

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Partie 1 : Matériels et méthodes

Chapitre 1 : Matériels

Section 1 : Zone d'étude

Section 2 : Les outils théoriques

Chapitre 2 : Méthodes

Section 1 : Méthode de collecte des données

Section 2 Méthode d'analyse des données

Partie 2 : Résultats

Chapitre 1 : Résultats liés à la première hypothèse

Section 1 : Résultats sur les types de crédit offert par la BFV-SG

Section 2 : Le processus d'octroi des crédits de la BFV-SG

Chapitre 2 : Résultats liés à la deuxième hypothèse

Section 1 : Résultats par rapport à l'identification des risques de crédit

Section 2 : Les techniques utilisées par la BFV-SG pour minimiser les risques de contrepartie

Section 3 : La satisfaction des clients

Partie 3 Discussions et recommandations

Chapitre 1 : Discussions

Section 1 : Discussions par rapport aux hypothèses

Section 2 : Vérification des hypothèses

Section 3 : Analyses FFOM de la BFV-SG

Section 4 : Analyses PESTEL de la BFV-SG

Chapitre 2 : Recommandations

Section 1 : Proposition de solutions

Section 2 : Résultats attendus

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIES

WEBOGRAPHIES

LISTE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

BFV-SG : Banky Fampanandrosoana ny Varotra Société Générale

CA : Chiffre d'affaires

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CIN : Carte d'identité nationale

DAB : Distributeur Automatique de Banque

DPSC : Direction Pôle Service du Crédit

FFOM : Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces

HTVA : Hors taxe

KYC: Know Your Customer

MGA: Monnaie garantie en Ariary

NIF : Numéro d'identification Fiscale

PESTEL : Politique – Economie – Social – Technologie – Ecologie – Légal

PIB : Produit intérieur brut

RCS : Registre de commerce et des sociétés

RIB : Relevé d'identité bancaire

SA : Société Anonyme

SARL : Société à responsabilité limitée

SARLU : Société à responsabilité limitée unipersonnel

STAT: Numéro statistique

SWOT: Strengths, Weakness, Opportunity, Threats

TPE: Terminal de Paiement Electronique

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Fiche signalétique de la BFV-SG.....	10
Tableau N°2: Logique d'analyse S.W.O.T.....	32
Tableau N°3: Choix du client sur les formes du crédit SOAFENO	39
Tableau N°4: Choix du client sur les formes du crédit SOAHONENANA	40
Tableau N°5: Choix du client sur les crédits de financement des besoins d'exploitation	41
Tableau N°6: Classification des clients particuliers et critères d'octroi de crédit.....	42
Tableau N°7: Classification des clients professionnels et critères d'octroi de crédit.....	44
Tableau N°8: Tableau des risques issus des procédures	51
Tableau N°9: Situation des clients de l'agence Ankadimbahoaka	54
Tableau N°10: Tableau des taux d'endettement des clients	57
Tableau N°11: Tableau de la durée de crédit des clients.....	57
Tableau N°12: Satisfaction des clients par rapport aux procédures d'octroi de crédit.....	60
Tableau N°13: Satisfaction des clients par rapport au taux d'intérêt	61
Tableau N°14: Satisfaction des clients par rapport aux termes de remboursement	62

LISTE DES FIGURES

Figure N°1: Organigramme de la BFV-SG Ankadimbahoaka	13
Figure N°2: L'analyse PESTEL	29
Figure N°3: Modélisation des variables de la première hypothèse	34
Figure N°4: Modélisation des variables de la deuxième hypothèse	34
Figure N°5: Les préalables à l'octroi de crédit.....	46
Figure N°6: Organisation du processus d'octroi de crédit aux particuliers.....	47
Figure N°7: Processus d'octroi de crédit des professionnels	49
Figure N°8: Diagramme de circulation du dossier de crédit	55

INTRODUCTION GENERALE

D'un point de vue général l'activité bancaire occupe une place importante dans l'économie. Depuis l'apparition de la première banque au 19^{ème} siècle jusqu'à nos jours, elle n'a cessé d'évoluer pour satisfaire les besoins des clients. Pour cela, nous pouvons énumérer quelques produits et services tels que les cartes bancaires, le transfert d'argent, les Distributeurs Automatiques de Billets, la Terminale de Paiement Electronique, les prêts bancaires, lettre de change etc.... qui sont adaptés aux besoins de chacun.

Actuellement, les services de la banque sont devenus indispensables pour les opérateurs et agents économiques (entreprises ou particuliers). En effet, les banques jouent un rôle primordial dans le financement des activités économiques nationales, elles collectent et gèrent les dépôts des agents économiques et exercent un réel pouvoir de création monétaire à travers les crédits qu'elles octroient. Elles jouent ainsi le rôle d'intermédiaires entre les agents à capacité de financement et ceux exprimant un besoin de financement. Ce rôle d'intermédiaire financier leur confère une grande responsabilité, mais les expose également à de nombreux risques (risque de crédit, de liquidité, de solvabilité, de change, etc....).

Ces risques bancaires tournent principalement autour du risque opérationnel et du risque de crédit. Nous allons plus nous focaliser sur le risque de crédit qui occupe aujourd'hui le devant de l'actualité avec les différentes crises économiques, il est de toute façon lié à une politique de crédit. Le risque de crédit ou risque de contrepartie est inhérent à l'activité bancaire, l'enjeu n'est donc bien évidemment pas d'éviter le risque mais de l'évaluer de façon optimale pour l'intégrer aux systèmes internes et à la stratégie marketing et commerciale de la banque.

Le contexte environnemental actuel de la concurrence, les turbulences économiques, la globalisation, la volatilité des marchés et la mutation structurelle incitent les dirigeants à mettre en place des techniques plus performantes qui permettent de bien gérer l'activité de la banque.

En effet, le nombre d'institutions financières à Madagascar ne cesse d'augmenter, les exigences des clients deviennent de plus en plus pointues. Face à cette situation, chaque établissement financier se doit d'adopter des stratégies permettant de le distinguer et de maintenir voir d'élargir sa part de marché. Il est primordial de se différencier dans sa façon de

gérer la clientèle, sur la qualité de ses relations envers cette clientèle ainsi que sur la qualité des services offerts. Les banques utilisent leurs créativité pour attirer la clientèle.

L'inclusion financière constitue de nos jours un facteur de progrès et un levier de croissance dans l'objectif du développement durable. Elle se définit comme « la possibilité pour les individus et les entreprises d'accéder à moindre coût à toute une gamme de produits et de services financiers utiles et adaptés à leurs besoins (transactions, paiements, épargne, crédit et assurance) proposés par des prestataires fiables et responsables »¹. L'accès à un compte courant d'opérations constitue la première étape vers une inclusion entière consistant au dépôt de fonds mais aussi à l'envoi et à la réception de paiement.

C'est à ce stade qu'intervient l'essence même de l'activité bancaire, qui est l'octroi de crédit lui permettant de réaliser une part importante de son produit net bancaire tout en contribuant au développement économique et social du pays. Compte tenu de la diversification de sa clientèle : particuliers, professionnels et associations, les clients professionnels constituent la clientèle privilégiée de la banque en considération de son apport en flux monétaire considérable, l'établissement de crédit se doit d'adapter ses produits aux besoins de celles-ci.

Les entreprises ont recours aux crédits bancaires pour financer l'acquisition de matériels d'équipement ou à combler un décalage de trésorerie ainsi qu'au financement des activités à caractère saisonnier engageant ainsi des sommes importantes.

Les clients particuliers, quant à eux, effectuent des demandes de crédit pour satisfaire leur besoins domestiques en vue de l'amélioration de leur cadre de vie (financements des travaux de rénovations de l'habitation, achat d'équipements ménagers ou de véhicule...).

L'accès à des produits et services financiers permet de faciliter au client leur vie quotidienne. Elle permet d'aider les ménages et les entreprises à anticiper le financement d'objectifs à court ou à long terme mais aussi de faire face à des imprévus. Un individu possédant un compte courant sera plus enthousiaste pour recourir à d'autres services financiers, comme le crédit ou l'assurance, à créer une entreprise ou développer son activité, à investir dans l'éducation ou la santé, à gérer les risques et à surmonter les difficultés financières, ainsi que divers autres facteurs qui amélioreront globalement son niveau de vie.

¹ www.banquemondiale.org/ Mai 2018

Selon SARDI (2002 : 39) « le métier du banquier est le métier du risque, les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur des pertes peuvent conduire à la défaillance c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements »².

Le mot crédit provient du latin « creditum » « de credere » qui signifie croire ou avoir confiance³. La gestion du risque, notamment du risque crédit, fait partie intégrante de l'activité d'une banque. En effet, la raison d'être d'une banque est d'accepter une dose contrôlée d'incertitude et de gérer les risques associés en vue de capitaliser sur ces écarts de risque pour gagner de l'argent. La notion de risque du crédit bancaire présente différentes approches en fonction de son analyse.

Selon SAMPSON A, il s'agit de « la tension qui habite les banquiers et inséparable de leur métier, ils veillent sur les économies d'autrui et pourtant ils font des bénéfices en les prêtant à d'autres, ce qui comporte inévitablement des risques. Un banquier qui ne prend pas de risque n'en est pas un »⁴

NALLEAU G et ROUACH M désignent le risque comme « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui -ci soit une dégradation ou une perte »⁵

Il est à savoir que lors d'un prêt il faut connaître les différentes parties prenantes contrat ainsi que leurs obligations. BONNEAUT donne la définition suivante : « Constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie »⁶

Le risque de contrepartie génère des impacts bien précis au sein des banques. On peut noter l'existence des impacts financiers directs (non restitution du capital prêté, moins-value, détournement de fonds) ainsi que des impacts financiers indirects (provision élevée sur les

² SARDI Antoine (2002), Audit et Contrôle Interne Bancaire, Editions AFGES, Paris, p.39

³ Encyclopédie Larousse

⁴ SAMPSON A, Les banques dans un monde dangereux, R.Laffont, 1982, p.38

⁵ Michel Rouach, Gérard Naulleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier, La Revue Banque 1998, p.30

⁶ <http://www.codes-et-lois.fr/code-monetaire-et-financier/toc-services-operations-banques-services-paiement-credits-fa96435-texte-integral>

bénéfices, anticipation de perte probable, charges supplémentaires) voire des impacts commerciaux (perte de clientèle, dévalorisation de l'image de la banque)

Cependant, tout en sachant que le risque zéro n'existe pas, le véritable dilemme est de savoir : **Comment contrôler au mieux le risque d'insolvabilité des clients lors de l'octroi de crédit bancaire ?**

Dans le cadre de ce mémoire nous allons centrer particulièrement notre étude sur le thème : **analyse des risques liés à l'octroi de crédit bancaire : Cas de la banque BFV-SG Agence Ankadimbahoaka**. L'étude de ce thème tentera d'apporter des réponses à la problématique posée précédemment.

L'objectif majeur de cette étude est de démontrer qu'avec une bonne maîtrise des procédures d'acceptation de crédit, nous pouvons faciliter l'identification des risques liés au crédit afin de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les minimiser. Tout cela en passant par l'évaluation des critères d'acceptation des crédits et l'appréciation des outils d'évaluation des risques liés au crédit appliqués par la banque en vue d'améliorer le système bancaire afin optimiser les bénéfices et minimiser les pertes.

L'objectif global de notre recherche est donc de minimiser les risques liés à l'octroi de crédit. A partir de cet objectif ressortent deux objectifs spécifiques : le premier est d'identifier les risques liés au processus d'octroi de crédit, le deuxième est d'améliorer la performance de la banque.

A partir des objectifs spécifiques ci-dessus, nous pouvons exprimer des hypothèses. En effet la gestion du risque de crédit est évolution permanente compte tenu de la complexité des menaces de l'activité de crédit auquel la banque doit faire face. Les banques ne cessent d'effectuer des recherches pour essayer de trouver des améliorations concernant les procédures en place. Les banques développent des méthodes innovantes dans le cadre de la gestion du risque de contrepartie. Ces nouvelles techniques permettent à la banque de mieux identifier les menaces pour leur permettre de les gérer avant qu'elles ne prennent des proportions trop importantes dans le déroulement des processus bancaires en entraînant des effets néfastes sur la performance de la banque. Nos principales hypothèses sont donc les suivantes :

-1^{ère} hypothèse : « La maîtrise des procédures pour l'allocation de crédit facilite l'identification des risques de contrepartie».

-2^{ème} hypothèse : « La minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance financière de la banque».

La formulation de ces hypothèses nous permet d'obtenir des résultats. Il s'agit notamment de bien appréhender les risques lors de l'octroi de crédit ainsi que de minimiser les risques de crédit.

Notre choix de l'établissement pour effectuer notre étude s'est tourné vers la BFV-SG Madagascar en raison de sa notoriété, de sa compétence, de sa qualité et de l'image de marque qu'elle confère à ses clients. Elle a aussi été choisie pour mener notre étude car elle a su tenir jusqu'à présent sa position parmi les Leaders dans le secteur bancaire à Madagascar.

La question de la gestion du risque du crédit bancaire a déjà été largement débattue dans de nombreuses études. Pour établir un constat des recherches actuelles, nous avons lu et analysé une large quantité de document, traitant des risques bancaires afin d'avoir une vue globale. Nous avons collecté des données à travers des références académiques telles que des mémoires ou des thèses, des ouvrages de différents auteurs, des recherches webographiques. Nous souhaitons effectuer une analyse de ces théories au sein d'une institution de renommée afin de permettre à la banque d'avoir une vue d'ensemble sur sa gestion du risque de crédit. Notre travail met en évidence à la fois les points positifs qui doivent être maintenus ainsi que les points négatifs qui devront être corrigés. Cette recherche s'inscrit concrètement dans un processus d'amélioration de gestion des risques de contrepartie.

Pour analyser les faits, vérifier les hypothèses et répondre à la problématique, une démarche d'étude doit être suivie. Dans le cadre de notre étude nous avons utilisé la norme IMMRED. Ainsi, le présent travail se divise en trois grandes parties qui se répartissent ci-après :

La première partie sera intitulé « Matériels et méthodes ». Elle comportera deux chapitres, le premier chapitre « Matériels » servira à présenter les matériels utilisés lors de l'élaboration du présent mémoire, notamment l'entreprise à travers son identité, son historique, ses missions et activités et son organisation ainsi que le cadre théorique du thème

étudié. Il s'agit notamment des théories en rapport avec notre sujet d'étude que nous avons recueillis à travers la consultation de divers documents et ouvrages.

Le second chapitre « Méthodes » nous permettra de présenter les démarches méthodologiques qui décrivent les techniques et les méthodes utilisées pour effectuer la collecte des informations ainsi que celles utilisées pour leurs traitements. Cette partie concerne donc l'origine des données utilisées. Elle présente également les limites de notre étude ainsi que les difficultés que nous avons rencontrées lors de l'élaboration de ce travail.

La deuxième partie « Résultats » met en relief les résultats obtenus lors de notre descente sur terrain. Il fera l'objet de deux chapitres, le premier nous permettra de développer les résultats obtenus relatif à la première hypothèse tandis que le second nous présentera la présentation des résultats obtenus par rapport à la seconde hypothèse.

La troisième et dernière partie intitulée « Discussions et recommandations » comportera deux chapitres, le premier chapitre « Discussions » servira à présenter les discussions par rapport aux hypothèses que nous avons formulées, puis d'effectuer un diagnostic en adoptant les méthodes d'analyse FFOM et PESTEL. Dans le deuxième chapitre, nous effectuerons la proposition des solutions et des recommandations pour une que la banque puisse procéder à une amélioration de ses procédures ou de ses pratiques.

Pour clôturer notre étude, nous rédigerons ensuite une conclusion générale pour synthétiser le travail que nous avons effectué.

Partie 1 : Matériels et méthodes

Pour tout travail de recherche, l'atteinte des résultats et la réalisation proprement dite du travail nécessite l'utilisation d'une méthodologie constituée par des matériels et des méthodes adéquats. Dans cette première partie, on va se pencher sur les techniques de réalisation du présent mémoire par la mise en valeur des matériels et des méthodes utilisés. Elle est constituée de deux cadres essentiels à savoir le cadre théorique qui est un élément indispensable permettant l'enrichissement de nos connaissances sur un sujet définit. Les informations théoriques ainsi obtenues seront ensuite associées à un cadre pratique en vue de mieux cerner l'étude. Cette partie sera alors dédiée à la présentation des outils théoriques, des méthodes de collecte de données et de leur traitement afin d'aboutir aux résultats attendus. Afin de mieux présenter notre travail, nous avons divisé cette première partie en deux grands chapitres.

Le premier chapitre se focalisera sur la présentation la zone d'étude, son historique, ses activités ainsi que les différents outils théoriques utilisés pour mener à bien notre travail.

Le deuxième chapitre servira à la présentation des diverses méthodes appliquées pour la collectes de données en reflétant les différentes techniques utilisées comme : le questionnaire, l'entretien, la recherche documentaire et l'observation. Nous observerons aussi dans ce chapitre les différentes techniques utilisées pour leurs analyses.

Chapitre 1 : Matériels

Ce premier chapitre nous permettra d'étudier les différentes ressources qui ont été nécessaires pour la réalisation du travail, entre autre ceux qui ont servis à vérifier les hypothèses. Il servira non seulement à la présentation de l'entité étudiée, mais aussi à la présentation des outils théoriques qui nous servirons de référence pour ne pas nous perdre lors de notre analyse.

Dans la première section, nous présenterons la BFV-SG, dans la deuxième section nous verrons les notions théoriques se rapportant à notre thème.

Section 1 : Zone d'étude

Pour mener à terme notre recherche, nous avons effectué une descente sur le terrain. Cela nous a permis d'améliorer notre connaissance sur les fonctionnements et réalités au niveau d'une entreprise. La descente sur terrain est primordiale car c'est à partir des faits réels que notre étude se basera, le choix du secteur d'activité, la taille et le niveau de notoriété est aussi pris en compte pour aboutir à de meilleurs résultats.

Ainsi, notre choix de la zone d'étude est orienté vers une entreprise de service à caractère financier. Notamment le cas de la « BFV-SG », une banque favorisant le développement du commerce.

Notre choix s'est orienté vers ce secteur car, le niveau de développement d'un pays se mesure par le nombre d'emplois créé en son sein. A Madagascar, le nombre d'entreprise en start-up se multiplie, mais au bout d'un moment, ces entreprises se trouvent en faillite et sont obligés de fermer leurs portes à cause de la concurrence qui ne cesse d'être de plus en plus rude. Ainsi pour pouvoir être compétitif et garder leur place au niveau du marché, les entreprises se doivent de suivre les tendances du marché, d'effectuer des innovations. Pourtant, il se peut qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour satisfaire à cette obligation, c'est là que les institutions financières entrent en jeu. Ils apportent une aide précieuse aux entreprises pour assurer la pérennité de leurs activités. Nous avons ainsi choisi le cas de la BFV-SG car cette institution fait partie des institutions financières qui ont pu rester stable et pérenne malgré les différentes conjonctures que notre pays a pu connaître, cela, en partie grâce à sa filiation avec le groupe « Société Générale » en France.

1.1. Présentation de la BFV-SG

Comme mentionné précédemment, la BFV-SG fait partie du groupe Société Générale en France. Elle fête actuellement ses 20 ans au sein du groupe.

Le groupe « SG » ainsi que la BFV-SG ont subi de nombreuses transformations avant de devenir ce qu'elle est aujourd'hui :

En 1864, le Groupe « Société Générale » a été créé par un groupe d'entrepreneur pour développer l'économie et le commerce en France. Jusqu'à présent, il garde son esprit entrepreneurial pour créer un avenir meilleur.

En Janvier 1977, la Banque Commerciale de Madagascar « BCM » et la Banque Financière et Commerciale Malgache Mandroso « BFCMM » se sont fusionnées pour donner naissance à une seule entité, la Banky Fampandrosoana ny Varotra « BFV ». Durant cette époque, la banque était une banque nationalisée étant donné que le pays était sous le régime socialiste. Dans le cadre de l'ajustement structurel et dans le souci de relancer l'économie, l'Etat malgache a lancé le processus de privatisation de ses entreprises y compris le secteur bancaire.

En juin 1998, le Gouvernement de la République de Madagascar a émis un appel d'offre pour la privatisation de la BFV, la BFV a été rachetée par le groupe « Société Générale » et devint la « BFV-Société Générale ».

En 2005, le logo de la BFV-SG a subi une révision afin de le rendre plus harmonieux et plus lisible sous les couleurs de la Société Générale.

Comme toute société, la BFV-SG a son propre statut juridique. Pour avoir un aperçu général, nous allons effectuer sa présentation à travers le tableau suivant.

Tableau N° 1 : Fiche signalétique de la BFV-SG

DENOMINATION SOCIALE	BFV-SG
FORME	Société Anonyme (SA)
STATUT	Privée
CAPITAL SOCIAL (en Ariary)	14 000 000 000 Ariary
NUMERO STATISTIQUE	64191-11-1998- 0-10078
NOMBRE TOTAL DE PERSONNEL	869 employés dont 436 travailleurs dans les agences et 413 travaillent au siège
REGISTRE DE COMMERCE	N°98B00771
MAISON MERE	Société Générale 29 Boulevard Haussmann 75009 Paris
SIEGE SOCIAL	14, RUE Générale RABEHEVITRA Antaninarenina Antanananarivo 101, Madagascar
NIF	2000002711
TEL	+261 20 22 206 91 à 95
FAX	(261) (0) 20 22 371 40
E-MAIL	relation.client@socgen.com ,
SITE WEB	www.bfvsg.mg
BP	196 Antaninarenina
Réseaux	51 agences dans tout le pays
REPRESENTANT LEGAL	Mr Bruno MASSEZ
SLOGAN	« Développons ensemble l'esprit d'équipe »

Source : documents internes de la BFV-SG, consulté début Février 2018

1.1.1 Activités de la BFV-SG

Avec un réseau de plus de 56 agences à Madagascar ainsi qu'une grande qualité d'accueil et de communication avec sa clientèle, la BFV-SG ne cesse d'élargir sa gamme de produits et de services, elle s'adapte toujours aux exigences de ses clients et de ses partenaires. Etant une banque commerciale, la BFV-SG offre des services financiers comportant une valeur ajoutée sociale réelle. De ce fait nous pouvons citer les activités principales de la BFV-SG :

- L'octroi de crédits bancaires

La banque fournit des crédits à ses clients pour que ces derniers puissent financer leurs projets. En contrepartie de ces crédits, la banque prélève des intérêts calculés sur la base du montant qu'elle a accordé. Le fait d'accorder des crédits à ses clients favorise en parallèle le financement de l'activité économique du pays.

- Les placements

La banque garantit la sécurité des capitaux de ses clients lorsque ces derniers mettent leurs fonds dans un compte de dépôts, la banque leur fait bénéficier d'intérêts créditeurs.

- Les épargnes

La banque offre aussi à ses clients qu'ils soient détenteur de compte à vue ou non, la possibilité d'ouvrir un compte épargne afin de faire fructifier leur argent et de réaliser des économies en toute sécurité.

Outre ces trois principales activités, la banque offre aussi divers services tels que :

- La gestion des moyens de paiement

Ces moyens de paiements sont mis en place afin de faciliter, de sécuriser et de rendre plus rapide les transactions effectuées par les clients, que ce soit pour des opérations de retraits ou de versements. Pour ce faire, la banque a mis à la disposition de ses clients divers instruments tels que : les moyens de paiement classiques comme les chèques, les lettres de changes ainsi que les ordres de virement. Il existe aussi d'autres moyens que la banque met à la disposition de sa clientèle dans un souci de sécurité et de rapidité des opérations, il s'agit de l'utilisation

des moyens de paiement électronique effectués par le biais des cartes bancaires ou l'utilisation du service « bfvsgnet ».

