

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION	- 7 -
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE.....	- 9 -
CHAPITRE I : GENERALITES SUR ABM	- 10 -
SECTION I : HISTORIQUE ET GENERALITES	- 10 -
SECTION II : LES SERVICES ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	- 16 -
CHAPITRE II : LES DISPOSITIONS SUR LES OPERATIONS DE CREDIT	- 27 -
SECTION I : LA THEORIE DES OPERATIONS DE CREDIT	- 27 -
SECTION II : LA PROCEDURE DE CREDIT	- 32 -
DEUXIEME PARTIE: L'ANALYSE LES RISQUES DE LA BANQUES.....	- 55 -
CHAPITRE I : EVALUATION DES RISQUES DE LA BANQUE	- 56 -
SECTION I : IDENTIFICATION DES RISQUES DE CREDIT.....	- 56 -
SECTION II : LES AUTRES RISQUES DE LA BANQUE	- 60 -
CHAPITRE II : LES PROBLEMES	- 63 -
SECTION I : LE NON RESPECT DE LA PROCEDURE DE CREDIT.....	- 63 -
SECTION II: LES PROBLEMES D'ORGANISATION	- 68 -
CHAPITRE III : LES SOLUTIONS DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT	- 70 -
SECTION I : L'AMELIORATION DE LA GESTION INTERNE DE CREDIT	- 70 -
SECTION II : LE CONTROLE INTERNE ET L'OPPORTUNITE DES EMPLOYES	- 80 -
SECTION III : L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE.....	- 84 -
SECTION IV : L'EFFICACITE DE L'INSTITUTION	- 86 -
CONCLUSION	- 89 -
BIBLIOGRAPHIE	- 91 -
ANNEXES	- 93 -
LISTE DES FIGURES.....	- 104 -
LISTE DES GRAPHES	- 104 -
LISTE DES TABLEAUX	- 104 -
TABLE DES MATIERES	- 105 -

REMERCIEMENTS

Nous tenons à nous exprimer notre très sincère gratitude à toutes les personnes qui ont contribué généreusement de loin ou de près à la rédaction de ce mémoire à savoir :

🌿 Madame Vololonirina RAVELOSON, Professeur à l'Université de Toamasina, encadreur enseignante, qui a dirigé en main de maître ce mémoire par la méthodologie de travail qu'elle nous a fournie, les corrections qu'elle nous a apporté, des remarques judicieuses et des précieux conseils pour hisser ce travail à son niveau académique actuel.

🌿 Monsieur Martin Detlef SPAHR, Le Directeur Général d'AccèsBanque Madagascar, qui nous a donné son autorisation d'effectuer ce mémoire au sein de sa Banque.

🌿 Monsieur Olteanu COSMIN LAURENTIU, notre encadreur professionnel, Directeur de crédit au sein d'AccèsBanque Madagascar, qui a accepté avec immense plaisir, malgré ses lourdes responsabilités, de nous encadrer et de nous offrir d'incalculables consignes tout au long de l'élaboration de ce mémoire, sans ses conseils cet ouvrage n'aurait pu aboutir.

🌿 Tous les enseignants de l'Université de Toamasina qui ont su inculper avec un encadrement enrichissant, les connaissances de base à la réalisation de ce travail.

🌿 Madame Marlène Mahatony RAJAOFERA, Adjointe au Directeur des Opérations Bancaires au sein d'AccèsBanque Madagascar, qui a pris en main les corrections de notre mémoire, elle nous a apporté de l'aide à la réalisation de ce travail.

🌿 Tous les collègues de travail qui ont eu la gentillesse de nous aider et de participer à l'aboutissement de ce travail.

🌿 Tous les membres de ma famille pour leur soutien durant nos études Universitaires et jusqu'à l'élaboration de ce mémoire, qu'ils trouvent dans cet ouvrage l'expression de notre profonde reconnaissance et de notre fidèle affection.

Merci Infiniment !

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABM	AccèsBanque Madagascar
AC	Agent de crédit
AC PME	Agent de crédit des Petites et Moyennes Entreprises
ADM	Administration
ADEFI	Action pour le Développement et le Financement des Microentreprises
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BAD	Banque Africain de Developpement
BCM	Banque Centrale de Madagascar
BFV SG	Banky Fampandrosoana ny Varotra- Société Générale
BMOI	Banque Malgache de l’Océan Indien
BO	Back Office
CA	Chiffre d’Affaire
CA PPALE	Caissier Principal
CCL	Chargé de Clientèle
CDL	Créance Douteuse et Litigieuse
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CIN	Carte d’Identité Nationale
CMT	Court et Moyen Terme
CMV	Coût des Marchandises les plus Vendus
CT	Court Terme
DA	Directeur d’Agence
DAT	Dépôt A Terme
DG	Directeur Général
ENS	Evènement Non Souhaité
GM	Grand Modèle
HT	Hors Taxe
IFC	International Finance Corporation
IMF	Institution de Microfinance
JIRAMA	Jiro sy Rano Malagasy
JQ	Juridique
KFW	Kreditanstalt Für Wiederaufbau
LFS	LFS Financial systems
LT	Long Terme
MB	Marge Brut
MF	MicroFinance

MGA	Malagasy Ariary
Microcred	Microcrédit de madagacsar
MSCV	Marge sur Coût Variable
OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PA	Prix d'Achat
PAM	Première Agence de Microfinance
PM	Petit Modèle
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PV	Prix de Vente
RH	Ressources Humaines
SA	Société Anonyme
SFO	Superviseur Front Office
SIG	Système d'Information et de Gestion
TMI	Transfert Money International
TMSCV	Taux de Marge sur Coût Variable
TP	Taxe Professionnelle
UWFT	Uganda Women's Finance Trust

INTRODUCTION

Madagascar est un pays en voie de développement. Un outil de réduire la pauvreté c'est de placer des services de microfinance. Le secteur microfinance joue un rôle important dans la croissance économique malgache. D'après les recherches auprès des établissements et les bibliographies, les bénéficiaires du programme des institutions de Microfinance sont les ménages classés dans l'une des catégories suivantes : les indigents, les pauvres, et vulnérables.

Il faut savoir que la population malgache a besoin de crédit pour augmenter leur revenu et leur niveau de vie. C'est pour cette raison qu'AccèsBanque Madagascar ou ABM, la première Banque spécialisée en microfinance existante à Madagascar, a décidé de s'implanter sur le territoire malgache dans le but de répondre aux besoins des ménages Malgache. Par ailleurs, la population malgache peut tirer des avantages sur cet offre de crédit pour leur apporter de l'aide à leur activité commerciale et surtout pour les microentrepreneurs. Puisque la plupart de la population malgache est de faible revenu, les problèmes se posent à la banque Microfinance comme ABM à la réponse de la question suivante :

« Est –ce que les gens pauvres parviennent ils à rembourser le prêt ? »

C'est pour cette raison que nous avons choisi notre thème « LE PRINCIPE D'OCTROI DE CREDIT ET SES RISQUES DANS UNE BANQUE DE MICROFINANCE (CAS D'ACCESBANQUE MADAGASCAR) ». Il étudie la méthodologie d'octroi de crédit et ses risques dans une banque de microfinance. Le but de ce thème est de déterminer les problèmes et risques trouvés après les théories et pratiques qui ont été faites pendant notre recherche et analyse, qu'il existe des solutions pour une amélioration de la bonne marche d'une Institution de microfinance.

Notre étude est donc fondée principalement sur les recherches documentaires effectuées dans divers centres de documentation au sein de la direction d'Accès Banque Madagascar à Antananarivo, divers ouvrages généraux, articles, sites web, cours, mémoire et thèses dans les établissements, et organismes qui se trouvent à Antananarivo et Toamasina.

Nous avons divisé notre travail en deux parties :

☞ La première partie est consacrée à la présentation générale où l'on parle de la société ABM, ses produits et sa structure organisationnelle. Ensuite, cette partie décrit la méthodologie d'octroi de crédit et une étude de cas pratique sur les analyses.

☞ La seconde partie fournit les risques de la banque microfinance pour l'offre de ce produit de crédit, ensuite les problèmes de non remboursement de prêt découverts pendant l'opération et les analyses. Après ces problèmes, cette partie a proposée les suggestions pour la banque à l'amélioration de la situation existante et de la bonne gestion de crédit.

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION GENERALE ET OPERATION D'OCTROI DE CREDIT

CHAPITRE I : GENERALITES SUR ABM

Dans ce premier chapitre de la première partie de notre mémoire, nous allons décrire dans la première section l'historique et la généralité concernant l'AccèsBanque Madagascar. Nous découvrirons dans le premier paragraphe, l'historique d'ABM, dans le deuxième paragraphe, les généralités sur la microfinance et enfin en troisième paragraphe le logiciel des opérations bancaires d'ABM.

Dans la deuxième section, les services ABM et la structure organisationnelle. Nous allons voir en premier paragraphe les services et les produits ABM ; et en dernier paragraphe la structure organisationnelle ABM.

SECTION I : HISTORIQUE ET GENERALITES

§ .1. L'HISTORIQUE DE ABM

AccèsBanque Madagascar ou ABM est la première banque territoriale spécialisée en microfinance existante à Madagascar auprès de la Banque Centrale de Madagascar (BCM).

Au début, les membres des actionnaires de cette banque ont fait une courte mission en 2004 à Antananarivo. Ils sont revenus et ont commencé une étude de marché en 2005, la première phase d'opération a débuté en Juillet 2006 ensuite la compagnie a été légalement incorporée en mois de Novembre 2006 à Antananarivo.

ABM a eu son agrément auprès de la BCM (Banque Centrale de Madagascar) en Février 2007, sa première agence a été ouverte le 05 Février 2007 et est située à Andavamamba.

Accès Banque Madagascar, Groupe Accès a un statut juridique de Société Anonyme (SA) avec un conseil d'administration dirigé par la direction générale qui est composée du directeur général avec la direction opération bancaire et direction de crédit. Son siège social se trouve à Faravohitra Antananarivo qui déménagera cette année 2008, à Antsahavola. Elle a un capital de 6 722 500 000 Ariary. D'après les statistiques à la date du 31 Août 2008, ABM a environ 10 000 clients dont 4 000 client crédits, 4 500 clients épargnes et 200 clients de dépôts à terme.

Le but de cette banque est de devenir le principal fournisseur de services financiers aux gens pauvres, à la population à faible revenu comme les micro entrepreneurs et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) pour les aider à

satisfaire les besoins de leurs ménages et de leurs activités, et aussi aux personnes qui ne sont pas encore bancarisés.

Il faut savoir que les investisseurs de cette banque sont des entités de renommée mondiale spécialisée dans le secteur de la microfinance. Les membres actionnaires d'ABM sont énumérés dans le tableau ci-après :

Tableau N°01 : Tableau des membres actionnaires ABM

Membre actionnaires	Nombre des Actions	Taux de participation
Access Holding (Allemagne)	560	22,40 %
Africap (Afrique du Sud)	420	16,80%
BFV-SG	420	16,80%
Triodos-Doen (pays bas)	420	16,80%
IFC (banque mondiale)	340	13,60%
KFW (Allemagne)	340	13,60%
TOTAL	2 500	100%

Source : AccèsBanque Madagascar 2007

ABM, depuis son ouverture, a octroyé des produits de crédits faciles, simples, adaptés et flexibles ainsi qu'accessibles à un taux raisonnable. Le nombre des emprunteurs se multiplie à cause de leur besoins, des événements de leur vie et de ses activités. Quant aux autres produits, les taux d'intérêt des comptes à vue ; épargne et dépôt à terme sont très intéressants par rapport aux autres banques.

