prêt.

2.4.2 Le déboursement

Le déboursement ou le déblocage est l'opération par laquelle la caissière procède au paiement au membre du montant du prêt contracté diminué des frais et commissions, et si besoin du dépôt bloqué.

En gros, cette première partie nous a permis de faire connaissance avec la microfinance en générale et l'OTIV, et met en évidence la généralité sur la microfinance, l'historique et la genèse de la microfinance, ses textes régissant, les activités, les missions et les objectifs. A travers la description de leur mode de gestion de crédit et les diverses règles et obligations qui régissent l'OTIV, nous avons pu saisir le contexte international, son origine et ses activités et le réseau OTIV Antananarivo. Nos approches sur la politique générale de crédit et les risques, quand à elle, a mis en relief tout un processus technique qui permet aux emprunteurs de réaliser leur programme de développement, de sa vie quotidienne et qui limite au maximum tout risque pouvant conduire à la réalisation des ambitions. Celui-ci nous a également révélé que les interventions des OTIV sur ces marchés sont incontournables et font même l'objet de clause d'éligibilité. C'est ainsi que se termine notre première partie, nous abordons notre deuxième partie qui consiste à faire l'identification et formulation des problèmes que nous avons pu constaté précédemment.

Partie II

Identification et formulation des problèmes

Cette deuxième partie de l'étude consiste à l'identification et formulation des problèmes existants constatés lors du passage Réseau OTIV Antananarivo. Le but à exposer les problèmes n'est pas de décrier intentionnellement le service mais au contraire de procéder à une critique constructive qui va améliorer son fonctionnement.

Cette deuxième partie contient deux grands chapitres :

- Facteurs de défaillance en crédit
- Analyse des risques de crédit dus aux facteurs humains

Le premier chapitre décrit les facteurs de défaillance en crédit, en invoquant les facteurs internes et externes. Et le deuxième chapitre avance l'analyse des risques de crédit dus aux facteurs humains en évoquant l'analyse organisationnelle du processus d'octroi de crédit et l'analyse des problèmes liés à la mauvaise foi humaine.

CHAPITRE III

FACTEURS DE DEFAILLANCE EN CREDIT

Le présent chapitre aborde les facteurs de défaillance en crédit, tant ceux d'origine interne que ceux d'origine externes. Pour débiter ce chapitre, il est important de présenter les facteurs internes, en suite nous allons exposer les facteurs externes de l'entreprise

Section 1 : Les facteurs internes

Les facteurs internes de défaillance en crédit passent par plusieurs étapes : Inadaptation des produit de prêt, mauvaise application des procédures d'octroi de crédit, insuffisance de formation des agent de crédit, et insuffisance de contrôle des responsables et le suivi de crédit en cours, et manque de personnel de crédit.

1.1. Inadéquation des produits de prêt

La source de rentabilité d'une IMF est surtout basée sur les produits des prêts accordés à ses membres. Dans le cas où les membres sont devenus défaillants, l'institution risque de tomber en faillite. Avoir un bon produit satisfaisant les besoins des membres réduit alors le risque de défaillance, mais il contournera également le risque de contrepartie de l'institution. Les types de crédit ainsi que leurs conditions devront alors répondre à l'attente des membres : l'objet du prêt, le montant, l'échéance, le taux, les garanties et autres exigences spécifiques du prêt.

Il arrive cependant que les produits offerts ne soient pas adaptés aux besoins des membres. A titre d'exemple, le crédit paysan destiné à la culture est inadéquat si les remboursements exigés sont mensuels. En effet, durant la période culturale, si le membre ne dispose pas d'autres sources de revenus, il deviendra défaillant puisque sa récolte n'interviendra que des mois plus tard. Ou bien, le délai contractuel du remboursement dépasse trois à quatre mois la récolte (et partant la mise en vente), ce qui incite certains membres à réutiliser le capital emprunté et les bénéfices qu'ils ont réalisés par son utilisation

Dans ce même ordre d'idée, si l'octroi de crédit intervient tard par rapport au calendrier cultural, le paysan qui a obtenu un prêt risque d'être tenté de l'utiliser à d'autres fins, alors que les analyses effectuées concernent la culture.

1.2. Mauvaise application des procédures d'octroi de crédit, et insuffisance de formation des agents de crédit

Toute institution financière accordant du crédit à ses membres a ses propres procédures d'octroi de crédit. Ces procédures détaillent l'ensemble des étapes à suivre ainsi que les conditions à remplir pour les demandeurs de crédits, et les établissements de crédit ou les IMFs devraient les faire respecter et les faire appliquer avant d'accorder des crédits aux membres. Les analyses montrent que ce problème est dû à l'insuffisance de formation des agents de crédit et à un manque de contrôle des chefs hiérarchiques.

1.2.1 Mauvaise application des procédures d'octroi de crédit

Lors des enquêtes menées au sein de l'agence OTIV Fanavotana, des manquements par rapport aux procédures d'octroi de crédit ont été constatés. Ces manquements sont les faits des agents de crédit, du superviseur, du chef d'agence, voire des membres du Comité de Crédit.

En effet, lors de la validation, l'agent de crédit omet parfois volontairement de mener à fond ses obligations, il se contente de ce que le membre lui montre sans passer par le président du fokotany ou à la commune pour vérifier les dires de ce dernier. Il arrive également que le superviseur ne fasse pas une corroboration des informations fournies par le membre et « validées » par l'agent de crédit, alors que ses responsabilités impliquent la contre vérification des informations obtenues. Il en est de même pour le gérant et certains membres du Comité de Crédit.

1.2.2 Insuffisance de formation des Agents de crédit

En réalisant ses activités d'octroi de crédit, une institution financière doit s'assurer que le crédit consenti à un emprunteur est en sécurité, en respectant et en appliquant toutes les étapes et conditions dans les procédures régissant un type de crédit. Les procédures définissent les critères d'admission d'une demande de crédit, les conditions d'éligibilité d'un demandeur..., pour pouvoir accepter le dossier de crédit.

Ce dossier devrait remplir toutes les exigences concernant un crédit donné, puis il sera analysé par les différents responsables de crédit, d'abord par l'agent de crédit, ensuite par le superviseur de crédit..., ce n'est qu'après cette analyse que le Comité de crédit décidera si la demande est accordée.

Or, l'analyse de dossier tient compte des informations exigées par les procédures d'octroi de crédit que des conditions y afférentes. L'application des procédures nécessite donc une bonne capacité d'analyse de la part des agents de crédit.

Or, d'après les entretiens avec le Chef d'Agence et les agents de crédit eux-mêmes, les formations destinées au personnel en charge des crédits sont rares, alors que l'environnement de ce secteur évolue sans cesse.

En effet, ce manque de formation conduit certains agents de crédit à minimiser inconsciemment l'importance de chacune des étapes et des conditions décrites dans les procédures d'octroi de crédit, et les conséquences néfastes qui en découlent. A titre d'exemple, il a relevé un cas d'acceptation par un agent de crédit d'un dossier de crédit alors que l'épargne obligatoire de 20% du montant de crédit sollicité par un demandeur n'est pas atteinte. Ainsi en cas de non remboursement de crédit de la part de l'emprunteur, même les 20% du montant prêté ne seront pas récupérés par l'institution du fait qu'aucune garantie financière n'est à la disposition de l'institution, ce qui va engendrer incontestablement une insécurité financière. Un autre exemple concerne l'acceptation d'un dossier de crédit d'un demandeur de crédit de type TPE (Prêt aux Très petites Entreprises) alors que le demandeur n'effectue guère des mouvements (retrait et/ou dépôt) dans son compte, or ces mouvements pourraient aider les agents de crédit à évaluer si le demandeur est fiable et réalise vraiment une activité dans le domaine TPE. De plus, ces mouvements font aussi partie des conditions exigées dans les procédures d'octroi de crédit.

Particulièrement pour le Réseau OTIV Antananarivo, un dossier de crédit doit comprendre les éléments qui doivent contenir les informations permettant aux agents de crédit de déterminer la capacité d'endettement et la capacité de remboursement d'un demandeur. Lorsque tous les dossiers nécessaires, ainsi que les conditions exigées sont remplis, la demande de crédit peut être analysée, dans le cas contraire, elle est irrecevable.

Sans tenir compte de l'importance de chacune de ces conditions et des exigences, faute de formation des agents de crédit, le crédit sera en insécurité et occasionnera une perte pour l'institution.

1.3. Insuffisance de contrôle des responsables, et insuffisance dans le suivi du crédit en cours

1.3.1-Insuffisance de contrôle des responsables

D'après les analyses, l'éloignement et la dispersion géographiques du lieu d'implantation des caisses de service par rapport à l'agence et l'insuffisance des moyens de locomotion sont la source des problèmes de contrôle au sein de l'agence OTIV Fanavotana. Les organes de contrôle comptent tout simplement sur la fiabilité des analyses effectuées par les agents de crédit. Parfois, ils ne savent même pas si les agents ont respecté les procédures d'analyse.

Cette insuffisance de contrôle de la part des différents responsables de contrôle conduit les responsables de crédit (agents de crédit et superviseurs de crédit) à ne pas appliquer correctement les procédures d'octroi de crédit et toutes les conditions y afférentes. Les conséquences de cette insuffisance de contrôle sont préjudiciables.

Au delà du type d'insuffisance souligné dans ce paragraphe, deux autres types d'insuffisance ont été observés au sein du réseau OTIV étudié et qui nécessitent des correctifs et des mesures appropriées afin de prévenir tout dérapage se traduisant par des pertes d'argent. La première se caractérise par l'insuffisance de suivi des crédits en cours, la seconde par le manque d'effectif gérant les crédits.

1.3. 2-Insuffisance dans le suivi des crédits en cours

Le suivi de crédit en cours fait partie des processus de contrôle de crédit des IMF's et tient une place importante dans le processus d'octroi de crédit car il permet de prévenir tout détournement de fonds de la part de l'emprunteur et de s'assurer que les fonds ont été exactement utilisés à leurs fins. Le suivi permet d'une part d'encadrer les membres par le biais des conseils et recommandations au niveau technique et stratégique dans la réalisation de leur activité, et d'autre part, de savoir si la situation de l'emprunteur évolue comme prévu.

L'importance d'un suivi post-octroi des crédits selon des modalités de suivi bien définies par la stratégie de l'institution permet d'empêcher ou tout au moins de circonscrire toute perte éventuelle. Par ce suivi, les agents de crédit doivent constater l'utilisation appropriée des fonds, sinon la totalité du crédit devrait être remboursée immédiatement.

Le défaut ou l'insuffisance de suivi peut avoir comme conséquence le détournement de l'emprunt consenti de son objet, mettant l'emprunteur dans une difficulté de remboursement de ses dettes. Des débiteurs n'honorant pas leurs engagements mettent en péril la survie et le développement de l'institution.

L'examen attentif des pratiques dans les agences de l'OTIV montre une insuffisance de suivi des crédits encours. En effet, le contrôle de l'utilisation des fonds ne s'effectue bien souvent qu'une seule fois quel que soit le crédit considéré. On a même pu observer l'inexistence de vérification d'aucune sorte de certains crédits.

1.4. Insuffisance de personnel de crédite, et insuffisance de matériels

1.4.1-Insuffisance de personnel de crédit

Dans toute IMF, le suivi de crédit en cours fait partie d'attributions des agents de crédit. Le recensement effectué dans le Réseau OTIV Antananarivo, dans le cadre de ce travail, met en évidence un manque manifeste d'effectifs. Ainsi, L'OTIV ne dispose qu'un agent par caisse de services au grand maximum pour prendre en charge un nombre de membres ayant un emprunt en constante augmentation.

Tableau 1 : Nombre d'emprunteurs actifs par rapport au Nombre d'agents de crédit

Rubriques	UNION	AGC 2
Nombre d'emprunteurs actifs	15 598	869
Nombre d'agent de crédit	54	3
Nombre de clients actifs par agent de crédit	289	290

Source : UNION des OTIV Antananarivo

Ce tableau, indique qu'un agent de crédit gère en moyenne 292 dossiers de crédit.

Partant de ce simple constat de déficit en ressources humaines, il est évident que les agents de crédit n'arrivent pas, en plus de leurs charges de travail habituelles, à réaliser un suivi correct des encours de crédits auprès des membres emprunteurs. La conséquence directe en est que nombreux sont les emprunteurs qui profitent de cette situation pour se soustraire à leurs obligations jusqu'au détournement même du fonds emprunté.

Par ricochet, ces insuffisances engendrent des risques de crédit pour l'Agence OTIV Fanavotana, lesquels vont occasionner des pertes financières au point d'entraver la capacité de l'institution à octroyer de nouveaux crédits.