- La gestion des opérations de change

A part les opérations effectuées en monnaie locale, certains clients, qu'ils soient de nationalité malgache ou étrangère souhaitent retirer de l'argent en devises. Cela par exemple dans le cas où le client en question désire se rendre à l'étranger et qu'il doit convertir son argent en monnaie en vigueur dans le pays de sa destination. Ou bien dans le cas inverse, où des clients étrangers en visite dans notre pays qui souhaitent convertir leurs devises en monnaie locale pour couvrir leurs dépenses durant la durée de leur séjour. Ces opérations d'achat ou de vente de devises se présentent sous forme de billets de banque ou de chèques de voyage. La banque applique un cours de change spécifique pour chacune de ces opérations.

- Le service Western Union

Etant un des représentants du Western Union à Madagascar, la BFV-SG a mis en place ce service afin que des clients puissent recevoir de l'argent de l'étranger même s'ils ne sont pas titulaires d'un compte en banque. C'est un service de transfert d'argent rapide qui passe par le réseau WESTERN UNION.

1.1.2 Les objectifs de la BFV-SG

Les objectifs sont présentés dans l'intérêt de s'informer un peu plus sur la société et de voir les actions qu'elle fait.

L'objectif de tout établissement est d'abord d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser sa clientèle actuelle. En complément de cela, la BFV essaie d'adapter ses produits pour satisfaire les besoins de tout type de client.

La BFV-SG souhaite devenir la banque relationnelle de référence à Madagascar. Il en est de même pour répondre aux attentes de ses clients et les accompagner au quotidien dans leurs projets.

Dans cet état d'esprit, les principaux objectifs de la BFV-SG peuvent donc être résumés de la manière suivante : la satisfaction de la clientèle ; l'accroissement des bénéfices ;

l'augmentation de sa part de marché et de sa notoriété ; l'amélioration de sa politique de proximité ; garantir sa pérennité à long terme

1.2. Structure organisationnelle de la BFV-SG

La structure d'une entreprise permet de déterminer les relations hiérarchiques et fonctionnelles ainsi que les rapports et la communication interne d'une société. Une bonne gestion d'une société découle donc d'une bonne organisation au sein de cette dernière. Nous allons donc voir en premier lieu l'organisation du siège, ensuite nous présenterons l'organisation de l'agence que nous avons utilisée comme terrain.

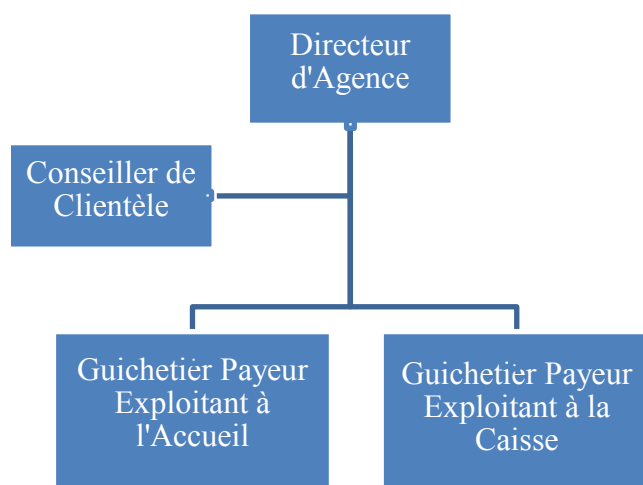
1.2.1 Organigramme de la société BFV-SG

L'organigramme montrant les différents services et départements existants au sein de la BFV-SG sera présenté en annexe (Cf. annexe N°1) du fait que notre étude se porte sur le cas de l'agence Ankadimbahoaka.

1.2.2 Organigramme de l'agence Ankadimbahoaka

Un organigramme représente de façon schématique les diverses relations, que ce soit fonctionnelle ou hiérarchique au sein d'une entité. Il permet d'avoir une vision globale de la structure d'une société.

Figure N°1: Organigramme de la BFV-SG Ankadimbahoaka



Source : document interne de la BFV-SG, Avril 2018

Pour assurer une bonne coordination des activités, chaque membre du personnel de l'agence dispose de tâches spécifiques.

Le Directeur d'agence est le premier responsable. C'est à lui qu'incombe la tâche d'encadrer et d'animer les membres de son équipe. Il assure le pilotage des opérations effectuées par le personnel, cela en élaborant un plan conduisant à l'exécution de toutes les tâches, que ce soit sur le plan administratif ou commercial, de façon à atteindre les objectifs de l'agence. Il veille à ce que les ressources allouées à l'agence soient exploitées de manière optimal pour son bon fonctionnement. C'est le Directeur qui supervise les opérations qui se déroulent au sein de son agence, il veille donc à la conformité et au bien-fondé des opérations tout en s'assurant que les procédures règlementaires sont bien appliquées par chacun des agents. Il s'assure aussi de la réalisation des objectifs de l'agence en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre.

Le conseiller de clientèle quant à lui, assure la gestion et l'exploitation du portefeuille de clients de l'agence en ayant une bonne maîtrise des risques. Il est donc le représentant de la banque auprès de la clientèle. Il effectue les actions commerciales tels que la prospection, la sensibilisation pour faire connaître les produits et offres de la BFV-SG et de développer le portefeuille client de l'agence.

Le Guichetier Payeur Exploitant à l'Accueil est la première image que le client voit en entrant dans une agence. Il assure la réception des clients, les renseignent sur les divers services qu'ils recherchent, les guident à travers les démarches à suivre pour l'exécution des opérations qu'ils souhaitent faire. C'est aussi l'agent d'accueil qui reçoit les ordres de virements, les remises de chèques ou d'effets déposés par les clients en y effectuant les contrôles d'usage. C'est auprès de ce dernier que les clients s'adressent pour les divers formulaires à remplir pour effectuer la demande des divers documents bancaires (RIB, attestations en tout genre).

Le Guichetier Payeur Exploitant à la Caisse, lui, assure le traitement de toutes les opérations courantes liées à la caisse. Il s'occupe donc de la tenue de la caisse en MGA, en devises, MVOLA, TPE ou Western Union. Il est aussi chargé de toutes interventions liées au Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), lorsque celui-ci est hors service, nécessite un changement de rouleau (pour les reçus) ou nécessite une alimentation de billets.

Section 2 : Les outils théoriques

La banque occupe une place très importante dans le secteur financier. Elle collecte l'épargne des agents excédentaires pour subvenir aux besoins de financement des projets jugés rentables. Le financement bancaire est un moteur de croissance économique et de création de richesses. Au cours de leur activité de financement elles sont exposées à une multitude de série de risques. Cette section nous permettra alors d'approfondir théoriquement notre connaissance sur les crédits bancaire et les risques liés à l'octroi de crédit. Les théories évoquées par certains auteurs nous seront très bénéfiques. En effet, afin d'éclaircir le sens même du thème et de bien cerner notre étude, nous avons eu recours à la consultation de divers ouvrages. La présentation des informations théoriques dans cette partie permettra d'avoir une bonne compréhension de la notion de crédit bancaire ainsi que des risques y afférentes.

2.1 Définition du crédit bancaire

L'auteur Petit-Dutaillis (1967 :18) pense que : « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition effective et immédiate d'un réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature de ce service »⁷.

Pour SARDI (2005 : 761), « un crédit est une opération par laquelle un prêteur ou (un créancier) remet une somme d'argent à un emprunteur (ou débiteur), avec engagement par ce dernier de restituer cette somme à une date convenue (échéance), augmenté des intérêts convenus »⁸.

De ces définitions découlent trois notions essentielles dans l'octroi des crédits :

La confiance qui doit exister entre les parties contractantes. Cette notion doit prévaloir dans le respect des engagements pris par le client, dans son professionnalisme et dans les capacités techniques et commerciales de son entreprise. C'est la base de la relation bancaire. Cependant elle peut évoluer en fonction des rapports avec la banque.

⁷ PETIT-DUTAILLIS, Le risque de crédit bancaire, Edition scientifique Riber, Paris, 1967, p.18.

⁸ SARDI Antoine (2005), Pratique de la comptabilité bancaire aux normes IFRS, Editions AFGES, Paris, p.761

Le facteur temps qui est synonyme d'incertitude car la solvabilité d'un emprunteur peut se détériorer sur la durée. Il est extrêmement important dans ce genre d'opération. La durée du crédit est l'intervalle de temps qui sépare deux prestations : celle du prêteur (date d'octroi du crédit) et celle de l'emprunteur (date du remboursement). Plus la durée s'étale sur le long terme, plus le risque devient important.

La promesse de remboursement du bien prêté qui est inévitablement rattachée au risque de crédit. Ce risque de crédit est présent dans toutes les étapes de la relation entre l'établissement de crédit et sa clientèle.

2.1.1 Les différents types de crédits

Selon le critère « durée » on distingue les crédits à court terme, à moyen terme et à long terme.

Le crédit à court terme désigne l'ensemble des techniques de financement spécialisées relatives aux opérations du cycle d'exploitation et d'autre part des moyens de financement dont la durée est extrêmement courte, de quelques jours à quelques mois. Ces crédits sont accordés aux particuliers pour financer leur besoins de trésorerie sur une courte période. Néanmoins, selon Conso (2005 : 310-311) « suivant la durée du cycle de production ou de commercialisation, le crédit à court terme peut être relativement long et atteindre une période de l'ordre d'un an, on désigne alors ces crédits sous le nom de court terme prolongé, et on les distingue des opérations plus courtes qui portent sur une période de trois à six mois ». ⁹

Le crédit à moyen terme est destiné à financer un matériel léger, les biens d'équipements dont la durée d'amortissement est comprise entre 2 à 5 ans. Les crédits à moyen termes oscillent entre les crédits à court terme et les crédits à long terme. Certains les appellent des « crédits à long terme courts » tandis que d'autres les appellent des « crédits intermédiaires ». Ils sont destinés à financer des activités rentables à moyen terme telles que les activités de constructions, d'innovations. Il existe une relation entre la durée du financement et la durée de vie du bien financé. Il faut donc éviter que la durée du financement soit plus longue que la durée d'utilisation du bien ayant nécessité le financement par un crédit à moyen terme. La durée du prêt doit cependant tenir compte des capacités financières de

⁹ CONSO Pierre, (2005), Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Collection Gestion Sup, Paris, p.310-311

l'entreprise car durant la période du crédit, l'entreprise doit pouvoir assurer le remboursement du crédit ainsi que le paiement des intérêts.

Le crédit à long terme est accordé par les institutions financières aux clients qui souhaitent investir dans des projets qui ne donneront des résultats que sur le long terme. Il sert au financement des immobilisations lourdes, notamment des constructions. Ce type de crédit peut, en matière commerciale, commencer à 5 ans. Mais du point de vue des finances de l'Etat, cette durée ne constitue pas véritablement du long terme, il faut qu'elle soit encore plus longue. C'est ainsi que l'on le définit à partir de 7 ans. Mais selon la solvabilité du client, ces crédits peuvent atteindre jusqu'à vingt (20) ou même trente (30) années. Il est à noter que les banques n'accordent pas très souvent ce type en raison de son long délai de remboursement qui nécessite des ressources d'une durée compatible.

On peut aussi classer les crédits selon leurs objets, il y a les crédits d'exploitation et les crédits d'investissement.

Le crédit d'exploitation est destiné à faciliter les approvisionnements (c'est-à-dire les biens et les services nécessaires à la fabrication). Il permet la transformation des matières et fournitures en produits finis (permet l'utilisation de ces matières et fournitures ainsi que le paiement du personnel de l'usine). Il facilite aussi la commercialisation des biens produits ou achetés en finançant les divers frais rattachés à cette opération. Ainsi, il permet de rééquilibrer l'équation de trésorerie, c'est-à-dire qu'un cas de déficit de trésorerie peut être comblé par ce type de crédit. Il est à noter que ces crédits ont une durée courte, car le cycle d'exploitation d'une entreprise est généralement inférieur à une année.

Le crédit d'investissement est accordé pour financer l'acquisition de nouvelles machines, matériels et outillages, soit pour financer des frais d'établissement, des dépenses de recherche et de développement, ou encore financer l'achat ou la mise en place du fonds de commerce. Il est donc destiné à financer la partie haute du bilan. Il est à noter pour ce type de crédit que son remboursement ne peut être assuré que par le jeu des bénéfices.

2.1.2 Les Processus d'octroi de crédit

L'appréciation du niveau de risque que présente tout demandeur de crédit constitue la première étape du travail du banquier afin de protéger au mieux les intérêts de la banque. Il

est vrai que le mode de traitement des demandes de crédit varie selon les banques, néanmoins la procédure d'analyse est en générale la même. Elle peut être synthétisée en 3 axes :

2.1.2.1 La présentation de la demande de crédit

Cette première phase a pour objet la présentation, auprès du banquier par le client des documents nécessaire au bon déroulement de l'analyse. Il s'agit entre autres des informations concernant l'emprunteur pour les clients particuliers, complétés par les états financiers antérieurs ainsi que par les documents financier prévisionnels pour les entreprises. Cette phase a pour objectif de déterminer la recevabilité de la demande de crédit.

2.1.2.2 Etude de la demande de crédit

Lorsque tous les documents nécessaires rassemblés, le banquier procède à l'étude de la demande de crédit. Le banquier s'assure que le demandeur réponde aux critères préalablement établis par l'institution. Il détermine aussi le niveau de risque de représente ce dernier en s'appuyant sur des éléments quantitatifs et qualitatifs. Les éléments quantitatifs font référence aux états financiers de l'entreprise, la durée de la relation entre la banque et le client ou par les garanties et la taille de l'entreprise. Par contre, les éléments qualitatifs sont représentés par l'âge, la formation, l'expérience professionnelle du propriétaire. (NDJANYOU : 2001).¹⁰

2.1.2.3 Décision

Lorsque l'étude arrive à son terme, le banquier effectuera une analyse et une interprétation des résultats obtenus en vue de prendre une décision concernant la demande de crédit exprimée, que cette décision soit favorable ou non. Le banquier n'est cependant pas seul lors de la prise de décision, il est généralement assisté par un comité de crédit. Si le crédit est accepté sans condition, un contrat est signé et l'argent sera transféré sur le compte du demandeur. Dans le cas où la demande est acceptée sous certaines conditions, la banque informe le demandeur des différentes conditions préalables à la signature du contrat. Il pourrait s'agir par exemple d'une demande de garanties supplémentaires matérielles ou non matérielles.

¹⁰ NDJANYOU L(2001), Risque, Incertitude, et financement bancaire de la PME camerounaise : l'exigence d'une analyse spécifique du risque, *CERAF*, p.20

2.2 Les risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire

L'octroi de crédit représente l'une des activités de la banque telle qu'il est mentionné plus haut. Bien que cette pratique puisse générer des profits, il y a aussi d'éventuels risques pouvant en découler et qui mettent la banque dans une situation plus ou moins critique.

Le risque en matière de crédit bancaire peut être défini, selon ROUACH & AL (1998 : 30), comme étant « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte »¹¹.

NALLEAU G et ROUACH M désignent le risque comme « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte »¹²

En effet, le risque ne peut être dissocié à toute activité humaine, notamment lorsqu'on fait des affaires. La notion de risque évolue au fil du temps, c'est pour cela qu'elle a un caractère « complexe ».

2.2.1 Les risques de contrepartie

A partir du XVIIème siècle, depuis l'évolution des banques modernes, « la plupart des défaillances bancaires trouvent leur origine dans l'incapacité des emprunteurs à rembourser leurs dettes. Pour l'industrie bancaire, le risque majeur demeure le Risque de Crédit. Ce dernier est défini comme étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. »¹³

Le risque de crédit est donc le risque de subir une perte dans l'hypothèse où la contrepartie se révélerait dans l'incapacité de faire face à ses engagements. C'est à la fois le risque le plus dangereux et le plus courant pour une banque. Les raisons qui peuvent conduire à l'apparition du risque de crédit sont multiples. Il est essentiellement lié à la cessation de paiement et à l'insolvabilité du client. C'est en effet à ces deux types d'évènements que LA BRUSLERIE (1999) résume les défaillances de l'emprunteur.

¹¹ Michel Rouach, Gérard Naulleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier, La Revue Banque 1998, p.30

¹² Michel Rouach, Gérard Naulleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier, La Revue Banque 1998, p.30

¹³ SCHLOSSER Michel, VENIMMAN Pierre, Gestion Bancaire, Nouvelles méthodes et pratiques, 1974, p.389

2.2.2 Le risque d'image commerciale

C'est l'ensemble des menaces qui affectent à long terme la confiance des partenaires de la firme. Selon (MADERS & Al, 2006 : 104) « le risque de politique commerciale correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart »¹⁴.

2.2.3 Le risque de malversation

Le risque de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière réalisée à son profit par un employé de la banque, seul ou aussi avec l'aide d'un complice interne ou externe.

2.3 Les techniques de couverture des risques de crédit

Suite à l'étape de l'identification des éventuels risques, les établissements bancaires cherchent à se prémunir au maximum avant de devoir passer à une possible gestion curative. La gestion préventive est importante pour les banques du fait qu'elle permet de réduire le plus possible la situation de non remboursement d'un client. Il existe plusieurs moyens à mettre en place afin de prévenir et de limiter les risques de crédit bancaire. Ces moyens varient selon les suggestions des différents auteurs ainsi que la politique de l'établissement. On peut néanmoins retenir la méthodologie de FERRONIERE¹⁵ qui met avant la gestion préventive par la surveillance, la diversification des portefeuilles et la prise de suretés. DE COURSEGUES¹⁶ complète cette analyse avec des techniques complémentaires de prévention du risque de crédit.

2.3.1 La surveillance continue de l'emprunteur

Afin de limiter le risque de contrepartie, les établissements bancaires ont intérêt à octroyer des crédits uniquement aux emprunteurs de qualité c'est-à-dire aux personnes présentant un faible risque de défaillance.

Cette stratégie permet d'écarter le plus possible les clients susceptibles d'être en défaut de paiement. La banque doit alors vérifier que le montant des remboursements et intérêts

¹⁴ MADERS Henri-Pierres & Jean Luc MASSELIN (2009), Contrôle interne des risques : Cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser, 2^e Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, p.104

¹⁵ Ferronnière Jacques, Chillaz Emmanuel, Les opérations de banque, 4eme Edition Dalloz, p.187

¹⁶ COURSEGUES De COUSSEGUES Sylvie (2007), Gestion de la banque, Dunod, p.174

demandés est en correspondance avec les revenus actuels et futurs du débiteur. La banque doit prendre en compte l'intégralité des revenus du client ce qui permettra de vérifier l'adéquation entre les entrées d'argent de l'emprunteur avec le remboursement de son emprunt en vue de respecter les échéances. Toutefois cela n'est pas toujours évident car la situation des demandeurs de crédit peut évoluer rapidement et modifier le potentiel du client. Les établissements de crédit doivent ainsi s'assurer que le client a le réel désir d'honorer ses engagements. Pour cela, elles peuvent consulter l'historique bancaire du client à partir des fichiers d'incidents de paiement et de remboursement des confrères ou de la Banque centrale. La banque a également la possibilité d'identifier une opportunité ou une menace potentielle sur ses clients à partir de l'appréciation de leur situation personnelle, professionnelle ou patrimoniale et de tous les autres éléments servant à différencier les clients défaillants des non défaillants. En effet, un client peut être en capacité d'honorer ses engagements sur une période précise mais pour de multiple raisons, il peut faire face à des difficultés et ne plus être en mesure de rembourser son emprunt. La banque a un rôle majeur à jouer dans le suivi de ses clients pour contrôler efficacement chaque dossier de prêt et anticiper les éventuels incidents¹⁷. La décision d'octroyer ou non un crédit au client est prise après étude des conjonctures du secteur économique et examen de sa situation financière.

2.3.2 Diversification et partage des risques

Les établissements de crédit ont l'obligation avec les ratios de Bâle de diversifier leurs crédits. Il est très dangereux pour une banque de concentrer trop d'engagement envers des emprunteurs ayant les mêmes caractéristiques. Il s'agit du risque de concentration, c'est pour cela que les banques font l'usage de la division des risques. Elles partagent les crédits sur un grand nombre de clients ayant des caractéristiques différentes pour atténuer le risque de non remboursement¹⁸.

¹⁷ Ferronnière Jacques, Chillaz Emmanuel, Les opérations de banque, 4eme Edition Dalloz, p.190-192

¹⁸ Ferronnière Jacques, Chillaz Emmanuel, Les opérations de banque, 4eme Edition Dalloz, p.193-196

2.3.3 La prise de garanties

En vue d'améliorer la sécurité de ces engagements, et surtout pour se prémunir du risque de non remboursement, il faut que le banquier prenne des garanties. Pour NAKAMURA les établissements de crédit peuvent contrôler en partie l'asymétrie d'information avec les clients grâce aux suretés.

Dans le cadre de la relation liant la banque et le client, le client a une dette c'est-à-dire une obligation de payer la banque. Ce dernier détient une créance sur le client lui donnant un droit de gage général sur tous les biens du client défaillant.

Ce chapitre nous a fait découvrir les informations nécessaires concernant notre zone d'étude qui est une banque ainsi que les théories relatives à notre domaine de recherche. Nous allons voir dans le second chapitre les méthodologies adoptés lors de notre travail.

Chapitre 2 : Méthodes

En vue d'atteindre notre objectif, notre travail a nécessité l'utilisation de diverses méthodes. Les méthodes nous ont permis de bien structurer notre travail. Ainsi, ce chapitre montrera la méthodologie adoptée pour le recueil des informations ainsi que leurs traitements pour atteindre notre objectif.

Section 1 : Méthode de collecte des données

En rapport à notre sujet d'étude, il existe d'innombrables informations à recueillir. Il nous a donc fallu adopter des méthodes afin de rassembler toutes les informations possibles, puis de les traiter pour n'en garder que les plus pertinentes. Dans notre cas, les données ont été collectées à partir de la combinaison des outils d'investigation que sont : les entretiens, les enquêtes, l'observation et la documentation.

1.1. L'entretien

Après avoir effectué au préalable une brève documentation sur notre thème, nous avons effectué des entretiens auprès des responsables qui sont entre autre le Directeur d'agence et le conseiller de clientèle.

Nous avons effectué ces entretiens pour voir si les informations théoriques que nous avons collectées avaient une quelconque utilité dans le cas réel. Il nous fallait donc nous entretenir avec ces derniers pour pouvoir collecter les informations concernant les pratiques de la société lors d'une opération d'octroi de crédit.

Ces personnes ont été choisies du fait qu'elles sont les premiers responsables au sein de l'agence que nous avons étudié. Chacun d'entre eux ont leurs tâches bien définies concernant l'octroi de crédit. Le Directeur d'agence connaît toutes les procédures liées à chacune des opérations qui se déroulent au sein de l'agence. Il est celui qui fait en sorte que toutes ces procédures soient appliquées. Le conseiller de clientèle en revanche est celui qui est en relation directe avec les clients et qui exécute les opérations en appliquant les procédures y afférentes.

Nous avons donc établi un guide d'entretien de façon à faciliter notre interview. L'élaboration de ce dernier était assez délicate et a nécessité une grande réflexion pour ne pas

fausser le résultat de notre étude. En effet, nos interlocuteurs n'avaient pas beaucoup de temps à nous accorder alors il nous fallait être brève et concis. Nous avons donc élaboré notre guide de façon optimal afin qu'un seul entretien auprès d'eux suffise à collecter les informations dont nous avons besoin.

Nous avons ensuite pris rendez-vous auprès de chacune des personnes à interviewer, après les avoir préalablement informés d'avance sur le sujet. Cela afin qu'ils puissent se préparer et que nous puissions obtenir toutes les informations nécessaires et de permettre par la même occasion un gain de temps précieux lors de l'entretien.

Il existe plusieurs types d'entretien, chacune plus intéressantes que les autres. Mais pour ne pas trop nous éloigner du thème abordé, nous avons opté pour l'entretien semi directif. Le guide d'entretien a donc été rédigé en utilisant l'outil QQQQC (Qui, quoi, ou, quand, comment). Ce type d'entretien est une sorte de dialogue qui nous a permis d'extraire les informations de la part de notre interlocuteur en les invitant à s'exprimer à partir des questions posées sans dépasser le thème évoqué. Il se focalise aussi sur les données essentielles concernant les hypothèses afin de les confirmer ou de les infirmer.