En ce moment ABM a six agences à part le siège social à Faravohitra :

- la première en février 2007 à Andavamamba,
- la deuxième en Août 2007 à Antaninandro,
- la troisième en septembre 2007 à Andraharo.
- la quatrième en Mai 2008 à Ambohibao
- la cinquième en Septembre 2008 à Antsahavola
- la sixième en Octobre 2008 à Andoharanofotsy

Actuellement le slogan d 'ABM est la *flexibilité*, la *transparence*, et la *rapidité*. La Flexibilité parce que c'est facile d'y accéder et d'ouvrir un compte pour

tout le monde, aux gens à faible revenu et aux particuliers. Les documents nécessaires sont seulement la CIN et le certificat de résidence. La transparence parce que le client peut à tout moment demander son solde de compte, les explications sont claires et nettes, et pour l'activité de crédit, le client aura droit aux explications nécessaires. Enfin, elle est rapide dans le traitement de dossier de crédit, il n'y a pas de perte de temps aux clients, moins de paperasses à remplir pour faire des transactions. Pour cela, la banque a placé des employés compétents et aptes à leur travail.

§ .2. GENERALITES SUR LA MICROFINANCE

A. La définition de la microfinance

La microfinance offre aux exclus du secteur financier et aux populations pauvres, défavorisés, d'accéder à des services financiers, en premier lieu des microcrédits mais aussi des systèmes plus développés comme la possibilité d'épargner, des services de transfert de fonds, et offre des instruments de paiement (Chèque, virement, le transfert d'argent, etc....). Le besoin de crédit augmente les revenus générés par le travail et les capacités de ces personnes vulnérables à travers d'un processus viable financièrement, exclus du secteur financier.

Selon Michel Lelart (CNRS- Université Orléans), « la microfinance repose sur le lien social et s'en sert ... La microfinance est une finance de proximité, proximité géographique bien sûr, car les personnes se connaissent et se cautionnent parfois mutuellement, mais surtout culturelle. Elle est toujours adaptée aux besoins, c'est pourquoi elle innove en permanence : ce sont des services d'assurance, des services de transfert de fonds utilisés par les migrants »¹

A noter que le secteur financier comprend toutes les institutions qui, dans une économie, offrent des services financiers aux entreprises, aux particuliers et aux autres institutions financières.

Nous prenons comme exemple du secteur financier :

- La banque centrale
- Les banques primaires (ABM, BMOI, BFV SG, ...)

¹ Michel Lelart (CNRS- Université Orléans), membre du réseau Entrepreneuriat de L'agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

- Les mutuelles de crédits (OTIV, ...)
- Les IMF (PAM, Microcred, ADEFI)
- les compagnies d'assurances
- les bureaux de changes.

B. Les caractéristiques de la banque de microfinance (ABM)

Les banques de microfinance ont les caractéristiques suivantes :

- a. Accessible aux gens pauvres
- b. Octroie un crédit (microcrédit) à court terme pour des activités économiques
- c. Offre des services financiers, compte à vue, compte épargne et compte de dépôt et service de transfert

a. Accessible aux gens pauvres :

Accessible pour des raisons que le volume de prêt demandé les intéresse parce qu'ils peuvent demander un montant minimum de 200 000 Ar et à courte durée. L'accès au crédit est facile, les documents nécessaires concernant l'activité sont simples c'est-à-dire pas de lourdeur administrative.

b. Micro crédit à court terme pour des activités économiques

Octroyer un crédit pendant une courte durée signifie moindre de risque pour l'institution. Les clients cibles d'une banque microfinance sont les micro entrepreneurs qui travaillent dans le secteur informel ou non structuré dont:

- ♦ Les petits commerçants, les prestataires de service, les artisans, les vendeurs de rue, etc.
- ♦ Les petites et moyennes entreprises qui ont des absences en capitaux d'investissement et des fonds de roulement, et les personnes possédant une activité de transformation, de fabrication.

c. Offre des services financiers

Les autres services financiers qu'offre une banque de microfinance sont aussi les services de compte à vue, de compte épargne, de compte de dépôt à

terme, et services de transfert. Ces produits sont aussi à lancer.

C. L'objectif de l'ABM

Une banque de microfinance en bonne santé se montre efficace à travers les produits qui lui sont confiés. Le principal objectif de l'ABM est de fournir des services financiers, des appuis à un nombre important de clients cibles micro entrepreneurs et les micro entreprises en courte durée (maximum de deux ans)(qui sont les) pour accompagner une évolution économique.

Les objectifs de l'ABM en tant que fournisseur de service financier sont aussi :

- ◆ Une facilité d'accès au crédit et des autres services financiers.
- ◆ La sûreté des moyens d'investissements
- ◆ Les activités économiques plus développées
- ◆ Une réduction de la pauvreté.
- ◆ Les pauvres épargnent
- ◆ La pluralité des nombres de clients actifs à partir de la qualité de service vendue

D. Différence entre la microfinance et le microcrédit

Beaucoup de personnes et le grand public en particulier confondent la microfinance avec le microcrédit. Ce dernier désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits (microcrédit) à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant de développer leurs très petites entreprises. Mais avec le temps et le développement du secteur de microcrédit surtout dans les pays développés, la microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, transfert d'argent, assurance,...) et une clientèle plus étendue également.

Donc la microfinance ne se limite seulement à l'octroi de microcrédit aux populations pauvres mais aussi à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du secteur financier classique ou formel.

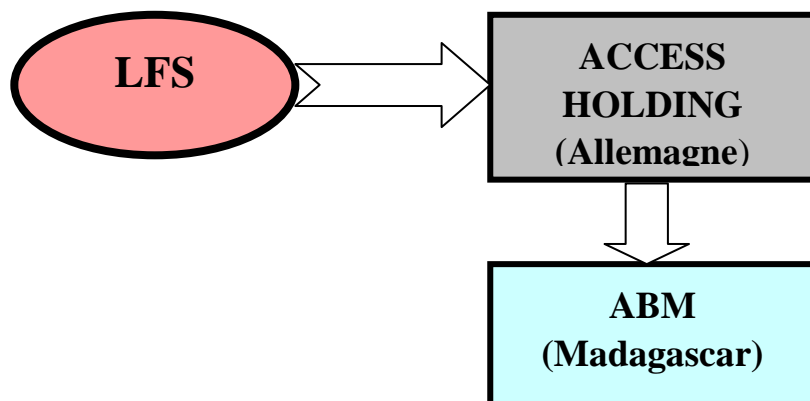
§ .3. LE LOGICIEL QUI GERE L'OPERATION DE ABM : LFS MBS

LFS Systems Gmbh est une des sociétés partenaire de la banque AccessHolding qui est un fonds d'investissement d'origine allemande et parmi les membres actionnaire d'AccèsBanque Madagascar. **LFS** est une société de gestion et de consultation basée à Berlin, Allemagne. Elle est spécialisée dans les projets financiers des pays en voie de développement. En particulier, LFS offre des services tels que : établir, de créer et de gérer des banques commerciales spécialisées en microfinance, de transformer les institutions de microfinance en banque. LFS est chargée par les actionnaires, de fournir l'assistance technique à ABM.

LFS Financial Systems a mis en place un logiciel de développement qui lui appartient et qu'ABM utilise comme le système d'exploitation. Le logiciel LFS MicroBank System[®] est l'ossature de la gestion de portefeuille de crédits et de la gestion des comptes des clients. Il constitue la base du (SIG) Système d'Information et de Gestion et offre tous les éléments essentiels au personnel de la banque (agent de crédit, cadres supérieurs,)

Pour établir une banque de microfinance à Madagascar, LFS a créé le concept de démarrage et de gestion pour une durée de 3 ans et demi qui est considérée comme nécessaire pour développer et implanter des systèmes adéquats pour le fonctionnement propre de la banque. Cela inclut la formation du personnel, le développement des procédures et des produits principaux.

Figure N°1 : Circuit entre la société LFS avec AccessHolding en Allemagne et ABM



Source : Schéma établi à partir d'un document de Mr Patrick Elmer(Directeur des Opérations Bancaires)ABM,2008

Ce circuit indique la place de la société de gestion et de consultation LFS avec la banque Access Holding en Allemagne qui est son intermédiaire pour la gérance des projets dans les pays en voie de développement comme Madagascar.

SECTION II : LES SERVICES DE LA BANQUE ABM ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

§ .1. LES SERVICES ET PRODUITS ABM

AccèsBanque Madagascar ou ABM se positionne comme une banque qui offre des services bancaires accessibles à tout le monde, flexible pour satisfaire les besoins du public, rapide et transparente dans la relation commerciale et qui propose à tout moment un service excellent et personnalisé. ABM offre des produits les plus demandés par sa clientèle cible, les caractéristiques de ses produits de service sont de trois sortes :

- A. Le crédit
- B. Les comptes
- C. Le transfert d'argent international

A. LE PRODUIT DE CREDIT

a. Définition:

Le crédit est un fonds alloué par la banque à une personne pendant une période donnée et mis à sa disposition en vue de le rembourser à une période déterminée. Toutes les banques territoriales offrent le produit de crédit, mais il y a une différence entre le crédit d'une institution de microfinance et le crédit de la banque commerciale.

Selon Maria Nowak, « la différence principale par rapport au crédit classique, est qu'il est orienté sur une nouvelle cible : les pauvres et les exclus. Il reconnaît leurs talents, leurs besoins et leur capacité à rembourser le prêt. »²

Ce crédit est destiné spécialement à financer des cycles de production, de stockage et de commercialisation des marchandises. Ils sont assurés dans le délai généralement bref par le remboursement à court Terme. Les clients ciblés sont généralement les commerçants, les artisans, les producteurs ainsi que les petites et moyennes entreprises ou PME.

b. Les différents types de produits de crédit :

Chez ABM, le produit de crédit est classé en trois catégories suivant sa taille et sa durée. Il existe trois types de crédit : (Cf. annexe I)

1. Le crédit express
2. Le crédit micro
3. Le crédit PME

1. *Le crédit Express :*

Ce qui différencie ces trois crédits c'est leur montant et leur durée de maturité. Le crédit express est le crédit qui a plus petit montant et dont le minimum est à partir de 200 000ar et le maximum à 1 500 000ar.

Le client doit avoir une expérience minimum de 6 mois dans l'activité. Il doit avoir les garanties d'une valeur au moins 75% du crédit et une caution comme le conjoint ou autre personne. Le remboursement du prêt ne doit pas excéder 9 mois.