1.4.2- Insuffisance de matériels

A cette insuffisance de personnel vient s'ajouter l'insuffisance des moyens matériels pour effectuer ces contrôles (moyens de déplacement...). Toutefois, ces derniers peuvent être jugés comme faisant partie des problèmes liés à une gestion interne de l'institution.

Il convient de souligner que les risques de crédit ne tiennent pas uniquement des faits et actions de l'IMF. La plupart du temps, les agissements des membres présentent des degrés de risque importants. Peut-on alors dire que bien souvent les risques majeurs viennent des actions des membres.

Section 2 : Les facteurs externes

Les facteurs externes proviennent généralement des membres eux-mêmes. Ils sont fréquemment les produits de suites logiques liées à la situation socio-économique du pays. On peut également citer parmi les causes majeures les différentes catastrophes naturelles qui frappent les activités des membres. De l'autre côté, la personnalité de l'emprunteur tient une place prépondérante parmi les facteurs de risque externes.

2.1. Les facteurs externes à caractère irréversible

La situation socioéconomique du pays a une influence considérable sur le remboursement de crédit. En effet, la variable environnementale a un impact certain sur la capacité de remboursement des emprunteurs. L'exemple immédiat est donné par les effets de la crise politique et socio-économique vécue par le pays depuis le début de l'année 2009.

Vers la fin de l'année 2009, presque tous les secteurs d'activité ont connu un ralentissement de productivité. Cette diminution de production a créé la baisse des résultats de presque toutes les entreprises nationales, certaines ont même définitivement déposé leur bilan. Le retentissement de cette situation se traduit par la défaillance de nombreux clients quant au respect de leurs engagements envers les établissements financiers.

Le taux de délinquance a augmenté de presque 20% pour le Réseau OTIV Antananarivo malgré les différents efforts et moyens déployés par cette institution pour le recouvrement de ses créances.

Normalement, la microfinance est un instrument évolutif qui sait s'adapter au contexte pour répondre au mieux aux besoins des micro entrepreneurs, notamment dans les situations faisant suite à des catastrophes naturelles à l'image du Bangladesh, bénéficiaire de l'action de la microfinance après les terribles inondations de 1998 et qui donne un parfait exemple de

l'association vertueuse entre l'aide humanitaire d'urgence et l'action pérenne de la microfinance.

Toutefois, elle ne peut pas offrir une solution miracle, car elle possède aussi ses propres limites. Pour le Réseau OTIV Antananarivo en général, et l'Agence OTIV Fanavotana, les différentes catastrophes naturelles ont un impact négatif sur le taux de remboursement des crédits, notamment concernant les prêts paysans fragilisant son équilibre financier.

Par nature, ces deux facteurs – crise sociopolitique et cataclysme naturel – peuvent être jugés irréversibles dans la gestion des risques de crédit à la différence de la gestion des risques issus des comportements et/ou la personnalité des emprunteurs qui, normalement, sont des variables/facteurs sur lesquels l'institution peut agir.

2.2. Les facteurs externes à caractère réversible

Ce paragraphe propose de préciser les facteurs de risque provenant des faits et actes de l'emprunteur. Ces facteurs peuvent être appréhendés par l'examen des traits caractéristiques et la qualité de ce dernier à travers les deux points suivants :

- Les données démographiques
- Les caractéristiques de l'entreprise

2.2.1-Les données démographiques sur l'emprunteur

L'analyse des données démographiques de l'emprunteur permet de prédire ses éventuels agissements par rapport à son sexe, son âge, sa situation matrimoniale ainsi que la composition de sa famille.

Moralité de l'emprunteur par rapport à son genre : Un large consensus issu des analyses menées dans les institutions financières souligne le fait que les emprunteurs de sexe féminin présentent moins de risque par rapport aux emprunteurs de sexe masculin.

Moralité de l'emprunteur par rapport à son âge : L'âge est une variable importante dans la souscription de crédit et peut soulever des difficultés. L'observation des crédits dans les institutions bancaires classiques montre que celles-ci privilégient les acteurs jeunes tablant sur leurs facultés de remboursement à long terme. Cette observation semblerait être l'inverse pour le cas de l'OTIV. On constate que plus l'âge de l'emprunteur est avancé, plus il présente moins de risque de contrepartie.

Le résultat de l'étude au sein de l'Agence OTIV Fanavotana souligne que :

1. Les emprunteurs âgés de 25 à 30 ans sont des habitués de prêt à l'Agence OTIV Fanavotana, ils connaissent l'importance du respect de leurs engagements pour pouvoir bénéficier d'autres prêts ultérieurement.
2. Les débiteurs de 31 à 35 ans, malgré leur âge plus mature que ceux précédemment cités, sont généralement des primes emprunteurs. Le risque de contrepartie pour cette tranche d'âge est très élevé.
3. Dans la tranche d'âge de 35 à 45 ans, on trouve des emprunteurs beaucoup plus mûrs dans la conduite de leurs affaires et l'observation met en relief un niveau de risque diminuant à travers le temps.
4. La maturité et l'expérience des emprunteurs compris dans la tranche d'âge de 46 à 60 ans dans la conduite de leurs activités se traduisent par la diminution des défauts de remboursement.

Statut matrimonial de l'emprunteur : La situation matrimoniale d'un emprunteur a un impact sur son prêt. L'étude menée sur les dossiers en cours a montré que les emprunteurs mariés, comparés à leurs homologues célibataires, ont une conscience plus poussée des responsabilités. Dans la majorité des cas, ils sont plus enclins à remplir leurs engagements d'après les données observées au niveau de l'Agence OTIV Fanavotana.

Nombre des personnes à charge : Un autre facteur de risque autre que la situation matrimoniale du débiteur est porte sur le nombre des personnes dont il a la charge. En effet, les charges occasionnées par le soutien à une famille nombreuse vont faire la différence entre les personnes mariées avec celles qui ne le sont pas. Il est évident que plus le nombre de personnes à charge n'est nombreux, plus l'économie de la famille ne tend à diminuer.

Si ces différents facteurs de risques sont plus liés à la qualité et aux traits caractérisant l'emprunteur, il existe une autre catégorie de facteurs qui relèvent plutôt du domaine de l'entreprise.

2.2.2 – Caractéristiques de l'entreprise

D'une manière générale, le membre type des services de microfinance est une personne à faibles revenus. Cette situation ne lui permet pas d'accéder aux prestations des institutions financières classiques. Elle mène souvent une petite activité génératrice de revenus dans le cadre d'une petite entreprise familiale espérant sortir de sa précarité.

Malgré l'ambition de ces catégories de personnes de vouloir bien gérer leurs entreprises, beaucoup ont rencontré des difficultés pour atteindre leurs objectifs. Différentes raisons peuvent être citées comme en étant les sources :

- Le manque d'expérience du client dans son activité,
- Le manque de pertinence du projet
- ❖ Le manque d'expérience du client

Force est de constater que les facteurs entourant les acteurs d'un projet pourraient expliquer la défaillance de celui-ci. Ceci explique la raison pour laquelle les institutions de microfinance exigent l'expérience ou tout au moins la connaissance par le membre du domaine dans lequel il veut s'engager lorsqu'il demande un prêt pour la première fois.

Les conditions d'admissibilité au crédit exigées par le réseau OTIV Antananarivo varient selon les caractéristiques des produits proposés aux membres. D'une manière générale, chaque membre voulant obtenir un crédit doit avoir au minimum deux années d'expérience dans son domaine d'activité.

Pour les crédits destinés à financer les activités génératrices de revenu (extension d'activité, approvisionnement en matière première ou des produits pour la revente...), l'emprunteur doit démontrer son expertise dans l'activité qu'il exerce. Il doit informer l'Agence OTIV Fanavotana de l'historique de son entreprise.

Cette condition a été mise en place pour limiter les risques.

Tableau n°2: Statistique des clients en retard par intervalle d'années d'expérience

RETARD	INTERVALLE D'ANNEE D'EXPERIENCE PROFESIONNELLE				
	{2 - 5]] 5 - 10]] 10 - 15]] 15 - 20]	20 et +
1	8	5	5	4	5
2	4	1	2	3	3
3	3	1		2	3
4	1	3	3	1	4
5		2		3	1
6	1	2	2		
7					1
8	1		1		
9	1		1		
10		2			
11	1	1	1	1	4
12	1		1		
TOTAL	21	17	16	14	21

SOURCE : Enquête effectuée auprès de l'Agence Fanavotana

Les statistiques recueillies auprès de l'Agence OTIV Fanavotana mettent en relief le fait que ce sont les membres les moins expérimentés dans leurs activités qui présentent le plus de risque. A l'exception des membres ayant 20 années et plus d'expérience, une logique inversement proportionnelle au nombre d'années d'expérience se poursuit. Autrement dit, plus les membres ont de l'expérience, moins ils présentent un risque de contrepartie. Ainsi, les emprunteurs disposant de 5 à 10 ans d'expérience sont au nombre de 17 sur les 89 dossiers examinés. Ceux ayant entre 10 et 15 ans d'expérience sont au nombre de 16 et enfin les débiteurs ayant entre 15 et 20 années d'expérience sont au nombre de 14.

Le cas des membres ayant 20 ans et plus d'expérience est exceptionnel, en effet, sur les 89 individus en retard, 21 sont des paysans.

Ceci tend à démontrer que, malgré l'expérience des paysans, les différents cataclysmes naturels et changements climatiques ont un impact majeur sur les récoltes et ce mauvais résultat influe directement sur le remboursement des crédits.

❖ Le manque de pertinence du projet

La création ou l'extension d'une activité nécessite une grande analyse de faisabilité du projet. Cette analyse permet à tout gestionnaire de minimiser les risques d'incertitude de réalisation du projet étudié. Elle sert également au partenaire financier de :

- identifier les clients cibles du projet ;
- déterminer le fonds nécessaire pour le projet ;
- déterminer le plan de remboursement.

Par manque de formation et plus particulièrement par faute de formation à l'entrepreneuriat, les membres des institutions de microfinance ne mènent pratiquement jamais une étude de faisabilité de leurs projets. Ce type d'analyse est pourtant primordial pour évaluer la pertinence de ceux-ci. Le tableau suivant donne la situation de l'OTIV en terme de retard de remboursement de crédits par rapport à leur objet.

Tableau n°3: Statistique des membres en retard par type de crédit

RETARD	TYPE DE PRÊT			
	PAYSAN	TPE	ORDINAIRE	HABITAT
1	9	6	3	8
2	5	5		4
3	3	1	1	3
4	3	4		3
5	2	2		2
6	1	5	2	
7	1			
8		1	1	
9		1	1	
10		1		1
11	4	3		1
12			1	1
TOTAL	28	29	9	23

SOURCE : Enquête effectuée auprès de l'Agence Fanavotana

Ce tableau montre que 64% de la totalité des types de prêt en retard sont des prêts destinés au financement des projets de production et d'extension d'activité. Il s'agit des prêts paysans et prêts aux très petites entreprises. Les prêts à l'habitat occupent la seconde place avec 25% des membres qui ont manqué leurs remboursements à l'échéance.

Ce résultat prouve à quel point les projets des petites entreprises et des petits commerces sont mal analysés.

Différentes raisons peuvent causer ces retards, mais la plupart du temps ils sont le fait d'un détournement de l'objet du prêt, de l'insuffisance de fonds causée par une mauvaise analyse du projet. Par ailleurs, l'augmentation brusque de prix des produits – intrants et/ou des matériaux – joue un rôle important dans la défaillance du membre.

Une mauvaise appréciation d'une conjoncture économique peut conduire le membre à une mauvaise analyse de son projet et par ricochet fausse la pertinence de celui-ci. Cette dernière cause peut avoir comme conséquence logique une défaillance subite du débiteur. La défaillance d'un membre débiteur crée toujours un risque de contrepartie pour une institution de microfinance.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RISQUES DE CREDIT DUS AUX FACTEURS HUMAINS

Section 1 : Analyse organisationnelle du processus d'octroi de crédit

Dans cette section, l'analyse organisationnelle du processus d'octroi de crédit sera décrite en évoquant l'accueil du membre, la validation, le montage et l'analyse de demande du dossier de crédit, la présentation du dossier crédit et l'approbation final

1.1. Lors de l'accueil du membre

Le membre arrive pour la première fois à l'Agence OTIV Fanavotana ou y revient après les modalités d'adhésion. Il rencontre l'agent de crédit, et si ce dernier n'est pas au courant des produits et leurs caractéristiques, le risque qu'il communique au membre des informations biaisées est très grand. Par ailleurs, il risque également de ne pas donner suite à la demande du membre pour des raisons purement personnelles : antipathie, vêtements sales, mauvais physique, misogynie...

Aussi, si l'agent de crédit n'agit pas en tout professionnalisme et avec une plus grande objectivité, l'institution risque de voir ses membres diminuer en nombre.