1.1.1 Entretien avec le Directeur d'agence

Au sein de l'agence où nous étions, le Directeur d'agence est celui qui est considéré comme le maître d'œuvre. Nous nous sommes entretenus avec lui dans le but de collecter les informations concernant la politique d'octroi de crédit de la BFV-SG concernant les crédits accordés aux clients particuliers et aux clients professionnels. Puis de rassembler les informations concernant les risques liés à l'octroi de crédit effectivement identifié au sein de l'agence. Ensuite de réunir les informations concernant le processus à suivre lors d'une demande de crédit.

Nous lui avons donc posé les questions permettant de récolter les informations dont nous avons besoin, puis nous lui avons donné la parole pour nous expliquer, sans pour autant nous éloigner de nos hypothèses, les différentes pratiques au sein de la BFV-SG. Le Directeur d'agence étant aussi considéré comme le conseiller de clientèle des professionnels, compte tenu du manque de personnel au sein de l'agence, nous a parlé des procédures concernant les crédits octroyés aux clients professionnels. Le guide d'entretien que nous avons utilisé sera présenté en annexe (Cf. annexe N°2).

Etant une personne à haute responsabilité, nous n'avons eu que peu de temps pour réaliser notre entretien. Ainsi, compte tenu des tâches en attente qui devenait de plus en plus nombreuse, l'entretien avec le Directeur n'a duré qu'une heure environ.

Après s'être entretenu avec le Directeur d'agence, nous avons aussi organisé un entretien avec le conseiller de clientèle qui s'occupe uniquement des clients particuliers de la BFV-SG.

1.1.2 Entretien avec le Conseiller de clientèle

Bien que nous ayons déjà récolté des informations lors de l'entretien avec le Directeur, nous souhaitions parler plus en détail avec le conseiller de clientèle de la politique d'octroi de crédit pour les clients particulier.

Notre entretien avait pour objectif de recueillir des informations plus approfondies concernant les procédures à suivre lors de l'octroi de crédit aux clients particuliers. Ainsi, on se focalisait uniquement sur les crédits accordés aux particuliers ainsi qu'aux divers risques y afférentes.

Nous avons effectué cet entretien avec le conseiller de clientèle compte tenu du fait qu'il est celui qui s'occupe des clients particuliers et qu'il est le premier responsable de ces derniers.

Nous lui avons donc posé des questions semblables à ceux déjà posées au Directeur, nous permettant de récolter les informations qui nous étaient nécessaires. Nous lui avons ensuite donné la parole pour nous parler des différentes pratiques au sein de la BFV-SG concernant l'octroi de crédits aux particuliers en lui demandant de nous donner des informations plus détaillées. Le guide d'entretien utilisé avec le conseiller de clientèle sera présenté en annexe (Cf. annexe N°3)

Compte tenu du manque de personnel et de l'affluence des tâches en attentes, nous n'avons pu nous entretenir avec le conseiller de clientèle que pendant un temps assez limité. Il n'avait qu'une demi-heure à nous accorder.

Après avoir effectué des entretiens, nous avons aussi effectué des enquêtes pour étoffer nos informations.

1.2. L'enquête

En complément des entretiens, nous avons aussi eu l'occasion d'effectuer des enquêtes auprès des clients. Lors de notre stage, nous avons pu assister au rendez-vous du client avec le conseiller de clientèle à l'occasion de leurs demandes de crédit. C'était une occasion pour nous de leur parler directement. Les enquêtes que nous avons effectuées avaient pour objectifs d'apprécier les critères de choix des clients pour demander des crédits, les types de crédits qui intéressent le plus les clients, les catégories socioprofessionnelles des clients et les tranches d'âge des clients intéressés par les crédits.

1.2.1 Cibles et choix de l'échantillon

Pour le choix de l'échantillon, notre cible se focalise sur les clients engagés auprès de la BFV-SG, c'est-à-dire les clients qui ont effectué une demande de crédit (ayant donc des engagements envers la banque). Ainsi, nous avons enquêté les clients lors de leurs rendez-vous avec le conseiller clientèle. Nous avons ainsi effectué notre enquête auprès de 40 clients au hasard qui sont passés auprès de l'agence pour leur demande crédit et qui avaient eu un peu de temps à nous accorder pour répondre à certaines questions liées à notre étude. Notre échantillonnage c'est limité à 40 clients afin de ne pas trop gêner les agents de la banque sur l'exécution de leurs activités ou de les faire prendre du retard sur leur planning étant donné que les enquêtes effectuées prolongent la durée du rendez-vous du client avec le banquier.

1.2.2 Déroulement de l'enquête

Lors de leur rendez-vous avec le conseiller de clientèle, nous avons demandé au client s'il pouvait répondre à quelques questions dans le cadre d'une enquête. Pour certains clients qui ont accepté, nous leur avons demandé des renseignements le concernant notamment leur tranche d'âge, l'emploi qu'ils exercent ou le poste qu'ils occupent, leur fourchette de revenu, le type de crédit qu'ils souhaitent effectuer concernant les crédits immobiliers et les crédits à la consommation, leur degré de satisfaction par rapport aux pratiques de la BFV-SG sur l'octroi de crédit ainsi que sur les termes de remboursement du crédit.

Il existe plusieurs choix de questionnaire pour mener une enquête, en ce qui nous concerne nous avons utilisé des questions fermées à choix multiples que nous présenterons en annexe (Cf. annexe N°4). Nous lui avons donc posé des questions en lui donnant des choix de réponses en vue d'obtenir les résultats que nous souhaitons obtenir. Pour ne pas trop ennuyer

le client, nous ne nous sommes pas trop étendues, la durée de notre entretien avec le client dans le cadre de l'enquête ne dépassait pas vingt minutes.

1.3. L'observation

Après avoir rassemblé les données issues de nos entretiens avec les responsables, nous avons ensuite procédé à l'observation afin de constater l'effectivité et le bien fondée des diverses informations récoltées et d'apprécier effectivement les relations existantes entre les propos des responsables lors des entretiens ainsi que la réalité au sein de la société.

1.3.1 Type d'observation utilisé

Il existe plusieurs types d'observations pour la collecte des informations. Il y a l'observation directe, l'observation indirecte, l'observation participative. Mais parmi cela, nous avons choisi l'observation participative.

En effet, l'observation participante utilise les moments de vécu partagé comme source d'information. Grâce à notre stage au sein de la société, nous étions au cœur même des activités. On a pu évaluer les comportements de chaque personnel vis-à-vis de leurs rôles dans l'application des procédures et à la gestion des risques. Notre objectif était de créer des liens de confiance avec les membres du personnel dans le but d'échanger ouvertement sur divers sujets et d'étudier la société en partageant son mode de vie. Le but est aussi de permettre une observation sans influencer l'adaptation des membres du personnel par nos actions.

1.3.2 Déroulement de l'observation

Dans le contexte de l'observation participante, nous nous sommes laissé imprégner par l'atmosphère qui existe dans l'environnement des individus observés afin d'obtenir une opinion sur leurs comportements. L'observation consiste comme son nom l'indique d'observer. Elle consiste en général de regarder des faits comme les procédés appliqués par le personnel lors de l'exécution d'une tâche particulière par exemple.

Nous avons donc été présent à la vérification des diverses pièces lors de la constitution des dossiers. Puis nous étions présents aux entrevues du responsable avec les clients qui souhaitaient solliciter une demande de crédits afin de voir le déroulement des rendez-vous lors de l'octroi de crédit. Puis on a assisté le responsable lors de la saisie du dossier sur un logiciel pour l'enregistrer dans la base de données de la banque et aussi pour l'établissement du

contrat de crédit. Ensuite, nous avons effectué le suivi du transfert du dossier pour sa validation et pour le décaissement informatique du montant accordé, allant du conseiller clientèle au Directeur d'agence.

Une fois que le dossier a été validé par le Directeur d'agence, nous avons assuré le suivi de son envoi vers le siège auprès du service qui effectue le déblocage des fonds ainsi que le virement de ses fonds vers le compte du client.

1.4. La documentation

En vue d'obtenir les données répondant aux besoins de ce thème, nous nous sommes axée sur la lecture d'ouvrages. Son objectif principal est de rassembler autant d'informations possibles concernant de près ou de loin à notre thème de recherche.

Cette méthode nous a été d'une aide précieuse car elle a permis d'approfondir nos connaissances concernant le sujet grâce aux différents termes techniques et expressions qui ont enrichi notre vocabulaire. Les ouvrages ainsi consultés concernent essentiellement la gestion bancaire, les risques bancaires et l'analyse financière. Nous avons consulté des ouvrages théoriques dans les bibliothèques et les centres d'études. La consultation des diverses revues, journaux ont été effectués pour enrichir les recherches théoriques.

A part la consultation de ces ouvrages, nous avons également eu recours à la consultation des documents internes de la BFV-SG notamment concernant sa politique de crédit, ses différentes gammes de produits ainsi que ses informations généraux. La société dispose d'une salle d'archive où sont stockés les divers documents, nous y avons passé un certain moment lors de notre recherche documentaire. Outre la salle d'archive, nous avons pu aussi consulter divers documents sur la société sur un portail internet interne où les employés de la société trouvent tous les documents dont ils ont besoin. Ce portail est accessible uniquement par les membres du personnel de la BFV-SG.

Nous avons également effectué des recherches sur internet pour renforcer d'avantage nos appuis théoriques. En effet, internet est une source d'informations inépuisable et facilement accessible. De nos jours, la recherche d'informations se fait de plus en plus sur internet. Les informations qui y sont trouvées sont fiables, précises, pertinentes et à jour.

Grâce à ces différentes techniques, nous avons pu recueillir un certain nombre d'informations. Ainsi, nous allons voir dans la deuxième section les méthodes que nous avons utilisées pour leur analyse et leurs traitements.

Section 2 Méthode d'analyse des données

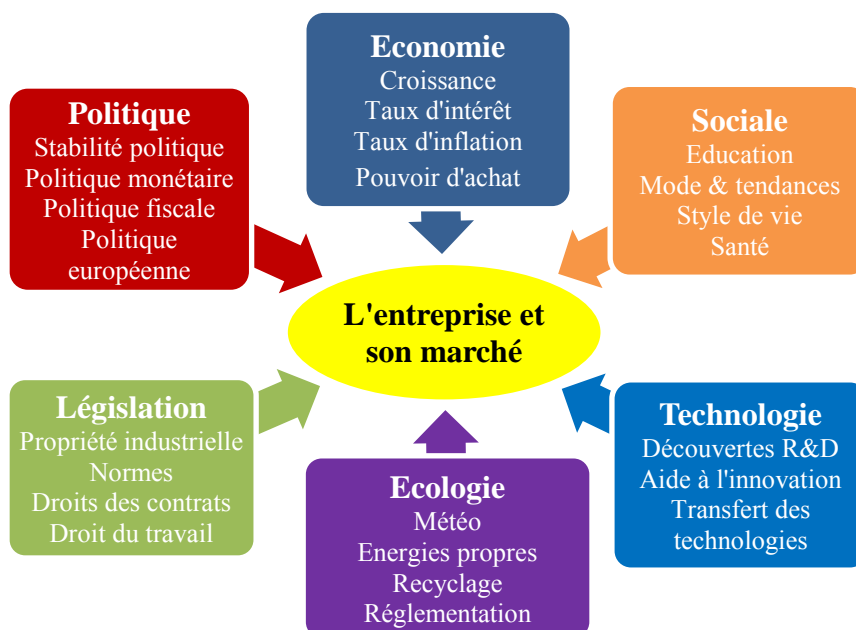
Pour la suite, on invoquera les méthodes d'analyse des données choisies pour l'élaboration du travail. C'est à partir des méthodes d'analyse choisies qu'on peut faire ressortir les résultats attendus des données collectées.

2.1 L'analyse PESTEL

Etant en relation avec un environnement en perpétuel évolution, la société se doit de rester vigilant face à ce dernier.

Le diagnostic PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourrait rencontrer la société et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. Il se résume par la figure suivante :

Figure N°2: L'analyse PESTEL



Source : www.creer-mon-business-plan.fr, Avril 2018

PESTEL est l'abréviation de Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal ou juridique. Au départ, l'analyse se limitait aux facteurs PEST (Politique, Economique, Socioculturel et Technologique), mais certains analystes ont ensuite ajouté les facteurs « Ecologique » et « Législatif » qui peuvent également influencer l'entreprise. Ces six rubriques permettent de structurer et d'organiser l'analyse et la réflexion sur les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités de la société.

L'environnement politique sont les décisions prises par les pouvoirs en place (libéralisation, intégration régionale, réforme fiscale, régionalisation, privatisation). Il peut être aussi la conjoncture politique existant dans le pays actuellement. Il intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc.) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, etc.).

L'environnement économique, comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et fournisseurs. Ce sont les décisions des politiques économiques (encadrements des crédits, aides aux entreprises, détaxations).

En ce qui concerne l'environnement social, il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

L'environnement technologique constitue les progrès techniques, les innovations qui modifient les processus de production, les matières utilisées, les méthodes de vente. Il correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

Pour l'environnement écologique, il définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel). Et les environnements réglementaire et législatif influencent et limitent

les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

En général, l'entreprise ne peut pas contrôler les facteurs de cette analyse qui peuvent représenter des risques ou des opportunités de marché. Il peut cependant mettre en œuvre les moyens disponibles pour essayer de les maîtriser.

2.2 L'analyse FFOM

La matrice SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats) appelé communément analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Elle permet d'identifier les axes stratégiques à développer.

Bien qu'avant tout destinée à la planification, elle peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Pour ce mémoire, il a été utilisé comme outils d'analyse en vue de décortiquer les résultats et de leur faire sortir les idées essentielles qu'elles ont des impacts positifs ou négatifs sur le thème.

Nous l'avons utilisé dans le but de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Nous allons montrer dans le tableau ci-après une présentation générale de la matrice de confrontation F.F.O.M.

Tableau N°2: Logique d'analyse S.W.O.T

LOGIQUE D'ANALYSE		
	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	FORCE	FAIBLESSE
EXTERNE	OPPORTUNITE	MENACE

Source : <http://surferco21.formation.com/analyseswot>, Avril 2018

À partir de cette logique, on remarque que l'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

Le tableau ci-dessus nous montre les facteurs internes et externes essentiels à l'entreprise. L'analyse FFOM fait ressortir les points forts, les points faibles ainsi que les opportunités et menaces permettant ainsi d'effectuer une étude sur les forces et les faiblesses des entreprises tant internes qu'externes.

Les forces sont les facteurs internes à l'organisation qui peuvent être d'une importance particulière pour l'entreprise. Les faiblesses sont les facteurs internes qui peuvent porter atteinte à l'efficacité de l'entreprise. Les opportunités sont généralement les facteurs externes à l'entreprise lui permettant d'évoluer dans son environnement. Les menaces sont les facteurs externes, ceux qui échappent au contrôle immédiat, qui peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise et remettre en question la réalisation de son but et de ses objectifs; il peut s'agir, par exemple, de problèmes de sécurité, d'un changement de gouvernement, d'un environnement social hostile ou d'une crise nationale.

2.3 Les démarches de vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, nous verrons les démarches spécifiques de vérification des hypothèses. Nous verrons d'abord les démarches de vérification de la première hypothèse, ensuite nous aborderons ceux relatifs à la deuxième hypothèse.

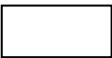

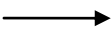
2.3.1 Les démarches de vérification de la première hypothèse

Compte tenu de notre thème concernant les crédits bancaires et les risques y afférentes, nous avons effectué des recherches approfondies pour mieux appréhender les mots clés du thème qui sont : procédures - risque de crédit ou de contrepartie. Une fois que nous nous sommes familiarisés avec ces termes, nous avons pu formuler notre première hypothèse : « La maîtrise des procédures pour l'allocation de crédit facilite l'identification des risques de contrepartie ».

Afin de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse, nous nous sommes servis de toutes les informations sur les types de crédits accordés par la BFV-SG ainsi que les procédures mises en place par la banque pour l'octroi de crédit, les différentes conditions pour leur octroi. Nous avons donc dressé un tableau illustrant les résultats sur les types de crédits offerts par la banque afin d'identifier les plus demandés par la clientèle, puis nous avons présenté la classification des clients pouvant effectuer une demande de crédit. Ensuite nous avons synthétisé à l'aide de tableau, les procédures d'octroi de crédit ainsi que les risques identifiés pour chaque procédure afin de faciliter leurs interprétations

2.3.2 Les démarches de vérification de notre deuxième hypothèse

Concernant la deuxième hypothèse, « La minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance financière de la banque », les mots clé étaient : minimisation des risques et performance. Nous avons donc effectué des recherches sur les liens qui existent entre la minimisation des risques et la notion de performance. Nous nous sommes servis des résultats de nos entretiens avec les responsables ainsi que des résultats des enquêtes effectués auprès des clients. Nous avons effectué l'élaboration d'un tableau présentant le pourcentage des clients de la banque ayant effectué une demande de crédit et ceux ayant eu des problèmes de remboursement, nous avons aussi effectué la présentation d'un diagramme de circulation de documents permettant d'identifier les risques en rapport avec la circulation du dossier de crédit, les sigles et les légendes utilisés seront présentées comme suit :

Le sigle  pour indiquer le service de traitement du dossier de crédit auprès de la banque, le sigle  est utilisé pour représenter les documents qui vont circuler tout au long du traitement du dossier de crédit, le sigle  représente la transmission des dossiers de crédits d'un service à l'autre au sein de la BFV-SG.

2.3.3 Modélisation des variables

Pour notre première hypothèse : « La maîtrise des procédures pour l'allocation de crédit facilite l'identification des risques de contrepartie », la variable explicative est la maîtrise des procédures, tandis que la variable à expliquer est l'identification des risques. La modélisation de ces variables se présente comme suit.

Figure N°3: Modélisation des variables de la première hypothèse

Variable explicative

Maitrise des procédures

- Constitution du dossier
- Analyse du dossier
- Prise de décision
- décaissement

Variable à expliquer

Identification des
risques

- Risques liés à la procédure

Source : investigation personnelle, Avril 2018

Pour la deuxième hypothèse : « La minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance financière de la banque », la variable explicative est la minimisation des risques tandis que la variable à expliquer est la performance financière. La modélisation de ces variables se présente comme suit.

Figure N°4: Modélisation des variables de la deuxième hypothèse

Variable explicative

Minimisation des risques

- Risques de contrepartie
- Risque issus de la transmission des dossiers

Variable à expliquer

Performance financière

- Accroissement des ventes
- Fidélisation des clients

Source : investigation personnelle, Avril 2018

2.4 Limites de l'étude

Beaucoup peuvent-être tentés de croire que réaliser ce travail de mémoire a été chose facile, mais comme toute investigation, nous avons été confrontés à des limites et à des difficultés auxquelles on n'a pas pu échapper.

2.4.1 Limites sur la recherche d'informations

Dès le départ, des limites se sont fait sentir quant aux informations concernant notre thème. En effet, comme c'est un travail de recherche, les données nécessaires à son élaboration étaient assez difficile à trouver, il fallait effectuer le plus de recherches possibles, d'abord sur le crédit bancaire et les risques sur l'octroi de crédit, ensuite sur la façon dont on peut les minimiser, de trouver les relations entre ces deux grandes notions.

2.4.2 Limites sur le caractère confidentiel des informations sur terrain

Concernant les informations au niveau de la banque lors de la descente sur terrain, elles étaient assez difficile à recueillir compte tenu de leurs caractères confidentiels, il y a aussi le devoir de respecter les secrets professionnels. Tout cela ont constitué à la fois des difficultés. En effet, nous n'avons pas pu avoir accès à certaines informations primordiales à nos travaux, notamment des données chiffrés concernant notre thème, ce qui nous a contraints à modifier à plusieurs reprises le plan et les grandes lignes du travail. De plus, chaque responsable qu'on avait à interviewer ne disposait pas vraiment de temps à consacrer pour un entretien, nous avons dû nous arranger comme on le pouvait.

2.4.3 Limites sur l'accès à certains détails des informations

Normalement, en évaluant les risques, nous devions présenter dans notre travail le nombre de chaque client selon leurs classifications ainsi que leur pourcentage par rapport à la totalité du portefeuille client de la banque, cependant, pour des raisons de confidentialité des informations, nous n'avons pas pu obtenir ces détails.

Des informations plus approfondies sur la gestion des risques appliquée par la BFV-SG ne pouvaient être fournies car elles n'étaient pas disponibles au niveau de l'agence où nous avons effectué notre stage. Ces informations se trouvaient au niveau du siège dans le

département des Risques, nous avons essayé de prendre rendez-vous pour auprès d'eux pour étoffer nos recherches mais ils n'avaient pas de créneaux à nous accorder.

Concernant les informations sur les crédits octroyés aux clients professionnels, nous n'avons pas pu avoir des informations approfondies compte tenu du fait que l'agence où nous étions est une agence nouvellement créée, elle n'avait pas encore eu beaucoup de client professionnel ayant sollicité une demande de crédit. L'agence ne disposait pas aussi d'un conseiller de clientèle des professionnels, cette fonction était assurée par le Directeur d'agence qui ne pouvait pas nous accorder beaucoup de temps pour nos entretiens. La plupart des informations que nous avons obtenues proviennent ainsi de l'observation que nous avons effectuée lors des différentes opérations qui se sont déroulées.

Bref, durant cette première partie, nous avons pu voir dans le premier chapitre, les différents matériels que nous avons eus à notre disposition pour la collecte des informations. Nous avons pu voir aussi les apports théorique liés au thème, dans le second chapitre les méthodes utilisées pour la collecte et le traitement de ces données, les démarches que nous avons réalisées pour la vérification de nos hypothèses ainsi que les limites et les difficultés qu'on a dû surmonter pour pouvoir mener à bien notre travail de recherche.

Dans la seconde partie qui suit nous allons présenter les résultats qu'on a pu obtenir à partir des informations recueillis et des démarches méthodologiques que nous avons présentées.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous avons pu voir tout au long de cette première partie, les matériels et les méthodes que nous avons utilisés pour l'élaboration de ce travail.

Dans le chapitre premier, nous avons présenté les différents matériels que nous avons eus à notre disposition pour effectuer la collecte du maximum d'informations possible concernant notre sujet d'étude. Nous avons procédé à la présentation de notre zone d'étude constituée par la banque commerciale BFV-SG, elle nous a permis de rassembler les données sur terrain qui nous ont été nécessaire afin de faire le rapprochement avec les théories. Nous avons aussi présenté dans cette partie le cadre théorique en rapport avec notre thème.

Le deuxième chapitre nous a permis de présenter les méthodes que nous avons adoptées pour effectuer la collecte des données, les outils que nous avons utilisés pour leurs traitements ainsi que les démarches utilisées pour la vérification de nos hypothèses.

Nous avons aussi présenté dans cette partie les limites et les difficultés que nous avons rencontrées lors de l'élaboration du travail pour mener à bien son entière réalisation.

Dans la seconde partie qui suit, nous allons présenter les résultats qu'on a pu obtenir à partir des démarches méthodologiques que nous avons présentées dans la partie précédente

Partie 2 : Résultats

Tout travail de recherche consiste à recueillir des informations sur un thème donné, puis de traiter et d'analyser les données obtenues, ensuite de présenter les résultats qui constituent la base même du travail. C'est grâce aux résultats obtenus que nous puissions confirmer ou infirmer les hypothèses fixées au départ.

Ces résultats proviennent de l'exploitation des matériels et de l'adoption des méthodologies expliquées dans la partie précédente. La démonstration de ces résultats nous permettra ensuite de les analyser pour pouvoir proposer des solutions dans la partie discussions et recommandations qui va suivre.