² Maria Nowak, fondatrice de l'association pour le droit à l'initiative économique, Ouvrage : Revue de l'efficacité de l'aide pour la microfinance » CLEAR, CGAP, Octobre 2005 par MANUEL MOYART, ERIC DUFLOS, ALEXIA LATORTUE, FRANCOIS LECURYER, FENNYFER ISERN, HUBERT RAUCH

Un document d'occupation d'activité délivré par le fonkontany peut suffire pour la demande. Le taux d'intérêt sur ce crédit est calculé à 45% par an soit 3,75% / mois

2. *Le Crédit Micro :*

Le crédit Micro est un crédit variant de 1 500 000Ar à 10 000 000 Ar. L'expérience dans l'activité est toujours de 6 mois minimum. Le délai maximum de remboursement est de 18 mois. Le client doit avoir un montant de garantie qui couvre 100% du crédit et trouver deux cautions. Les documents sur les activités sont selon la décision du comité de crédit il y a par exemple, le certificat d'occupation avec documents légaux. Le taux d'intérêt est calculé à 42% par an.

3. *Le Crédit PME :*

Le crédit PME est destiné pour les Petites et Moyennes Entreprise avec une expérience minimum de 9 mois. Le montant est supérieur à 10 000 000Ar jusqu'à 3% du montant des capitaux propres de la banque. La durée Maximum de remboursement est de 24 mois. Le client doit avoir un montant de garantie qui couvre 100% du crédit et trouver 3 cautions. Tous les documents concernant l'activité sont obligatoires (Exp. Statut, Registre de Commerce, Carte Statistique, Taxe Professionnelle, etc.) Le taux d'intérêt est calculé à 36% par an.

B. LE COMPTE

Les produits offerts par ABM ne se limitent pas seulement aux services de crédits, mais aussi aux *comptes à vue, aux comptes épargnes et aux comptes de dépôt à terme.*

Le compte est un compte destiné à recevoir des fonds par tout moyen de paiement et à effectuer des opérations de paiements sans limitation à condition que le solde le permette. Son ouverture suppose une convention des deux parties pour régler l'ensemble des opérations à effectuer par une inscription au crédit ou au débit d'un compte unique dont les soldes seuls seront exigés.

Les formalités juridiques avant toute ouverture de compte sont:

- *Pour les personnes physiques ou particulières:* une pièce d'identité du

client ou en cours de validité qui est de 20 ans³, un certificat de résidence de moins de trois mois, la carte de résident pour une personne étrangère.

➤ *Pour les personnes morales ou sociétés* : une copie certifiée conforme à l'original des statuts à défaut d'un exemplaire original s'il s'agit d'une société commerciale. Un extrait d'attestation d'inscription au registre du commerce de moins de trois mois, NIF ou Numéro d'Identification Fiscale et la Carte Statistique et un récépissé d'enregistrement auprès du service du faritany dans le cas d'une association.

Pour les mandataires des personnes morales, les pièces à fournir sont les mêmes que celui des personnes physiques. Tout document désignant le mandataire ayant le pouvoir d'engager la personne morale.

Comme indiqué ci-dessus, les types de compte à la banque ABM sont:

- Le compte à vue
- Le compte épargne
- Le dépôt à terme

a. Le compte à vue

En général, c'est un compte mouvementé par le retrait et le dépôt d'argent et avec ce genre de compte, le client peut avoir un chèque. En principe il doit fonctionner en ligne créditrice ou avec un solde supérieur à zéro. Chez ABM, tous les clients de crédits doivent obligatoirement ouvrir un compte à vue ; afin de faciliter les transactions pour la Banque comme le virement des fonds autorisés à la suite d'un décaissement et pour le client qui effectue le remboursement. Ce compte n'est pas frappé de frais de tenue de compte pendant la durée de prêt.

Les conditions d'ouverture de ce compte sont les suivantes: pas de solde et dépôt minimum, ils peuvent gagner un intérêt de 1% par an et capitalisé mensuellement. La durée du dépôt est illimitée. Les frais de tenue de compte pour les particuliers et association, pour les entreprises sont respectivement de 1.000 Ar et 4 000 Ar.

Les frais de transactions équivalent à 0,2% du montant mensuel total au débit, les frais d'encaissement d'un chèque confrère par ailleurs, sont de l'ordre de 1.000 Ar, les chèques certifiés et chèques de Banque quant à eux, sont à 5.000 Ar et

³ ABM, procédure opération bancaire, suivant décret 97* 1015 du 24Juillet 1997

enfin, les frais suite aux incidents de paiement sont valorisés à 10.000 Ar. Les demandes de solde aux guichets sont gratuites à tout moment, le relevé mensuel également est disponible aux guichets gratuitement.

Les opérations permises à ce compte sont les versements espèces, les prélèvements d'espèces avec la pièce d'identité du client ; les opérations de chèque (remise et retrait par chèque) les opérations des effets, les encaissements d'un chèque confrère et les virements internes et externes.

b. Le compte épargne « TOKY »

Le compte épargne pour une banque territoriale spécialisée en microfinance comme ABM est un produit qui intéresse les clients à faibles revenus. D'après une petite enquête, les pauvres n'ont pas d'endroit sûr pour garder leur épargne que sous le matelas, ou le prêter à des membres de la famille et lorsqu'ils ont besoin de leur argent en cas de crises ou pénurie dans leurs ménages, ou pour son commerce, l'argent n'est pas forcément disponible.⁴ C'est un compte qui consiste à épargner c'est-à-dire qu'il y a peu d'opérations et que le compte n'est pas trop mouvementé. C'est aussi le genre de compte qu'une banque de microfinance utilise pour augmenter son portefeuille. Chez ABM, le compte épargne est très facile à ouvrir car elle n'exige pas de dépôt ni de solde minimum, le compte génère un intérêt de 6% annuel et les taux d'intérêts sont capitalisés mensuellement. Le taux est de 6%/an et capitalisé mensuellement. La durée de dépôt est illimitée. Il n'y pas de frais tenue de compte. Chez ABM le compte épargne n'est pas frappé de frais de transactions qu'à partir du troisième retrait et sera calculé à 1% de la valeur du prélèvement.

Les opérations permises sur ce compte sont les versements d'espèces, de chèques, les prélèvements au comptoir avec la pièce d'identité du client. Il y a aussi l'opération de Virement interne (de compte à vue vers le compte épargne) du même compte du client et la réception des virements externes venant des autres banques territoriales.

c. Le dépôt à terme (DAT)

C'est un compte qui consiste à bloquer une somme pendant une certaine période et le client ne peut la toucher qu'à la fin du terme convenu.

⁴ Extrait d'ouvrage « portail microfinance » par CGAP page 4, www.cgap.org

La condition pour l'ouverture consiste d'avoir un compte à vue ou un compte épargne. Il exige une lettre de blocage récapitulant les conditions de placement à l'avance. Le dépôt minimum d'un DAT est de 200 000 Ar et la durée du compte varie de 30 jours à 360 jours mais renouvelable. Le taux d'intérêt du DAT est capitalisé à la fin du terme, il varie de 6% à 9% selon la durée et le montant à placer. Il peut être modifié selon les conditions du marché. C'est un compte sans frais de tenue de compte et sans frais de transactions. Le client sera pénalisé des taux de déductions des intérêts gagnés s'il effectue le retrait avant la fin du terme dont à 1/3 du terme – 50% du taux gagné, à 2/3 -30% et à 3/3 -20%. A la fin du terme, le montant déposé avec les intérêts sont virés dans l'un du compte à vue ou épargne et il peut renouveler un autre compte de dépôt à terme.

Les opérations permises du dépôt à terme sont les fractionnements de la somme à placer sur plusieurs dépôts à terme avec différente échéance, avec la possibilité de paiement des intérêts mensuels, et des renouvellements automatiques du dépôt.

C. LE TRANSFERT D'ARGENT INTERNATIONAL (IMT)

C'est une sorte de transaction qui consiste à envoyer et à recevoir de l'argent du reste du monde. ABM travaille avec l'entreprise « MoneyGram » qui a son siège aux Etats Unis. Ce dernier est une société de fournisseur de service de transfert international.

§ .2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE ABM

ABM est une banque composée d'un Assemblée Générale des Administrations (AGA) avec un conseil d'administration et dirigé par les membres des directions dont le directeur général, le directeur de crédit et le directeur des opérations bancaires. (cf. annexe II)

A. L'ORGANIGRAMME DE L'AGENCE

Rappelons que la banque ABM a ouvert ses portes depuis le mois de février 2007.

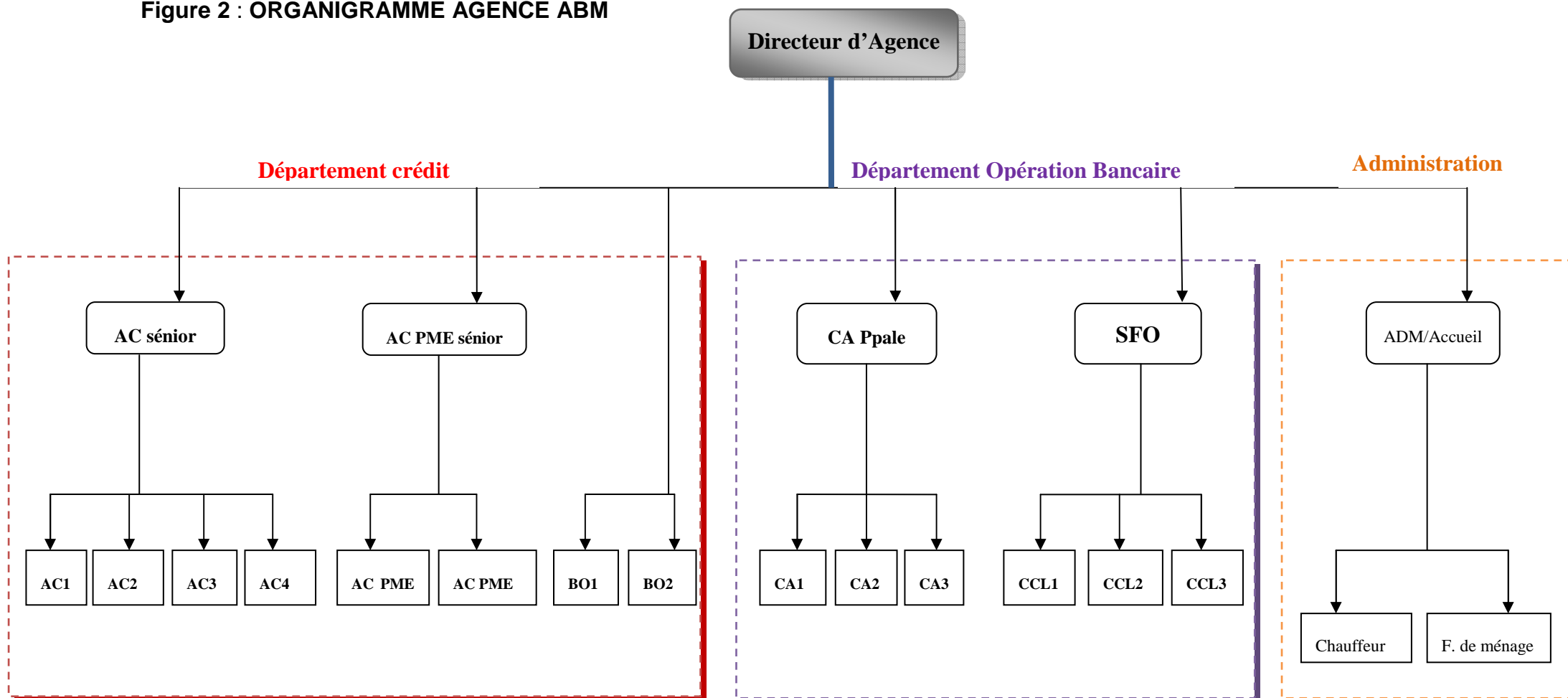
Avant l'ouverture, tout le personnel a suivi des formations durant une

certaine période afin d'acquérir les compétences nécessaires en matière de prestations de service. En parlant de l'organigramme de l'agence, la structure générale de l'organisation est comme suite : il existe trois départements à l'intérieur de l'agence dont : Le département de crédit, le département des opérations bancaires et le département de l'administration. Nous allons voir par la suite les composantes et les fonctions de chaque département.