Enfin, si l'agent de crédit ne possède pas une expérience assez poussée dans la conduite d'une discussion, le membre risque de s'énerver ou d'être blasé face aux questions mal posées de la part de l'agent de crédit.

1.2. Lors de la validation

Après le premier entretien, l'agent de crédit rend visite au membre dans son lieu d'exploitation pour procéder à la validation et au recoupement des informations communiquées. Dans la plupart des cas, l'agent de crédit y va seul, mais parfois, et c'est assez rare, il est accompagné du superviseur ou du chef d'agence ou d'un administrateur.

Dans les cas où il y va seul, le risque est qu'il fait une validation de complaisance, en complicité avec le membre emprunteur, ce qui met en péril le remboursement futur du crédit à octroyer.

Mais même sans la complicité du membre, il peut à tout moment faire une validation de complaisance par souci d'atteinte d'objectif. En effet, moins il passe de temps avec un membre, plus il dispose de temps libre pour faire d'autres validations et ainsi augmenter le nombre de dossiers de crédit validés.

Enfin, il peut arriver à l'agent de crédit de faire une validation de complaisance par paresse ou par envie d'effectuer une affaire personnelle que la validation.

1.3. Lors du montage et de l'analyse du dossier de demande de crédit

Le montage et l'analyse du dossier de demande de crédit sont des tâches qui reviennent à l'agent de crédit.

Le montage consiste en la collecte de tous les documents et pièces nécessaires au dossier réclamés au membre, mais également au remplissage des différents documents internes. Mis à part le risque que le membre n'arrive pas à compléter son dossier, ce qui est déjà grave, l'agent de crédit risque également de ne pas bien documenter les imprimés nécessaires au dossier de demande de crédit.

Si le montage des dossiers de crédit a été réalisé correctement, l'analyse devrait se faire facilement puisque tous les documents sont réunis et toutes les informations utiles sont fournies. Dans le cas contraire, l'analyse du dossier serait bâclée et risque d'entraîner la prise d'une mauvaise décision, dans ce sens que les décideurs dont ceux du Comité d'instruction de crédit et ceux du Comité de crédit vont baser leurs décisions sur les argumentations de l'agent de crédit.

1.4. Lors de la présentation du dossier, et l'approbation finale

Pour bien mener cette étude, deux étapes seront passées, la présentation du dossier et l'approbation finale en évoquant l'étude de cas.

1.4.1. Lors de la présentation du dossier

A titre de rappel, la présentation du dossier s'effectue lors de la tenue de la Commission d'instruction de crédit composé par le superviseur de crédit et le chef d'agence. Si les membres de la Commission ne font pas correctement leur travail, le crédit qui va être alloué risque de ne pas être remboursé.

En effet, si le superviseur ou le chef d'agence ne jettent pas un œil plus méticuleux au dossier présenté par l'agent de crédit, ils ne verront pas que certains renseignements font défaut ou sont erronés, et la décision qu'ils vont prendre risque d'être faussée.

1.4.2 Lors de l'approbation finale

Cette tâche revient à au moins deux membres du conseil d'administration siégeant au sein du Comité de Crédit. Ces administrateurs ont le devoir et la responsabilité d'approuver ou non la demande de crédit du membre. Seulement, il faut savoir qu'ils se basent sur les argumentations de l'agent de crédit et l'approbation de principe effectuée par la Commission d'instruction de crédit. Par conséquent, si les analyses en amont sont faussées, la décision prise par le Comité de crédit est faussée.

Il apparaît donc que dans le processus d'octroi de crédit, les prises de décisions sont dépendantes en très grande partie du travail effectué par l'agent de crédit.

Aux fins d'illustration, deux cas ont été étudiés. Il s'agit d'un membre adhérent depuis quelques années déjà mais qui demande un emprunt pour la première fois. L'autre cas concerne une paysanne.

Le premier cas concerne Rakoto, marié et père d'un enfant qui travaille dans une société de bâtiments et de travaux publics. Son projet concerne l'achat d'un minibus d'une valeur de 15 000 000 Ar pour le transport urbain de personnes, à acheter sur financement OTIV.

Les tableaux qui suivent sont la copie des documents utilisés par l'OTIV dans le cadre d'une demande de prêt. Ils sont remplis par l'agent de crédit suivant les informations que l'emprunteur lui a communiquées. Ils font partie des dossiers de l'agence OTIV Fanavotana.

Tableau n°4 : Renseignements sur l'emprunt :

Désignation	Montant (Ariary)
Achat Minibus Mercedes 307	13 500 000
Réparations diverses	1 500 000
Total	15 000 000
Taux	18% l'an
Durée	36 mois
Remboursement mensuel (capital et intérêts)	641 666

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Le membre projette d'acheter un véhicule pour le transport urbain de personnes dont la valeur est estimée à Ariary 13 500 000 à laquelle s'ajoute des frais de réparation d'une valeur de Ariary 1 500 000, constituant en tout le montant du crédit sollicité, soit Ariary 15 000 000.

L'étude préliminaire du dossier montre un montant de remboursement mensuel de Ariary 641 666, compte tenu du taux d'intérêt de 18% pour une durée de 36 mois.

Tableau n°5 : Renseignements sur le budget du ménage : Revenus et dépenses mensuels

Revenus	Emprunteur	Employé OTIV	Dépenses	Emprunteur	Employé OTIV
Salaire du membre	516 998	516 998	Loyer		
Bénéfices (ent/prise)			JIRAMA, TELMA	10 000	10 000
Salaire du conjoint	299 580	299 580	Nourritures	100 000	120 000
Autres revenus			Vêtements	20 000	20 000
			Transport	92 000	80 000
			Ecolage	20 000	20 000
Projet		1 281 000	Dettes		
			Autres		10 000
Total	816 578	2 097 578	Total	242 000	260 000
			Perte ou bénéfice	574 578	1 837 578

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Ce tableau montre les différentes sources de revenus et les dépenses mensuelles du ménage de Rakoto. Il fait une différence entre les déclarations de l'emprunteur et celles de l'agent de crédit. Pour l'emprunteur, ses revenus s'élèvent à Ariary 816 578 contre Ariary 2 097 578 pour l'agent de crédit qui a inclus les futures rentrées de fonds nées du projet.

Les dépenses du couple se situent à Ariary 574 578 pour Rakoto contre Ariary 1 837 578 pour l'agent de crédit.

Tableau n° 6 : Renseignements sur le patrimoine du ménage :

Actif	Emprunteur	Employé OTIV	Passif	Emprunteur	Employé OTIV
Epargne (OTIV)	300 000	312 155	Emprunts		
Epargne (autres Inst. Fin)	700 000	2 960 000	Dettes		
Meubles	3 700 000	3 856 000	Autres		
Appareils électromén.	4 820 000				
Voitures (catégorie)					
Terrain			sous total		
Maison	30 000 000	25 000 000			
Equipement			Total du patrimoine	39 520 000	32 128 155
Autres					
TOTAL ACTIF	39 520 000	32 128 155	TOTAL ACTIF	39 520 000	32 128 155

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Le patrimoine du ménage est estimé à Ariary 32 128 155 selon l'agent de crédit et après une estimation de certaines rubriques par rapport à l'estimation de l'emprunteur.

Tableau n° 7: Compte de résultat prévisionnel

Rubriques	Montant	Nombre	Total mensuel
Recettes journalières	60 000	26	1 560 000
Salaire du chauffeur	90 000	1	90 000
Salaire du receveur	50 000	1	50 000
Entretien	100 000	1	100 000
Tickets	1 500	26	39 000
Excédent ou insuffisance			1 281 000

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Le véhicule objet du prêt sera utilisé pour la ligne 194 effectuant le trajet Mausolée – Andranomena qui s'avère être la plus rentable actuellement dans le transport urbain de la capitale. L'excédent mensuel est de Ariary 1 281 000 déjà défalqué des divers frais.

Bénéfice moins Remboursement Egale Epargne
 1 837 578 - 641 666,66 = 1 075 911,34

Si le remboursement mensuel s'élève à Ariary 641 666,66 comme l'a montré le tableau n°4 et que l'excédent gagné par Rakoto est de Ariary 1 837 578 suivant le tableau n°5, il apparaît que ce dernier dispose d'une épargne estimée à Ariary 1 075 911,34.

Tableau n° 8: Evaluation de la demande

Facteurs d'évaluation	Oui	Non	Commentaires
Les conditions d'éligibilité sont respectées	X		
Les processus de délibération et de délégation sont observés	X		
Le but du prêt est tangible	X		
Les cycles économiques sont considérés	X		
Le membre a de bons antécédents de prêt			
Les informations fournies par le membre facilitent l'appréciation de sa moralité et de sa solvabilité			
Les sources de remboursement sont fiables			
L'origine des fonds utilisés pour le remboursement est claire			
La stabilité des revenus est appréciée	X		
Les sources de remboursement sont distinctes et indépendantes	X		
La couverture des charges est attestée par les flux de trésorerie		X	
Le patrimoine du membre est solide	X		
La capacité d'endettement est confirmée	X		
Les garanties sont suffisantes	X		
La cohérence entre garanties/but du prêt/modalités du prêt est établie	X		
Les capacités et la crédibilité du management sont démontrées		X	
Les parts de marché et l'évolution du marché sont définies		X	
La capacité productive et commerciale est prouvée			
Les avantages et désavantages en matière de compétitivité sont cernés		X	
Les risques/atouts liés à l'environnement sont établis			

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

D'après les différents chiffres donnés dans les précédents tableaux, rakoto dispose d'un taux d'endettement de 2,1 soit :

Taux d'endettement (patrimoine sur dettes) : 32 128 155/15 000 000 = 2,1

La norme admise par les instructions de la CSBF est établie à un minimum de 1,5, ce qui fait Rakoto remplir la condition exigée.

Par ailleurs, les calculs montrent que, pour l'emprunteur Rakoto, le taux d'amortissement de la dette respecte le seuil maximum de 33% admis par les instructions en vigueur, soit :

Amortissement total de la dette : $2\,097\,578 / 641\,666,66 \times 100 = 32,68\%$

L'amortissement total de la dette (ATD) est le rapport entre les revenus mensuels et le remboursement mensuel.

L'Analyse de la capacité de remboursement du membre (sources et stabilité des revenus, réalisme des dépenses, sensibilité du projet) montre que :

- le membre a différentes sources de revenu : salaire et bénéfice ;
- les dépenses mensuelles sont normales ;
- le projet est envisagé pour améliorer la condition de vie de l'emprunteur et pour augmenter ses épargnes.

Par ailleurs, l'analyse de la moralité (élément confirmant que l'emprunteur est de bonne moralité) laisse démontrer que l'emprunteur est membre depuis plus d'un an, a un bon mouvement du compte et est d'une bonne moralité.

Par rapport au montant du prêt et à la nature du projet, les garanties offertes paraissent satisfaisantes, puisqu'il s'agit d'un terrain bâti d'une valeur de 25 000 000 d'Ar (supérieur à la norme exigée 150% du montant de l'emprunt).

Faiblesses du dossier et de l'emprunteur :

- Epargne bloquée (20% du montant emprunté) encore non disponible ;
- 58 % du remboursement dépend encore du projet ;
- Employé de bureau manquant de disponibilité pour contrôler le bon fonctionnement de l'activité et manquant d'expérience en matière de transport.

Forces du dossier et de l'emprunteur :

- Emprunteur sérieux prêt à effectuer le remboursement selon les conditions fixées dans le contrat ;
- Garantie et patrimoine suffisants pour l'emprunt ;
- Projet pour augmenter les revenus du ménage ;
- Personne estimée de bonne foi.

Avis de l'agent de crédit :

- Demander à l'emprunteur d'améliorer les conditions d'exercice de l'activité sinon l'OTIV devrait refuser l'octroi du crédit ;
- Effectuer un suivi du prêt régulier.
- Suivi rigoureux du remboursement

Tableau n°9 : Décision de la commission de contrôle :

<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ACCEPTE montant : 15 000 000 Ar
<input type="checkbox"/> REJETE POUR CAUSE Durée : 36 mois
<input type="checkbox"/> AJOURNEE..... Nombre d'échéance : 36
Garantie : effectuer une cession sur salaire
Autres conditions : obligation de faire des actes notariés sur les garanties, d'où l'achat du minibus doit être assisté par un Agent de l'OTIV et le véhicule doit être mise en gage
Accepté le prêt de 15 000 000 Ariary
Date :
Signature :

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Le deuxième cas concerne Rasoa, mariée et cultivatrice. Son projet a trait à l'amélioration de la culture de riz et culture d'arachides.

Tableau n°10 : C'est la fiche de renseignements concernant le membre emprunteur.