Dans cette seconde partie donc, nous allons voir de plus près ce qui se passe réellement au sein de la BFV-SG, plus précisément auprès de l'agence d'Ankadimbahoaka. Elle présentera comment la banque met en œuvre ses moyens lors d'un octroi de crédits.

La présentation des résultats s'effectuera à travers deux chapitres, le premier chapitre sera consacré à la présentation des résultats relatifs à la première hypothèse et le second chapitre, traite les résultats liés à la seconde hypothèse.

Nous verrons les procédures appliqués par la banque lors d'une opération d'octroi de crédits, ensuite on étudiera la stratégie qu'elle utilise pour minimiser les risques liés aux crédits bancaires.

Chapitre 1 : Résultats liés à la première hypothèse

A partir de la collecte d'informations que nous avons effectuées au sein de la BFV-SG, de leurs traitements, nous avons obtenu des résultats concernant notamment les types de crédits offerts par la banque, les types de crédits les plus demandés par les clients ainsi que les démarches suivies pour une opération d'octroi de crédit.

Section 1 : Résultats sur les types de crédit offert par la BFV-SG

La BFV-SG dispose d'une large gamme de crédit correspondant aux besoins des clients selon leurs catégories. Les grandes catégories de crédits offert par la BFV-SG sont les crédits à la consommation appelés crédit SOAFENO et les crédits immobiliers appelés crédits SOAHONENANA destinés aux clients particuliers et les crédits de financement des besoins d'exploitation destinés aux clients professionnels.

1.1. Résultats sur les crédits SOAFENO

A l'aide des résultats obtenus lors des entretiens et enquêtes effectués, nous avons pu effectuer synthèse montrant les types de crédits offerts par la BFV-SG ainsi que les plus demandé par ces derniers.

Les types de crédits SOAFENO sont des crédits à la consommation destinés à satisfaire les besoins domestiques des clients. Les plus sollicités par les clients sont présentés par le tableau ci-après.

Tableau N°3: Choix du client sur les formes du crédit SOAFENO

	Effectif	Pourcentage
SOAFENO MAIKA	8	20%
SOAFENO EXPRESS	30	75%
SOAFENO AUTO	2	5%
TOTAL	40	100%

Source : résultat d'enquête, Avril 2018

A l'issue des entretiens que nous avons effectués après des clients, nous avons constaté que, parmi les crédits SOAFENO, le SOAFENO EXPRESS est le plus demandé par

les clients. En effet 75% des clients enquêtés choisissent le type de crédit SOAFENO EXPRESS du fait que c'est un produit à la consommation répondant aux besoins des clients. Les procédures pour son octroi sont faciles à mettre en œuvre car la banque ne demande aucune information sur le client sur l'utilisation du crédit et il ne nécessite pas de garanties supplémentaires à part le virement effectif du salaire dans le compte, cela du fait que son montant n'est pas très important.

1.2. Résultats sur les crédits SOAHONENANA

Les types de crédits SOAHONENANA sont des crédits immobiliers destinés à satisfaire les besoins des clients désirant effectuer des investissements durables.

D'après les résultats des enquêtes et entretiens effectués, le crédit SOAHONENANA le plus sollicités par les clients est présenté par le tableau ci-après.

Tableau N°4: Choix du client sur les formes du crédit SOAHONENANA

	Effectif	Pourcentage
SOAHONENANA TANY	4	10%
SOAHONENANA TRANO	32	80%
SOAHONENANA TRAVÔ	4	10%
TOTAL	40	100%

Source : résultat d'enquête, Avril 2018

Les entretiens effectués après des clients nous ont permis de constaté que, parmi les crédits SOAHONENANA, le SOAHONENANA TRANO est le plus sollicité par les clients.

Selon les résultats obtenus, 80% des clients choisissent le crédit SOAHONENANA TRANO. Leurs choix portent sur ce type de crédit parce que c'est le crédit immobilier qui leur permet de bâtir sur le long terme compte tenu du fait que les clients peuvent supporter l'acquisition du terrain par leur propres fonds ou qu'ils sont déjà en procession de terrain grâce aux héritages laissés par leurs ancêtres et sollicitent un crédits pour financer la construction.

1.3. Résultats sur les crédits de financement des besoins d'exploitation

En ce qui concerne les crédits destinés au financement des besoins d'exploitation des entreprises, les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°5: Choix du client sur les crédits de financement des besoins d'exploitation

	Effectif	Pourcentage
DECOUVERTS	36	90%
CREDIT DE TRESORERIE AMORTISSABLE	2	5%
PRET A MOYEN TERME	2	5%
TOTAL	40	100%

Source : résultat d'enquête, Avril 2018

Les enquêtes que nous avons réalisées ont démontré que 90% des clients ont des problèmes de trésorerie. Ce qui les amène à choisir les Découverts afin de combler leur décalage de trésorerie. Cela est dû au fait qu'ils jouent entre le délai de paiement accordé par leurs fournisseurs et le délai de paiement qu'ils accordent à leurs clients. Seulement 5% des clients souscrivent au crédit de trésorerie amortissable et au prêt à moyen terme.

Section 2 : Le processus d'octroi des crédits de la BFV-SG

Dans cette section, nous parlerons des étapes suivies par la banque pour l'octroi de crédit. Pour faciliter les opérations, la BFV applique différentes procédures selon le type de client souhaitant avoir un crédit.

2.1 Résultats liés au classement des clients

Afin de donner satisfaction à tous les types de clients, chaque agence de la BFV-SG traite les demandes des clients selon leurs catégories. La banque a donc catégorisé les clients selon les activités qu'ils exercent.

2.1.1 Identification des clients particuliers

Les clients particuliers sont les personnes, disposant d'un revenu mensuel viré dans un compte courant au sein de la BFV-SG. Ce sont des personnes qui sont salariés, soit auprès d'une société privée soit des employés dans le secteur public ou fonctionnaires. La classification des clients particuliers est illustrée par le tableau suivant :

Tableau N°6: Classification des clients particuliers et critères d'octroi de crédit

	Clients employés du secteur privé	Fonctionnaires
Critères de sélection de l'entreprise employeur	<ul style="list-style-type: none"> - Société partenaire de la banque - Société coté au niveau de la banque (évaluation cotation risque employeur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout établissement public
Critères de sélection du demandeur	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié ayant un contrat CDI - Salarié en contrat CDD (si durée du prêt < durée du CDD) - Ayant un revenu mensuel viré dans son compte. - Salarié ayant une ancienneté de 24 mois dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Employé ayant un contrat CDI et un matricule - Employé en CDD (si durée du prêt < durée du CDD)
Dossier à fournir par le demandeur	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie certifié de la CIN - Certificat de résidence - Plan d'accès vers son domicile - Attestation d'emploi - Fiche de paie des 3 derniers mois - Coupon employeur - Photo d'identité <p>Si le demandeur est marié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Photocopie de la première page du livret de famille - Le conjoint devra fournir les mêmes pièces ci-dessus 	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie certifié de la CIN - Certificat de résidence - Plan d'accès vers son domicile - Attestation d'emploi - Fiche de paie des 3 derniers mois - Photo d'identité <p>Si le demandeur est marié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Photocopie de la première page du livret de famille - Le conjoint devra fournir les mêmes pièces ci-dessus

Source : résultat d'entretien, Avril 2018

Pour les employés du secteur public, les clients peuvent effectuer une demande de crédit à partir du moment où ils disposent d'un matricule ou qu'ils sont sous contrat à durée déterminée et que la durée du crédit n'excède pas celle du contrat de travail. Par contre pour les employés du secteur privé, il existe quelques conditions à respecter pour que leur demande de crédit soit plus acceptable.

Premièrement, l'entreprise ou la société qui emploie le client doit être en partenariat avec la banque. Pour cela, l'entreprise communique certaines informations concernant notamment le nombre du personnel, leurs turn-over, le chiffre d'affaires de l'entreprise. La banque analysera ces informations, pour savoir notamment si l'entreprise offre une stabilité d'emploi à ses employées, cette analyse permet aussi une étude de risque sur l'ancienneté de la société et l'activité qu'elle exerce. Si la banque juge que les conditions sont satisfaites, l'entreprise peut bénéficier d'un partenariat avec la banque.

Ensuite, l'entreprise ou la société employeur du client doit être coté au niveau de la BFV-SG. C'est-à-dire que l'entreprise communique les informations économiques concernant l'entreprise à la banque. Puis ces informations sont étudiées par le siège avant que la société puisse bénéficier de cette cotation. Il s'agit d'évaluer le risque lié à la pérennité de l'entreprise ainsi que la stabilité de l'emploi de l'emprunteur pendant la durée du crédit. Quel que soit le nombre de salariés au sein de l'entreprise employeur du client, celle-ci doit avoir une cotation favorable avant qu'un prêt ne soit monté pour le client.

Cependant si un client souhaite effectuer une demande de crédit mais qu'il travaille dans une entreprise non coté par la banque ou non partenaire de la banque, le conseiller fera une étude de son dossier si la requête du client peut faire l'objet d'une demande d'accord exceptionnelle auprès de la hiérarchie.

Enfin, le client qui sollicite un crédit doit avoir, au moment de la demande, une ancienneté de vingt-quatre (24) mois au sein de la société pour les demandes de crédit hors campagne et une ancienneté de douze (12) mois pour les demandes de crédit en campagne. Il est à noter que les campagnes en question sont les offres spéciales pâques, les offres spéciales rentrées et les offres spéciales noëls. Le client doit aussi être sous contrat à durée indéterminée et ne pas être en période d'essai. Cependant, un salarié en contrat à durée indéterminée avec période d'essai révolue peut également prétendre à un crédit si le terme du crédit reste antérieur au terme du contrat de travail.

2.1.2 Identification des clients professionnels

Les clients professionnels regroupent les personnes physiques et morales qui ont une activité commerciale formelle. La classification de ces clients est illustrée par ce tableau :

Tableau N°7: Classification des clients professionnels et critères d’octroi de crédit

	Entreprise individuelle	Sociétés
Critères d’octroi de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Artisans - Agriculteurs non-salariés - Commerçants - Dirigeants d’entreprises - Ancienneté bancaire de 12 mois - CA annuel < 1 Milliard Ariary HTVA. 	<ul style="list-style-type: none"> - SA - SARL - SARLU - Ancienneté bancaire de 12 mois - CA annuel < 1 Milliard Ariary HTVA.
Dossier à fournir pour l’entreprise ou la société (Personne Morale)	<ul style="list-style-type: none"> - RCS - NIF - STAT - Etats financier des 3 derniers exercices - Plan de trésorerie prévisionnel sur 12 mois - Etat des stocks - Plan de financement détaillé du besoin - Facture pro-forma / acte de vente / promesse de vente - Permis de construire / plan / devis 	<ul style="list-style-type: none"> - RCS - NIF - STAT - Copie des statuts - Copie du Procès-Verbal - Etats financier des 3 derniers exercices - Plan de trésorerie prévisionnel sur 12 mois - Etat des stocks - Plan de financement détaillé du besoin - Facture pro-forma / acte de vente / promesse de vente - Permis de construire / plan / devis
Dossier à fournir par le demandeur (Personne Physique)	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie certifié de la CIN - Certificat de résidence - Photo d’identité 	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie certifié de la CIN - Certificat de résidence - Photo d’identité

Source : résultat d’entretien, Avril 2018

Les personnes physiques sont composées par les commerçants, artisans, exploitants agricoles, professions libérales qui exercent leur activité sous la forme d'entreprise individuelle. Dans ce cas, la personne physique et l'entreprise individuelle ne forment juridiquement qu'une seule et même personne.

Les personnes morales sont constituées par les sociétés, qu'elles soient commerciales (Société Anonyme, Société à Responsabilité Limitée, etc. ...) ou civiles (Société civile professionnelle d'Avocats, de notaires, immobilières, etc....).

Cependant, les entreprises ou les sociétés exerçant les activités ci-après sont exclues du marché des professionnels : les institutions financières ; les sociétés qui effectuent une activité d'achat et de revente de friperies ; ceux qui exercent des activités de production ou de commerce de tout produit illégale, maisons de jeux, toute activité de commerce d'animaux ou de végétaux.

2.2 Résultats liés au processus d'octroi de crédit

Il est à noter qu'une banque ne peut pas accepter toutes les demandes de crédit qui lui sont soumises. C'est pour cela que, tout type de clients voulant obtenir un crédit à la BFV-SG doit suivre des étapes bien définies.

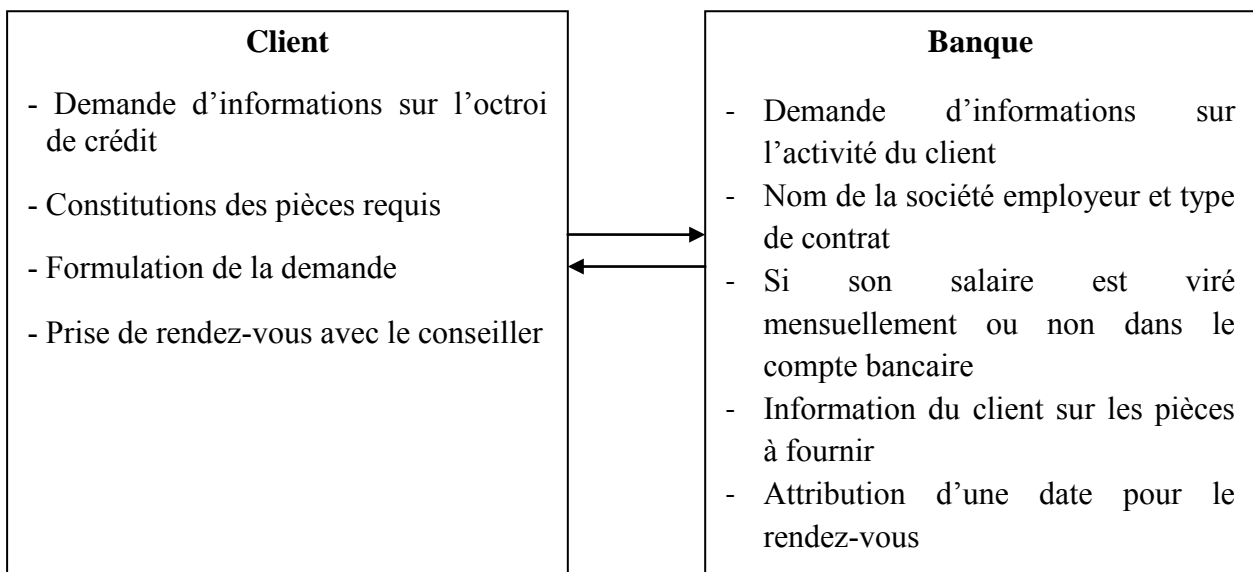
L'octroi de crédit aux clients particuliers suit des démarches précises avant d'aboutir au virement du montant du crédit au compte du client. C'est aussi le cas pour les clients professionnels, il y a un certain nombre d'opérations à effectuer avant que le client puisse jouir du crédit.

2.2.1 Processus d'octroi de crédit aux particuliers

D'après les résultats des entretiens que nous avons effectués auprès du responsable, l'octroi de crédit est généralement précédé d'un préalable dans laquelle le client souhaitant faire crédit effectue une prise de contact auprès de la banque. Ce préalable permet à la banque de connaître les besoins du client, de les orienter afin de diminuer à priori les risques de contrepartie.

2.2.1.1 Préalables à l'octroi de crédit

Les préalables à l'octroi de crédit sont présentés dans la figure ci-après.

Figure N°5: Les préalables à l'octroi de crédit

Source : résultat d'entretien, Avril 2018

Le client se présente au sein de la banque pour exposer ses besoins. Il est ensuite reçu par un conseiller pour lui demander des renseignements concernant l'employeur du client pour savoir si ce dernier est coté ou non auprès de la banque, s'il est partenaire ou non, la nature de son contrat, si son salaire est déjà viré mensuellement à la BFV-SG. Le conseiller lui fournira ensuite une liste des pièces à fournir par le client.

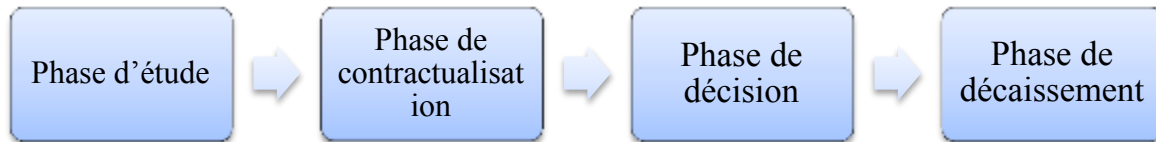
Le conseiller lui donnera ensuite un coupon employeur pour qu'il l'emmène auprès du responsable de la société où il travaille afin que ce dernier puisse le signer. Puis il lui sera proposé un rendez-vous pour discuter du montant que la banque peut lui accorder compte tenu de son salaire et aussi pour la signature du contrat.

Lors du rendez-vous, le client devra être accompagné par son conjoint si ce dernier est marié. Puis il remettra les pièces requises au conseiller. Au moment du rendez-vous, le conseiller lui exposera les différents types de crédits offerts par la BFV-SG en indiquant au client celui qui lui semble répondre le mieux aux besoins de ce dernier. Ils procéderont ensuite à la vérification des termes du contrat et de sa signature ainsi que des divers formulaires d'assurance. Lors de ce rendez-vous, le client transmettra aussi au conseiller les éventuelles mises à jour concernant les données nécessaires à la banque tels que son nouveau contact téléphonique, sa nouvelle adresse.

2.2.1.2 Les étapes de traitement du dossier de crédit

Du côté de la banque, l'organisation du processus est divisée en quatre phases qui sont présentées par la figure suivante :

Figure N°6: Organisation du processus d'octroi de crédit aux particuliers



Source : documents interne de la BFV-SG ; Avril 2018

La phase d'étude est la phase qui va permettre au banquier d'effectuer l'analyse du dossier du client concernant ses besoins. Après la réception de la demande du client, le conseiller procèdera à la vérification de la liste noire et des Centrales des Risques pour voir si le client a des antécédents bancaires notamment l'existence des impayés. Ensuite, il détermine le type de crédit pouvant répondre aux besoins de ce dernier. Puis, le banquier effectuera une demande de cotation risque si l'employeur n'est pas encore coté.

Après la réception des pièces requises pour le crédit, le conseiller mettra à jour les données clients dans le logiciel de gestion de clientèle de la banque. Il vérifiera ensuite les conditions à appliquer au client selon son profil (notamment si l'employeur fait partie des partenaires de la banque).

Une fois toutes les vérifications terminées, le dossier du client sera monté dans un logiciel de traitement des crédits appelé Transact. Ce logiciel est utilisé pour compiler toutes les informations concernant l'emprunteur. Il donne aussi au dossier un aspect favorable.

La phase de contractualisation quant à elle est la partie fondamentale du processus d'octroi de crédit. Dans cette phase, le banquier fera l'édition des contrats et les fera signer les documents relatifs à l'offre de crédit au client. Le contrat de crédit sera imprimé en fonction de la demande du client (notamment le montant du crédit, la durée, les modalités de remboursements, le taux appliqué...).

Il fera ensuite signer au client les documents relatifs aux assurances ou procèdera à une demande d'accord auprès de l'assureur si le montant du crédit est supérieur à 10 MMGA.

Cette phase se termine par la transmission des documents relatifs à la garantie de l'emprunteur. Cela s'effectue selon le type de crédit et selon son montant. Pour les clients particuliers, le principal garanti est le virement effectif de son salaire dans le compte tous les mois. A cet effet, la banque exige au client une certaine stabilité dans son emploi, d'où la nécessité des trois derniers fiche de paie lors de la constitution du dossier.

La phase de décision est celle dans laquelle le banquier effectue une dernière vérification de la complétude et de la conformité du dossier client ainsi que la cohérence des données saisies dans le logiciel Transact avec celle retracées dans le dossier physique du client.

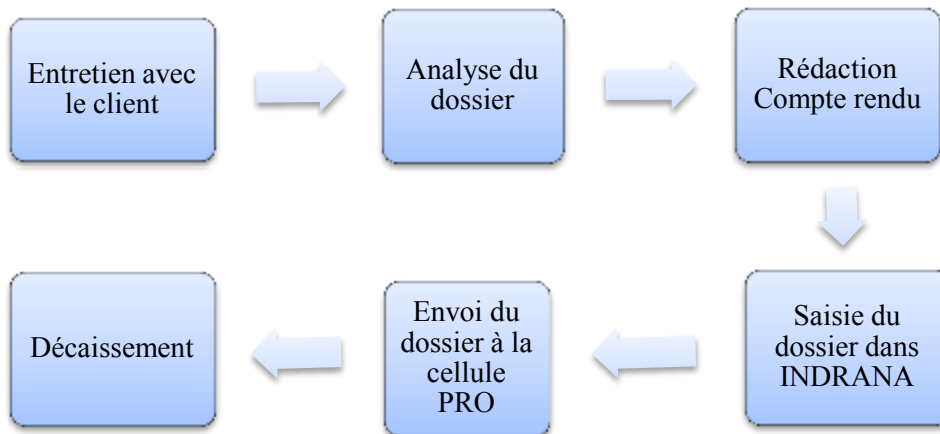
Une fois que cette vérification est accomplie, il procèdera à la transmission du dossier à la hiérarchie pour décision et validation. Pour plus de sécurité, cette validation est soumise à des Limites A Divers (LAD). Le Directeur de Groupe dispose d'un seuil de 10MMGA à 20MMGA, le Directeur d'agence entre 7MMGA à 10MMGA, l'Adjoint du Directeur jusqu'à 7MMGA. Le conseiller communiquera ensuite au client l'issue de sa demande puis récupèrera les pièces additionnelles requises pour la garantie.

Le conseiller procèdera ensuite à l'envoi du dossier physique du client vers la Direction Pôle Service du Crédit ou DPSC pour une analyse plus approfondie. Au terme de ces diverses opérations, si la demande du client est favorable, vient la phase de décaissement. Il consiste en premier lieu à informer le client du décaissement des fonds. Puis il lui sera remis un tableau d'amortissement du crédit ainsi que les documents contractuels.

2.2.2 Processus d'octroi de crédit aux professionnels

Lors d'une demande de crédit effectuée par un client professionnel, tout comme dans le cas des clients particuliers le client souhaitant faire crédit va d'abord effectuer une prise de contact auprès de la banque. Cela dans le but de prendre rendez-vous avec le conseiller pour exposer ses besoins.

Les étapes du processus d'octroi de crédit des clients professionnels sont illustrées dans la figure ci-après :

Figure N°7: Processus d'octroi de crédit des professionnels

Source : résultat d'entretien, Avril 2018

Lors du rendez-vous, le conseiller effectue un entretien avec le client en vue de collecter toutes les informations concernant le client, notamment les activités qu'il exerce à savoir la nature de celles-ci, les expériences du client dans le domaine, son ancienneté dans le secteur, les principaux points de distribution, sa part de marché, ses perspectives d'évolution, son chiffre d'affaires, ses concurrents, ses principaux clients et ses fournisseurs, ses moyens de production, ses besoins en terme de financement.

Le but de l'entretien est de savoir si l'objet du financement est clairement défini, si l'emprunteur dispose des capacités et des qualités pour mener à bien son projet, d'apprécier la viabilité de l'affaire, de constater la cohérence du projet de création avec les conjonctures actuelles. Il permet aussi d'apprécier le professionnalisme du dirigeant, l'historique de l'affaire et de la relation, l'investissement financier personnel du dirigeant, la cohérence de l'objet du financement par rapport à l'activité.

Le banquier demande aussi à avoir les données comportementales sur le(s) compte(s) bancaire(s) du client à savoir : la date d'ouverture du compte, les crédits octroyés dans le passé ou en place, la part de son chiffre d'affaires confié à la BFV-SG et sa variation.

Lors de cet entretien, le banquier exposera aussi au client les différentes offres de crédits octroyés aux clients professionnels en précisant celle la mieux adaptée au client compte tenu de la nature des activités de ce dernier et du type de besoins qu'il souhaite financer.