Le Directeur d'Agence est le supérieur hiérarchique direct de tout le personnel de l'agence. Il est le premier responsable du fonctionnement de l'agence dont il est responsable qu'il tient et le supérieur hiérarchique de chaque employé de l'agence. Ses principales tâches sont :

- La gérance de toutes les Opérations de l'agence, avec autant d'attention pour les Opérations de Crédit qu'aux Opérations Bancaires
- L'identification de nouvelles Opportunités d'Affaires et assiste la banque dans le développement et la mise en œuvre de la Stratégie Marketing La prise de décision lors du comité du crédit
- Le responsable dans toutes les décisions à prendre (l'approvisionnement du coffre principal par exemple.

Figure 2 : ORGANIGRAMME AGENCE ABM



Source : ABM AccèsBanque Madagascar 2008.

B. DESCRIPTION DES RESPONSABILITES DE CHAQUE DEPARTEMENT

a. Le département des Opérations Bancaires

Le département des opérations bancaires demande beaucoup d'attention parce qu'il s'occupe de toutes les transactions bancaires. Comme toutes les banques territoriales malgaches, ABM est fermement engagé dans la lutte contre le blanchiment d'argent dans ses opérations bancaires. Tout le personnel de la banque est impliqué dans la lutte contre le blanchiment de capitaux mais ce sont surtout le personnel du « front office » qui doit détecter et faire attention aux clients douteux (les clients qui font des transactions complexes et peu communes et qui n'ont aucune activité légale) désirant effectuer toutes sortes de transactions ou opérations bancaires. La banque s'assurera également que ses transactions soient conformes à la connaissance de l'établissement du client, de ses activités et des risques.

Ce département des opérations bancaires comprend les chargés de clientèle et les caissiers. Un superviseur de Front Office et un caissier principal toutes deux nommés par la Direction générale de la banque et se chargent de la coordination et de la supervision du travail des chargés de clientèles et des caissiers.

1. Les Chargés de clientèle :

Ce sont des personnes en contact direct avec les clients, ils ont les principaux rôles de :

- Fournir des services à la clientèle et de vendre les produits de la banque
- Servir les clients aux comptes bancaires et aux moyens de paiement (exemple : ouverture et clôture de compte, virement bancaire, expliquer l'échéancier du remboursement de prêt et les contrats de crédits,...)
- Responsabiliser la mise en place de détection des clients objet des blanchiments des capitaux à travers la connaissance de ses clients.
- Assister le superviseur de Front Office dans les formations des nouveaux chargés de clientèle.
- Coopérer avec les agents de crédit et les autres départements en ce qui concerne les relations avec le client.

2. Le superviseur de Front Office :

C'est la personne responsable de l'équipe des chargés de clientèle. On dit « Front Office » parce c'est la personne chargée de servir le client et a un contact direct avec lui. Ses principaux rôles sont :

- la gestion et l'organisation quotidienne de l'équipe de chargés de clientèle dans l'agence et de l'espace front Office.
- D'assurer que l'équipe de chargés de clientèle fournisse un excellent service à la clientèle et vende les produits de la banque aux particuliers et aux entreprises.
- De remplir les tâches de front office dans les services relatifs aux comptes bancaires et aux moyens de paiement si besoin
- D'assister le caissier principal dans les opérations de caisse si requis
- De coopérer avec les agents du département de crédit, les autres départements et le siège en tout ce qui concerne la relation avec le client.
- De participer aux formations des nouveaux chargés de clientèle

3. Le caissier :

C'est la personne qui s'occupe de la caisse de toutes les opérations en espèces ou par chèques, qui passent à la caisse. Ses principaux rôles sont :

- De procéder aux transactions de caisse avec le client (versement liquide et retrait ; versement chèque, retrait chèque,...)
- De décaisser du crédit et versement les remboursements
- L'Ouverture et la fermeture de caisse
- D'assister le caissier principal dans les formations des nouveaux caissiers.

4. Le caissier principal :

C'est la personne hiérarchique des caissiers et responsable de la gestion de la caisse. Ses principales tâches sont :

- De prendre en charge la responsabilité quant à la gestion des valeurs dans le coffre principal et pour toutes les transactions de sorties et d'entrées de valeur du coffre principal.
- De gérer la gestion quotidienne des caissiers et de l'espace de caisse

- De prendre sous sa responsabilité la gestion du petit coffre et l'approvisionnement des caisses au cours de la journée.
- De procéder aux transactions de caisse avec les clients à hauteur des limites établies et dans le domaine de ses attributions.
- De participer dans la formation des nouveaux caissiers.

b. Le département Crédit

Le département crédit est le département spécialisé dans l'opération de crédit, analyse, suivi de la clientèle, la relance du produit et le recouvrement des créances. Ce département est composé d'un agent de crédit senior, des agents de crédit PME, des agents de crédit et des agents back office

1. *L'agent de crédit :*

L'agent de crédit est la personne qui se charge du montage du dossier de crédit, c'est une personne formée en interne dans la banque. Il a pour objectif de maintenir et de développer la performance de son portefeuille afin de le maximiser. Les principaux rôles des agents de crédit sont :

- De recevoir la demande de crédit du client à l'accueil de l'agence
- De visiter le client à domicile et à son lieu d'activité.
- De faire l'analyse de la demande de crédit.
- De faire le suivi de remboursement des prêts et visite après le décaissement
- De faire le recouvrement des portefeuilles en retard.
- D'informer le client en cas de refus.

2. *L'agent de crédit Senior :*

Il est le superviseur des analyses effectuées par les agents de crédit. Ses rôles sont :

- De prendre des décisions sur l'approbation des prêts relatifs aux crédits express sur le montant et la durée de remboursement suivant l'analyse des agents de crédit « ou membre du comité de crédit »
- Supervise l'équipe d'agents de crédit au sein de l'Agence.
- De suivre des portefeuilles en retard des agents de crédit et de son propre

portefeuille.

- Il est responsable des recouvrements des agents de crédit pour le montant express.
- De contribuer à l'augmentation des nombres des portefeuilles de l'agence.

3. *L'agent de Crédit PME :*

L'agent de crédit PME est spécialisé de l'analyse et l'étude de la demande spécialisée aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), c'est-à-dire du montant supérieur à 10 000 000 Ar. Comme tous les agents de crédit, il prend les demandes, contacte le client, effectue une visite, et analyse les informations collectées. Il présente son analyse auprès des comités de crédit composés essentiellement des personnes habilitées pour les cas des PME.

4. *L'agent Back Office :*

L'agent back Office est la personne qui s'occupe de l'enregistrement et des analyses des agents de crédits dans le system LFS et d'imprimer les contrats de crédit. Ils font partie du département de crédit et ses rôles sont :

- De faire entrer les demandes de crédit, dans le système LFS (profil du client et le montant demandé)
- De saisir les analyses de crédits par les agents de crédit (Le montant proposés, les garanties et cautions, bilan et Cash flow) dans le système LFS et d'imprimer la fiche de proposition de crédit (Imprimer échéancier et les contrats des crédits et signatures)
- De vérifier les listes des documents nécessaires concernant le client et de son activité, remplir les formulaires Check List du dossier et de classement.
- De classer les dossiers des clients décaissés et refusés en archivage
- D'effectuer le transfert de dossier entre agence pour les clients récurrents.
- D'imprimer les contrats de crédit et mettre les signatures et cachets.

c. Le département administration

L'agent administratif est la personne à l'accueil des clientèles de l'agence. Elle se charge des renseignements divers dont les clients ont besoin.

Elle gère l'administration en général de l'agence exemple : l'approvisionnement des fournitures de bureau de chaque département, la propreté de l'agence et responsable de l'inventaire des matériels et mobilier de bureau de l'agence. Elle supervise des femmes de ménages et les chauffeurs.

AccèsBanque Madagascar est la première banque de microfinance existante à Madagascar. Elle offre des services de crédit et des comptes aux personnes exclues du secteur financier. Nous avons présenté brièvement son historique, les produits qu'elle nous offre ainsi que sa structure organisationnelle au sein de l'agence. Nous allons découvrir dans le chapitre suivant le principe de cette banque pour l'octroi de crédit et étudier un cas pratique pour mieux comprendre notre devoir.

CHAPITRE II : LES DISPOSITIONS SUR LES OPERATIONS DE CREDIT

Les dispositions sur les opérations de crédit de la banque ABM se divisent en deux sections dont la théorie des opérations de crédit et la procédure de crédit. La première section décrit les garanties de prêt, les caractéristiques des clients cibles ainsi que la méthodologie de crédit, ensuite la deuxième section explique la procédure de crédit de la banque.

SECTION I : LA THEORIE DES OPERATIONS DE CREDIT

§ 1. LES GARANTIES ET CARACTERISTIQUE DES CLIENTS

A. LES GARANTIES DES PRETS

a. Définition :

Les garanties sont des sûretés pour accompagner l'octroi du crédit. Pour Accès banque, apporter des garanties pour avoir un crédit, c'est une pression morale et un engagement envers le client de rembourser le prêt. Pour toutes les opérations de crédit, il faut des garanties pour le remboursement. La confiance pour un octroi de crédit n'est pas suffisante pour prêter de l'argent à quelqu'un, il faut toujours une garantie de même valeur que le prêt en cas de non remboursement. Cette méthode traditionnelle est toujours applicable jusqu'à notre jour et selon des études, elle a été efficace par les banques pour le remboursement du prêt en contrepartie de la confiance.

b. Les différentes sortes de garanties :

On distingue deux sortes de garanties : les garanties personnelles et les garanties réelles.

1. Les garanties personnelles ou cautionnement

Elles se réalisent sous une forme juridique de cautionnement, la banque n'accorde pas de crédit que sous réserve d'une garantie. Le cautionnement est un acte juridique par lequel une personne appelée caution s'engage vis-à-vis du créancier ou la Banque à payer le crédit en cas de défaillance de son débiteur⁵. Il existe deux sortes de caution : la caution simple ou solidaire et l'Aval.

2. Les garanties réelles

Ce sont les actifs ou biens du client affectés pour garantir une dette par un débiteur à son créancier et qui permet aux créanciers de consentir un prêt. On distingue le nantissement et l'hypothèque.