OTIV _____

TARATASY FANGATAHANA FISAMBORAM-BOLA

N° Fangatahana : 200	Date :24/08/2000	Folio n°33
----------------------	------------------	------------

1. MOMBAMOMBA NY MPANGATAKA

Nom et prénom : RASOA
 Membre depuis: 11/12/1999 CIN n° 3... Délivrée le
 Date et lieu de naissance _____
 Diplôme _____
 Adresse: _____ tél. : _____
 Hatramin'ny oviana ianao no nipetraka tao amin'io adiresy io ? _____
 Fonenana nandritra ny 5 taona farany _____
 Olona azo anontaniana ny momba anao _____
 Célibataire Marié(e) Concubinage Veuf Divorcé

X					
---	--	--	--	--	--

Nombres de personnes à charges :
 Nom du ou de la conjoint(e) : RAZAFY
 Sa profession : cultivateur
 CIN n° _____ délivrée le _____

2. ASA SY FIVELOMAN'NY MPANGATAKA

Profession : Cultivatrice.....dépuis : sa naissance
 Anarana sy adiresin'ny toeram-piasana : Ambaniala
 Autres activités _____

3. MOMBA NY FISAMBORAM-BOLA

Ohatrinona : 400 000 Ariary Taux : 18% Faharetany : 9 volana Isan'ny famerenena : 1
 Antony : Culture de riz et d'arachides
 Vola haverina isaky ny fotoana famerenana(renivola sy zana-bola) : 454 000 ariary
 Tsingerimpamerenana : par mois autres : *à l'échéance*

Tableau n°11 : Détails sur le projet

DEPENSES				VENTE DES PRODUITS			
Désignations	Qtte	Prix unitaire	Montant	Désignations	Qtte	Prix unitaire	Montant
				RIZ	1 500	600	900 000
Engrais							
- NPK	50	2 400	120 000				
- UREE				Arachides	150	450	67 500
- Autres			18 000				
Médicaments							
Main d'œuvre	80	2 000	160 000				
	30	1 800	54 000				
	20	1 800	36 000				
Transport récolte			22 000				
TOTAL			410 000	TOTAL			967 500

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Pour la culture d'arachide sur son terrain, Rasoa a besoin d'une somme de Ariary 410 000 qui lui permettra d'espérer une rentrée de fonds de Ariary 967 000 dans 9 mois.

Tableau n°12 : Renseignements sur le budget du ménage : Revenus et dépenses annuels

Revenus	Emprunteur	Employé OTIV	Dépenses	Emprunteur	Employé OTIV
Salaire du membre			Loyer		
Bénéfices			JIRAMA, TELMA	90 000	90 000
Salaire du conjoint	961 800	961 800	Nourritures	600 000	600 000
Autres revenu			Vêtements	100 000	50 000
Culture	217 500	217 500	Transport	50 000	50 000
Elevage	474 000	474 000	Ecolage		
Projet	557 500	557 500	Dettes		
			Autres	60 000	60 000
Total	2 210 800	2 210 800	Total	900 000	850 000
			Perte ou bénéfice	1 310 000	1 360 000

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Annuellement, le ménage de Rasoa gagne environ Ariary 2 210 800 contre des dépenses annuelles estimées à Ariary 900 000 que l'agent de crédit a rectifié à Ariary 850 000 compte tenu de la réduction des dépenses en vêtements. Cette situation permet ainsi à Rasoa et sa famille de disposer d'une économie de Ariary 1 360 000.

Tableau n°13 : Renseignements sur le patrimoine du ménage

Actif	Emprunteur	Employé OTIV	Passif	Emprunteur	Employé OTIV
Epargne (OTIV)	20 000	20 000	Emprunts		
Epargne (en nature)	10 770 000	10 770 000	Dettes		
Terrain					
Maison					
Equipement			Total du patrimoine	10 790 000	10 790 000
Autres					
TOTAL ACTIF	10 790 000	10 790 000	TOTAL ACTIF	10 790 000	10 790 000

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Le patrimoine de la famille de Rasoa est évalué à Ariary 10 790 000 constitué principalement par des valeurs en nature.

Tableau n°14: Compte de résultat prévisionnel (période de réalisation : mois de mai)

Rubriques : Culture d'ananas	Montant (Mga)	Nombre	Total
------------------------------	---------------	--------	-------

Dépenses :			
- Engrais (kg)	6 000	2	12 000
- NPK (kg)	1 200	25	30 000
Recettes :			
- Vente (pièce)	400	500	200 000
Excédent ou insuffisance			+158 000

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

La culture d'ananas permet de dégager un excédent de Ariary 158 000 par période culturale.

Tableau n°15: Compte de résultat prévisionnel (période de réalisation : mois de décembre à mars)

Rubriques : Culture de manioc	Montant (Mga)	Nombre	Total
Main-d'œuvre :			
- Travail de champ (homme)	2 000	10	20 000
- Plantation (homme)	1 500	3	4 500
Engrais	6 000	1	6 000
Recettes :			
- Vente (tonne)	30 000	3	90 000
Excédent ou insuffisance			+59 500

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

La culture de manioc permet de dégager un excédent de Ariary 59 500 par période culturale.

Tableau n°16 : Compte de résultat prévisionnel (période de réalisation : six mois après délivrance)

Rubriques : Elevage de vache	Montant (Mga)	Nombre	Total
Dépense :			
- Paille (sac)	300	180	54 000
- Provende (kg)	800	60	48 000
Recettes (4 litres de lait/jour) :			
- Vente de lait (litre)	800	720	576 000
Excédent ou insuffisance			474 000

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

L'élevage de vache permet de dégager un excédent de Ariary 474 000 par gestation.

D'après les différents chiffres donnés dans les précédents tableaux, rakoto dispose d'un taux d'endettement de 2,1 soit :

Taux d'endettement (patrimoine sur dettes) : $10\,790\,000/400\,000 = 26,975$

La norme admise par les instructions de la CSBF est établie à un minimum de 1,5, ce qui fait Rakoto remplir la condition exigée.

Par ailleurs, les calculs montrent que, pour l'emprunteur Rakoto, le taux d'amortissement de la dette respecte le seuil maximum de 33% admis par les instructions en vigueur, soit :

Amortissement total de la dette : $454\ 000/2\ 210\ 800 \times 100 = 20,53\%$

L'amortissement total de la dette (ATD) est le rapport entre les revenus mensuels et le remboursement mensuel.

La culture d'arachide va permettre à Rasoa de dégager une épargne de Ariary 856 800.

Bénéfice	moins	Remboursement	Egale	Epargne
1 310 800	-	454 000	=	856 800

Si le remboursement annuel s'élève à Ariary 454 000 comme l'a montré le tableau n°11 et que l'excédent gagné par Rasoa est de Ariary 1 310 800 suivant le tableau n°13, il apparaît qu'elle dispose d'une épargne estimée à Ariary 856 800.

Tableau n°17: Evaluation de la demande

Facteurs d'évaluation	Oui	Non	Commentaires
Les conditions d'éligibilité sont respectées	X		
Les processus de délibération et de délégation sont observés	X		
Le but du prêt est tangible	X		
Les cycles économiques sont considérés	X		
Le membre a de bons antécédents de prêt			Aucun antécédent
Les informations fournies par le membre facilitent l'appréciation de sa moralité et de sa solvabilité	X		
Les sources de remboursement sont fiables	X		
L'origine des fonds utilisés pour le remboursement est claire	X		
La stabilité des sources de revenus est appréciée	X		
Les sources de remboursement sont distinctes et indépendantes	X		
La couverture des charges est attestée par les flux de trésorerie		X	
Le patrimoine du membre est solide		X	
La capacité d'endettement est confirmée	X		
Les garanties sont suffisantes		X	
La cohérence entre garanties/but du prêt/modalités du prêt est établie	X		
Les capacités et la crédibilité du management sont démontrées		X	
Les parts de marché et l'évolution du marché sont définies		X	
La capacité productive et commerciale est prouvée	X		
Les avantages et désavantages en matière de compétitivité sont cernés	X		
Les risques/atouts liés à l'environnement sont établis	X		

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

L'Analyse de la capacité de remboursement du membre (sources et stabilité des revenus, réalisme des dépenses, sensibilité du projet) montre que :

- le membre a différentes sources de revenu : salaire et bénéfice ;
- les dépenses mensuelles sont normales ;
- le projet est envisagé pour améliorer la condition de vie de l'emprunteur et pour augmenter ses épargnes.

Par ailleurs, l'analyse de la moralité (élément confirmant que l'emprunteur est de bonne moralité) laisse démontrer que l'emprunteuse est membre depuis plus d'un an, a un bon mouvement du compte et est d'une bonne moralité.

Par rapport au montant du prêt et à la nature du projet, les garanties offertes paraissent satisfaisantes, puisqu'il s'agit d'un terrain bâti d'une valeur de 25 000 000 d'Ar (supérieur à la norme exigée 150% du montant de l'emprunt).

Tableau n°18: Analyse des garanties disponibles actuellement et à venir (degré de réalisation....)

N°	Désignation du bien	Prix acquisition	Valeur marchande	Valeur estimée
1	Poste TV N&B	80 000		50 000
2	Radio K7	60 000		40 000
3	Machine à coudre	80 000		70 000
4	Armoire à glace	80 000		75 000
5	Armoire GM Sculptée	120 000		110 000
6	Buffet	80 000		60 000
7	Salon	80 000		70 000
	Total	580 000		475 000
	Valeur retenue			475 000

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Faiblesses du dossier et de l'emprunteur :

- Epargne bloquée (20% du montant emprunté) encore non disponible ;
- Garanties et patrimoines insuffisants pour l'emprunt.

Forces du dossier et de l'emprunteur :

- Emprunteur sérieux prêt à effectuer le remboursement selon les conditions fixées dans le contrat ;
- 100% du remboursement est déjà couvert par les revenus hors projet ;
- Cultivatrice depuis sa naissance, donc dispose de l'expérience requise ;
- Projet pour augmenter les revenus du ménage ;
- Personne estimée de bonne foi.

Avis de l'agent de crédit :

- Statuer sur un montant de 300 000 ariary (premier crédit, garanties insuffisantes) ;
- Effectuer un suivi du prêt régulier.
- Suivi rigoureux du remboursement

Tableau n°19 : Décision de la commission de contrôle

DECISION DU CC :
<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ACCEPTE montant : 300 000 Ar
<input type="checkbox"/> REJETE POUR CAUSE Durée : 9 mois
<input type="checkbox"/> AJOURNEE..... Nombre d'échéance : 1
Accepté le prêt de 300 000 Ariary
Date :
Signature :

Source : L'Agent de crédit OTIV Fanavotana Itaosy

Section 2 : Analyse des risques liés à la mauvaise foi humaine

N'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains.

Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de microfinance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'institution de microfinance atteint précocement un fort taux de croissance.

Une mauvaise séparation des tâches (par exemple entre décaissement et enregistrement), des contrôles internes faibles, des agences géographiquement dispersées, et des processus d'approbation décentralisés est autant de facteurs favorisant la fraude.

On qualifie de **fraude** toute action destinée à tromper.

Aussi, toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait-elle conduire à la perte d'actifs liquides, et à la rapide détérioration de la situation financière de l'institution, sans parler de détérioration de sa notoriété.

2.1. Détournement de remboursement de crédit

Il arrive que lors de la visite au membre dans le cadre d'une action de recouvrement, l'agent de crédit reçoive des espèces de la part du membre au titre de remboursement du crédit. Cependant, cette somme n'est pas versée dans le compte du membre aux fins de remboursement mais utilisée par l'agent de crédit pour des besoins personnels.

Dans cette situation, le membre considère que le remboursement a été effectif, mais s'il n'y a pas de confrontation entre le carnet du membre et la fiche d'adhésion où figure les mouvements de son compte, l'institution de microfinance ne dispose d'aucun moyen pour savoir si un remboursement a eu lieu ou non.

Aussi, le membre et l'institution de microfinance subissent-ils ensemble les conséquences des actes malveillants de l'agent de crédit.

2.2. Emprunt fictif

Des cas d'emprunts fictifs sont également constatés par les institutions de microfinance. Cette pratique consiste à créer des groupes ou des emprunteurs fictifs. Dans la plupart des cas, c'est l'agent de crédit qui effectue cette opération frauduleuse dans le but

d'effectuer des décaissements à leur nom et s'approprier indûment les fonds à cet effet. Le dossier est effectivement monté avec l'adhésion du membre ou du groupe fictif, la collecte ou plus précisément la création de documents falsifiés, le remplissage des dossiers de crédit... Une fois le dossier complet, la présentation s'effectue suivant les procédures en vigueur. Si des recoupements ne sont pas faits par la hiérarchie (superviseur de crédit, chef d'agence, comité de crédit), le dossier passera et les décaissements seront faits en faveur de l'agent de crédit indélicat.