Après s'être entretenu avec le client, si le conseiller estime que la demande du client est bien fondée, son activité présente une bonne perspective et que son projet mérite d'être financé il fixe avec le client un rendez-vous pour effectuer une descente sur les lieux d'exploitation du client pour pouvoir apprécier les faits réels concernant l'activité du client.

Ensuite il communiquera au client les différentes pièces à fournir pour la constitution du dossier de crédit. Grâce à ces documents, le conseiller effectue la vérification de l'identité du client s'il figure dans la liste des indésirables ou dans la liste des personnes politiquement exposées. Puis il élabore une fiche sur la connaissance du client appelée fiche KYC (Know Your Customer). Cette fiche permet à la banque d'approfondir sa connaissance du client.

Puis le banquier rédigera un compte rendu permettant de synthétiser les informations concernant le client tout en vérifiant les critères qui pourraient conduire au refus du dossier. Ensuite ce compte rendu sera à valider par la hiérarchie. Une synthèse des documents financiers du client sera aussi élaborée par le conseiller permettant d'avoir un aperçu global de la situation financier de l'entreprise.

Une fois tout cela terminé, le banquier insèrera la demande du client dans un logiciel appelé Indrana pour l'enregistrer dans la base de données des crédits professionnels et pour validation. Le dossier physique quant à lui sera envoyé au siège dans Cellule Pro pour que la hiérarchie procède aux dernières vérifications et au décaissement des fonds. Lorsque les fonds seront décaissés, le banquier avertira le client et lui remettra un tableau d'amortissement du crédit.

2.3 Les risques identifiés sur le processus d'octroi de crédit

Grâce aux investigations que nous avons effectuées, nous avons pu constater les risques liés au processus d'octroi de crédits. Lors d'une demande de crédit, l'emprunteur n'est pas le seul facteur de risque. Le risque peut aussi être de nature interne à la banque. Le risque peut être en rapport aux procédures appliquées par la banque.

Tableau N°8: Tableau des risques issus des procédures

Etapes du processus	Intervenants	Risques associés
Constitution du dossier	Conseiller clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Omission de certaines pièces dans le montage du dossier du client - Etat financiers des clients altérés (ne reflétant pas la situation réelle de l'entreprise) - Fausse adresse du client - Création d'un compte client factice pour effectuer une demande de crédit - Création d'une demande de crédits au nom d'un client existant par le conseiller
Etude du dossier	Analystes	<ul style="list-style-type: none"> - Inadvertance dans l'étude du dossier - Garanties offerts par le client irréelles - Omission d'analyse de certaines informations
Décaissement du crédit	Service des engagements	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la mise en place du crédit - Erreur dans la saisie du montant du crédit - Perte de dossier suite à un défaut de classement

Source : investigation personnelle, Avril 2018

Grace aux entretiens que nous avons effectués, nous avons pris connaissance que le risque, lors d'une opération de crédit, peut revêtir plusieurs formes. Lors du montage d'un dossier de crédit, il arrive que certaines pièces sensibles à la demande de crédit soient omises par le banquier, il peut s'agir des documents relatifs aux garanties ou aux sources de revenus du client. Dans certains cas, il arrive que les informations sur la situation financière du client soit faussées et ne reflètent pas sa santé financière réelle. Il arrive aussi que le client communique à la banque de fausses informations sur son adresse.

Selon le responsable avec qui nous nous sommes entretenu, il se peut aussi qu'un conseiller ayant de mauvaises intentions puisse détourner les fonds de la banque. En effet, ayant accès à la base de données de la banque, il peut manipuler ces dernières en créant des clients bidon et en leur faisant faire des demandes de crédits pour pouvoir les encaisser. Soit il utilise aussi les comptes des clients existants pour effectuer des demandes de crédits en leur

nom et cela à leur insu compte tenu du fait que soit ces clients sont à l'étranger ou que leur compte n'ont pas été mouvementé depuis un certain temps. Le responsable a cependant préciser que ce cas de figure n'est pas encore apparu au sein de l'agence d'Ankadimbahoaka.

Lors du traitement des dossiers au niveau des analystes, il se peut aussi que les dossiers soient étudiés de manière automatique et subjective en voyant l'entreprise employeur du client et aussi compte tenu du poste occuper par ce dernier. Il se pourrait que le client ait un statu prestigieux au sein d'une entreprise de renommée mais qu'il soit en difficulté et ne dispose pas des moyens pour assurer le remboursement de son crédit. Il arrive aussi que les garanties offertes par les clients ne soient pas réels et que les analystes n'ont pas pu faire de vérification effective de ces derniers.

Lorsque le dossier arrive au stade du décaissement des fonds, il se peut aussi que les responsables commettent des erreurs lors de la saisie du montant du crédit et que le client soit crédité d'un montant inférieur ou d'un montant supérieur à sa demande.

Compte tenu aussi du nombre croissant de dossiers de crédit à traiter, il peut arriver dans certains cas ou les dossiers de crédit des clients soient égarés lors de leur classements, ainsi si le dossier reste introuvable les responsables sont forcés de reconstituer le dossier. Ce cas peut aussi causer un retard lors de la mise en place du crédit.

Nous avons pu voir dans ce chapitre les résultats obtenu de notre étude par rapport la première hypothèse : « **La maitrise des procédures pour l'allocation de crédit facilite l'identification des risques de contrepartie** ». Nous avons pu observer les différentes offres de la banque en matière de crédits, on a pu voir en détail les procédures liés à l'octroi de crédit appliquées par la BFV-SG ainsi que les risques liés à ces procédures.

Après avoir exposé ces résultats, nous entamerons maintenant le deuxième chapitre pour exposer les résultats en rapport avec notre deuxième hypothèse.

Chapitre 2 : Résultats liés à la deuxième hypothèse

Les risques qu'on a identifiés dans le premier chapitre concernent uniquement les risques liés aux procédures. A part les risques liés aux procédures, il existe d'autres risques. Mais dans le domaine de notre analyse nous nous focaliserons surtout sur les risques de crédit que nous allons identifier dans ce chapitre. C'est après avoir identifié tous les risques que nous allons les minimiser. Nous utiliserons les résultats obtenus grâce à la collecte d'informations effectuées au sein de la BFV-SG, ces résultats concernent notamment les démarches suivies pour l'identification des risques de crédit, les démarches utilisés par la banque pour leurs minimisations ainsi que la détermination du degré de satisfaction de la clientèle par rapport aux offres et aux pratiques de la BFV-SG.

Section 1 : Résultats par rapport à l'identification des risques de crédit

Avant de pouvoir minimiser les risques, il faut tout d'abord procéder à leur identification. Il faut alors trouver leurs sources ainsi que les facteurs qui conduisent à leurs apparitions. L'étape de l'identification des risques est importante car elle permet de classer l'ensemble des dangers liés à l'octroi de crédit. Une fois ces derniers identifiés, une amélioration de leurs traitements sera plus facile pour la banque.

1.1. Le risque d'insolvabilité du client

Le premier risque en matière de crédit bancaire est celui de l'insolvabilité du client. En effet, étant difficilement identifiable, la gestion du risque d'insolvabilité est plus complexe dans la mesure où la banque ne peut pas maîtriser les événements liés au client. Sa situation financière est une variable aléatoire non contrôlable.

Lors d'une demande de crédit, l'emprunteur est en position de force par rapport à celle de la banque car il connaît l'ensemble des informations relatives à la demande de crédit. Ce n'est pourtant pas le cas pour la banque, le banquier doit alors recueillir le plus de données possibles sur le client afin de déterminer ses motivations, d'apprécier sa situation.

Cependant, il peut arriver que le client dissimule des informations compromettantes qui ne sont pas favorables à sa demande en se disant que si le banquier détenait l'ensemble des informations sur son projet et sa situation, il n'accorderait pas son crédit.

D'après les entretiens que nous avons effectués auprès des responsables de la banque, les clients les plus touchés par le risque de crédit sont les employés des zones franches, les sociétés de gardiennage, les employés dans les centres d'appels ou call-center. Cela est dû à la nature de la catégorie socioprofessionnelle ou à la mauvaise-foie du client.

Dans certains des cas identifiés, les clients ayant souscrit à un crédit auprès de la BFV-SG sujets au risque d'insolvabilité ont arrêté d'approvisionner leur compte et ont changé de banque dès lors où le montant du crédit a été viré dans leur compte.

Dans d'autres cas les employés ont eu des difficultés financières, soit ils ont été licenciés soit ils ont quitté volontairement leurs emplois. Dans les deux cas, le client ne dispose plus de ressources pour satisfaire le remboursement du crédit et leurs comptes ont générer des impayés.

Il a aussi été identifié des cas où, le client de mauvaise-foie effectue un crédit auprès de la banque puis après avoir encaissé les fonds, il a déménagé en ne laissant aucune nouvelle adresse, et est devenu injoignable au téléphone.

Lors des entretiens effectués auprès des responsables nous avons pu obtenir quelques résultats concernant la situation des clients de l'agence d'Ankadimbahoaka.

Tableau N°9: Situation des clients de l'agence Ankadimbahoaka

	Effectif	Pourcentage
Nombre total de clients	1366	100%
Clients non engagés (n'ayant pas de crédits mais juste titulaire d'un compte à la BFV-SG)	1068	78%
Clients engagés (ayant des crédits à la BFV-SG)	298	22%
Clients ayant des impayés	2	0.014%

Source : résultat d'entretien, Avril 2018

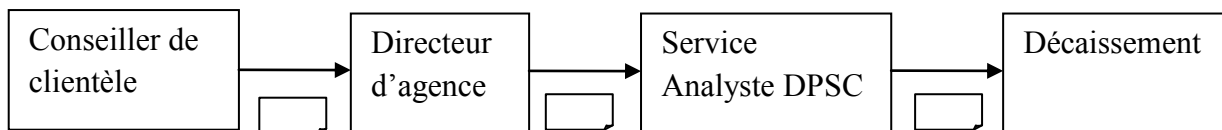
Suite aux entretiens avec les conseillers lors de notre passage, l'agence Ankadimbahoaka dispose actuellement de 1366 clients. Sur ces clients, 298 d'entre eux sont

engagés c'est-à-dire qu'ils ont effectué des crédits. Parmi les 298 clients engagés, il en a 2 qui ont des impayés, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas pu honorer le remboursement du crédit.

1.2. Les risques issus de la circulation du dossier de crédit

Le dossier du client, une fois constitué passera par plusieurs responsables. Le circuit traversé par le dossier est illustré par la figure ci-après.

Figure N°8: Diagramme de circulation du dossier de crédit



Source : résultats d'entretien, Avril 2018

Le conseiller de clientèle se charge de la constitution du dossier, de la vérification des pièces fournies par le client, de l'établissement du contrat de crédit et des divers formulaires relatifs au crédit. Ensuite lorsque tous les formulaires sont remplis, le dossier est transmis au Directeur d'agence afin qu'il procède à des vérifications supplémentaire puis donne ou non son accord.

Lors du transfert du dossier vers le Directeur d'agence, il existe un niveau très bas de risque que des éléments du dossier se perdent car le transfert s'effectue de manière directe, c'est-à-dire que le conseiller de clientèle remet le dossier en main propre au Directeur d'agence en expliquant les tâches qu'il avait effectué et en exposant brièvement la demande du client et sa situation.

Lorsque le dossier a été vérifié par le Directeur, il sera envoyé vers la Direction Pôle Service du Crédit ou DPSC pour qu'ils procèdent à une analyse approfondie et au décaissement des fonds. Cette direction se trouve au niveau du siège de la BFV-SG, le transfert du dossier se fait donc par courrier assuré par un service courrier interne de la banque. Lors de ce transfert, la banque prend des mesures pour assurer le suivi du dossier. Chaque dossier envoyé au siège est muni d'une référence d'envoi pour faciliter son retracement. Néanmoins, il existe un risque que le dossier se perde en cours de route. Il se peut que le dossier soit envoyé dans le mauvais service ou qu'il soit réellement égaré compte

tenu du trajet que le coursier doit effectuer pour arriver jusqu'au siège et du nombre de dossier qu'il doit livrer ainsi que de son moyen de transport parfois non sécurisé.

Section 2 : Les techniques utilisées par la BFV-SG pour minimiser les risques de contrepartie

Pour minimiser les risques de crédit la BFV-SG dispose de plusieurs moyens qu'elle met en œuvre.

2.1 Authentification des pièces fournis par le client

Lors de la constitution du dossier de crédit, le conseiller doit regrouper et vérifier les informations sur le client afin de pouvoir procéder à la rédaction du contrat. C'est l'étape dans laquelle le client doit fournir divers pièces.

L'authenticité de ces pièces seront jugées par le conseiller afin d'éviter l'usage de faux par le client. L'état civil du client, son certificat de résidence, ses trois (3) derniers fiches de paie et une attestation d'emploi. Il est aussi primordial que le client fournisse une attestation de domiciliation irrévocable du salaire venant de son employeur afin de garantir l'approvisionnement du compte. Cette attestation est un document établis en trois exemplaires par la banque, dans lequel le client demande à son employeur de virer obligatoirement son salaire dans son compte ouvert à la banque pendant toute la durée du crédit, en précisant que ce virement est irrévocable sauf sur présentation d'une main levée de garantie. Ce document est contre signé par l'employeur qui conserve un exemplaire et transmet les autres à la banque.

Il doit aussi remplir divers formulaire relatifs à sa demande de crédit. Ces formulaires doivent être signés, paraphés et datés par le client précédé de la mention « Lu et approuvé ».

2.2 Jouer entre le taux d'endettement et la durée du crédit

Lors de l'étude du dossier de crédit, l'étude porte principalement sur le montant du crédit, la capacité d'endettement du client, et de la durée du crédit. Généralement la quotité cessible sur le salaire du client représente le tiers de ce salaire. Mais la détermination du montant accordé, de la capacité d'endettement du client ainsi que la durée de son remboursement varient aussi selon le montant de son salaire.

Le montant du crédit accordé par la banque dépend du montant du salaire du client. Grace à nos entretiens, nous avons pu relever que pour une demande de crédit à court terme, le montant du crédit peut représenter jusqu'à deux fois le montant de son salaire. Dans le cas où le crédit demandé est à long terme, le montant sera déterminé en fonction de la quotité cessible du salaire.

Pour le calcul de la capacité d'endettement, les résultats issus de nos entretiens sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°10: Tableau des taux d'endettement des clients

Salaire	Taux d'endettement
0 à 250.000AR	30%
250.000AR à 350.000AR	33,33%
350.000AR à 1.000.000AR	37,5%
Salaire >1.000.000AR	40%

Source : résultat d'entretien, Avril 2018

Selon les résultats obtenus lors des entretiens, le taux d'endettement varie selon le montant du salaire du demandeur. Concernant les salaires inférieurs à 250.000Ariary, le taux d'endettement est de 30%, puis il sera de 33.33% pour les salaires ne dépassant pas 350.000Ariary, pour les salaires de 350.000Ariary à 1.000.000Ariary le taux d'endettement sera de 37,5%. Enfin pour les salaires supérieurs à 1.000.000Ariary, le taux sera de 40%.

Nous avons pu relever à partir des résultats obtenus que la majorité des clients qui effectuent une demande de crédit disposent d'un revenu entre 250.000AR et 1.000.000AR avec un taux d'endettement entre 33,33% et 37,5%.

Concernant les durées du crédit, les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°11: Tableau de la durée de crédit des clients

Salaire	Durée Maximum
Salaire < 250.000Ariary	36 Mois
Salaire > 250.000Ariary	60 Mois

Source : résultat d'entretien, Avril 2018

D'après les résultats que nous avons obtenus lors des entretiens effectués, pour les clients ayant des revenus inférieurs à 250.000Ariary, la durée maximum autorisée pour le crédit est de 36 mois. Pour les revenus supérieurs à 250.000Ariary, la durée du crédit peut aller jusqu'à 60 mois.

En rapport avec la durée du crédit, la banque fixe la date d'échéance des prélèvements mensuels à cinq jours après la date prévisionnelle du virement du salaire dans le compte du client. Après le cinquième jour, si le compte n'est toujours pas approvisionné, des frais de pénalités de 19.200Ariary seront facturés au client. Cela a été mis en place afin de garantir le remboursement du crédit dès lors où le salaire est crédité dans le compte. Le contrat de crédit signé par le client avec la mention « Lu et approuvé » équivaut à l'acceptation du client de ces termes.

2.3 Utilisation de logiciels de suivi automatisés

Pour assurer le suivi des engagements de chaque client, la banque a à sa disposition plusieurs outils. Ces outils permettent de suivre l'évolution en temps réelle de la situation des clients.

La banque utilise divers logiciels pour faire sortir les mouvements de chaque compte. Ces logiciels sont entre autre :

L'application « DELTA » qui est un logiciel d'exploitation utilisé par tous les employés de la BFV-SG, ce logiciel utilise une base de données en réseau accessible uniquement avec les ordinateurs autorisés. Ce logiciel permet de consulter tous les comptes des clients ouvert au sein de la BFV-SG partout à Madagascar. Il permet de voir l'historique des comptes, la situation de chaque compte, l'état des engagements ainsi que du nombre d'impayés de chaque client engagé.

La consultation de l'historique des comptes du client permet d'apprécier les mouvements qu'il effectue, s'il reçoit effectivement son salaire, si le prélèvement des mensualités s'effectue sans problème et dans les temps.

La consultation de l'état des engagements du client permet de voir le capital restant qu'il doit payer et le nombre de mensualités pour assurer le remboursement. Cette consultation permet de voir aussi si le client n'a pas pu honorer une ou plusieurs mensualités.

L'application « KIT IG » qui est un logiciel de surveillance permettant d'apprécier le niveau de flux des clients, de faire ressortir la balance des comptes des clients et des soldes en situation irrégulières à une date déterminée.

La consultation des flux permet de comparer les cumuls des mouvements du compte du client. Ce qui intéresse la banque sont principalement les flux créditeurs. Elle effectue une comparaison entre les flux de l'année précédente par rapport à l'année en cours pour voir si les mouvements créditeurs sont en hausse ou en baisse. La baisse des flux créditeurs constitue un niveau d'alerte pour la banque, et doit s'assurer avec le client que cette baisse n'aura aucun impact sur le remboursement des engagements du client.

La consultation de la balance des comptes permet de distinguer les comptes en situation irrégulières c'est-à-dire les comptes qui sont débiteurs sans avoir une autorisation de dépassement.

Le premier impayé constitue un voyant d'alerte pour la banque. Lorsque le client a un défaut de règlement, la banque le contacte par téléphone pour l'avertir de la situation afin que ce dernier puisse effectuer la régularisation de son compte. S'il ne se manifeste pas et qu'un deuxième impayé est enregistré, la banque effectue une descente au domicile ou sur le lieu de travail du client pour effectuer un recouvrement et parler d'un arrangement avec lui si celui-ci se trouve en difficulté. Cet arrangement a pour objectif de restructurer le dossier de crédit du client et de modifier le montant de ses mensualités en rapport avec ses possibilités. Par contre si le client est injoignable ou refuse toute négociation, la banque se voit forcer de transférer son dossier au service contentieux qui s'occupera de la suite, c'est-à-dire de procéder au recouvrement par des procédures amiables ou par les moyens juridiques possibles.

2.4 Recouvrement par tous les moyens possibles

Lorsque le client s'avère être incapable de rembourser son crédit, la banque essaie de trouver les moyens pour recouvrir le capital prêté. La banque dispose d'un service qui s'occupe uniquement du recouvrement des créances ainsi que du traitement des litiges y afférentes.

En premier lieu, la banque va essayer de trouver des solutions amiables. Pour cela il sera convenu avec le client de nouveaux termes concernant le recouvrement de la créance.

Ainsi, le dossier sera restructuré en fonction des revenus réels du client. Le banquier devra assurer le suivi du dossier jusqu'à ce que le client reprenne pieds et que le dossier redevienne conforme aux exigences de la banque, c'est-à-dire en accord avec les termes du contrat initialement convenu, jusqu'à l'apurement complète des engagements du client.

Cependant si les négociations amiables n'aboutissent pas, le dossier sera transféré au service contentieux. Néanmoins, la banque ne procède à cette opération qu'en dernier recours. Dans ce cas, la banque se verra forcée d'appliquer des procédures judiciaires telles que le redressement judiciaire ou la liquidation judiciaire. Le service responsable s'occupera de la mise en application des procédures dans le but de récupérer par tous moyens les dettes du client puis s'occupera de la clôture du dossier.

Section 3 : La satisfaction des clients

Actuellement, la satisfaction de la clientèle fait partie intégrante des objectifs de chaque établissement. La satisfaction des clients constitue un des facteurs aidant à l'évaluation de la performance car plus un client est satisfait, plus la banque est performante. D'après les résultats de nos recherches, la satisfaction de la clientèle de la BFV-SG dépend de plusieurs facteurs notamment des termes du crédit qui leurs sont avantageux ou non. Il s'agit des procédures d'octroi de crédits, du taux d'intérêt et des termes de remboursement.

3.1 Résultats sur la satisfaction des clients par rapport aux procédures d'octroi de crédit

Après avoir effectué des entretiens auprès des clients, le tableau suivant montre la compilation des résultats obtenus de la part des clients sur leurs appréciations concernant les procédures appliquées par la BFV-SG lors d'une opération d'octroi de crédit.

Tableau N°12: Satisfaction des clients par rapport aux procédures d'octroi de crédit

	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	10	25%
Satisfait	26	65%
Pas satisfait	4	10%
TOTAL	40	100%

Source : résultat d'enquête, Avril 2018

D'après les résultats obtenus, 25 % des clients interviewés ont été plus que satisfait des procédures liés à l'octroi de crédit, 65% d'entre eux en sont satisfaits. Cependant 10% n'ont pas été satisfaits. Leurs insatisfactions sont dues à l'exigence de la banque de beaucoup trop d'informations jugées sensibles pour les clients (notamment le salaire), de la fourniture de beaucoup trop de documents pour la constitution du dossier.

3.2 Résultats sur la satisfaction des clients par rapport au taux d'intérêt

Grâce aux informations issues des entretiens réalisés auprès des clients, nous avons pu établir le tableau suivant qui montre la synthèse des résultats obtenus sur les appréciations des clients concernant les taux d'intérêts appliquées par la BFV-SG lors d'une opération d'octroi de crédit.

Tableau N°13: Satisfaction des clients par rapport au taux d'intérêt

	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	30	75%
Satisfait	10	25%
Pas satisfait	-	-
TOTAL	40	100%

Source : résultat d'enquête, Avril 2018

A partir des entretiens réalisés, nous avons constaté que 75% des clients trouvent que les taux appliqués par la BFV-SG sont très satisfaisants. Les 25% restent aussi satisfait dans la mesure où ces clients ont estimé que les taux sont plus ou moins équivalents auprès des autres banques.

3.3 Résultats sur la satisfaction des clients par rapport aux termes de remboursement

Pour obtenir les appréciations des clients sur les termes de remboursement du crédit, nous avons effectué des interviews lors de leur présence au sein de l'agence. Les résultats de nos entretiens sont regroupés dans le tableau suivant.

Tableau N°14: Satisfaction des clients par rapport aux termes de remboursement

	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	36	90%
Satisfait	4	10%
Pas satisfait	-	-
TOTAL	40	100%

Source : résultat d'enquête, Avril 2018

Les résultats de nos entretiens ont démontré que les personnes ayant effectuées une demande de crédit ont toutes été satisfaites des termes de remboursement conclus avec la BFV-SG. Les résultats montrent que la BFV-SG satisfait bien sa clientèle sur ce sujet.

Nous avons pu voir dans ce chapitre les résultats liés à notre deuxième hypothèse : **« La minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance financière de la banque »**, notamment l'identification des divers risques relatifs aux demandes de crédit ainsi que des procédures utilisées par la BFV-SG afin de minimiser ces risques. Nous avons vu aussi le degré de satisfaction des clients par rapport aux pratiques de la banque en vue de l'évaluation de sa performance. En effet, la satisfaction des clients est un des facteurs permettant l'évaluation de la performance d'une entité.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté les résultats que nous avons obtenus après avoir traité les différentes informations récoltées.