➤ **Le nantissement** est une affectation d'un bien mobilier en garantie de paiement d'une dette. Citons quelques principaux nantissemements, sans que la liste soit exhaustive : les biens meubles (Exemple : télé, radio, meuble, armoire,) ; les fonds de commerce ; les titres de créance ; les véhicules, les matériels d'équipement, les actifs immobilisés et les stocks.

Lors du décaissement, il faut que le client soit conscient des matériels pris en nantissement par la banque. Pour cela, l'emprunteur doit signer un acte d'engagement en mentionnant sur le contrat « bon pour » nantissement et mettre le montant de la valeur du nantissement que la banque a pris comme gage en chiffres et en lettres. Le créancier peut exécuter judiciairement la mise en vente de ces biens gagés en cas de non remboursement de la dette de son débiteur.

Le créancier peut prendre le bien de la caution comme garantie, mais suivant le montant de la couverture du prêt du client et selon les types de crédit octroyé. Dans ce cas, bien entendu c'est la caution qui doit être signés sur le contrat de nantissement. Les garanties interdites par la loi sont : le lit, les vêtements, la nourriture, les biens de première nécessité

➤ **L'hypothèque** est l'affectation d'un immeuble (par exemple terrain et maison, les constructions résidentielles, etc.).

⁵ Extrait du cours technique bancaire par Mr Zafalie Marie Edmé 2001/2003 (Niveau c)

Selon la loi judiciaire, le créancier peut demander au tribunal la vente de l'immeuble et le règlement sur le prix de vente qui lui est dû. La condition pour l'hypothèque est qu'il faut que le débiteur soit propriétaire de l'immeuble à hypothéquer⁶. En principe tous les frais d'hypothèque sont supportés par le client. Il peut garantir le remboursement d'un prêt à Long et Moyen Terme c'est-à-dire de plus de 5 ans. La rédaction de l'acte ou contrat d'hypothèque est souvent confiée au notaire.

Sachons que ABM est une banque qui effectue des prêts à Court terme c'est à dire de un mois à 24 mois, donc l'hypothèque n'est pas applicable jusqu'à aujourd'hui aux garanties de crédit.

B. LES CARACTERISTIQUES DES CLIENTS DE MICROFINANCE

a. *Les clients cibles*

Il faut rappeler que les clients ciblés par la banque microfinance sont des gens à faible revenu et qui n'ont pas accès aux secteurs financiers. Chez ABM, l'organisation des prêts destinés aux micro- entrepreneurs sont analysés par des agents de crédit spécialisés en financement de micro entreprises, et les prêts décaissés aux PME sont analysés par les agents de crédit PME. L'analyse de crédit que nous étudions est un crédit d'une certaine somme en ariary accordée aux micro entrepreneurs pour financer leurs activités économiques.

La plupart des banquiers considèrent les micro entrepreneurs comme des clientèles beaucoup trop risquées, en raison de leur incapacité à produire des garanties matérielles, de façon dont ils gèrent leurs comptes, et de leur statut informel. C'est pour cette raison que les banques commerciales territoriales n'acceptent pas leur accès aux prêts bancaires et les montants de crédits dont ils ont besoin sont trop faibles pour être économiquement rentables pour ces banques classiques.

Les sources de crédit accessibles aux micro entrepreneurs se limitent aux membres de la famille, aux commerçants et autres prêteurs informels qui, en général, pratiquent des taux d'intérêt extrêmement élevés. ABM, est une banque

⁶ Extrait du dossier juridique d'ABM

territoriale spécialisée en microfinance offrant des services de crédit aux micro entrepreneurs.

b. Les différentes sortes d'activité des micro-entrepreneurs :

Les activités des micro entrepreneurs qui intéressent la banque spécialisée en microfinance sont:

- ♦ **Les activités de production** ou d'une transformation intermédiaire (exemple : confection des vêtements, la pâtisserie, ou restauration sur le marché.)
- ♦ **Les activités de petit commerce** qui fluidifie les échanges sur les marchés, (Exp. Le petit commerce de la rue, épicerie, vendeur des produits de cosmétique etc.),
- ♦ **Les activités de service** (Exp. La restauration, la gargote, les services photographiques, service photocopie, cybercafé, éducation etc.)

Les activités des micro entrepreneurs ont souvent des spécificités comme informelles, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas enregistrées ni agréées par les autorités compétentes, et ne comptabilisent pas souvent les impôts dans leurs activités. Elles sont gérées par leur propriétaire, et ne tiennent pas de registre comptable formel et ne distinguent pas les comptes du ménage de ceux de l'activité.

§ .2. LA METHODOLOGIE EN MATIERE DE CREDIT

A. LE PROCESSUS DE CREDIT

La méthodologie en matière de crédit dans une banque spécialisée en microfinance fonctionne sur le profil individuel : l'évaluation des crédits est centrée sur la volonté et la capacité des clients à rembourser le prêt. Il faut que le commerçant ait un actif qui peut être saisi en cas de non remboursement.

Selon Christine Westercamp « Le crédit repose sur la confiance, comme le montrent les différents emplois de ce mot : un emprunteur doit jouir de crédit auprès du prêteur pour que celui-ci accorde un crédit. »⁷

⁷ Christine Westercamp, Associé Horus Development Finance, « comment les pauvres gèrent leur argent ? », RUTHERFORD S. 2002, page 25

Il faut savoir que la plupart des activités économiques pratiquées par les gens à faibles revenus sont de faible volume. L'approche centrée sur le profil individuel peut se pratiquer de plusieurs manières. Presque les institutions financières font des crédits de montant progressive c'est-à-dire le premier crédit accordé au client est de faible montant, afin de minimiser les risques et cela augmente au fur et à mesure si le client arrive bien à rembourser le prêt et sans retard de paiement. Le remboursement régulier par le client des premiers crédits est aux yeux de la banque de microfinance une garantie suffisante pour augmenter le montant des crédits futurs.

Le centre d'intérêt de la banque au niveau de crédit est donc la motivation des clients à rembourser le crédit correctement ou sans aucun retard de paiement repose essentiellement sur un contrat implicite d'accès aux services futur : autrement dit, les clients prévoient *une relation durable* avec l'institution, qui leur donne non seulement l'assurance d'un accès aux futurs crédits, mais aussi celle des délais rapides.

B. LES MODELES DE CREDIT

AccèsBanque Madagascar offre deux modèles de crédit et ce qui les différencie c'est la taille. Il s'agit des crédits express et micro et des crédits PME. Pour les deux sortes de prêt, ils peuvent avoir recours à des garanties matérielles, comme le nantissement des actifs, terrains et constructions, ou encore de appareils ménagers.

Pour les clients de crédits PME qui demandent une somme importante, l'analyse financière de l'activité doit être effectuée par un agent de crédit qui a une connaissance plus approfondie que ne peut disposer les agents de crédits spécialisés sur les montants express et micro. Elle peut offrir des crédits de groupe aux clients nouveaux et ayant besoin de faible sommes, et des crédits individuels aux anciens clients ayant besoin des prêts plus importants.

Tous ces modèles de crédit reposent sur l'évaluation du risque. Les types de crédits à succès ont développé des procédures simples et décentralisées pour maintenir le faible coût. La documentation sur le prêt est extrêmement simple. Les

documents sur les garanties matérielles et autres garanties ont souvent une valeur symbolique que réelle. L'analyse financière de l'activité du client est rudimentaire, peu documenté. Par exemple, un document sur l'activité comme certificat d'occupation de l'activité délivré par le fokontany peut suffir.

Quant aux décisions d'octroi de crédit, ABM a mis en place des procédures strictes. Elles sont prises selon les niveaux hiérarchiques d'autorité d'approbation de prêt. Ces niveaux varient selon le montant du prêt à octroyer. Cette disposition est mise en place pour éviter les fraudes et les conflits d'intérêt de la banque et une façon de garantir son efficacité.

L'AC est le responsable du recouvrement de prêt après le décaissement et peut faire la pression à son client en cas de non paiement. Ainsi, l'opération de crédit dans la banque est décrite à partir du processus de crédit.

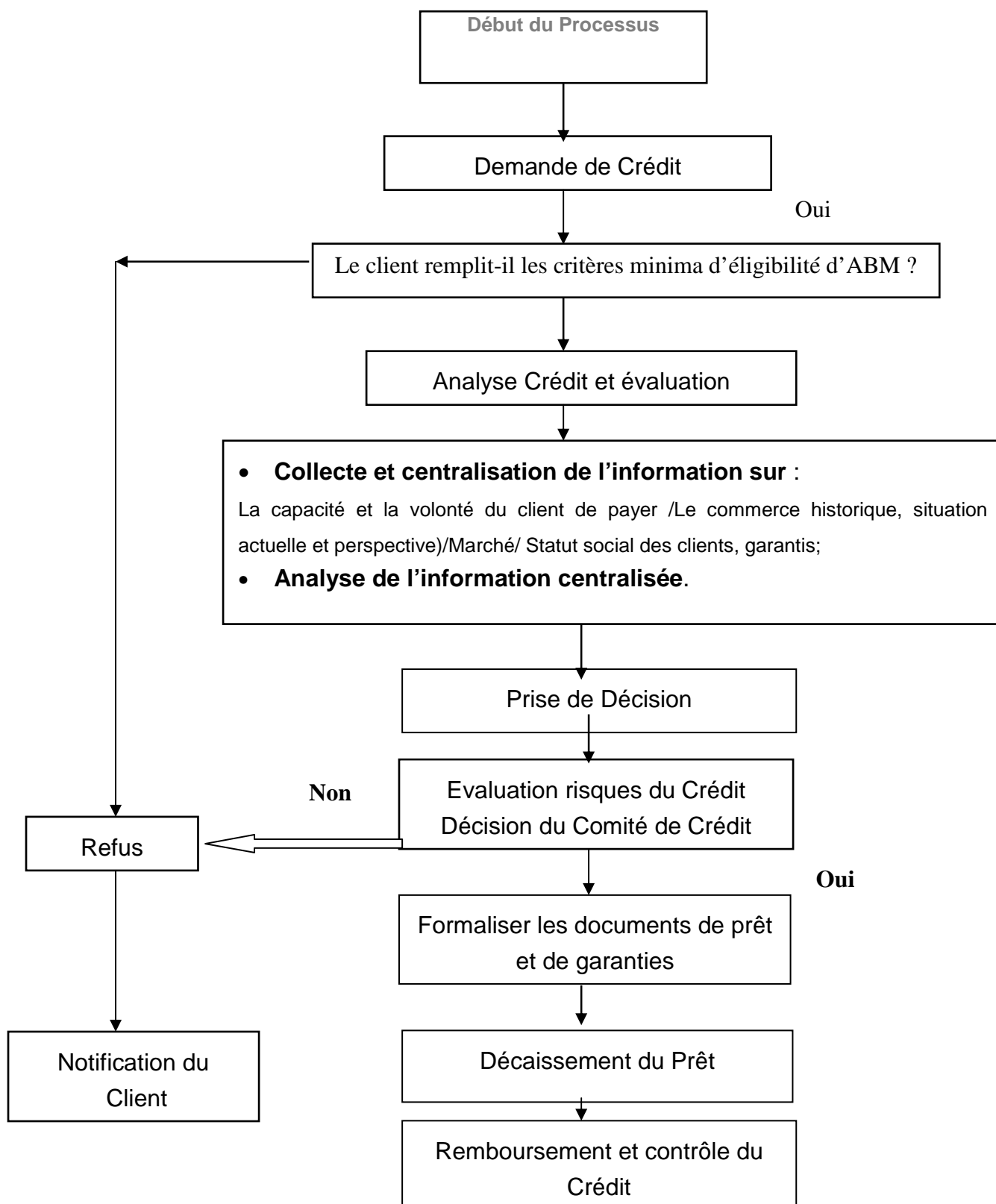
SECTION II : LA PROCEDURE DE CREDIT

La procédure de crédit d'ABM régit l'ensemble des opérations de crédit de la banque en cohérence avec son objectif et sa politique. Cette section est subdivisée en deux paragraphes :

- Le schéma du processus d'octroi de crédit
- Le principe d'octroi de crédit d'ABM.