2.3. Crédit contre pot-de-vin

Des agents de crédit sont parfois tentés de monnayer l'octroi du crédit contre un pot-de-vin, notamment quand il s'agit d'un emprunt dont le montant est assez important, ou le plus souvent quand l'emprunteur manque d'éducation comme les paysans. Les dossiers sont constitués d'une manière professionnelle mais lors du décaissement des fonds, une partie est servie à l'agent de crédit à titre de pot-de-vin. Il arrive même que l'agent de crédit demande une certaine somme d'argent au membre désirant emprunter avant d'entamer les procédures de demande de crédit.

2.4. Crédit consenti aux amis ou famille

Il arrive parfois que des crédits soient consentis aux amis ou aux membres de la famille des employés. Dans ces cas-là, tout le personnel, voire les dirigeants, est concerné. La pratique consiste à faire preuve d'influence auprès de l'agent de crédit, le superviseur ou le chef d'agence pour faire passer le dossier, quelle que soit sa qualité, c'est-à-dire même si le dossier ne tient pas la route quant à la réalisation du projet ou son remboursement.

Conclusion de la deuxième partie

En résumé, l'OTIV étant, une Institution Financière Mutualiste (IMF) est classée par la CSBF, dans la catégorie deux parmi les institutions de microfinance.

L'octroi de crédit est l'une des principales activités qui lui permet d'atteindre ses objectifs c'est-à-dire « améliorer le condition de vie des personnes à faibles revenus, des personnes pauvres et des micro-entreprises ». Mais à part l'amélioration des conditions de vie de ses membres elle cherche aussi à satisfaire les besoins de ses clients en services financiers (épargne, crédit, pension de retraite). Elle est une véritable arme à la disposition de notre pays pour contre combattre la pauvreté dans laquelle nous vivons. Cependant, elle

rencontre pas mal de défaillance en crédit comme l'inadaptation de produit de prêt, mauvais application des procédures d'octroi de crédit, le non remboursement, facteurs à caractère irréversible et à réversible, la manque d'expérience du client, ainsi le processus d'octroi de crédit trop long et trop lent face aux attentes des membres. Ces problèmes sont d'origine interne et externe. Ils menacent le renforcement et la continuité de l'activité de l'OTIV.

Partie III

Proposition de solutions et leurs limites

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants. En effet, la probabilité de supprimer un risque en matière de crédit est une utopie et une impossibilité économique. Toutefois, le minimiser est possible et est à rechercher par la mise en place et la mise en œuvre de moyens permanents de gestion de risques.

En plus, il va falloir analyser si les procédures et les politiques sont bien fondées et savoir si elles sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter ou s'il choisit de ne pas les suivre.

Quoi qu'il en soit, afin de réduire au maximum les risques de crédit au sein d'une institution de microfinance, il conviendrait de mettre en place ou d'améliorer, s'il existe déjà, un système permanent de gestion de risque et pouvoir répondre ainsi à la question cruciale posée dans cette étude : ***quels sont les moyens permanents pour réduire les risques de crédit dans une institution de microfinance ?***

CHAPITRE V

PROPOSITION DE SOLUTIONS SUIVANT

L'ORGANISATION

Section 1 : Proposition de solutions concernant les risques d'origine interne

La proposition de solution concernant les risques d'origine interne facteurs internes passent par plusieurs étapes : Développement d'un mécanisme de gestion de risques, Mise en place d'un plan de formation, Mise en place d'un cadre de rémunération incitative, Mise en place de la méthode d'analyse « Crédit scoring »,

1.1. Développement d'un mécanisme de gestion de risques

L'importance des événements risques, notamment les risques de crédit, varie selon leurs fréquences et leurs impacts.

La gestion des risques doit déterminer la priorité avec laquelle une institution de microfinance attribue ses ressources à sa gestion. Si le risque est considéré comme un problème au sein de l'établissement ou non, cela dépend de son évaluation et le seuil qui lui est attribué.

La bonne mise en oeuvre de ces procédures d'évaluation des risques et leur pertinence doivent être testées en permanence. Pour cela, les institutions de microfinance doivent développer des mécanismes de gestion du risque.

On peut citer trois mécanismes de gestion des risques:

- Le contrôle interne
- L'audit interne
- L'audit externe

1.1.1. Le contrôle interne

Le contrôle interne est le premier mécanisme de gestion des risques et il est mis en oeuvre par tout le personnel de l'institution de microfinance. De plus, s'il est efficace, il va permettre d'identifier, de mesurer et d'atténuer les risques opérationnels. Le contrôle interne est un outil mis en place et utilisé par les dirigeants afin de contrôler les activités de

l'institution de microfinance. Ce contrôle doit permettre d'atteindre les objectifs fixés par l'institution en corrigeant les contradictions des systèmes mis en oeuvre et en détectant les anomalies.

Le contrôle interne se définit comme un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnels. Le *contrôle interne* est également constitué de l'ensemble des moyens et procédures mis en place pour la réalisation des objectifs généraux. Il a pour mission la prévention, le suivi et la maîtrise des risques et des activités afin d'assurer la pérennité de l'établissement. Le contrôle interne est composé de trois types:

- contrôle de prévention : permet d'éviter les incidents avant qu'ils ne se produisent,
- contrôle de détection : identifie les incidents lorsqu'ils surviennent c'est à dire après qu'ils se sont produits,
- contrôle de correction : mesures correctives prises afin de réparer les incidents et d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

1.1.2. L'audit interne

L'*audit interne* est une fonction dont la mission est de vérifier l'efficacité et la cohérence du contrôle interne. Cette fonction, appelée également inspection ou audit, vise à détecter les faiblesses du contrôle interne et en proposer les mesures de redressement.

L'audit interne a été défini comme « une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles d'une institution ayant pour but de déterminer :

- si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables ;
- si les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum ;
- si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées ;
- si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis ;
- si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique ;
- et si les objectifs de l'institution sont effectivement atteints.

1.1.3. L'audit externe

Un audit externe est un examen formel et indépendant des états financiers et opérationnels d'une structure, il est effectué par un organisme extérieur à l'institution. Il donne de la crédibilité aux états financiers, garantit une transparence de l'utilisation des fonds vis à vis des bailleurs. Il permet également d'identifier les faiblesses dans les systèmes de contrôle interne.

D'une manière générale, l'audit interne et externe ont pour but de produire des rapports dont leur objectif est que les institutions de microfinance, et plus particulièrement les dirigeants, prennent des mesures correctives afin d'atténuer les risques repérés.

1.2. Mise en place d'un plan de formation

Le plan de formation se définit comme un projet d'actions de formation, pour l'année à venir, retenues par l'employeur pour les salariés en fonction de l'intérêt de l'entreprise et de ses orientations générales.

Afin de pallier les insuffisances de formation des dirigeants élus et des employés, notamment ceux en charge de la gestion de crédit, il serait bénéfiques pour le Réseau OTIV Antananarivo de mettre en place et en œuvre un plan de formation permanent, c'est-à-dire un plan qui sera appliqué d'une manière périodique et dont le contenu sera mis à jour continuellement.

L'élaboration du plan est assurée par la direction du réseau, après consultation des représentants du personnel (Comité d'entreprise ou à défaut délégué du personnel).

Le plan s'adresse en principe à tous les salariés. Néanmoins, l'employeur a la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mises en place. Sa décision d'exclure certains salariés du plan de formation ne doit cependant pas reposer sur des motifs discriminatoires (âge, sexe, origines, ...).

Le plan de formation peut comporter trois catégories regroupant :

- Les actions visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail
- Les actions liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi
- Les actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés.
- Le plan peut aussi prévoir des actions de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience et proposer des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme.

1.2.1. L'adaptation au poste de travail

Il s'agit d'actions qui ont pour objectif d'apporter au salarié des compétences qui sont directement utilisables dans le cadre des fonctions qu'il occupe.

1.2.2. L'adaptation au maintien ou à l'évolution des emplois

Il s'agit d'actions qui visent à apporter des compétences non directement utilisables dans le cadre des fonctions du salarié au moment où il suit la formation mais qui permettent de prendre du recul par rapport à l'emploi afin de mieux évoluer dans l'emploi.

1.2.3. Le développement des compétences

Il s'agit d'actions qui visent à faire acquérir au salarié des compétences qui vont au-delà de sa qualification. Ces actions ont donc pour objet une évolution de la qualification professionnelle qu'il s'agisse d'un projet de promotion, de mobilité professionnelle, ou de reclassement ...

1.3. Mise en place d'un cadre de rémunération incitative

Le cadre de rémunération incitative lié à la performance devrait être mis en place au sein du Réseau OTIV Antananarivo. Il a pour but d'accroître la productivité et d'appuyer la réalisation des objectifs institutionnels. D'une part, ces stratégies ont pour objectif d'attirer et de retenir les ressources les plus performantes et d'autre part, de renforcer l'organisation en s'assurant de l'adhésion du personnel aux valeurs de l'institution.

Mais au-delà de l'enjeu de motiver le personnel, il est primordial de connaître les fondements sur lesquels ces politiques d'intéressement doivent se poser afin d'avoir un effet positif sur la performance institutionnelle, les paramètres permettant de définir une stratégie de rémunération incitative qui soit appropriée et la façon de concevoir un cadre de rémunération qui tient compte des particularités de l'institution.

1.3.1. Objectifs

L'objectif principal de la politique de rémunération incitative au sein du Réseau OTIV Antananarivo est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs institutionnels. Une telle stratégie est motivée par la divergence entre les intérêts des membres (propriétaires de l'institution) et les techniciens gérant l'institution au quotidien.

En effet, la diversité des objectifs institutionnels – pérennité, rentabilité, expansion – demande la mise en place d'une politique de rémunération incitative. Cette politique, qui doit être bien cadrée, permettra de motiver et responsabiliser les employés en créant un environnement de travail stimulant où leur rôle est formellement défini, d'aider le personnel dans l'atteinte des objectifs institutionnels, de détecter, embaucher, garder le plus longtemps possible les ressources humaines les plus performantes, de renforcer l'institution en favorisant l'adhésion à ses valeurs et à sa mission, d'accroître la productivité et d'exercer un contrôle sur les coûts d'opération et sur la qualité des actifs.

Il s'agit en fait de l'application simultanée de plusieurs procédures, politiques ou mesures internes qui produiront les effets recherchés.

1.3.2 Principaux mécanismes d'incitatifs financiers et non financiers

Les stratégies fréquemment utilisées pour concevoir un cadre de rémunération incitative sont nombreuses et multiples. Ainsi, les incitations dont peuvent bénéficier les employés sont de nature financière et non financière.

Les incitatifs financiers sont par exemple les primes et récompenses liées à la performance et au rendement, l'assurance-vie ou maladie, les augmentations salariales, les voyages, les vacances ou congés spéciaux, les fonds de pension genre retraite complémentaire, les indemnités de transport du personnel.

Pour les incitatifs non financiers, on peut citer, entre autres, l'enrichissement des tâches, le plan de carrière stimulant, une opportunité d'avancement, la reconnaissance de la performance (remise de certificats, nomination du meilleur employé), un environnement de travail motivant, la délégation de pouvoir et la session de formation ou de perfectionnement

1.3.3 .Principes de base

Pour être efficace, la stratégie de rémunération incitative est adaptée aux besoins, aux objectifs et aux valeurs qui sont véhiculés par le Réseau OTIV Antananarivo. Des principes de base essentiels sous-tendent néanmoins la conception de mécanismes ayant des effets significatifs et permettant de récompenser les comportements valorisés par l'institution. Ces principes peuvent ainsi être schématisés :

Importance : La rémunération doit être significative afin de discriminer entre les performances souhaitées et non souhaitées.

Transparence : Les bénéficiaires doivent comprendre et connaître les mécanismes de rémunération applicables.

Simplicité : Les mécanismes doivent être faciles à gérer et les paramètres limités aux éléments prioritaires à l'institution.

Équité : Les objectifs doivent être réalistes, réalisables, mesurables et imputables aux bénéficiaires.

Flexibilité : Le cadre de rémunération doit pouvoir être ajusté au besoin selon l'évolution et la tendance des résultats.

1.3.4. Conditions de succès

La philosophie du Réseau OTIV Antananarivo et l'interrelation fondamentale entre l'essor de l'institution et le développement professionnel des ressources humaines sont reflétées dans le cadre de la rémunération incitative. Conçu à partir des principes de base énumérés précédemment, le mécanisme considère également les aspects suivants :

- ✓ Vérifier que les stratégies conçues procureront des bénéfices supplémentaires

Un budget prévisionnel permettra d'évaluer les impacts financiers de l'implantation d'une stratégie de rémunération incitative. En outre, il ne faut pas négliger les effets positifs non financiers d'une telle implantation, notamment une définition plus précise des rôles et des objectifs ainsi qu'une amélioration du taux de rétention des employés les plus performants.