Dans le premier chapitre nous avons présenté les résultats obtenu concernant les divers types de crédits offerts par la banque et ceux les plus demandés. Nous avons ensuite vu les détails concernant le processus d'octroi de crédit de la banque.

La BFV-SG offre une large gamme de produit répondant à tous les types de besoins des clients. Nous avons pu observer que concernant la large gamme de produits de la banque, les clients disposent d'un grand nombre de choix et peuvent consommer les produits correspondant le plus à leurs besoins et selon leurs catégories. Afin de donner le maximum de satisfaction à ses clients, la banque dispose d'une politique de crédit qui lui est propre et elle applique des procédures définies lors de l'exécution des diverses opérations bancaires.

Le deuxième chapitre par contre nous a permis de présenter les résultats concernant l'identification des divers risques liés au crédit bancaire, les techniques appliquées par la BFV-SG afin de minimiser ces risques. Nous avons ensuite pu voir le niveau de satisfaction de la clientèle de la BFV-SG par rapport à ses offres ainsi que ses pratiques.

La BFV-SG, comme toutes les banques qui existent doit faire face à plusieurs risques, notamment lors d'une opération de crédit aux clients. Nous avons pu voir à travers les résultats obtenus les techniques appliquées par la banque pour la gestion de ces risques ainsi que les moyens mis en œuvre par cette dernière en vue de leurs minimisations.

Nous allons maintenant passer à la dernière partie de notre travail pour procéder aux discussions et aux recommandations.

Partie 3 Discussions et recommandations

Au cours de notre descente sur terrain, nous avons collecté les données nécessaires à notre travail de recherche, cela a été fait à partir de l'adoption de la méthodologie de collecte de données que nous avons présentée plus haut. Puis nous les avons traitées afin d'obtenir des résultats en utilisant les méthodes de traitement que nous avons exposées dans la partie méthode.

Afin d'harmoniser la présentation de notre travail, nous avons divisé cette partie en deux grands chapitres.

Le premier chapitre présentera les discussions issues de l'analyse des résultats obtenus. Cette analyse est faite dans le but de voir si les hypothèses que nous avons posées ont été vérifiées ou si elles ont été infirmées. Nous allons faire la confrontation des théories que nous avons exposées dans la première partie avec les résultats que nous avons obtenus lors des entretiens que nous avons effectués appuyés par les observations au sein de l'agence afin d'apprécier la réalité sur le lieu d'exploitation. Cette confrontation nous permettra de faire ressortir les points forts et les points faibles de la banque par rapport à ses pratiques.

Pour mener à bien notre analyse, nous utiliserons les méthodologies déjà précisées dans la partie supérieure. Il s'agit notamment de l'analyse FFOM et de l'analyse PESTEL. . L'analyse SWOT permet d'identifier les facteurs clés de succès de la banque. Les forces et faiblesses sont les facteurs internes dépendant de l'entité. Les opportunités et menaces sont les facteurs dépendant de l'environnement externe. Pour l'analyse PESTEL, elle évalue plus particulièrement les facteurs externes sur l'environnement de la banque. Ces deux méthodes d'analyse sont des outils d'analyse de l'environnement interne et externe. Elles permettent à la banque d'avoir conscience de ses forces et de ses faiblesses ainsi que d'évaluer les menaces et opportunités auxquelles elle peut faire face. Les deux outils se complètent l'un l'autre.

Après avoir présenté les discussions concernant la confrontation des théories par rapport aux réalités de la banque, nous entamerons dans le deuxième chapitre la proposition des solutions et des recommandations.

Chapitre 1 : Discussions

Dans ce premier chapitre, nous allons faire une analyse approfondie des résultats obtenus précédemment. Nous allons, dans la première section, effectuer une analyse concernant nos hypothèses puis nous ferons ressortir les points forts et les points faibles de la banque par rapport aux résultats obtenus. Les méthodes d'analyses utilisées pour effectuer cette analyse sont la méthode FFOM qui sera présentée dans la deuxième section ainsi que la méthode PESTEL exposée dans la troisième section.

Section 1 : Discussions par rapport aux hypothèses

Dans cette première section, nous allons effectuer une analyse et une interprétation des résultats obtenus concernant nos hypothèses.

1.1. Discussions par rapport à la première hypothèse

Nous effectuerons ici une interprétation des résultats obtenus sur les types de crédits offerts par la BFV-SG ainsi que sur le processus d'octroi de crédit.

1.1.1 Analyse sur les types de crédits

Généralement il y a trois formes de crédits, il s'agit entre autre des crédits à court, à moyen et à long terme. Au sein d'une banque il existe plusieurs types de crédits car ils sont créés en fonction des besoins de la clientèle.

En temps normale, les clients de la banque se doivent de connaître les types de produits et les différents services que cette dernière offre. Cependant, ce n'est pas le cas, la plupart des clients ne savent pas quel type de crédit parmi ceux offerts par la banque il faudra demander pour la satisfaction d'un besoin définit. Le client présente donc sa demande de crédit à la banque en choisissant celui ou celle qu'il semblera lui convenir. C'est ce qui cause l'incohérence du crédit offert avec le besoin réel du client, cela conduit ensuite à l'insatisfaction du client car le crédit qu'il a obtenu ne convenait pas à ce qu'il attendait. Cela se produit à cause du manque de communication entre la banque et le client.

Lors du choix du crédit, les clients se basent sur ceux les plus faciles d'accès. C'est pour cela que la majeure partie des clients optent pour le crédit exigeant le minimum de

procédures. Ils ne veulent pas prendre des choses compliquées mais souhaitent avoir de l'argent le plus rapidement possible avec le minimum de protocole.

1.1.2 Analyse du processus d'octroi de crédit

Il y a plusieurs processus à suivre avant d'octroyer un crédit aux clients. La constitution du dossier en est la première. Au cours de notre investigation, il a été remarqué que certaines informations fournies par le client n'étaient pas complètes, concernant par exemple ses coordonnées, l'adresse qu'il fournit n'est pas très complète, le certificat de résidence ne mentionne pas toujours la commune ou l'arrondissement, le plan d'accès vers son domicile ne permettait pas de vraiment de le retrouver compte tenu du manque de repères dans le plan. Il arrive aussi que le client ne dispose pas de téléphone et la banque ne dispose donc pas de moyens pour le contacter.

L'étude des dossiers des clients est une phase très importante car la banque n'accorde jamais de crédit aux nouveaux clients qui lui sont inconnues, ou qui travaillent dans un domaine qui présente un niveau de risque élevé. Selon les procédures, lors de l'étude des dossiers du client, ce dernier doit avoir une ancienneté de plus de deux ans dans son emploi avant de pouvoir bénéficier d'un crédit. Cela peut représenter un frein pour certains clients ayant une situation stable mais qui n'ont pas encore cette ancienneté. Cette situation nous amène à dire qu'il existe des critères pouvant démotiver certains clients désirant entretenir une relation avec la banque en termes de crédit. Lors de la prise de garanties, il arrive que les clients ne disposent pas de beaucoup de patrimoine à engager en tant que garantie et pourraient fournir au banquier une garantie fictive afin de bénéficier du crédit, la banque quant à elle dispose d'experts qui effectuent l'évaluation des garanties afin de s'assurer de leurs fiabilités.

Concernant le décaissement du crédit, le service responsable effectue une vérification de la cohérence entre la demande du client et de l'accord émanant de la hiérarchie avant de procéder au crédit du compte du client.

En rapport avec le classement des dossiers et de leur archivage, la banque procède à un classement numérique ainsi qu'à un classement physique des dossiers. Cependant le classement physique des dossiers présentent quelques défauts. Il ne permet pas de retrouver facilement les dossiers à cause d'un manque d'organisation.

1.2. Discussions par rapport à la deuxième hypothèse

Nous allons effectuer une analyse concernant la gestion des risques au sein de la banque ainsi que des moyens mis en œuvre pour leur minimisation.

1.2.1 Analyse sur la gestion des risques au sein de la BFV-SG

Lors de l'étude du dossier, la banque effectue des analyses sur toutes les informations concernant le client. Il s'agit des informations concernant la relation du client avec les autres institutions financières, s'il y a existence de crédit ou des antécédents de non remboursement chez ces institutions. Des clients ayant des situations irrégulières auprès de ces institutions n'auront pas la possibilité de bénéficier d'un crédit. La banque effectue une recherche sur la base de données des banques, et une fois que le nom du client y figure, sa demande ne sera pas accordée même s'il lors de la demande il a une situation financière stable.

Lors de l'envoi du dossier vers le siège, bien que la banque dispose d'un service de courrier interne, la transmission du dossier présente des risques. Le service courrier est en charge de plusieurs dossiers et il se pourrait qu'il se trompe de destinataire lors de la distribution des dossiers. La banque dispose d'un système informatisé qui enregistre les dossiers envoyés par courrier ainsi que leurs destinataires respectifs puis une référence est générée pour chaque dossier permettant de connaître son destinataire, son expéditeur et son contenu.

La BFV-SG dispose d'un service spécialisé dans la gestion des risques, ce service est composé par des analystes spécialisés dans l'identification et la maîtrise des risques. Ils disposent d'un manuel de procédures les aidant à assurer le traitement des dossiers et des opérations effectuées par la banque. Ce service est en relation permanente avec l'agence permettant l'échange d'informations sur la situation d'un client et l'évolution de son dossier. La banque est donc bien équipée concernant la gestion des risques.

1.2.2 Analyse sur la minimisation des risques au sein de la BFV-SG

Lors de la constitution du dossier, le conseiller de clientèle doit exiger au client toutes les pièces nécessaires pour le dossier. Lors de cette phase il doit être très vigilant et méticuleux, il ne doit rien négliger. Afin de minimiser les risques de contrepartie, le conseiller

exige au client de remplir une attestation de domiciliation irrévocable de son salaire et de le faire approuver au sein de l'entreprise qui l'emploie.

La minimisation des risques de la BFV-SG se fait par la mise en place de plusieurs moyens. Comme nous l'avons vu dans la partie résultat, la banque joue entre la durée du crédit et le taux d'endettement. Si le client dispose d'un revenu élevé et que sa situation financière est stable, son taux d'endettement sera aussi plus élevé. La banque estime qu'avec un revenu élevé et stable, elle ne court pas de risque envers le client. Cependant, le risque est un évènement incertain, la situation du client pourrait se détériorer du jour au lendemain. La prise de garantie reste le moyen le plus sûr de minimisation de risque.

Lors du suivi des engagements, la banque dispose de plusieurs moyens qu'elle met en œuvre. Elle utilise des logiciels et d'autres moyens informatisés. Ces logiciels fonctionnent de manière automatisés et informent le conseiller de clientèle ainsi que les responsables lorsqu'un client se trouve en difficulté, cela se présente par une situation débitrice de son compte. Cependant, il arrive que le logiciel plante ou qu'il soit sujet à des bugs informatiques, alors si un cas de client en difficulté se présente, il n'y aura pas d'avertissement automatique. Il faudra effectuer une vérification manuelle dans la base de données. Il ne faut pas que la banque se fie aveuglément aux logiciels.

Lors du recouvrement du crédit, la banque dispose de divers moyens pour assurer le recouvrement de ses créances. En premier lieu, à partir de l'apparition d'un impayé au compte du client, le conseiller de clientèle avise ce dernier par téléphone s'il est joignable. Il essaye d'effectuer le recouvrement de manière à trouver une solution à l'amiable avec le client. Il en est de même lors du deuxième impayé, le conseiller de clientèle effectue une descente au lieu de travail ou du domicile du client. Dans cette phase, le client n'est pas toujours facile joindre et à trouver, cela rend difficile la phase de recouvrement à l'amiable. Le client est rarement chez lui, et ne travaille plus au sein de son ancien employeur. C'est après que le dossier est transféré au service contentieux pour qu'ils effectuent le recouvrement. Il arrive que cette dernière phase soit fructueuse, et des fois non, c'est le cas lorsque le client a quitté son domicile en ne laissant aucune trace.

Section 2 : Vérification des hypothèses

Dans cette section nous allons procéder à la vérification de nos hypothèses pour voir si celles-ci ont été confirmées ou infirmées. Nous effectuerons en premier lieu la vérification de la première hypothèse ensuite nous procéderons à la vérification de la deuxième hypothèse.

2.1 Vérification de la première hypothèse

Notre première hypothèse s'intitule : « La maîtrise des procédures pour l'allocation de crédit facilite l'identification des risques de contrepartie ». Nous avons donc effectué une analyse des procédures pour l'octroi de crédit au sein de la BFV-SG puis nous avons pu faire ressortir les différents risques liés à ces procédures.

Une opération d'octroi de crédit commence par le choix du crédit effectué par le client, allant à l'étude de son dossier puis à la prise de décision pour terminer avec l'octroi du crédit par le décaissement des fonds.

Grâce aux résultats obtenus, nous avons vu que la banque dispose d'une large gamme de crédits. Les crédits offerts par la banque ont chacun leurs spécificité et se différencient par la nature du besoin qu'ils financent. Ils se différencient aussi par leur conditions d'octroi notamment les termes de remboursement, le taux d'intérêt, la durée, le montant maximum à accorder.

Les procédures permettent au banquier de mieux gérer les demandes de chaque client, mais surtout de prévenir les risques grâce à la connaissance de son client et de sa situation, grâce aussi au respect des étapes successives du traitement de son dossier.

D'après les résultats que nous avons obtenus, le respect des procédures concernant l'octroi de crédit ont permis d'identifier les risques existant lors de la constitution du dossier, lors de l'étude du dossier ainsi que lors du décaissement des fonds.

Notre hypothèse est donc affirmée. Toutes les procédures liées à l'octroi de crédit sont effectuées dans le but de collecter les informations nécessaires sur le client, de s'assurer de sa solvabilité et d'identifier les risques qui peuvent survenir lors d'une opération d'octroi de crédit.

2.2 Vérification de la deuxième hypothèse

Notre deuxième hypothèse s'intitule : «La minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance financière de la banque». Après avoir identifié les risques liés aux crédits bancaires, la banque peut procéder à leurs minimisations à travers la mise en place de différentes techniques.

La BFV-SG possède une cellule Analyste qui effectue une analyse approfondie des risques ainsi que des techniques bancaires pour leur gestion. Des outils de suivi des engagements sont aussi déployés par la BFV-SG accompagné par un service de recouvrement en cas d'insolvabilité du client. Tout cela constitue des facteurs aidant à la minimisation des risques pour la BFV-SG.

Grâce aux résultats que nous avons obtenus, parmi les 298 clients qui ont effectués une demande de crédit, seuls 2 d'entre eux sont en situation irrégulières et n'ont pas pu honorer le remboursement de leurs mensualités. Face à cela, les procédures mis en place par la banque pour assurer la minimisation des risques liés à l'octroi de crédit nous semblent efficaces. Une fois que les risques aient été minimisés, cela équivaut à une amélioration de la performance de la banque.

Section 3 : Analyses FFOM de la BFV-SG

La méthode FFOM consiste à faire un diagnostic interne de l'entreprise qui servira à faire ressortir ses forces et ses faiblesses puis de faire un diagnostic externe qui consiste à étudier les opportunités et les menaces qui pourraient se présenter.

3.1 Les forces de la BFV-SG

Les forces de la BFV-SG résident dans sa large gamme de produits cherchant à satisfaire les besoins de tous types de clients, dans sa politique à se rapprocher de plus en plus de sa clientèle avec une politique de proximité, dans l'investissement en matière de formation aux employés, dans la polyvalence de ces derniers, dans la qualité de ses produits et de ces services, la maîtrise des procédures d'octroi de crédit et la maîtrise des risques.

3.1.1 Proximité avec les clients

La BFV-SG essaye du mieux que possible de se rapprocher de sa clientèle pour mieux les satisfaire. En effet elle a comme objectif d'augmenter sa part de marché, pour cela elle essaie d'implanter des agences et des distributeurs de billets partout dans toute l'île, dans toutes les communes, les zones possibles. Elle dispose actuellement de 60 agences et de 89 DAB dans toute l'île. Et a pour objectif d'ouvrir 5 agences par an.

3.1.2 Polyvalence des agents grâce à l'existence de formation

La formation des employés est effectuée par le siège BFV-SG lui-même. Cette formation est obligatoire pour tous les employés de la banque pour garantir la bonne exécution de leurs tâches. Au niveau des ressources humaines, il y a des formateurs qui donnent des formations aux nouvelles recrues ou même aux anciens employés pour qu'il puissent suivre les mises à jour concernant les nouvelles procédures et les nouvelles tendances. La BFV-SG fait également appel à des formateurs venant de cabinets externe pour dispenser des formations aux employés suivant le thème à étudier.

En effet, sur le plan organisationnel, la polyvalence des agents dans toutes les tâches est de rigueur car au cas où un ou plusieurs employés sont en congé, cela n'aura aucun impact sur la continuité des activités. Le travail continue toujours dans la mesure où chacun est capable de traiter toutes les opérations au sein de l'agence.

3.1.3 Large gamme de produits et qualité des services

La BFV-SG offre plusieurs types de produits à sa clientèle. Bien que la mission première de la banque soit d'offrir une gamme complète de produit, la BFV-SG ne cesse d'effectuer des recherches sur les nouveaux besoins ainsi que les nouvelles attentes des clients et essaie de mettre en œuvre ses moyens disponibles pour assurer la satisfaction de ces besoins à travers la création de nouveaux produits

La banque BFV-SG applique la norme ISO 9001 en 2008 faisant référence au respect de la qualité et de l'environnement. Cette norme est exigée par la Société Générale pour permettre des objectifs cohérents à la banque, de les faire connaître et de fédérer les équipes autour d'objectifs communs.

3.1.4 Maitrise des procédures d’octroi de crédit

Au sein de la BFV-SG, le déroulement du processus d’octroi de crédit est clairement définis, les intervenant lors d’une demande de crédit ont des taches bien précises et sont toujours en relation permanente au cours de l’évolution du dossier. Cela fluidifie le traitement du dossier et minimise les risques d’omission de pièces ou d’erreur dans le traitement.

3.1.5 Existences d’une cellule spécialisée pour l’analyse des risques

La BFV-SG dispose auprès du siège d’une direction spécialisé dans la gestion des risques. Elle dispose aussi d’un système informatisé pour assurer la gestion et la maitrise des risques.

3.2 Les faiblesses de la BFV-SG

Par contre, les faiblesses de la BFV-SG se situent au niveau de son manque de personnel, le manque de communication concernant ses offres, du rangement des dossiers non ordonnées.

3.2.1 Manque de personnel et de communication sur les offres

Comme observé dans l’organigramme, l’agence Ankadimbahoaka ne dispose que de quatre employés. Il n’y a qu’un seul caissier et un seul conseiller de clientèle. Chacun d’eux a un rôle définit. Cependant, lors de la pause du caissier le responsable de l’accueil doit le remplacer pour servir les clients, le conseiller de clientèle et le Directeur d’agence devra ainsi effectuer des rotations pour remplacer le responsable de l’accueil afin de recevoir les clients. Suite à cela, les clients ayant rendez-vous ou souhaitant s’entretenir avec le conseiller ou avec le Directeur devront donc patienter.

Bien que la BFV-SG dispose d’une large gamme de produits, elle n’effectue pas beaucoup de publicité. Bien qu’au sein de l’agence elle diffuse sa publicité grâce à un appareil audio et qu’il y a des flyers sur ses différentes offres, elle ne fait pas assez de communication pour faire connaître ses offres. Pourtant cette communication permet de faire connaître ses produits au niveau du marché.

3.2.2 Rangement non ordonnées des dossiers

Les dossiers client sont importants, c'est pour cela que leurs classements et leurs rangements doivent être organisés de façon à faciliter leur recherche. Or, nous avons pu constater qu'à un certain moment le bureau de chaque employé était chargé de beaucoup de dossiers et que des fois eux même se perdent avant de retrouver un dossier parmi les piles de dossiers. Il en est de même pour les dossiers classés dans les armoires, ils ne sont pas classés correctement.

3.2.3 Circuit des dossiers de crédit trop long

Le traitement des dossiers de crédit passe par beaucoup d'étapes, malgré la politique de la banque de faire débloquent les fonds en 48Heures, il y a des moments où ce délais n'est pas respecté. La majeure partie des décisions est prise au niveau du siège et le conseiller n'a pas vraiment la possibilité d'accélérer le processus. Il assure seulement l'analyse critique et le montage du dossier et le transfert à la hiérarchie pour décision.

3.3 Les Opportunités de la BFV-SG

Les opportunités s'offrant à la banque s'exprime par sa relation avec les éléments de son environnement externe. Ce sont les occasions qu'elle doit saisir pour pouvoir rester compétitif. Les opportunités de la BFV-SG se présentent par :

3.3.1 Au niveau de la notoriété

La BFV-SG dispose d'une forte notoriété ainsi que d'une part de marché importante grâce à l'implantation des agences en plein centre-ville. Cela constitue une opportunité pour faire connaître ses offres et ses produits à ses clients.

3.3.2 Au niveau de la création de nouvelles agences

Les agences nouvellement créées peuvent constituer des opportunités, dans la mesure où les clients aiment les nouveautés. La banque doit profiter de l'affluence des clients lors du lancement de la nouvelle agence pour vendre ses services et ses produits.

3.3.3 Au niveau de l'augmentation du nombre de partenaires.

La banque dispose de plusieurs partenaires que ce soit dans le domaine de l'automobile, pour les crédits auto, dans le domaine des assurances pour les différentes assurances relatives aux opérations bancaires. Elle peut se servir de ces relations et de ces partenariats pour augmenter sa part de marché et aussi pour élargir sa gamme de produits.

3.4 Les menaces de la BFV-SG

A cause de l'instabilité de l'environnement, la banque est confrontée à des menaces. Ces menaces doivent être surveillées par la banque afin de ne pas trop souffrir de leurs effets. Les menaces de la BFV-SG se manifestent par :

3.4.1 Le degré de concurrence de plus en plus élevé

Le secteur bancaire et de la micro finance s'est beaucoup développer, la concurrence est devenu très rude compte tenu de leurs offres plus ou moins similaires avec ceux de la BFV-SG et de leurs prix très compétitifs.

3.4.2 La dévaluation du cours de l'Ariary

La crise politique actuelle au niveau du pays engendre des impacts sur la situation économique et sociale de la population. Le cours de la monnaie nationale a connu une baisse considérable entraînant une baisse du pouvoir d'achat de la population. Cette baisse du pouvoir d'achat ne leur permet plus de vivre pleinement ni d'honorer les engagements pris avec la banque du à la hausse du prix des denrées. Les revenus des ménages ne leur permettent plus d'avoir accès aux différentes offres de la banque.

3.4.3 La lenteur du traitement des opérations

Lors de l'exécution de diverses procédures notamment lors de l'octroi de crédit, la banque à trop d'exigence en matière de documents à fournir et à signer. Cette lourdeur des procédures entraine des retards lors du traitement des opérations et constitue une menace pour la banque car cela pourrait être un facteur de diminution du nombre de clients.

Section 4 : Analyses PESTEL de la BFV-SG

L'analyse PESTEL quant à elle fera ressortir une appréciation sur les facteurs macro environnementales de la banque. Il s'agit des facteurs : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal. L'analyse PESTEL de la BFV-SG se présente comme suit :

4.1. L'environnement Politique

L'environnement politique à Madagascar est encore dans l'instabilité. Cette instabilité a des impacts sur tous les domaines d'activités exercés sur le pays. L'instabilité gouvernementale affecte grandement le développement à Madagascar, la diminution de la valeur de l'Ariary fait partie des impacts négatifs de cette instabilité.

4.2. L'environnement Economique

L'économie du pays est en ralentissement, le PIB reste très bas, le taux d'inflation ne cesse d'augmenter, le taux de chômage reste flagrant suite à la perte d'emplois et le pouvoir d'achat des Malgache reste faible, près de 90% Malgaches vivent avec un revenu moins de 1\$ par jour.