§ .1. LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

Figure N°03 : Les phases de circuit du dossier



Source : Procédure de crédit ABM Juillet 2007 Page : 9

Le circuit du dossier de crédit est un processus qui indique le chemin du dossier du client au sein de la banque depuis la demande de crédit, ensuite, la visite des lieux c'est à dire le commerce et le ménage du client jusqu'au décaissement. D'abord, le client dépose sa demande à la banque puis l'agent de crédit chargé du crédit contacte le client pour la visite de son ménage et de son commerce. Après la visite, l'agent de crédit collecte et centralise les informations qui concernent en général la capacité et la volonté de payer, l'historique du commerce du client et son statut social. Une analyse des informations requises est nécessaire pour savoir si le client en général pourrait rembourser le prêt. Enfin, les comités de crédit prennent la décision sur l'approbation du prêt, de la taille du crédit à octroyer aux clients et la durée de remboursement.

On peut donc diviser ce circuit de dossier en deux parties :

- Premièrement, la phase de la demande de crédit
- Deuxièmement, la phase de l'évaluation et analyse du dossier

A. La phase de la demande de crédit

La phase de la demande de crédit est la phase du premier contact entre le prêteur et l'emprunteur. Chez ABM, ce sont les agents de crédits qui reçoivent la demande du client, qui étudient les dossiers et les analysent. Ils ont été formés pour recevoir la demande ainsi que les paperasses dont la banque a besoin. Ce premier contact peut être une demande directe à l'agence ou par des promotions c'est-à-dire par des visites des quartiers ou des fokontany.

Quand le client vient à la banque, il remplit un formulaire de demande de crédit avec les photocopies de son identité et des papiers justifiant l'existence de son activité. (cf. annexe III)

Toutes les personnes qui ont des activités peuvent faire une demande de crédit s'ils répondent aux critères d'éligibilité. Les critères d'éligibilité sont donc :

- ◆ L'emprunteur doit avoir une activité qui lui appartient.
- ◆ L'activité doit exister depuis plus de 6 mois
- ◆ L'emprunteur doit avoir des garanties réelles et d'actifs fixes suffisants pour qu'en cas de défaillance du prêt, la banque pourra saisir les garanties

- ♦ L'emprunteur ne doit pas avoir d'autres crédits chez les autres institutions.
- ♦ La nature de l'activité est compatible avec la liste environnementale, ou doit être finançable : toutes les activités sont finançables sauf les productions ou vente des boissons alcooliques, tabacs, les casinos, la production ou vente des armes et les munitions, les activités de malfaisantes comme exploitation main d'œuvre forcée, les exploitations des enfants mineurs, etc.
- ♦ L'emprunteur réside dans les zones de couvertures de la banque : ceci étant afin d'éviter les pertes de temps lors de la visite et pour pouvoir faire les suivis après le décaissement du prêt.

Après la demande déposée à la banque, le DA assigne la demande à un agent de crédit et ce dernier peut commencer à faire son analyse (cf. annexe V)

Prenons un exemple : CAS D'UNE EPICERIE

Un emprunteur appelé « Mr Rakoto » est venu à l'agence et demande un crédit de 800 000Ar. Remboursable pendant 9 mois et il déclare qu'il peut payer 75 000Ar /mois. Supposons qu'il a rempli les critères d'éligibilité énumérés ci-dessus et a déclaré les informations suivantes sur la fiche de demande de crédit : la destination du crédit est un capital travail ou un fonds de roulement. Pendant cette phase de la demande de crédit, l'AC peut examiner à partir d'un petit bilan le fonctionnement de son activité.

Nous allons voir dans le tableau ci-après les montants approximativement de la situation de l'épicerie de Mr Rakoto après les questions qui lui sont posées :

Tableau N°02 : Déclaration du bilan activité

Disponibilité	25 000 Ar	Dettes fournisseurs	-
Stock	800 000 Ar	Autres dettes	-
Actif fixe	35 000 Ar		
Ventes mensuelles	1 120 000 Ar	Profit net	224 000 Ar
Dépenses	120 000 Ar	Autres Revenus	70 000Ar (Salaire épouse)

Source : Extrait procédure Crédit, ABM, F1, II- Information sur le commerce

La banque n'est pas obligée d'octroyer un crédit à toutes les demandes. Si le client ne répond pas aux critères d'éligibilité, ou a fait une mauvaise déclaration de la recette, ou sur le commerce, sa demande est refusée. A noter que ces informations ne sont que déclaration mais l'agent de crédit verra la réalité pendant les visites et analyse de l'activité.

D'après ce tableau par exemple, la banque peut lui donner le crédit parce qu'on peut lire dans ce petit bilan que le reste de son profit net moins ses dépenses familiales peut rembourser le crédit ou par exemple le montant total de son actif circulant peut couvrir le prêt qu'il veut emprunter en cas de non paiement.

Après que les informations sur la fiche de la demande soient complétées avec les documents nécessaires concernant le client et de son activité, l'agent de crédit peut procéder à l'étape suivante.

B. La phase de la visite

L'analyse de crédit se base sur les informations recueillies lors de la visite du client et de son lieu de commerce où il y a son activité. L'analyse permet de savoir si le client peut bénéficier de ses fonds avant que la banque lui accorde le prêt. (cf. annexe VI)

a. Les informations nécessaires pendant la visite

La première chose que les AC chargés du cas doivent faire après avoir reçu la demande c'est de s'informer de l'activité du client.

Ils contactent le client pour fixer un rendez-vous auquel le client sera disponible. Si le client est injoignable sa demande sera rejetée. La visite du commerce consiste donc à des enquêtes à plusieurs raisons comme :

- * De voir si l'activité existe vraiment et depuis quelques mois ou des années mais pas un commerce qui vient de s'ouvrir. L'AC connaîtra par la taille du stock de marchandise et de son fonds de roulement.
- * D'avoir beaucoup d'informations sur les achats et les ventes qu'effectue le client journalièrement : ceci est conçu en interrogeant par des voisins.
- * Les différentes charges du client : exemple la JIRAMA, les salaires des

employés, les frais de transport des marchandises, les autres charges, etc. Enfin, les charge d'exploitation du commerce.

- * L'état des équipements et matériels à mettre comme nantissement.
- * De rencontrer les personnes trouvées comme caution.

Une deuxième visite à faire sera le ménage. Pour la visite du ménage, il est très important de savoir l'honnêteté du client, la fiabilité des informations reçue par exemple par les interviews des voisins et des entourages du ménage et de la boutique par exemple : quelques clients, des fournisseurs, etc.). De voir les membres de la famille, son niveau de vie par rapport à l'activité.

Selon Churchill, « Les chargés de crédit rendent visite au demandeur de prêt pour observer l'affaire et évaluer les rapports entre demandeur et ses clients et l'état dans lequel se trouvent les équipements. Puisque c'est improbable que les micro entrepreneurs possèdent la documentation requise par les banques traditionnelles, les institutions de microfinance recueillent les informations par observation. Plutôt que de prendre des informations sur les apparences à travers de l'interview, le chargé de prêt peut valider les réponses qui ne semblent pas réalistes ou qui ne sont pas cohérentes. »⁸

b. Les enquêtes à faire

Pendant ces deux visites, les enquêtes à faire sont parmi les suivantes :

- Il effectue un dialogue avec le propriétaire du commerce sur les caractéristiques et le développement récent du commerce.
- Il inspecte sur les lieux du commerce pour collecter les informations qualitatives (capacités managériales du client potentiel, compétences administratives) ensuite de collecter et vérifier les données pour les analyses financières et économiques (stocks, actifs immobilisée, recettes, dettes, liquidités, comptes bancaires), sans oublier les documents significatifs, tels que les contrats, factures etc.
- Il fournit des informations sur la part de marché et la situation de la concurrence de la société.
- Il collecte et vérifie des documents formels de l'activité ou de la société et

⁸ Churchill (1999), manuel de Gestion des risques en microfinance, page 46

cherche de l'information sur d'autres commerces dans lequel le prêt sollicité est impliqué.

- Il inspecte les objets qui pourraient être pris comme garanties.
- Il estime l'intégrité morale du client (références).
- Il a besoin d'information sur la localisation du commerce et le domicile du client pour faciliter le contrôle futur ou « le croquis ».
- Il doit comparer les conclusions dans le cas de fréquentes visites.

A la fin de la visite, le client sera contacté et informé de la date de décision finale de sa demande de crédit mais si le client le veut, il pourra contacter la banque. Lorsque l'agent de crédit estime qu'une information supplémentaire est nécessaire, il peut fixer un nouveau rendez-vous. L'agent de crédit chargé d'un cas doit naturellement collecter toutes informations avant de réaliser les évaluations et l'analyse. Pendant l'analyse l'agent de crédit doit expliquer aux clients et aux cautions les implications financières et légales de leurs engagements respectives.

Les documents légaux nécessaires que la procédure stipule pour toute demande de crédit est : « le certificat d'occupation délivré par le fokontany suffit pour les crédits express, pour les crédits micro et PME les dossiers tels que statuts et extrait du registre de commerce. Les dossiers exigés pour les personnes physiques demandeur de crédit sont la CIN et le certificat de résidence délivré moins de 30 jours avant la demande de crédit »⁹

§ .2. LE PRINCIPE D'OCTROI DE CREDIT

Pour ces principes d'octroi de crédit, la question qui se pose c'est « comment évaluer l'activité du client et comment savoir s'il arrive à rembourser le prêt ? »

A. L'analyse et le traitement des informations

Après avoir reçu toutes les informations nécessaires après la visite, l'agent de crédit passe au stade du traitement et de l'analyse. C'est la phase la plus complexe. Il existe plusieurs méthodes pour faire une analyse de crédit afin de conclure une bonne proposition sur l'octroi du crédit.

⁹ Extrait de la procédure de crédit ABM Page 16, 2007

Nous allons étudier quelques bases sur les analyses. Après avoir reçu les informations lors de la visite, il est nécessaire de faire ces évaluations et faire quelques calculs dans le but de savoir la solvabilité du client ainsi de sa capacité à rembourser le prêt.