- ✓ Intégrer le cadre de rémunération incitative à la stratégie d'affaires du Réseau OTIV Antananarivo

La rémunération incitative ne peut, à elle seule, assurer la rétention des meilleurs employés et garantir une augmentation de la productivité. Il ne s'agit que d'un élément devant être intégré à la stratégie d'affaires, incluant la gestion des ressources humaines basée sur l'imputabilité, le contrôle interne, la formation du personnel, l'adhésion à la culture organisationnelle, l'élaboration et l'application de politiques de crédit rigoureuses, etc.

- ✓ Assurer l'équité dans les conditions offertes aux bénéficiaires de la rémunération incitative

Le Réseau OTIV Antananarivo doit pouvoir s'assurer qu'au départ, les bénéficiaires disposent de conditions équivalentes, afin d'éviter qu'ils ne tentent de discréditer le système. Par exemple, il est nécessaire d'ajuster le mécanisme, afin de tenir compte de l'hétérogénéité du portefeuille de crédit en fonction des opportunités d'affaires offertes dans le secteur ou encore des facteurs externes non directement maîtrisables (conditions économiques, facteurs climatiques, etc.). Il pourra également être nécessaire de revoir les charges de travail et les grilles salariales, afin d'harmoniser ou d'équilibrer l'environnement initial.

- ✓ Éviter de dispenser des activités de formation uniquement à titre de rémunération incitative

L'offre de sessions de perfectionnement ou de formation uniquement aux employés les plus performants peut avoir pour effet d'en priver les employés qui, dans les faits, en auraient le plus besoin.

- ✓ Établir des attentes qui soient réalistes

Les expériences les plus significatives ont démontré que l'implantation d'un cadre de rémunération incitative connaît généralement plus de succès dans les organisations où il existe des politiques et des procédures appropriées, formalisées et appliquées. La rémunération

incitative ne pourra généralement pas régulariser à elle seule une situation problématique quelle qu'elle soit (et particulièrement celle de réduire un taux de non remboursement élevé).

✓ Disposer d'un système d'information de gestion assurant le suivi des critères
La rémunération incitative étant essentiellement basée sur des paramètres mesurables et quantitatifs, le Réseau OTIV Antananarivo doit être doté d'un système d'information de gestion simple, efficace et rigoureux, lui permettant d'assurer le suivi des indicateurs et paramètres sélectionnés.

1.4. Mise en place de la méthode d'analyse « Crédit scoring »

Pour les Institutions de Microfinance, la méthode d'évaluation des risques par la méthode de score est très récente, pourtant, elle a déjà eu beaucoup de succès dans les grandes banques commerciales étrangères. En termes d'analyse de crédit, elle fait partie des meilleurs moyens de prédiction des risques de crédit.

1.4.1. Historique

Vers les années quarante, Ronald Aylmer Fisher, un biologiste, généticien et statisticien (1890-1962) qui est à l'origine de la méthode discriminante de Fisher, était le premier à analyser par la méthode statistique le comportement des emprunteurs d'une banque. Cette méthode a été appelée méthode de score. Le scoring, permet de séparer un « bon » d'un « mauvais » emprunteur

Cette méthode est développée par la Compagnie Fair Issac dans les années cinquante et elle fut la première compagnie à l'avoir utilisée pour le crédit de consommation. Cette firme est actuellement le leader dans l'industrie du crédit scoring aux Etat Unis.

Il faut reconnaître que les pays développés ont pris des années en avance par rapport aux pays sous développés en matière de crédit scoring. Cette méthode d'analyse n'a été utilisée que vers 1993 par Viganò au Burkina Faso pour la Caisse Nationale du Crédit Agricole. Schreiner et Nagarajan (1998) ont analysé la probabilité de défaut en Gambie, en utilisant des données sur les prêteurs informels et les groupements formels de crédit.

Plus récemment, (Schreiner 2004) a initié un travail pilote en microfinance en développant un modèle de Scoring pour une institution de microfinance bolivienne et a utilisé les mêmes techniques dans le domaine de l'analyse de la pauvreté et de la désertion de la clientèle.

1.4.2. Définition

« Scoring est l'utilisation des connaissances des résultats de remboursement et des caractéristiques des prêts remboursés dans le passé pour pronostiquer les résultats de futurs prêts » : (Mark Schreiner, 24 septembre 2003).

Le Crédit Scoring utilise des mesures quantitatives de performance et les caractéristiques des prêts précédents pour prédire la performance des prêts futurs avec des caractéristiques similaires. Le Crédit Scoring n'approuve, ni ne rejette une demande de prêt, il peut plutôt prédire la probabilité d'occurrence de mauvaise performance (défaut) telle que définie par le prêteur (Caire et Kossmann, 2003). Le scoring est un nouveau moyen (dans le secteur du microcrédit) d'évaluer le risque de non-remboursement. Il établit des liens historiques entre les antécédents de remboursement et les caractéristiques quantifiées des demandes de prêt.

1.4.3. Objectif

Les différentes définitions citées ci-dessus se sont centrées sur une seule théorie « mesurer les risques de crédit à partir des historiques de prêts déjà effectués auparavant afin de pouvoir séparer le bon du mauvais emprunteur ».

Le crédit scoring est donc un outil d'aide à la prise de décision de prêt dans une institution financière. Il a pour objet de mettre en place un dispositif de filtrage de demandes de crédit au sein du Réseau des OTIV Antananarivo. Le système permettra de prédire avec un degré de confiance acceptable, si un membre ayant soumis une demande de prêt risque de ne pas pouvoir honorer son engagement. Si ce risque est trop important, l'étude pourra conduire l'OTIV Réseau Antananarivo dans l'incapacité d'assurer sa viabilité économique. Dans ce cas, il aura intérêt à refuser la demande de prêt.

En résumé, le crédit scoring a pour objectif de mettre au point une règle automatisée permettant de décider l'octroi ou le refus d'un crédit, sur la base de l'expérience passée de l'institution financière.

1.4.4. Méthode

A titre de rappel, le but du crédit scoring est de diviser en deux catégories les emprunteurs du Réseau des OTIV Antananarivo en analysant les dossiers de prêt déjà effectués par ces derniers. Pour arriver au résultat de score, trois étapes sont à suivre :

- La collecte des informations
- l'analyse des données
- la détermination des scores par la méthode adoptée.

Section 2 : Proposition de solutions concernant les risques d'origine externe

Pour une prévention plus efficace des risques d'impayés, l'institution de microfinance doit : Comprendre les causes du problème entraînant ce non remboursement.

Sélectionner et bien informer les emprunteurs

Adapter au mieux les montants et les conditions de remboursement pour chaque emprunteur

Mettre en place des incitations au remboursement

2.1. Comprendre les causes du problème

Il est évident et essentiel que pour faire face aux différents risques de crédit, la compréhension du problème est un début et une étape qu'il ne faut pas négliger. Si le contrôle interne est le premier mécanisme de gestion des risques permettant l'identification, la mesure et l'atténuation des risques de crédit, il ne serait efficace et fiable que si l'institution de microfinance comprend les causes du problème. Ces causes ont été identifiées dans la deuxième partie de la présente étude et il convient d'admettre qu'en ce qui concerne les facteurs externes à caractère irréversible, il serait utopique de proposer des solutions pérennes. Cependant, et cela commence à prendre forme petit à petit, notamment dans les pays africains subsahariens, le système de micro-assurance est vraisemblablement la solution miracle dans la mesure où il va permettre aux emprunteurs, notamment les paysans de s'assurer contre les cataclysmes naturels et les crises sociopolitiques, dont certaines ont un caractère récurrent.

2.2. Sélectionner et bien informer les emprunteurs

L'OTIV devrait aussi créer des petits prospectus bien détaillés de façon simple et claire contenant tous les dossiers à fournir, les conditions à respecter et les divers taux et frais lors d'une demande de prêt. Ils doivent contenir toutes les informations nécessaires aux emprunteurs, quels que soient les prêts qu'ils souhaitent effectuer.

L'amélioration des formulaires à remplir pour les demandeurs de crédit améliorerait beaucoup le temps réservé à leur documentation. Par exemple, une place devrait être consacrée aux informations indiquant un petit plan géographique pour faciliter le repérage des domiciles des emprunteurs lors des visites de validation.

Par ailleurs, la formation et la conscientisation des membres sont des moyens de minimiser les risques d'insolvabilité des emprunteurs et de faciliter la compréhension avec l'emprunteur. L'offre de formation aux emprunteurs est réservée aux membres qui veulent faire un prêt. Cette formation aura pour objectif d'initier les membres à une gestion saine de leurs activités afin qu'elles soient plus rentables. Cette formation est surtout souhaitable dans

les régions éloignées et les milieux ruraux où les problèmes d'incompréhension sont nombreux car la plupart des gens sont des illettrés et des analphabètes .Cette formation devrait avoir lieu au moins une fois par semestre.

2.3. Adapter au mieux les montants et les conditions de remboursement pour chaque emprunteur

Il est bien beau d'avoir toute une panoplie de produits offerts aux membres mais il est plus judicieux et plus aisé d'adapter et les montants et les conditions de prêt aux différentes catégories d'emprunteurs. Par exemple, pour un crédit relatif à la production rizicole, le montant devrait correspondre à la surface cultivée en riz. A cet effet, le Réseau OTIV Antananarivo doit disposer d'une fiche technique comme quoi un hectare de rizière a besoin de tant de somme d'argent pour une production estimée à n tonnes de paddy.

Par ailleurs, la durée du crédit doit correspondre au calendrier cultural de la région où le membre est implanté.

Quand aux conditions de remboursement, il va sans dire que le paiement sera effectué en une seule fois, c'est-à-dire lors de la récolte.

2.4. Mettre en place des incitations au remboursement

Les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantages et de coûts. Les institutions de microfinance doivent créer plus d'incitations au remboursement des prêts, et réduire les inconvénients qui y sont associés. A titre d'exemple, pour un emprunteur qui est à son quatrième crédit, le montant du dépôt bloqué donné en garantie ne devrait plus que de 10% au lieu de 20%.

CHAPITRE VI

AVANTAGES ET FAIBLESSES DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT AU SEIN D'UNE IMF

Les institutions de microfinance doivent lier le contrôle interne à la gestion des risques. Par le passé, la plupart des organisations considéraient le contrôle interne comme une composante annexe, distincte des opérations, et le confondaient souvent avec l'audit interne. Les dirigeants voyaient dans le contrôle interne un outil servant à détecter les erreurs et les cas de fraude après leur réalisation, plutôt qu'un outil permettant d'anticiper les problèmes potentiels et de prévenir les pertes financières de manière proactive.

Le cadre de gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne, supérieure car intégrée à tous les niveaux de l'institution. Le processus itératif de gestion des risques implique le conseil d'administration et les dirigeants dans le processus d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que dans l'élaboration de politiques, procédures et systèmes opérationnels sains. Ensuite, les mécanismes de contrôle interne testent et évaluent la capacité de l'institution de microfinance à réduire le risque.

La mise en œuvre et l'amélioration de ces politiques, procédures et systèmes impliquent le personnel opérationnel dans le processus de contrôle interne, ce qui permet à l'institution d'avoir un retour sur sa capacité de gestion des risques sans nuire au service client ni causer de difficultés opérationnelles. Le conseil d'administration et la direction sont informés des résultats de l'évaluation et y répondent comme il se doit, poursuivant ainsi le processus continu d'évaluation des risques et de mise en œuvre des contrôles.

Section 1 : Les avantages dans la gestion du risque

En faisant le parcours sur les risques étudiés, on voit que les politiques de gestion des risques ont des avantages non négligeables. Cette section est divisée en deux. La première parlera des avantages en interne, et la deuxième décrira ceux en externe.

1.1. Les avantages en internes

La mise en place des moyens permanents de gestion de risque engendre des avantages en interne tels que la sécurisation des dépôts des épargnants, la transparence dans la gestion et l'accomplissement des opérations, le suivi rigoureux et la localisation facile des responsabilités. A cela s'ajoutent l'aisance dans le calcul de refinancement, la poursuite des mauvais payeurs, le respect des règles prudentielles, l'amélioration de la gestion financière et la sauvegarde des données. Enfin, la réduction au niveau des détournements de fonds et de l'objet du prêt constitue également un avantage pour l'institution de microfinance qui adopte et applique ces moyens permanents de gestion de risque.

1.2. Les avantages en externe

Comme avantages en externe, on peut citer les meilleures conditions d'activité des institutions de microfinance, la meilleure connaissance des risques sur les emprunteurs. Par ailleurs, une bonne distribution des crédits favorisant une bonne qualité du portefeuille et une meilleure gestion des crédits par les emprunteurs suite aux formations obtenues sont des avantages que procure la mise en place de moyens permanents de gestion de risque.