4.3. L'environnement Socioculturel

L'exode rural a créé une forte concentration de la population dans les zones urbaines, cette concentration n'est pas très bénéfique pour le pays. Le niveau d'éducation de la majeure partie de la population est très faible (environ 10% de la population ont de bon niveau d'éducation) et la plupart de la population Malgache n'ont pas encore l'habitude de travailler avec les institutions financières, ils préfèrent encore garder leur argent sous le matelas alors que l'insécurité règne actuellement.

4.4. L'environnement Technologique

Le progrès technologique est en évolution permanente. Actuellement, l'utilisation de la technologie est inévitable. Pour suivre cette évolution, la BFV-SG a dépensé beaucoup de fonds sur le projet d'investissement informatique pour faire face aux avancées technologiques.

Bien que les concurrents directs de la BFV-SG baignent aussi dans le monde technologique, la BFV-SG essaie de surpasser au maximum la concurrence en effectuant des recherches et en effectuant des innovations dans le but de rester compétitif.

4.5. L'environnement Ecologique

L'environnement écologique concerne surtout la faune et la flore ainsi que des moyens que les différentes institutions mettent en œuvre pour les préserver. La BFV-SG utilise plusieurs moyens afin de protéger l'environnement notamment le recyclage des sacs en plastique, la minimisation du gaspillage de papier pour l'impression, le recyclage des papiers usagers, l'économie d'énergie.

4.6. L'environnement Légal

Comme toutes autres banques primaires la BFV-SG est sous tutelles de la Commission de la Supervision Bancaire et Financière ainsi que de la Banque Centrale de Madagascar. Elle est aussi soumise aux différentes réglementations régies par la législation notamment les réglementations sur l'emploi, sur les marchés, sur ses finances.

Nous avons vu dans ce premier chapitre les discussions concernant nos hypothèses ainsi que l'analyse des résultats dégagant les forces et les faiblesses de la banque. Nous avons vu aussi les opportunités et les menaces qu'elle doit prendre en compte afin de garder sa position.

Nous avons pu effectuer dans la première section la vérification de nos hypothèses, notamment : « la maîtrise des procédures pour l'allocation de crédit facilitent l'identification des risques de contrepartie », ainsi que « la minimisation des risques contribuent à l'amélioration de la performance financière de la banque ».

Nous avons pu effectuer aussi un diagnostic de la banque par une analyse des résultats en adoptant la méthodologie SWOT et PESTEL.

Chapitre 2 : Recommandations

Après avoir observé les forces et les faiblesses de la BFV-SG, nous voudrions suggérer les recommandations suivantes de sorte qu'elles étoffent les mesures déjà prises par la banque.

Section 1 : Proposition de solutions

Dans cette section, nous proposerons des actions à entreprendre pour réduire les difficultés rencontrés lors d'une opération d'octroi de crédit.

1.1. Solutions pour réduire le risque de contrepartie

Afin de minimiser le risque de contrepartie, la banque peut effectuer plusieurs types d'actions. Elle pourrait mettre en œuvre ses moyens pour renforcée la prise de garantie en s'assurant de la valeur économique de cette dernière, reformuler la conception de certains produits, mettre en place une véritable gouvernance de la gestion du risque de contrepartie au sein du département des analystes.

1.1.1 Renforcement de la prise de garantie

La prise de garantie constitue une des principales techniques de couverture du risque, les banques sont ainsi obligées d'effectuer la prise de garantie auprès du client pour assurer le remboursement du crédit. Ces garanties devraient être multiples selon le patrimoine du client et devraient être obligatoirement liées avec des assurances. Les garanties servent à minimiser les risques en cas de défaillance du client. La banque doit s'assurer de leur existence effective ainsi que de leurs valeurs réelles en veillant à ce que la valeur du ou des biens en garantis arrivent à couvrir le montant du crédit effectué par le client.

1.1.2 Reformuler la conception de certains produits

Certains produits de la banque présentent plus de risques que d'autres. Afin de minimiser ces risques, la banque devrait négocier des renouvellements plutôt que de proposer des produits long terme. La situation d'un client est une variable aléatoire qui pourrait évoluer tout aussi bien de façon positive que de façon négative. Sur le long terme, cette dernière présente plus de risque de se dégrader que sur le court terme.

1.1.3 Mise en place d'une véritable gouvernance de la gestion du risque de contrepartie

La banque dispose déjà d'une cellule qui effectue l'analyse et la gestion des différents risques auquel la banque est confrontée. Concernant la gestion des risques de contrepartie, nous lui suggérons de mettre en place un système de gouvernance dédié spécialement à la gestion des risques de contrepartie.

Cela permettrait d'effectuer dans un premier temps une formalisation plus claire des responsabilités, des processus et des procédures liés à la gestion des risques de crédit. Puis de procéder à une définition plus simple et standardisé des règles en matière de gestion du risque de contrepartie pour faciliter leurs exécutions.

Cette gouvernance permettrait aussi d'effectuer de façon organisé le suivi et la couverture des risques de contrepartie grâce à l'optimisation des liens entre les structures en charge de la gestion du risque de contrepartie et celles en charge de la gestion du portefeuille de crédit de la banque ainsi que de la cellule en charge de la gestion des ressources de la banque.

1.2. Recommandations pour le personnel

La formation du personnel constitue le meilleur moyen pour gérer correctement toutes les étapes nécessaires de l'octroi de crédit. La banque a intérêt à renforcer la formation de son personnel en organisant des conférences, des séminaires dédiés à la gestion des risques afin que le personnel soit plus sensibilisé et prenne conscience des menaces liées aux ainsi que les mesures adaptées pour leur gestion.

1.2.1 Pour le conseiller de clientèle

Afin de s'assurer du bien fondée du lieu de résidence du client, le conseiller devrait effectuer une descente sur terrain avant l'octroi d'un crédit. Cela permettrait de s'assurer que le client habite bien à l'adresse qu'il a fournie et de faciliter son retracement lors d'éventuels problèmes. Cela permettrait aussi, le cas échéant, de constater la réalité de la garantie proposée par le client et d'éviter les garanties irréelles.

Le conseiller a intérêt à fonder une relation de qualité avec le client de telle sorte que ce dernier puisse lui parler ouvertement et en toute confiance afin d'éviter les malentendus et les différentes litiges dû au manque de communication. Cela permettrait de résoudre plus aisément les incidents en trouvant des solutions à l'amiable et d'améliorer la fidélisation de la clientèle.

1.2.2 Pour le responsable chargé de l'analyse

Dès le départ, le conseiller doit réunir toutes les informations concernant le client, il est de son devoir de collecter les informations sur la situation réelle du client, son identité et son lieu de domicile ainsi que ses antécédents. C'est sur la base de ces renseignements recensés que l'analyste fera l'étude des dossiers

Lors de l'analyse du dossier de crédit d'un client, il est conseillé que cela soit fait par deux agents au moins afin de ne laisser tomber aucune information et d'éviter d'octroyer des crédits à des clients qui pourraient avoir des difficultés lors du remboursement entraînant des pertes pour la banque.

L'analyse doit se faire en s'assurant que le client n'a pas encore contracté de crédit auprès d'une autre banque ou d'une autre institution financière ou de s'assurer qu'il n'a pas dépassé sa capacité d'endettement.

L'analyse du dossier d'un client devrait se faire par l'utilisation d'un manuel de crédit simplifié afin de faciliter sa compréhension et son application. Un manuel de procédure peut se présenter sous la forme de check-list en veillant à standardiser les pièces requises pour le dossier de crédit afin d'identifier plus facilement les erreurs ou les informations manquantes.

1.2.3 Pour le responsable de la mise en place du crédit

Pour éviter les erreurs de saisie lors de la mise en place du crédit, il est conseillé de mettre en place un service de contrôle qui aura pour mission d'effectuer la comparaison entre chaque demande de crédit ayant une réponse favorable ainsi que le montant effectivement décaissé.

1.3. Recommandations pour la banque

Nous allons proposer des actions à entreprendre par la banque afin de réduire les difficultés rencontrées lors d'une opération d'octroi de crédit.

1.3.1 Solutions sur le manque de communication

La banque dispose de plusieurs types de crédits. Cependant les clients ne les connaissent pas tous. La banque devrait investir davantage dans la communication de ses produits à sa clientèle.

La banque peut avoir recours à la publicité, c'est l'un des moyens de communication les plus utilisés pour faire connaître les différents produits au public en illustrant les spécificités de chaque offre. La publicité a pour objectif d'améliorer l'image de marque de la banque, cela est importante pour la banque car c'est un moyen informatif permettant d'informer les clients de la création ou de l'existence de nouveaux services ou de l'amélioration des offres déjà sur le marché.

Outre la publicité, la banque pourrait aussi avoir recours à la réalisation d'atelier ou de salon pour informer les clients des différentes modalités pour l'octroi de crédit ainsi que d'effectuer un sondage sur les attentes des clients en matière de crédit.

La réalisation d'atelier ne doit pas être considérée uniquement comme étant une stratégie de commercialisation des produits de la banque, mais aussi comme étant un échange d'informations confrontant les problèmes et difficultés rencontrés par les consommateurs ainsi que les solutions qui existent au sein des banques avec l'explication des moyens pour y accéder.

1.3.2 Recrutement et renforcement du personnel

Nous avons constaté que la banque souffre du manque de personnel au sein de l'agence. Il est d'une grande utilité de recruter au moins deux employés afin d'éviter l'accumulation des tâches, et aussi de réduire la durée du traitement des dossiers. Certes le recrutement du personnel est nécessaire mais il faut aussi l'accompagner par des formations consistant à renforcer l'efficacité du personnel. En effet, le nombre de client à gérer par chaque conseiller devrait être soumis à un seuil maximal. Un dépassement du seuil est

susceptible d'entraîner une baisse de la qualité du service rendu aux clients ainsi qu'une augmentation du risque de production des erreurs d'exécution. Donc, lorsque la banque dispose du personnel suffisant et efficace, les possibilités de risques de crédit se verront diminuer.

1.3.3 Effectuer des innovations

Dans les valeurs de la BFV-SG, la banque souhaite améliorer sans cesse l'expérience clients en agissant de manière à adapter ses solutions, ses pratiques et ses relations aux usages de demain, en tirant notamment profit des innovations technologiques. Fidèles à un esprit entrepreneurial, elle transforme ses modes de travail en cultivant le partage, l'expérimentation et le raisonnement. Elle apprend de ses succès comme de ses échecs.

Nous avons constaté que les services offerts par les institutions financières étaient plus ou moins similaires. Ils n'ont plus vraiment de critère de différenciation à part la qualité des services qu'ils offrent. Il est conseillé à la banque d'effectuer des recherches sur de nouveaux produits ou sur de nouvelles offres, ainsi que sur de nouveaux moyens à mettre en œuvre pour améliorer sa gamme de produit.

Section 2 : Résultats attendus

Après avoir proposé des solutions aux principaux problèmes identifiés sur la gestion du risque de contrepartie, nous allons voir dans cette section les résultats qui pourraient se produire lors de leur application.

2.1. Résultat sur le manque de communication

Après avoir proposé des solutions sur la mise en œuvre des moyens de la banque pour effectuer la communication sur ces produits, les clients auront pris connaissance des différentes offres de la banque avec leurs caractéristiques spécifiques et leurs conditions d'octroi. Il en résultera ainsi que :

2.1.1 Choix pertinent des clients sur les types de crédits existant

Grâce à la connaissance du client des différentes offres, il pourra mieux préparer sa demande de crédit ainsi que les divers documents requis pour la constitution de son dossier. Il

pourra aussi effectuer un choix pertinent sur les offres qui correspondra au mieux à ses besoins.

2.1.2 Satisfaction des clients

Grâce à une meilleure communication entre la banque et le client, si le client se trouvait en difficulté et que sa situation ne lui permettait pas d'honorer les engagements pris avec la banque, il pourra en discuter ouvertement avec le conseiller pour trouver un terrain d'entente sur ses possibilités de remboursement sans pour autant influencer sur les résultats de la banque, cette communication permet de renforcer la relation entretenue avec le client et de lui fournir le maximum de satisfaction entraînant ainsi sa fidélisation.

2.2. Résultat sur les procédures d'octroi de crédit

Grâce aux solutions proposées, la banque devrait obtenir certaines améliorations concernant les procédures d'octroi de crédit. Il s'agit notamment de :

2.2.1 Gain de temps

Après avoir proposé à la banque d'effectuer des recrutements pour étoffer son équipe ainsi que de leur dispenser d'une formation adéquate sur les tâches à accomplir, l'exécution des procédures d'octroi de crédit devraient prendre moins de temps.

2.2.2 Risque d'erreurs réduites

Après avoir mis en pratiques les solutions citées plus haut concernant les opérations exécutées par le conseiller de clientèle, le chargé d'analyse et celui du responsable de la mise en place du crédit, accompagné par l'instauration d'une gouvernance spécialisée dans la gestion du risque de contrepartie, les risques de crédits seront rapidement identifiés et maîtrisés conduisant ainsi à leurs minimisation.

2.3. Résultat sur le niveau de performance de la banque

Nous avons cité dans notre hypothèse que la minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance de la banque. Grâce à la mise en pratique des différentes recommandations évoquées, la banque devra observer une amélioration dans divers domaines.

Grâce à une meilleure gestion des risques de crédit, la banque pourra observer une amélioration de ses résultats à travers la diminution des pertes occasionnées par les risques de crédit. Elle pourra aussi observer un accroissement de sa rentabilité à travers le maintien des fonds propres à un niveau optimal ainsi que du développement à la hausse de son activité. La bonne gestion des risques accompagnés par une meilleure communication conduira à l'accroissement de la productivité de la banque ainsi qu'à la diminution des besoins de financement.

Une meilleure gestion des risques va aussi permettre l'amélioration de la situation économique de la banque. Les investissements vont connaître un accroissement compte tenu du fait que l'encadrement de la banque permet d'aider les entreprises dans le développement de leurs activités. Si celles-ci se développent, il devrait y avoir une rentrée considérable de trésorerie grâce à l'augmentation de leurs flux et à leurs investissements auprès de la banque.

Nous avons vu dans ce deuxième chapitre les recommandations concernant les faiblesses rencontrés par la banque ainsi que les opportunités qu'elle présente.

Nous avons d'abord proposé des solutions pour réduire le risque de contrepartie, puis nous avons émis des recommandations pour les membres du personnel de la banque. Ensuite nous avons proposé des solutions pour la banque en vue d'améliorer encore plus la qualité de ses services et sa performance.

Enfin, nous avons présenté les résultats qui pourraient survenir grâce à l'application des recommandations que nous avons émises.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Dans cette dernière partie, nous avons effectué une discussion concernant les résultats que nous avons obtenus durant notre investigation. Le premier chapitre a été axé sur la discussion et la vérification des hypothèses que nous avons posées au départ.

Ce premier chapitre nous a aussi permis de confirmer nos deux hypothèses puis de procéder à une analyse concernant les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces de la BFV-SG ainsi qu'une analyse sur son environnement externe.

Ensuite, dans le second chapitre nous avons effectué la proposition des solutions pour la banque. Nous avons pu cerner les points là où il y a les difficultés puis nous avons proposé quelques solutions pour résoudre les faiblesses que nous avons identifiées au sein de la BFV-SG en exprimant les éventuels résultats attendus par rapport à leur réalisation.

A présent, nous allons clore ce devoir par la conclusion générale dans laquelle nous résumerons les principales conclusions de la recherche, répondrons à la problématique posée dans l'introduction.

CONCLUSION GENERALE

Dans cet environnement qui ne cesse d'évoluer, plusieurs institutions se trouvent en difficultés. Les institutions financières souffrent également de l'instabilité environnementale. Les banques ont dû s'adapter pour rester compétitives. La gestion des risques de crédit occupe ainsi une place essentielle dans le bon fonctionnement des activités bancaire car si des incidents venaient à voir le jour, la survie de l'établissement pourrait être engagée.

La BFV-SG propose une large gamme de produits et de services bancaires mais nous nous sommes penchés sur l'étude des crédits et des risques liés à son octroi. Dans ce contexte d'octroi de crédit, nous nous sommes posé la question « Comment contrôler au mieux le risque d'insolvabilité des clients lors de l'octroi de crédit bancaire ? ». D'où le choix de notre thème: « analyse des risques liés à l'octroi de crédit bancaire ». Nous avons pu formuler grâce à ce thème deux hypothèses relatives à l'identification et à la minimisation de ces risques. Notre première hypothèse est donc « La maîtrise des procédures pour l'allocation de crédit facilite l'identification des risques de contrepartie », et la deuxième hypothèse « La minimisation des risques contribue à l'amélioration de la performance de la banque ». Ainsi pour pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous sommes passés par trois parties distinctes :

D'abord, dans la première partie « Matériels et méthodes ». Nous avons utilisés plusieurs types de matériels, le premier est constitué par la zone d'étude et le second par les théories essentielles à notre étude. L'entreprise qui a été choisie est la BFV-SG qui est une société anonyme créée en 1977 qui a actuellement un capital social de quatorze milliards d'Ariary. Son siège se trouve à Antaninarenina, 14 rue Général Rabehevitra Antananarivo 101. C'est une banque commerciale ayant plusieurs types d'activités notamment : de recevoir et de gérer les dépôts de ses clients, d'octroyer des crédits, de proposer et de gérer des moyens de paiement et des services financiers, d'effectuer des opérations de change et de proposer des conseils en matière de placement ou de patrimoine pour ses différents clients. Les ouvrages théoriques qui nous ont été nécessaires lors de l'élaboration du travail et pour mener à bien notre recherche concernent le crédit bancaire et les risques qui leurs sont liés.

Les méthodologies utilisées pour collecter les informations durant nos recherches se divisent en deux : la collecte de données de sources primaires (l'entretien, l'enquête et

l'observation participante) et la collecte des données de sources secondaires (la bibliographie, la webographie et les sources théoriques).

Les méthodes que nous avons utilisé pour effectuer le traitement des données et les méthodes d'analyse des données sont constituées par l'analyse FFOM et l'analyse PESTEL. Nous avons aussi présenté les limites de l'étude et les difficultés à la fin du deuxième chapitre.

La deuxième partie de notre travail a permis la présentation des résultats. Il a été nécessaire pour présenter tous les résultats relatifs à notre étude. Cette présentation a été effectuée de manière à ne pas formuler d'opinion mais qu'exposer les faits réels constatés lors de l'investigation effectuée au sein de la banque. Nous n'avons pas non plus effectué rappels méthodologiques sur comment et pourquoi on les a obtenus et pas d'interprétation. Cette partie nous a permis démontrer de manière descriptive les résultats en rapport à notre hypothèse. Nous avons pu observer les résultats sur le processus d'octroi de crédit de la BFV-SG, la description des documents requis pendant la demande d'octroi de crédit et enfin, l'étude du dossier recueilli par les banques. Ces résultats nous ont permis de démontrer la première hypothèse qui est l'identification des risques par l'analyse du processus de l'octroi de crédit bancaire.

La gestion des risques peuvent constituer une source d'opportunité pour optimiser l'activité de crédit dans la mesure où les personnels engagés traitent rapidement et efficacement les données qui sont à leurs dispositions pour gérer les risques de crédits. Il devient alors important que les banques prennent conscience de la compétence de chaque responsable de chaque entité de la leurs sociétés, de la composition de leurs portefeuilles, afin d'analyser les différentes variables de rentabilité ou de risque pour mener des politiques adaptées.

Nous avons également présenté les résultats de notre seconde hypothèse se portant sur « la minimisation des risques en vue de l'amélioration de la performance financière ». Les banques sont les établissements financiers qui collectent des dépôts puis les utilisent sous forme d'investissements ou de crédits accordés aux entreprises et aux ménages. Elles peuvent vivre, mais aussi mourir à cause des risques qu'elles ont pris dans un environnement devenu de plus en plus dangereux. D'où nécessité de mesurer ces risques et en particulier celui des risques de crédit bancaire en vue de leurs minimisation. En effet, l'analyse du risque de crédit

bancaire consiste à mieux connaître les types de crédits, à s'intéresser aux sources de crédits bancaires et analyser les conséquences de ces crédits.

L'activité bancaire s'articule autour de la collecte de capitaux et la distribution de crédits. En effet, le consommateur constitue le centre d'activités et la raison d'être d'une banque. Ainsi, les résultats de la satisfaction des clientèles concernant l'octroi de crédit ont été mis en exergue dans cette partie. Ils sont constitués par les comportements ainsi que les opinions et surtout, le niveau de satisfaction de la clientèle en rapport avec les termes du crédit. Cela constitue un facteur de performance pour la banque.

Désormais la question de la performance et des plus-values sur l'activité de crédit sont au cœur de la gestion des établissements bancaires. La réglementation et la concurrence intense ont obligé les banques à réformer en profondeur les filières de gestion du risque. La compétence majeure que les établissements de crédit doivent développer en continue se caractérise par l'adaptabilité. Les banques qui sauront anticiper et évoluer dans leurs environnements pourront saisir des opportunités au détriment des autres. En effet la négligence d'un tout petit détail dans toutes procédures bancaires peut entraîner des risques nocifs inévitables. Il ne suffit plus, donc, d'être passif pour survivre dans le secteur bancaire mais d'être le plus proactif.

La troisième partie de notre étude « Discussion et recommandations » est subdivisée en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons menés des discussions afin d'affirmer notre hypothèse. Puis nous avons effectué des analyses FFOM afin de décortiquer les forces, faiblesses, menaces et opportunités de la banque. En générale, nous avons analysé les produits de la banque, la qualité de service, le crédit bancaire et le processus d'octroi de crédit. Nous avons également effectué des analyses PESTEL pour étudier l'environnement de la banque. Pour finir, dans le second chapitre nous avons proposés des solutions d'amélioration et des résultats sont attendus par rapport à leurs réalisations.

Enfin, grâce à la mise en place de solutions proposées, l'objectif de notre recherche seront atteints. En effet, les risques sur l'octroi de crédit vont se minimiser. Ainsi, le renforcement de la communication est la solution pour répondre aux problèmes sur le type de crédit. Nous avons aussi trouvé des problèmes sur l'étude de dossiers lors de l'octroi de crédit, nous pensons que la mise en place d'une véritable gouvernance de la gestion du risque de contrepartie pourra résoudre les problèmes à ce sujet.

Concernant l'amélioration des services offerts par la banque, nous avons proposés le recrutement et renforcement du personnel ainsi que d'effectuer des innovations pour se différencier des autres banques. Par la suite, nous avons trouvé que des solutions pourront être apportées pour réduire le risque de non remboursement, il s'agit de renforcer la prise de garanties demandées aux clients dans la préparation de leur dossier ou de reformuler aussi la conception de certains produits.

Nous pouvons donc dire que pour assurer la gestion du risque de contrepartie et la minimisation de ces risques, la meilleure solution est de mettre en place un système surveillance permanente grâce à la mise en place d'une véritable gouvernance de la gestion du risque de contrepartie ainsi qu'au renforcement de la prise de garantie.

Ainsi, pour répondre à notre problématique compte tenu de toutes ces informations, pour contrôler au mieux le risque d'insolvabilité il ne faut négliger aucune étape du processus mis en place pour assurer le bon déroulement des opérations de crédit, puis de renforcer au maximum la prise de garantie en veillant à bien approfondir la connaissance du clients et à instaurer une technique de surveillance permanente.

Ainsi, notre étude a permis de répondre notre question problématique et aussi d'affirmer nos hypothèses. Mais la minimisation des risques est-elle l'unique moyen d'améliorer la performance ?