L'évaluation des informations pendant l'analyse se fait à partir des informations requises après la visite. Les buts de ces évaluations d'informations du commerce et du ménage sont :

- ❖ D'indiquer après avoir reçu les informations nécessaires sur le commerce du client, s'il est solvable, ses dettes encours et les flux financiers de son ménage.
- ❖ D'évaluer les informations requises pour s'assurer que les marchandises vendues sont conçues en adéquation avec le besoin de crédit du client et de sa capacité de remboursement.
- ❖ L'évaluation permet à l'agent de crédit de collecter les informations subjectives sur le caractère du client en vue de déterminer de façon intuitive la crédibilité du dernier.
- ❖ L'évaluation joue le rôle d'éducation du client concernant les aspirations et les mécanismes du prêteur.
- ❖ L'évaluation aide à forger une relation de travail positive entre le client et le chargé de crédit.

La décision d'octroi d'un crédit dépend de la trésorerie de l'activité du client ainsi que son bilan. Pour chaque analyse de crédit, le banquier doit toujours évaluer les éléments suivants:

- a. Le calcul des ventes réalisées par le client
- b. La marge sur coût variable
- c. L'évaluation du stock de marchandises

a. Le calcul de ventes réalisées par le client :

La plupart des clients de la banque de microfinance sont des clients qui n'ont pas accès aux autres banques, ils peuvent être des gens qui ne sont pas instruits, ou peut être analphabètes. Ils ne tiennent pas souvent de cahier de comptabilité ou de registre de son activité. Certains des clients n'arrivent même pas à calculer leur vente journalière et à calculer exactement leur bénéfice. La banque, lors de la déclaration verbale du client peut trouver un moyen de s'assurer sur le chiffre d'affaire réalisé par l'activité, en faisant des calculs à travers des déclarations. Exemple : à partir des factures, des bons de commande ou du cahier de registre s'il y en a et selon la déclaration verbale du client.

1. Etude d'un cas Pratique :

Prenons le cas d'un épicier, les informations tangibles sont très importantes pour tous les calculs comme factures, bon de commande, bon de livraison, un cahier de vente ou d'achat si l'emprunteur en possède. Mr Rakoto, un épicier, il n'en possède pas dans notre étude de cas et comment connaître approximativement la vente réalisée par Mr Rakoto ?

Mr Rakoto a déclaré que sa vente journalière pendant les bons jours (Samedi et Dimanche) varie entre 100 000Ar à 115 000Ar, les moyens jours (Mardi au Vendredi) varient entre 80 000Ar à 100 000Ar. Le Lundi est le jour de fermeture de l'épicerie.

Ci après les ventes moyennes selon sa déclaration :

Tableau N°03 : Evaluation des ventes

Bons jours:(100000- 115 000)		Moyens jours:(80 000- 100 000)		Mauvais jours: -		
Evolution journalière des ventes :						
Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
-	33 500 Ar	33 500 Ar	33 500 Ar	33 500 Ar	50 000Ar	50 000 Ar
Vente mensuelle (conformément aux ventes journalières) :					936 000Ar	
Commentaires :						

Source : ABM, tableau d'analyse, Formulaire, 2(Juillet 2007)

Selon ce tableau, Mr Rakoto a une vente mensuelle de **936 000Ar**. Dans notre étude de cas, l'agent de crédit ne doit pas se contenter du calcul obtenu à partir de ce tableau. Pour justifier approximativement la déclaration de Mr Rakoto pendant la demande, l'AC(Agent de Crédit) est obligé de faire d'autres calculs de croisement du montant de la vente pour s'assurer la fiabilité de l'analyse.

Un autre croisement est effectué pour avoir le montant de la vente probable au jour de la visite de l'AC peut être calculé à partir du montant dans la caisse du client et suivant les horaires d'ouvertures et les marchandises les plus vendues. Exemple : l'agent de crédit a rendu visite à Mr Rakoto à 6h30 mn du matin, il a vu que le client a dans sa caisse un montant de 2 200Ar pendant 1 h (depuis 5h 30mn jusqu'à 6h 30mn). L'épicerie est ouverte de 5h30mn jusqu'à 21h du soir une moyenne d'ouverture de 15h 30mn. L'agent de crédit peut trouver que le client pourra vendre jusqu'à 34 100 Ar par jour ce qui revient à **818 400Ar le mois**.

2. Le calcul des Achats :

Pour avoir un autre croisement de la vente effectuée, le banquier aura besoin du montant de l'achat et du taux de marge sur coût variable.

Tableau N°04 : Evaluation des achats effectuées

Fournisseur	Fréquence des achats	Montant achats cash	Montant achats à crédit	Total mensuel	Partenaires depuis
Grossiste riz	3 fois/ par semaine	37 600	-	451 200	
Autres épicerie	1 fois/jour	10 000	-	240 000	
			TOTAL	691 200	
Ventes mensuelles (conformément aux achats et CMV) :					
Dernier achat : date, montant					
Commentaires :					

Source : ABM, tableau d'analyse, Formulaire, 2(Juillet 2007)

Ce tableau indique que Mr Rakoto effectue approximativement un achat de 691 200 Ar par mois.

L'agent de crédit a besoin de connaître l'achat de Mr Rakoto mensuellement pour pouvoir trouver la vente effectuée à partir de la MSCV.

b. La Marge Sur Coût Variable (MSCV):

La marge est mesurée par des suppléments de la valeur apportée par l'activité aux coûts des marchandises vendues. Elle s'obtient par la différence entre le prix des ventes et le prix d'achat des marchandises ($MSCV = CA - CV$). L'importance c'est de savoir la marge qu'obtient le client aux coûts des marchandises les plus vendus dans son activité. La marge sur coût variable est le solde du coût de vente diminuant du coût d'achat des marchandises. Et le Taux de marge sur les coûts de vente des produits se calcule par le rapport MSCV et du PA multiplié par cent.

Le TMSCV est le taux calculé à partir des listes des produits les plus vendus par l'activité du client. Ce taux peut s'obtenir par la moyenne des TMSCV des marchandises les plus vendues. Prenons l'exemple du cas d'une épicerie de Mr Rakoto : les marchandises les plus vendus sont : le sucre, l'huile, la cigarette, le « vary gasy », les bougies, et les autres marchandises telles que : le pain, les biscuits, les céréales,...

Tableau N°05 : Calcul de la Marge Moyenne Pondérée (MMP)

Coût des Marchandises les plus Vendus (CMV) des produits plus importants:

Produits	PA En Ariary	PV En Ariary	Quantité vendue / mois	CA /produit	MB / produit	% CA dans CA total
Vary gasy	940/kg	1100	360 Kg	396 000	17.02%	35.79%
Cigarette	66.5/tige	70	1 920 paquet	134 400	5.26%	12.15%
Bougie PM	180/pièce	200	240 pièce	48 000	11.11%	4.34%
Bougie GM	300/pièce	350	144 pièce	50 400	16.67%	4.55%
Mouchoir 1	217/pièce	300	144pièce	43.200	38.25%	3.9%
Mouchoir 2	120/pièce	200	240 pièce	48 000	66.67%	4.34%
Super Glue	200/unité	300	48 unité	14 400	50 %	1.3%
Huile	3 050/litre	3500	72 litre	252 000	14.75%	22.78%
Autres stocks	-	-	-	120 000	36.12%	10.85%
TOTAL :				1 106 400		100.00%
Marge Moyenne Pondérée :						20,28%

Source : ABM, tableau d'analyse, Formulaire, 2(Juillet 2007)

Ce tableau nous montre que le taux de marge moyenne pondérée des marchandises les plus vendus de l'épicerie de Mr Rakoto s'élève à 20,28 %. Le banquier évalue ce taux de MMP par la somme du taux de marge brut de chaque produit et le taux du CA pour chaque produit par le chiffre d'affaire total.

Nous avons trouvé dans le tableau N°04 que l'achat de Mr Rakoto s'élève à 691 200 Ar par mois. Si l'AC a déjà calculé le taux de MSCV à partir des listes des marchandises les plus vendues de l'épicerie, il peut calculer le montant des ventes car on sait que : $\text{taux de MSCV} = [(PV-PA) / CV] \times 100$

Le taux de MSCV est à 20,28%, alors la vente de Mr Rakoto est à **821 380Ar/mois** à peu près arrondi à 830 000Ar. $(691\ 200\ \text{AR} \times 1,2028)$

Le croisement des informations dépend de chaque type d'activité du client. Le croisement pour un emprunteur fabriquant des nappes de table n'est pas le même de celui d'un emprunteur chauffeur de taxi ou de vendeur de friperie par exemple. L'adéquation de l'information fournie doit être contrôlée par un croisement d'information.

Le croisement des informations permet aux agents de crédit de déterminer le montant des ventes réalisées par l'activité du client. Si le client tient des tenues de compte, ce serait plus facile de déterminer la vente mensuelle. Mais dans le cas de Mr Rakoto, il est difficile pour le prêteur d'arriver aux calculs exacts de la vente réellement réalisée par mois du client.

Nous pouvons rapprocher dans le tableau ci-après la déclaration de Rakoto de ses chiffres d'affaire ainsi que l'analyse de l'agent de crédit par son stock.

Tableau N°06 : Rapprochement des croisements de l'analyse des ventes:

Libellé	Montant en Ar
Vente déclarée par Rakoto pendant la demande (Tableau N°02)	1 120 000
Evaluation des ventes mensuelles selon déclaration (Tableau N°03)	936 000
Vente approximativement à partir du montant en caisse	818 400
Vente obtenue à partir du Taux de MSCV	830 000

Source : Propre recherche pour explication du croisement des ventes

Le but de ces croisements c'est de vérifier si le client n'est pas malhonnête dans sa déclaration suivant l'information donnée dans le tableau N°02.

On a constaté que les ventes déclarées par le client se rapprochent de l'analyse de l'analyse de l'agent de crédit. Toute information donnée par le client peut être considérée comme fiable. Selon ce tableau, l'agent de crédit peut prendre

par exemple la vente moyenne par articles vendus du client.

La plupart des causes de rejets des demandes effectuées sont souvent aux évaluations de comportement du client et non dans l'affaire concernée. Parmi ces comportements: le demandeur n'est pas crédible dans sa communauté, fait une fausse déclaration dans la demande, malhonnête, etc.

c. L'évaluation du stock des marchandises

L'évaluation du stock des marchandises de l'activité du client est un élément très important pour savoir la valeur du stock de l'activité du client au moment de la visite. Dans ce cas, il faut prendre tous les éléments en stock du client pour savoir de combien peut il vendre au moment de la visite. Le total de la valeur du stock trouvé fait partie de l'actif circulant du bilan de l'activité.