Section 2 : Les faiblesses de la gestion du risque et les conséquences des impayés

2.1. Les faiblesses

Les faiblesses dans la gestion du risque peuvent être liées aux coûts élevés pour certains types de risques et la prise en charge de certains risques externes.

Parmi les coûts liés à la gestion du risque, on peut citer la sensibilisation des populations cibles pour booster l'adhésion et pour la mobilisation de l'épargne, le coût des actions de recouvrement des impayés et celui de la formation du personnel, la sécurisation informatique des opérations et des biens.

Par ailleurs, il apparaît d'autres coûts financiers qui ont pour objectif de gérer ces impayés, à savoir les provisions pour créances douteuses qui vont avoir comme effet de diminuer les bénéfices et les abandons de créances impliquant une décapitalisation du portefeuille, ce qui entraîne une diminution des prêts octroyés.

2.2. Les conséquences des impayés sur une IMF

Les impayés entraînent le report des produits alors que les charges restent, mettant ainsi en péril la viabilité de l'institution. La rotation plus lente du portefeuille risque aussi de diminuer la productivité des actifs et le revenu d'intérêt, sachant que le phénomène de délinquance a un effet contagieux.

Comme il a été soulevé précédemment, la gestion des impayés implique l'engagement d'un budget conséquent, alors que paradoxalement, il revient moins cher de prévenir. En outre, parmi les conséquences négatives des impayés, on peut avancer que l'image de l'institution de microfinance est écornée, les bons clients sont blasés et le moral du personnel est atteint.

CONCLUSION

En guise de conclusion, cet ouvrage portant sur l'étude sur la gestion de risques de crédit au sein du réseau OTIV Antananarivo en général, et à l'Agence OTIV Fanavotana Itaosy en particulier. Notre souhait le plus cher est qu'il puisse constituer un outil aux mains des responsables dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, notamment dans la gestion de crédit.

A en croire l'essor du secteur de la microfinance ces derniers temps, nous pensons que c'est un puissant vecteur pouvant apporter à la population malgache (où plus de 72% de la population rurale sont pauvres, contre 51% en ville) une solution pour l'amélioration de leur revenus et de leur niveau de vie et par là-même occasion, un outil efficace dans la lutte contre la pauvreté.

Toutefois, des problèmes ont été soulevés au fil de nos recherches et de nos études tant théoriques que pratiques. Ces problèmes sont pourtant des facteurs de défaillance en crédit et leur analyse a permis de savoir que les risques de crédit sont dans la plupart des cas dus aux facteurs à l'entreprise. Dans les facteurs de défaillance en crédit à l'entreprise, deux points principaux ont été mentionnés : les facteurs internes et les facteurs externes.

En ce qui concerne l'analyse des risques de crédit dus aux facteurs, nous en avons également retenus deux : ceux liés à l'organisation du processus d'octroi de crédit et ceux liés à la mauvaise foi humaine.

Pour affronter ces problèmes, nous avons proposé deux solutions respectives : l'une concernant les problèmes d'organisation (externes et internes) où deux solutions ont été prônées et dont l'objectif est de lutter avec sérénité contre les risques internes et les risques externes.

Le travail a également porté sur les avantages et faiblesses de la gestion des risques relatifs aux propositions de solutions suivant l'organisation au sein d'une IMF.

Ceci étant, nous avons retenu comme solution, l'adaptation de techniques bancaires professionnelles et l'acquisition de logiciel d'exploitation, l'adoption de la technique de « crédit scoring », et la recherche d'amélioration de la qualité des produits de l'institution de microfinance. La mise en place d'un plan de formation, d'un cadre de rémunération incitative ainsi que d'un plan « marketing bancaire » a également été proposée.

Etant donné la maturité, encore jeune et la spécificité de la microfinance à Madagascar, notre étude s'est limitée à la gestion du crédit dans une mutuelle d'épargne et de crédit qu'est l'OTIV. Néanmoins, nous espérons que l'OTIV tirera profit de nos apports et contributions, et nous encourageons les différents chercheurs, universitaires, penseurs, à approfondir davantage et à s'approprier des réflexions universitaires sur ce thème, car les ouvrages que ce secteur recèle sont très porteurs, intéressants et ne demandent qu'à être exploités.

BIBLIOGRAPHIE

Justine BERTHEAU Compte-rendu de la conférence - débat du 7 octobre 2004 à L'ENA : « Espoirs et limites de la micro-finance en Afrique »

La redéfinition de la micro-finance en tant que stratégie permettant d'atteindre les ODM : Le Rapport de l'Année Internationale du Micro-crédit penche en faveur d'un mouvement allant de la réduction de la pauvreté à la création de richesses : Par Lauren Kesner, École d'Affaires Internationales et publiques, Université de Columbia

Chapitre 4 de la thèse de Castillo, « Le micro-crédit, outil de financement pour les micro-entreprises dans les pays en développement : le cas du Pérou », Section 1

Document élaboré à partir du rapport du Groupe de Travail sur le Crédit Agricole et la Micro-finance de la BAD

Améliorer le contrôle interne* Anita Campion, MicroFinance Network

Betty Wampfler BIM n° 118 - 8 mai 2001. Les cadres de concertation entre IMF.

WEBOGRAPHIE

www.bceao.int/

Mr Samba DIA: Directeur Général Adjoint PAMECAS-SENEGAL. « Organisation de la gestion

pratique du crédit : cas du PAMECAS »

Abra Tinkoua. « Pratique de la politique du crédit » . FUCEC - TOGO / SOLIDARITE

www.finances.gouv.sn

www.lamicrofinance.org/files/

Craig Churchill et Dan Coster. «Manuel de gestion des risques en microfinance». 2001

www.microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/bim-1999

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1

Typologie des institutions de micro-finance

La concertation entre les différents intervenants dans la micro-finance a permis de mettre en place un cadre juridique servant de support à l'activité de micro-finance. C'est ainsi que la loi 9503 du 05 janvier 1995 a établi son champ d'application dans les articles 3 à 8, en donnant la typologie des institutions de micro-finance pouvant opérer au Sénégal. , à savoir :

- les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC),
- les Groupement d'Epargne et de crédit
- les Organisations et Structures signataires de la convention cadre (structures mutualistes).

1.) Les Mutuelles d'Epargne et de Crédits (MEC)

Au sens de la loi, une mutuelle d'épargne et de crédit est un groupement de personne doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capitale variable, reposant sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit (Article 2 de la loi) [11].

Ici l'épargne constituée devient l'élément essentiel qui sert à alimenter le crédit. On y trouve les organisations mutualistes et coopératives de crédit inspiré de modèles de Centre International de crédit mutuel et du mouvement Desjardins.

Ces MEC sont regroupées dans sept structures faîtières dont les plus importantes sont : le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la production (ACEP) et le Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (PAMECAS).

Cependant, même si beaucoup de MEC renforcent leurs capacités d'autres en conservent à peine leur crédibilité vis-à-vis de la Cellule AT/CPEC, soit du fait d'une mauvaise gestion ou de multiples contraintes compromettant leur survie, leur viabilité.

2.) Les Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC)

Au terme de la loi, « un groupement d'épargne et de crédit » ou « groupement » est un regroupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme institution de base, effectue des activités d'épargne et/ou de crédit en s'inspirant des règles d'action de la mutualité.

L'institution de base est une institution principalement constituée de personnes physiques et obéissantes aux règles d'actions précitées. Pour ces structures, ayant comme référence le modèle de la Grameen Bank, l'épargne n'est pas préalable. Le crédit est alimenté par des capitaux en provenance, pour la plupart, de l'extérieur.

Toutefois, le nombre de GEC va rapidement se stabiliser, du fait de la chute du rythme de progression des attributions d'agrément par la cellule AT/CPEC du Ministère des Finances.

3.) Les Structures ou Organisations sous convention Cadre

La structure au terme de la loi est « une organisation sans but lucratif et a pour objet d'effectuer sur le territoire du Sénégal, la collecte de l'épargne et /ou des opérations de crédits ». En outre, la structure favorise la formation et l'éducation de ses dirigeants ainsi que ses membres.

Annexe 2

Politiques de crédit

La politique de crédit est l'ensemble des règles et procédures d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit [10]:

- Elle vise à ce que les opérations cadrent avec la mission et les objectifs de l'institution de micro-finance.
- Elle permet de définir et de faciliter les tâches des gestionnaires de portefeuille (agents de crédit), du Comité interne de crédit, du Comité élu de crédit ou de toute autre personne intervenant dans l'organisation du crédit.
- Elle permet de s'assurer que tous les membres verront leurs dossiers de demande de crédit traités de la façon similaire.

Pour bénéficier d'un crédit dans une institution de micro-finance, il faut en général remplir des conditions générales d'éligibilité de crédit dépendant de la politique de crédit mise en oeuvre. Ces conditions peuvent être :

- Eligibilité
- Demande de crédit

Avant l'octroi d'un crédit, le dossier du demandeur doit être analysé par les différents services concernés (agent de crédit, comité de crédit ...). Une fois le dossier analysé, le crédit est débloqué après les différentes approbations. Le suivi commence dès le déblocage du crédit. Chaque semaine, les gestionnaires sortent la situation de leur portefeuille afin de vérifier le respect des engagements pris.

Une politique de crédit met en exergue l'ensemble des types de crédit que l'institution offre a ses membres et les conditions qui y sont rattachées

Une politique de crédit peut réussir grâce à une bonne politique de mobilisation de l'épargne endogène, d'administration et de recouvrement du crédit. Elle est imputable à la pratique de taux d'intérêt réels positifs inférieurs à celle du marché financier parallèle, la facilitation de l'accès au crédit, l'obligation d'épargne et une discipline financière dissuasive et punitive. En effet, toute dégradation de la qualité du crédit risque d'affaiblir la solidarité financière de la caisse par l'augmentation du coût du crédit, le coût de recouvrement, la diminution de l'avoir à travers les pertes sur les prêts. La politique de crédit constitue un dispositif mis en place permettant de mener à bien les services de crédit. L'octroi de crédit étant lié à un risque, les

institutions de micro-finance sont tenues de gérer le portefeuille de crédit. Les conditions de mise en place d'une bonne politique de crédit passent par ces points suivants :

- la diversification du portefeuille de crédit en répartissant le risque entre différents emprunteurs et différents secteurs
- la réglementation du crédit en limitant le pourcentage de l'épargne recyclable en crédit et le montant des prêts par membre
- l'encadrement et le suivi du crédit en bénéficiant d'un appui conseil

En général, beaucoup d'institutions de micro-finance basent leur politique de crédit sur celle d'un modèle existant sans prendre en considération les différences culturelles, sociales ou économiques existants. Cela pourrait être une cause d'abandon des clients.

Certaines d'institutions de micro-finance qui sont confrontées à une disparité actifs/dettes doivent d'être conservateur dans leur politique de crédit. Dans ce cas, la liquidité devient un problème, puisque les actifs à court terme ne couvrent les dettes à court terme de manière satisfaisante.

La micro finance fortement développée sur ces vingt dernières années, se trouve confrontée aujourd'hui au défi de la pérennité qui requiert non seulement la viabilité mais aussi la pérennité financière et juridique.

Les institutions de micro-finance doivent mettre en place des politiques de crédit pour améliorer la qualité de leur portefeuille et prévenir les risques qui peuvent émaner du crédit. Pour cela, ils mettent en oeuvre trois systèmes :

Système d'octroi des crédits

Ce système s'appuie sur les informations concernant les clients et les conditions du contrat.

Pour cela, l'agent de crédit doit :

- identifier le client
- définir les conditions du prêt établies dans le contrat (taux d'intérêt, durée du prêt)
- communiquer le tableau d'amortissement au client

Système de suivi des crédits

Ce système s'appuie sur les informations concernant les prêts individuels. Son objectif est de fournir les informations nécessaires à l'administration du portefeuille de crédit.

Pour mieux gérer le portefeuille de crédit, les informations suivantes doivent être à la disposition du responsable de crédit :

- échéancier de remboursement

- montant et date des remboursements perçus
- crédits en retard (y compris les crédits passés en perte)
- encours de crédits

Système de gestion des crédits

Ce système se compose de l'ensemble des procédures et des politiques qui régissent les opérations de crédit.

Il contient ainsi :

- une évaluation des clients et des prêts
- la taille et les conditions du prêt
- la supervision des clients
- la politique de recouvrement des prêts en retard
- le rééchelonnement des prêts en retard
- le traitement et les enregistrements des décaissements effectués par les agents de crédit et les Caissiers.
- les contrôles internes

Une bonne politique de crédit doit prendre en compte l'ensemble des besoins de ses membres pour que ces derniers puissent développer des activités génératrices de revenus contribuant à l'amélioration de leurs situations socio-économiques. Une politique de crédit doit faire l'objet d'un suivi régulier par les dirigeants dans le but de l'adapter au contexte économique afin de satisfaire pleinement les membres. Il est ainsi impératif d'effectuer des changements pour que la politique de crédit puisse connaître une évolution favorable à la satisfaction des populations.