BIBLIOGRAPHIE

- BOUDINOT (A)/ FRABOT (J.C) : Technique et pratique bancaire. Paris. 4^{ème} édition. Edition Sirey, 1978, XVI et 521 pages
- Jean Marc Béguin/ Arnaud Bernard, L'essentiel des techniques bancaires, Eyrolles, 2008, 307 pages
- BOUDINOT (A). et FRABOT (J). « Technique et pratique bancaire », Edition Sirey 1993, 22 rue SOUFFLOT. Paris, 412 pages
- PETIT-DUTAILLIS Georges (1967), Le risque de crédit bancaire, Edition scientifique Riber, Paris 1967, 407 pages
- Encyclopédie Larousse
- GUERY Gabriel, Prévenir les impayés et recouvrer ses créances, 2^{ème} édition ED.CLET, 1990, 277 pages
- LUC BERNET ROLLANDE « PRINCIPES DE TECHNIQUE BANCAIRE » 23^{ème} édition DUNOD, 420 pages
- Sylvie de Coussergues, Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie, 5^{ème} édition, Dunod, 272 pages
- SAPORTA Gilbert, Probabilités, analyse des données et statistique, Edition PARIS Technip, 1990, 493 pages
- Kharoubi Cécile, Thomas Philippe (2016), ANALYSE DU RISQUE DE CRÉDIT Banque & Marchés, RB édition, 160 pages
- SCHLOSSER Michel, VENIMMAN Pierre, Gestion Bancaire, Nouvelles méthodes et pratiques, Edition Paris Dalloz, 1974, 599 pages
- CALVET Henri, Méthodologie de l'Analyse Financière des Etablissements de crédit, 2^{ème} édition ECONOMICA, Paris, 461 pages
- Anthony Sampson (1926-2004), Les Banquiers dans un monde dangereux (traduit de l'anglais par Frank Straschitz), Paris : R. Laffont, 1982 (18-Saint-Amand-Montrond : Impr. S.E.P.C.), 371 pages
- Michel Rouach, Gérard Naulleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier, 3^{ème} Edition La Revue Banque 1998, 435 pages
- FERRONIERE J, CHILLAZ E (1963), Les opérations de banque, Dunod, 250 pages

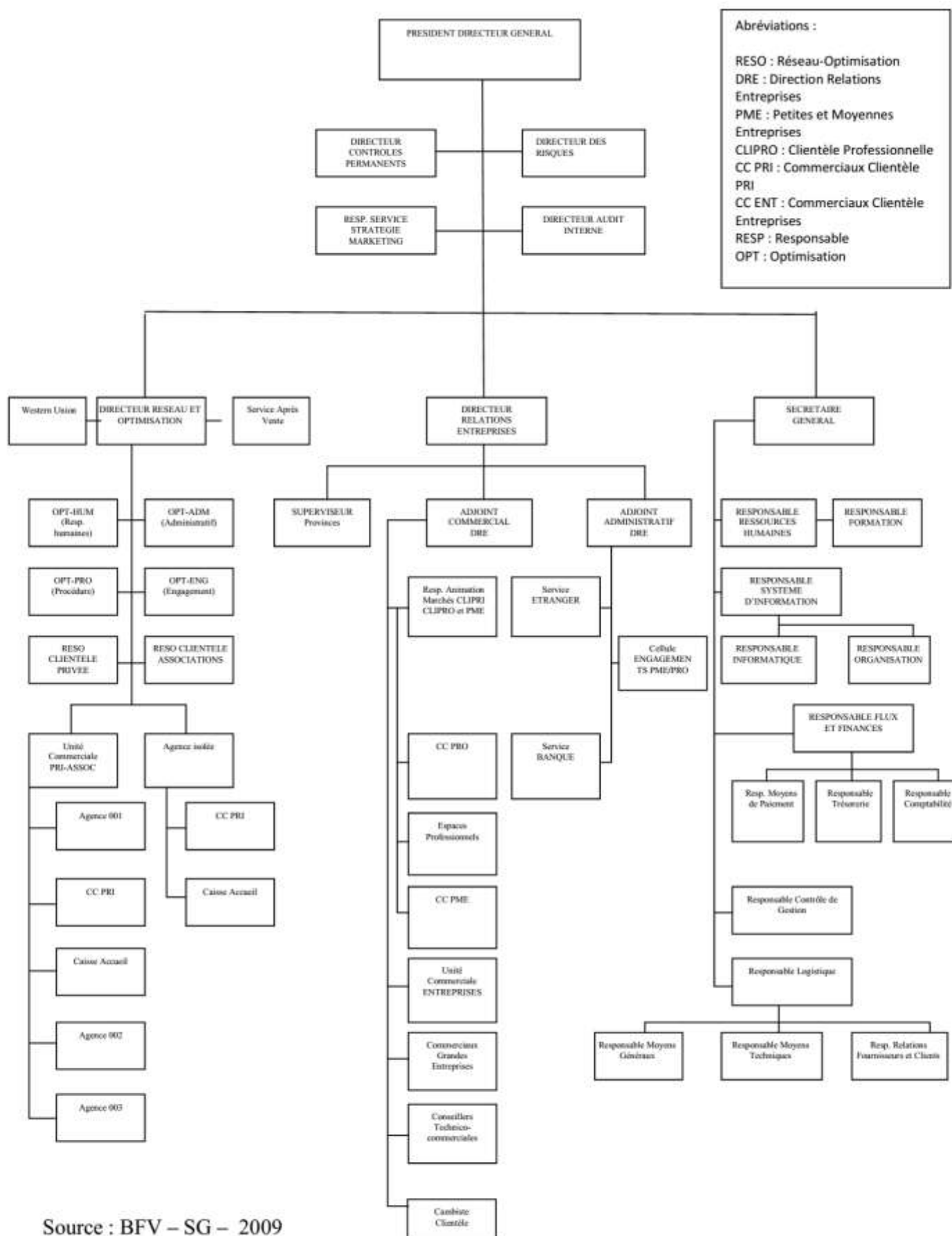
WEBOGRAPHIE

- <http://womensworldbanking.org/youthsavingsguidelinks-FR/> ; Avril 2018
- www.banquemondiales.org/ ; Avril 2018
- www.banque-centrale.mg/ ; Avril 2018
- www.bfvsg.mg ; Mai 2018
- <http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/> . Mai 2018
- <https://books.google.fr/books?id=6DmfCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>(Les opérations de crédit, A l'unité du concept, point 56, problématique, BONNEAU THIERRY, Droit Bancaire, Edition LGDJ) ; Mai 2018
- http://m.capitalrh.fr/L-approche-processus_a117.html ; Mai 2018
- <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/05/fr-performance-banques-31-mars-2017.pdf> ; Mai 2018
- https://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-histoire-de-l-institution-bancaire/#i_20036 ; Mai 2018
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/naissance-de-la-banque/> ; Mai 2018
- https://www.institutdesactuels.com/global/gene/link.php?doc_id=689&fg=1 ; Mai 2018

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N° 1: ORGANIGRAMME DE LA BFV-SG	XI
ANNEXE N° 2: GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR D'AGENCE	XII
ANNEXE N° 3: GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE CONSEILIER CLIENTELE	XIII
ANNEXE N° 4: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....	XIV
ANNEXE N° 5: LES TYPES DE CREDITS DE LA BFV-SG	XV
ANNEXE N° 6: LES CONCURRENTS DIRECTS DE LA BFV-SG	XVI

ANNEXE N° 1: ORGANIGRAMME DE LA BFV-SG



ANNEXE N° 2: GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR D'AGENCE

Bonjour,

Je réalise un travail de mémoire pour la fin de mes études et je voudrai m'entretenir avec vous pour réunir les informations dont j'ai besoin. Ces informations concernent notamment vos politiques d'octroi de crédit ainsi que les risques y afférentes.

La durée de cet entretien n'excédera pas 1 heure.

Au cours de l'entretien, j'aimerais que nous abordions les thèmes suivants : le crédit bancaire, le risque de crédit, les conditions pour l'octroi de crédit.

1- Informations générales sur la BFV. SG Madagascar

- a) Quelle est la raison sociale de la Banque ?
- b) Quelle est la nature juridique de la Banque ?
- c) Quelle est la valeur du capital social de la Banque ?
- d) Comment se présente l'organigramme de la Banque ?
- e) Quels sont les produits et services offerts par la Banque ?

2- Relatif à notre 1^{ère} hypothèse

- a) Quels sont les différents types de crédit bancaires destinés aux clients professionnels ?
- b) Quels sont les types de crédit les plus demandés par les clients ?
- c) Quels sont les conditions pour pouvoir jouir de ces crédits ?
- d) Quelle est la politique générale en matière de crédit pour les clients professionnels ?
- e) Pouvez-vous nous décrire les procédures d'octroi de crédit bancaire ?

3- Relatif à notre seconde hypothèse

- a) L'octroi de crédit aux professionnels présente-t-il un risque pour la banque ?
- b) Quels sont les principaux risques rencontrés lors de l'octroi de crédit ?
- c) Quels sont les types de clients les plus touchés par le risque de crédit ?
- d) Quels sont les études menées par la banque à titre d'analyse vis-à-vis des clients emprunteurs ?
- e) Disposez-vous d'une documentation de gestion du risque de crédit ?
- f) Quels sont les moyens et les techniques utilisés pour réduire ces risques ?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter concernant les risques de crédit ou la politique d'octroi de crédit appliquée par la banque ?

Je vous remercie de m'avoir accordé un peu de votre temps.

ANNEXE N° 3: GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE CONSEILER CLIENTELE

Bonjour,

Je réalise un travail de mémoire pour la fin de mes études et je voudrai m'entretenir avec vous pour réunir les informations dont j'ai besoin. Ces informations concernent notamment vos politiques d'octroi de crédit ainsi que les risques y afférentes.

La durée de cet entretien n'excédera pas 1 heure.

Au cours de l'entretien, j'aimerais que nous abordions les thèmes suivants : le crédit bancaire, le risque de crédit, les conditions pour l'octroi de crédit.

1- Relatif à notre 1^{ère} hypothèse

- f) Quels sont les différents types de crédit bancaires destinés aux clients particuliers ?
- g) Quels sont les types de crédit les plus demandés par les clients ?
- h) Quels sont les conditions pour pouvoir jouir de ces crédits ?
- i) Quelle est la politique générale en matière de crédit pour les clients particulier ?
- j) Pouvez-vous nous décrire les procédures d'octroi de crédit bancaire ?

2- Relatif à notre seconde hypothèse

- g) L'octroi de crédit aux particulier présente t – il un risque pour la banque ?
- h) Quels sont les principaux risques rencontrés lors de l'octroi de crédit ?
- i) Quels sont les types de clients les plus touchés par le risque de crédit ?
- j) Quels sont les études menées par la banque à titre d'analyse vis-à-vis des clients emprunteurs ?
- k) Disposez-vous d'une documentation de gestion du risque de crédit ?
- l) Quels sont les moyens et les techniques utilisés pour réduire ces risques ?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter concernant les risques de crédit ou la politique d'octroi de crédit appliquée par la banque?

Je vous remercie de m'avoir accordé un peu de votre temps.

ANNEXE N° 4: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Bonjour,

Je réalise un travail de mémoire pour la fin de mes études et je voudrai vous poser quelques questions pour réunir les informations dont j'ai besoin.

1- Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

PRIVE

PUBLIQUE

2- Quelle est votre fourchette de revenu ?

0 à 250.000AR 250.000AR à 350.000AR 350.000AR à 1.000.000AR >1.000.000AR

3- Quelle est votre tranche d'âge ?

21 à 30ans

30 à 40ans

40 à 50ans

50 à 60ans

4- Connaissez-vous les crédits bancaires existants au sein de la BFV ?

OUI

NON

5- Quel type de crédit vous intéresse le plus ?

A la consommation (SOAFENO)

Immobilier (SOAHONENANA)

6- Si vous souhaitez effectuer un crédit SOAFENO, quels types préférez-vous ?

MAIKA

EXPRESS

AUTO

7- Si vous souhaitez effectuer un crédit SOAHONENANA, quels types préférez-vous ?

TANY

TRANO

TRAVAUX

8- Êtes-vous satisfait des conditions d'octroi de crédit de la banque ?

Très satisfait

Satisfait

Pas du tout

9- Êtes-vous satisfait du taux d'intérêt appliqué par la banque sur le crédit bancaire ?

Très satisfait

Satisfait

Pas du tout

10- Êtes-vous satisfait des termes de remboursement du crédit bancaire ?

Très satisfait

Satisfait

Pas du tout

Je vous remercie de m'avoir accordé un peu de votre temps.

ANNEXE N° 5: LES TYPES DE CREDITS DE LA BFV-SG

- Les crédits SOAFENO

Les crédits SOAFENO sont des crédits à la consommation.

- SOAFENO MAIKA qui est crédit servant de dépannage en cas d'urgence. Il sert à faire face aux imprévus ou à financer des décalages de trésorerie ainsi que des dépenses exceptionnelles.
- SOAFENO EXPRESS qui est un produit à la consommation servant à financer les besoins personnels du client. Il sert à financer les projets du client tels que la rénovation du lieu d'habitation ou les frais de scolarité des enfants.
- SOAFENO AUTO servant à financer l'acquisition d'une voiture qu'elle soit neuve ou d'occasion, pour un usage personnel.

- Les crédits SOAHONENANA

La gamme de PRETS SOAHONENANA est une gamme de prêts IMMOBILIERS que la BFV-SG met en avant pour sa clientèle des particuliers. Elle a été conçue pour répondre aux soucis des clients et regroupe 3 types de crédits.

- SOAHONENANA TANY, un crédit accordé aux clients désirant effectuer l'acquisition d'un terrain. Ce crédit facilite l'acquisition du terrain dans les meilleures conditions.
- SOAHONENANA TRANO, un crédit destiné aux clients pour financer la construction ou l'achat d'une maison.
- SOAHONENANA TRAVÔ, un crédit permettant de financer les travaux de rénovations, d'aménagement ou d'extension selon les besoins du client.

- Les crédits pour le financement des besoins d'exploitation

Ces gammes de crédits sont plutôt sollicitées pour les clients professionnels. Il s'agit de :

- DECOUVERTS, destiné à aider le client à faire face au décalage de trésorerie l'autorisant à avoir un dépassement sur son compte, c'est-à-dire que son compte peut entrer en négatif jusqu'à un certain seuil. Cependant, le compte doit revenir créditeur au moins une fois dans le mois. Le découvert peut aussi être souscrit en même temps qu'un Crédit de Trésorerie Amortissable ou un Prêt à Moyen Terme pour combler le remboursement du crédit en cas d'insuffisance de trésorerie du client.
- CTA (CREDIT DE TRESORERIE AMORTISSABLE) destiné au financement des activités d'approvisionnement de matières premières ou autres matières nécessaires à l'exploitation.
- PMT (PRET A MOYEN TERME) destiné au financement d'acquisition et de renouvellement de véhicules, d'outils de production.

ANNEXE N° 6: LES CONCURRENTS DIRECTS DE LA BFV-SG

Les autres banques primaires constituent les principaux concurrents de la BFV-SG. Il s'agit entre autre des banques :

- BMOI : ses offres sont régulièrement ajustées et enrichies. « En 2016, elle était la première banque malgache à obtenir la nouvelle certification ISO 9001 :2005 pour l'ensemble des activités de sa production bancaire » : Navalona R., Midi Madagasikara, Economie, 16 septembre 2016. Elle offre des gammes de produit plus ou moins semblables à celle de la BFV-SG : banque à distance, carte, chéquier, ils ont aussi un guichet automatique : GAB. Ses valeurs sont : sécurité, confidentialité, performance, innovation, confiance.
- BNI : elle est à l'origine de l'union de deux banques locales, le Crédit Foncier (fondée en 1920) et la Caisse de Crédit Agricole (fondée en 1930). Elle est la 2^{ème} banque du pays. La BNI propose toute les services bancaires universels (banque de détails, corporate, PME, etc.). Elle détient le 3^{ème} réseau d'agences bancaires de Madagascar et amène une clientèle de près de 120.000 entreprises, PME, professionnels et particuliers.
- BOA : conçu le 18 novembre 1999 dès la récupération par le Groupe BOA du fonds de commerce de l'ancienne Banque National. La banque combine un réseau assemblé de 92 points de vente et de 137 GAB distribué sur la totalité du territoire. « Le capital sociale de la BOA à Madagascar au 31/12/16 est de 45 509 740 000 MGA » : présentation de la BOA à Madagascar.

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
RESUME.....	ii
ABSTRACT	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie 1 : Matériels et méthodes	7
Chapitre 1 : Matériels	8
Section 1 : Zone d'étude.....	8
1.1. Présentation de la BFV-SG.....	9
1.1.1 Activités de la BFV-SG.....	11
1.1.2 Les objectifs de la BFV-SG.....	12
1.2. Structure organisationnelle de la BFV-SG	13
1.2.1 Organigramme de la société BFV-SG.....	13
1.2.2 Organigramme de l'agence Ankadimbahoaka	13
Section 2 : Les outils théoriques.....	15
2.1 Définition du crédit bancaire.....	15
2.1.1 Les différents types de crédits	16
2.1.2 Les Processus d'octroi de crédit	17
2.1.2.1 La présentation de la demande de crédit	18
2.1.2.2 Etude de la demande de crédit	18
2.1.2.3 Décision	18
2.2 Les risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire	19
2.2.1 Les risques de contrepartie	19
2.2.2 Le risque d'image commerciale.....	20
2.2.3 Le risque de malversation	20
2.3 Les techniques de couverture des risques de crédit.....	20
2.3.1 La surveillance continue de l'emprunteur.....	20
2.3.2 Diversification et partage des risques	21
2.3.3 La prise de garanties.....	22

Chapitre 2 : Méthodes	23
Section 1 : Méthode de collecte des données	23
1.1. L'entretien	23
1.1.1 Entretien avec le Directeur d'agence	24
1.1.2 Entretien avec le Conseiller de clientèle	25
1.2. L'enquête.....	26
1.2.1 Cibles et choix de l'échantillon.....	26
1.2.2 Déroulement de l'enquête	26
1.3. L'observation	27
1.3.1 Type d'observation utilisé	27
1.3.2 Déroulement de l'observation	27
1.4. La documentation.....	28
Section 2 Méthode d'analyse des données	29
2.1 L'analyse PESTEL.....	29
2.2 L'analyse FFOM.....	31
2.3 Les démarches de vérification des hypothèses.....	32
2.3.1 Les démarches de vérification de la première hypothèse	33
2.3.2 Les démarches de vérification de notre deuxième hypothèse	33
2.3.3 Modélisation des variables.....	34
2.4 Limites de l'étude	35
2.4.1 Limites sur la recherche d'informations.....	35
2.4.2 Limites sur le caractère confidentiel des informations sur terrain	35
2.4.3 Limites sur l'accès à certains détails des informations	35
Partie 2 : Résultats.....	38
Chapitre 1 : Résultats liés à la première hypothèse.....	39
Section 1 : Résultats sur les types de crédit offert par la BFV-SG.....	39
1.1. Résultats sur les crédits SOAFENO	39
1.2. Résultats sur les crédits SOAHONENANA.....	40
1.3. Résultats sur les crédits de financement des besoins d'exploitation	41
Section 2 : Le processus d'octroi des crédits de la BFV-SG.....	41
2.1 Résultats liés au classement des clients.....	41
2.1.1 Identification des clients particuliers	42
2.1.2 Identification des clients professionnels.....	44
2.2 Résultats liés au processus d'octroi de crédit	45

2.2.1	Processus d'octroi de crédit aux particuliers	45
2.2.1.1	Préalables à l'octroi de crédit.....	45
2.2.1.2	Les étapes de traitement du dossier de crédit.....	47
2.2.2	Processus d'octroi de crédit aux professionnels	48
2.3	Les risques identifiés sur le processus d'octroi de crédit.....	50
Chapitre 2 : Résultats liés à la deuxième hypothèse.....		53
Section 1 : Résultats par rapport à l'identification des risques de crédit.....		53
1.1.	Le risque d'insolvabilité du client	53
1.2.	Les risques issus de la circulation du dossier de crédit	55
Section 2 : Les techniques utilisées par la BFV-SG pour minimiser les risques de contrepartie..		56
2.1	Authentification des pièces fournis par le client.....	56
2.2	Jouer entre le taux d'endettement et la durée du crédit	56
2.3	Utilisation de logiciels de suivi automatisés.....	58
2.4	Recouvrement par tous les moyens possibles	59
Section 3 : La satisfaction des clients.....		60
3.1	Résultats sur la satisfaction des clients par rapport aux procédures d'octroi de crédit	60
3.2	Résultats sur la satisfaction des clients par rapport au taux d'intérêt.....	61
3.3	Résultats sur la satisfaction des clients par rapport aux termes de remboursement ..	61
Partie 3 Discussions et recommandations		64
Chapitre 1 : Discussions		65
Section 1 : Discussions par rapport aux hypothèses.....		65
1.1.	Discussions par rapport à la première hypothèse.....	65
1.1.1	Analyse sur les types de crédits	65
1.1.2	Analyse du processus d'octroi de crédit	66
1.2.	Discussions par rapport à la deuxième hypothèse.....	67
1.2.1	Analyse sur la gestion des risques au sein de la BFV-SG	67
1.2.2	Analyse sur la minimisation des risques au sein de la BFV-SG	67
Section 2 : Vérification des hypothèses.....		69
2.1	Vérification de la première hypothèse.....	69
2.2	Vérification de la deuxième hypothèse.....	70
Section 3 : Analyses FFOM de la BFV-SG.....		70
3.1	Les forces de la BFV-SG	70
3.1.1	Proximité avec les clients	71
3.1.2	Polyvalence des agents grâce à l'existence de formation.....	71

3.1.3	Large gamme de produits et qualité des services	71
3.1.4	Maitrise des procédures d’octroi de crédit	72
3.1.5	Existences d’une cellule spécialisée pour l’analyse des risques.....	72
3.2	Les faiblesses de la BFV-SG	72
3.2.1	Manque de personnel et de communication sur les offres	72
3.2.2	Rangement non ordonnées des dossiers	73
3.2.3	Circuit des dossiers de crédit trop long.....	73
3.3	Les Opportunités de la BFV-SG	73
3.3.1	Au niveau de la notoriété	73
3.3.2	Au niveau de la création de nouvelles agences	73
3.3.3	Au niveau de l’augmentation du nombre de partenaires.....	74
3.4	Les menaces de la BFV-SG	74
3.4.1	Le degré de concurrence de plus en plus élevé	74
3.4.2	La dévaluation du cours de l’Ariary	74
3.4.3	La lenteur du traitement des opérations	74
Section 4 : Analyses PESTEL de la BFV-SG		75
4.1.	L’environnement Politique	75
4.2.	L’environnement Economique	75
4.3.	L’environnement Socioculturel	75
4.4.	L’environnement Technologique	75
4.5.	L’environnement Ecologique.....	76
4.6.	L’environnement Légal	76
Chapitre 2 : Recommandations		77
Section 1 : Proposition de solutions		77
1.1.	Solutions pour réduire le risque de contrepartie	77
1.1.1	Renforcement de la prise de garantie.....	77
1.1.2	Reformuler la conception de certains produits.....	77
1.1.3	Mise en place d’une véritable gouvernance de la gestion du risque de contrepartie.....	78
1.2.	Recommandations pour le personnel	78
1.2.1	Pour le conseiller de clientèle	78
1.2.2	Pour le responsable chargé de l’analyse	79
1.2.3	Pour le responsable de la mise en place du crédit.....	79
1.3.	Recommandations pour la banque	80

1.3.1 Solutions sur le manque de communication	80
1.3.2 Recrutement et renforcement du personnel	80
1.3.3 Effectuer des innovations.....	81
Section 2 : Résultats attendus	81
2.1. Résultat sur le manque de communication	81
2.1.1 Choix pertinent des clients sur les types de crédits existant	81
2.1.2 Satisfaction des clients	82
2.2. Résultat sur les procédures d’octroi de crédit	82
2.2.1 Gain de temps	82
2.2.2 Risque d’erreurs réduites	82
2.3. Résultat sur le niveau de performance de la banque	82
CONCLUSION GENERALE	85
BIBLIOGRAPHIE	VIII
WEBOGRAPHIE.....	IX
LISTE DES ANNEXES.....	X
TABLES DES MATIERES	XVII