Annexe 3

Analyse des risques dans les institutions de micro finance

L'importance des événements risques varie selon leurs fréquences et impacts. La gestion des risques doit déterminer la priorité avec laquelle une institution de micro-finance attribue ses ressources à sa gestion. Si le risque est considéré comme un problème au sein de l'établissement ou non, cela dépend de son évaluation et le seuil qui lui est attribué.

La bonne mise en oeuvre de ces procédures d'évaluation des risques et leur pertinence doivent être testées en permanence. Pour cela les institutions de micro-finance développent des mécanismes de gestion du risque.

On peut citer trois mécanismes de gestion des risques:

- contrôles internes
- audit interne
- audit externe

Le contrôle interne est le premier mécanisme de gestion des risques et il est mis en oeuvre par tout le personnel de l' institution de micro-finance. De plus, s'il est efficace il va permettre d'identifier, de mesurer et d'atténuer les risques opérationnels. Le contrôle interne est un outil mis en place et utilisés par les dirigeants afin de contrôler les activités de l' institution de micro-finance. Ce contrôle doit permettre d'atteindre les objectifs fixés par l'institution en corrigeant les contradictions des systèmes mis en oeuvre et en détectant les anomalies.

Le contrôle interne est composé de trois types:

- contrôle de prévention : permet d'éviter les incidents avant qu'ils ne se produisent,
- contrôle de détection : identifie les incidents lorsqu'ils surviennent c'est à dire après qu'ils se sont produits,
- contrôles de correction : mesures correctives prises afin de réparer les incidents et d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

Un audit externe est un examen formel et indépendant des états financiers et opérationnels d'une structure, il effectue par un organisme extérieur à l'institution. Il donne de la crédibilité aux états financiers, garantie une transparence de l'utilisation des fonds vis à vis des bailleurs. Il permet également d'identifier les faiblesses dans les systèmes de contrôles internes.

Les audits ne donnent pas toujours les résultats escomptés en matière d'aide aux organismes.

Ceci est dû au fait que ces audits proviennent d'exigences extérieures à l'institution, comme celles des bailleurs et des investisseurs. Ils sont ainsi perçus comme ayant peu de valeur.

L'audit interne et externe ont pour but de produire des rapports dont leur objectif est que les institutions de micro-finance, et plus particulièrement les dirigeants, prennent des mesures correctives afin d'atténuer les risques repérés.

Les provisions pour créances douteuses sont une notion très importante pour une institution de micro-finance.

Un provisionnement bien adapté donne une bonne indication sur la capacité de l' institution de micro-finance à gérer les impayés qui sont le risque principal de son activité.

Il est important que la politique de provisionnement soit reliée à la fois à l'historique des pertes et à la situation actuelle du portefeuille de crédit et notamment au Portefeuille à Risque (PàR). En d'autres termes il est nécessaire d'ajuster les provisions à l'état du portefeuille.

Ainsi, le provisionnement doit se fonder sur les pertes des dernières années et sur l'encours moyen de l'année. Dans le cas où l'institution de micro-finance n'a pas de politique d'abandon de créance, il faut alors relier le pourcentage de provisionnement à la part des crédits qui se sont avérés irrécouvrables.

Certaines institutions de micro-finance ne gardant pas l'historique de leur activité, ils peuvent faire une estimation du provisionnement à partir du taux de recouvrement dont la définition est la suivante: (Montant recouvré sur une période) / (Montant décaissé sur cette même période).

On trouve dans certaines institutions de micro-finance manquant de politique d'abandon de créance. Ceci est dû au fait que les institutions de micro-finance ont le sentiment que reconnaître un crédit comme étant une créance douteuse peut signifier vis à vis des agents de crédit et des emprunteurs que l'institution ne se soucie plus du remboursement de ce prêt. Les conséquences de cette absence de politique sont une baisse de la qualité de portefeuille et une surestimation des produits et des actifs de l'institution.

Certaines institutions de micro-finance ont développé une politique d'épargne obligatoire ou volontaire, c'est à dire une épargne sans prêt. L'épargne peut malheureusement poser des problèmes de sécurité et de gestion mettant en difficulté à la fois les épargnants et les institutions de micro-finance. Pour palier à ces risques, les réglementations locales imposent généralement une agrégation aux institutions de micro-finance. Ces agrégations sont des systèmes conformes aux normes comptables.

La pratique de l'épargne fait apparaître de nouveaux risques pour l'institution de micro-finance. Le risque le plus important est le risque d'illiquidité qui empêche des décaissements immédiats. La gestion des disponibilités est donc très importante au sein d'une institution de micro-finance pratiquant l'épargne.

Les impayés sont le problème central des institutions de micro-finance s c'est en effet à cause d'impayés qu'un institut peut être amené rapidement à ne plus maîtriser la situation. C'est pourquoi il faut faire attention à ses causes, dont principalement les rééchelonnements. Voici quelques principes énoncés par le CGAP:

- Le rééchelonnement et le refinancement ne sont pas recommandés.
- Lorsqu'ils sont utilisés pour réduire les impayés, ils peuvent avoir des effets désastreux sur le portefeuille.
- Une fois que les clients ont l'option de rééchelonnement, ils ont tendance à arrêter les paiements.
- Le rééchelonnement et le refinancement sont des mesures qui cachent un problème, ils ne le résolvent pas : quelles que soient les mesures employées pour les cacher, ces prêts sont toujours en impayés avec tous les coûts associés.

- En se cachant le problème en tant que dirigeant vous risquez de vous retrouver avec un problème d'impayés encore plus sérieux.

Les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantages et de coûts. Les institutions de micro-finance doivent créer plus d'incitations au remboursement des prêts, et réduire les inconvénients qui y sont associés.

Les institutions de micro-finance doivent lier le contrôle interne à la gestion des risques. Par le passé, la plupart des organisations considéraient le contrôle interne comme une composante annexe, distincte des opérations, et le confondaient souvent avec l'audit interne. Les dirigeants voyaient dans le contrôle interne un outil servant à détecter les erreurs et les cas de fraude après leur réalisation, plutôt qu'un outil permettant d'anticiper les problèmes potentiels et de prévenir les pertes financières de manière proactive [6].

Le cadre de gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne, supérieure car intégrée à tous les niveaux de l'institution. Le processus itératif de gestion des risques implique le conseil d'administration et les dirigeants dans le processus d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que dans l'élaboration de politiques, procédures et systèmes opérationnels sains. Ensuite, les mécanismes de contrôle interne testent et évaluent la capacité de l'institution de micro-finance à réduire le risque. La mise en oeuvre et l'amélioration de ces politiques, procédures et systèmes impliquent le personnel opérationnel dans le processus de contrôle interne, ce qui permet à l'institution d'avoir un retour sur sa capacité de gestion des risques sans nuire au service client ni causer de difficultés opérationnelles. Le conseil d'administration et la direction sont informés des résultats de l'évaluation et y répondent comme il se doit, poursuivant ainsi le processus continu d'évaluation des risques et de mise en oeuvre des contrôles.

Pour remplir leur double mission de pérennisation et d'aide aux populations à faibles revenus, les institutions de micro-finance doivent être doter d'un cadre d'évaluation des risques qui comporte deux composantes majeures :

- La viabilité financière
- Le développement institutionnel

Une norme d'évaluation des risques d'une institution financière traite seulement du premier point. Pour évaluer le diagnostic financier d'une banque ou d'une institution financière, il est nécessaire de prendre en compte la gestion des actifs et passifs, en intégrant le risque sur crédit ainsi que les risques opérationnels comme la fraude et l'inefficacité.

L'évaluation des risques en micro-finance nécessite également la prise en compte des perspectives de développement institutionnel. Comme les institutions de micro-finance se soustraient de plus en plus de la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds au profit d'une autonomie financière durable ; une vision claire, des systèmes de gouvernance fiables et efficaces, et un personnel compétent deviennent des déterminants cruciaux pour une meilleure gestion des risques.

Ce cadre cohérent d'évaluation de risques des institutions de micro-finance présente une analyse objective des problématiques de développement institutionnel et de viabilité

financière, en distinguant quatre types de risques à savoir : risques institutionnels, risques opérationnels, risques de gestion financière et risques externes (Cf. Figure 2) [12][13].

Risques institutionnels

Mission Sociale

Mission Commerciale

Dépendance

Risques opérationnels

Crédit

Humains

Technologiques

Juridiques

Gouvernance

Métiers

Risques Gestion Financière

Taux

Change

Intégrité système

Inefficiences

Risques externes

Réglementation

Concurrence

Démographie

Environnement physique

Macroéconomie

TABLE DES MATERES

INTRODUCTION.....	1
PREMIER PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : LA MICROFINANCE ET LES RESEAUX OTIV	
Section 1 : Généralités sur la microfinance.....	5
1.1. Historique et intervenants.....	5
1.2. Définition et cadre légal de fonctionnement de l'activité de microfinance.....	7
1.3. Mission et objectifs	7
Section 2 : Description des Réseaux OTIV à Madagascar.....	8
2. 1. Contexte international	8
2. 2. Origine de l'OTIV et activités.....	9
2. 3. Le Réseau OTIV Antananarivo.....	10
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE DE CREDIT DANS LES IMF	
Section 1 : Politique générale de crédit et les risques de crédit.....	15
1. 1. La politique générale de crédit.....	15
1.1.1 – Epargne.....	16
1.1.2 – Crédit.....	16
1. 2. Les risques de crédit	18
1.2.1-Internes :	18
1.2.2-Externes :	18
Section 2 : Processus actuel d'octroi de crédit.....	19
2. 1. Accueil du demandeur de crédit	19
2. 2. Les stades du dossier de crédit.....	20
2.3. L'approbation et Information.....	22
2. 4. Signature du contrat et déboursement	23

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

CHAPITRE III : FACTEURS DE DEFAILLANCE EN CREDIT

Section 1 : Les facteurs internes.....	26
1.1. Inadéquation des produits de prêt.....	26
1.2.Mauvaise application des procédures d'octroi de crédit et Insuffisance de formation des Agents de crédit.....	27
1.3. Insuffisance de contrôle des responsables et Insuffisance dans le suivi des crédits en cours.....	29
1.4. Insuffisance de personnel de crédit et Insuffisance de matérielle.....	30
Section 2 : Facteurs externes.....	31
2.1. Facteurs externes à caractère irréversible.....	31
2.2. Facteurs externes à caractère réversible	32
2.3. Données démographiques sur l'emprunteur.....	33
2.4 .Caractéristiques de l'entreprise.....	34

CHAPITRE IV : ANALYSE DES RISQUES DE CREDIT DUS AUX FACTEURS HUMAINS

Section 1 : Analyse organisationnelle du processus d'octroi de crédit.....	37
1.1. Lors de l'accueil du membre.....	37
1.2. Lors de la validation	37
1.3. Lors du montage et de l'analyse du dossier de demande de crédit	38
1.4. Lors de la présentation du dossier et l'approbation finale.....	38
Section 2 : Analyse des risques liés à la mauvaise foi humaine.....	50
2.1. Détournement de remboursement de crédit.....	50
2.2. Emprunt fictif.....	51
2.3. Crédit contre pot-de-vin.....	51

2.4. Crédit consenti aux amis ou famille	51
--	----

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET LEURS RESULTATS

CHAPITRE V : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS SUIVANT L'ORGANISATION

Section 1 : Proposition de solutions concernant les risques internes.....	55
---	----

1.1. Développement d'un mécanisme de gestion de risques.....	55
--	----

1.2. Mise en place d'un plan de formation.....	57
--	----

1.3. Mise en place d'un cadre de rémunération incitative.....	58
---	----

1.4. Mise en place d la méthode d'analyse « Crédit scoring ».....	61
---	----

<u>Section 2</u> : Proposition de solutions concernant les risques d'origine externe.....	63
---	----

2.1. Comprendre les causes du problème.....	63
---	----

2.2. Sélectionner et bien informer les emprunteurs.....	63
---	----

2.3. Adapter au mieux les montants et les conditions de remboursement pour chaque emprunteur.....	64
---	----

2.4. Mettre en place des incitations au remboursement.....	64
--	----

CHAPITRE VI : AVANTAGES ET FAIBLESSES DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT AU SEIN D'UNE IMF

Section 1 : Avantages dans la gestion de risques.....	65
---	----

1.1. Avantages en internes.....	65
--	----

1.2. Avantages en externes.....	65
---------------------------------	----

Section2 : Faiblesses de la gestion du risque et les conséquences des impayés.....	66
--	----

2.1. Faiblesses de la gestion du risque.....	66
--	----

2.2. Conséquences des impayés sur une IMF.....	67
--	----

CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	i
LISTE DES ANNEXES.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	x