Tableau N°07 : Tableau d'évaluation de stock

Article	Quantité	Prix d'achat	Prix de vente	Marge brute %	Total
Riz Rouge	40 Kg	940	1 100	17.02	37 600
Savon	1barre	5 000	5 500	10.00	5 000
Savon Nosy	1 barre	6 800	7 000	2.94	6 800
Bougies GM	15 pièces	300	350	16.67	4 500
Tabac Tsarasatra	3 pièces	1 500	1 600	6.67	4 500
Biscuit Gouty	10 pièce	360	400	11.11	3 600
Family	15 pièce	180	200	11.11	2 700
Turbo	10 pièce	180	200	11.11	1 800
Mouchoir Blanc	8 pièce	217	300	38.25	1 736
Allumette	200 pièce	30	50	6.67	6 000
Biscuit gasy	50 pièce	14	20	42.86	700
Clean	20 pièce	180	200	11.11	3 600
Huile	3 litre	3050	3500	14.75	9150
Ciptadent	10 boîte	405	500	23.46	4 050
ETC					94 340
Total stock					186 076
Marge brute					25.95 %

Source :ABM, Procédure crédit , Juillet 2007, Formulaire d'analyse F-3

Ce tableau indique la valeur du stock dans l'actif de l'épicerie de Mr Rakoto s'élève à 186 076 Ar qui a une marge Brut de 25,95% par rapport aux prix de vente. Ce stock sera considéré dans le bilan de l'épicerie de Mr Rakoto arrêté à la date de la visite de l'agent de crédit. L'agent de crédit recueille tous les détails de chaque produit en stock (Quantité, prix d'achat) de l'épicerie pour avoir une information exacte de son actif circulant.

B. L'évaluation des Etats financiers

L'évaluation de l'état financier du commerce du client est la clef pour déterminer la véracité des informations chiffrées collectées, et de savoir si le client a une capacité de remboursement. Il s'agit de l'évaluation du flux de la trésorerie et du bilan du commerce du client. « Les décisions d'octroyer des crédits sont faites par les membres d'autorité d'approbation de prêt expérimentés au sein d'un comité de crédit. Ils examinent le cash Flow du demandeur et son historique de crédit » ¹⁰

a. Le Cash Flow

Le cash flow est un simple tableau de trésorerie reflétant le solde ou le fond disponible de l'activité du client afin de connaître si on peut lui donner le crédit et la somme d'argent qu'il parvient à rembourser. Il récapitule le schéma de tous les entrées et les sorties après croisement des calculs qui ont été déclarés par le client. Ce qui intéresse la banque est le montant du solde de fonds disponible de l'activité après la déduction des charges opérationnels et ménages du client. Il faut connaître que les micro entrepreneurs ont toujours tendance à mélanger ses activités économique avec celui de son ménage (les autres sources de revenus si le conjoint travaille et les dépenses familiales).

Le créancier pourra faire une petite accumulation du fonds disponible de l'activité du débiteur durant ses années passés pour en savoir la limite de ses besoins par exemple. Le fonds disponible est très important lors d'une analyse. Il permet de savoir si le client a une capacité de remboursement après calcul de la dépense familiale. A partir du montant de ce fonds, la banque prendra une décision sur l'octroi du crédit proportionnel au remboursement et de son délai.

¹⁰ Extrait de l'ouvrage, compte rendu par ADA et le BAT, le 20 avril 2005 Page 15,

1- Analyse de la dépense du ménage:

L'agent de crédit doit avoir une tenue qui énumère les membres de la famille de l'emprunteur. Le créancier doit analyser les dépenses familiales du client (loyer, eaux et électricités, les écolages, alimentations, vêtements, etc.).

Le total des dépenses familiales est considéré comme le coût opérationnel de l'activité car on avait dit auparavant, les micro entrepreneurs à faible revenu confondent toujours leur activité commerciale avec leur ménage.

Nous trouvons dans le tableau ci-dessous l'évaluation des dépenses familiales de Rakoto.

Tableau N°08 : Evaluation des dépenses familiales/mois

Dépenses familiales	Montant en Ar	
Alimentation	45 000 Ar	Commentaires : - L'alimentation de Mr Rakoto et sa femme varie entre 1 500 Ar/jour ou 45 000Ar/mois. - Les autres dépenses concernent : les deniers de culte, le fokontany et le charbon mensuel de Mr Rakoto
Loyer	-	
Eau, électricité	4 000 Ar	
Personnel (femme de ménage/domestique/gardien)		
Transport	2 000 Ar	
Education	-	
Vêtements	2 000 Ar	
Santé	1 000 Ar	
Communication	4 000 Ar	
Loisirs	2 000 Ar	
Autres:		
TOTAL:	68 350	

Source : ABM, Procédure crédit , Juillet 2007, Formulaire d'analyse F-3

Ce tableau nous montre que les dépenses familiales de Mr Rakoto s'élève à 68 350 Ariary mensuellement.

2- Le calcul de Cash flow de l'activité de Mr Rakoto

L'agent de crédit devrait calculer si l'excès mensuel net de la trésorerie serait assez pour assurer le remboursement du prêt et l'objet pour lequel le prêt est utilisé. En général, l'analyse devrait compter sur les données historiques ; néanmoins, on peut faire des estimations sur le futur chaque fois que c'est requis.

Par ailleurs, on devrait considérer, dans la mesure du possible, la future structure de la société et le marché où il opère pour calculer le risque du commerce

Tableau N°09 : Le Cash Flow

(Indiquez la DATE du BILAN et les différentes activités s'il existe)				
CASH FLOW	Analyse de crédit courant		Analyse de crédit précédent	
Vente ¹¹	830 000			
Achats / CMV	690 000			
Marge Brute¹² ____ 20.28 ____ % (1)	140 000			
Salaire	-			
Eau, Electricité	-			
Loyer	-			
Transport	20 000			
Impôt	-			
Autres : _____	-			
Total coûts opérationnels	20 000			
Résultat d'activité	120 000			
Revenus du ménage	70 000			
Dépenses du ménage	68 350 Ar			
FONDS DISPONIBLES	121 650 Ar			

Source : ABM, Procédure crédit, Juillet 2007, Formulaire d'analyse F-3

¹¹ Obtenu à partir du tableau N°04, Vente à partir des achats effectués

¹² Obtenu à partir du tableau N°05, page 40 (CMV les p lus importants produits)

Ce tableau indique que le fonds disponible de Mr Rakoto est de 121 650 Ar. Sa capacité maximale de remboursement peut aller jusqu'à ce montant

Une partie importante de l'évaluation du prêt est représentée par les références personnelles de l'emprunteur potentiel. Dans ce tableau, le revenu du ménage de 70 000MGA est le salaire de l'épouse de Mr Rakoto employée comme femme de ménage dans une société « X ».

Les références personnelles et commerciales sont nécessaires pour avoir une image claire sur la volonté future du client à rembourser le prêt, les fournisseurs du client ou amis du client, voisins.

b. Le Bilan

En général, il existe toujours une confusion entre le commerce et le ménage dans une activité des micro entrepreneurs. C'est très important après les analyses des informations de savoir cette relation pour les opérateurs dans la microfinance d'où vient le bilan établit par l'Agent de Crédit reflétant la situation actuelle de l'entreprise en indiquant la date de l'établissement du bilan.

Le Bilan permet de savoir la situation financière de l'activité du client, il est établi à partir de l'ensemble des opérations réalisées durant un certain moment. Quelques éléments essentielles pour lire la situation financière du client sont : le montant du stock restant, le bénéfice réalisé par l'activité à la fin du mois, les créances clients, la valeur de la disponibilité c'est-à-dire les actifs utilisés dans le commerce. Et dans le coté passif, le montant des emprunts et les fonds propres de l'activité.

Le bilan est donc une photo de l'activité du client qui représente l'actif indiquant tous les éléments de ce qu'il possède et un passif reflète de ce qu'il doit à un moment donné. Il donne les informations nécessaires de la situation financière de l'activité de l'emprunteur. Il reprend l'ensemble des comptes de l'activité mensuellement.

La signification du bilan augmente au fur et à mesure que le crédit augmente surtout dans les cas du deuxième crédit. Dans certain cas, la taille de crédit est liée au capital de l'activité.

Bien que le bilan recueille les informations sur l'actif et le passif du commerce du client, l'inventaire des actifs est nécessaire pour réduire le risque de crédit. Les chargés de crédit doivent envoyer un message aux clients qu'en cas de non remboursement, ses actifs pourront être saisis.

En ce qui concerne l'*Actif Immobilisé*, l'agent de crédit peut prendre les équipements utilisés pour le commerce. Les immobilisations trouvées dans l'épicerie de Mr Rakoto sont par exemple évalués à :

- Etagère : 50 000Ar
 - Table : 20 000Ar
 - Balance : 30 000Ar
- TOTAL= 100 000Ar

L'agent de crédit évalue ces immobilisations à partir de la valeur estimative suivant l'état des immobilisations et les factures d'acquisition des matériels.

Tableau N°10 : Le Bilan

BILAN		ANALYSE PRECEDENTE		
LE	JJ/MM/AA			
ACTIF				
Caisse	28 500			
Comptes bancaires	-			
Epargnes	-			
Créances	-			
Stock	186 076			
Autres : _____	-			
TOTAL ACTIF CIRCULANT	214 576			
Immobilisations : _____	100 000			
Immobilisations : _____				
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	100 000			
TOTAL ACTIF	314 576			
PASSIF				
Dettes Fournisseurs				
Avances Clients				
Emprunts				
Dettes long terme				
Autre dettes : _____				
TOTAL DETTES				
FONDS PROPRES	214 576			
TOTAL PASSIF	314 576			

Source : op.cit

Ce bilan indique que le montant du fonds propre de l'activité s'élève à 214 576MGA. Une bonne analyse de l'activité est de savoir s'il n'y a pas de mauvaise gestion dans l'activité du demandeur.

C. LA DECISION D'OCTROI DE CREDIT

a. La politique d'approbation de prêt

Pour une meilleure méthodologie de crédit, l'agent de crédit expérimenté doit faire une bonne analyse et bien étudier les dossiers de prêts. Les membres du comité de crédit doivent réévaluer l'analyse faite par l'agent de crédit en faisant un entretien avec le dossier y figurant les calculs et les analyses effectués. (Cf. annexe VII)

Les critères d'approbation de prêt sont :

1. *La capacité de remboursement*
2. *La volonté de paiement*
3. *Le plan d'investissement*
4. *Les garanties*
5. *Le risque*

1- *La capacité de remboursement*

La capacité de remboursement n'est sûre qu'après les analyses et les calculs pour savoir la solvabilité de l'emprunteur. La capacité de remboursement de l'emprunteur dépend du cash flow du ménage pour connaître le surendettement et de son solde qui lui permet de rembourser. Le solde du cash flow ou le profit net du tableau de trésorerie (le fonds disponible) permet de savoir la capacité de remboursement de l'emprunteur et l'échéancier mensuel qu'il doit supporter.

Le défi pour déterminer la capacité de l'affaire pour rembourser le crédit de connaître la raison pour laquelle le client a demandé le crédit peut être différent de ce quoi le crédit sert en réalité. L'analyse de l'activité commerce du client a tendance à mélanger les revenus du commerce aux revenus du ménage. La relation entre le commerce et le ménage est utilisée par l'agent de crédit pour avoir une bonne analyse de la trésorerie sur l'utilisation du prêt.

Le micro entrepreneur ne sépare pas ces deux activités, donc il est nécessaire que l'agent de crédit comprenne les flux entre les deux.

La capacité de remboursement procède donc à l'évaluation de l'affaire et du ménage du client. C'est compliqué pour l'agent de crédit d'évaluer le remboursement d'un demandeur à revenu bas. Les agents de crédit élaborent des méthodologies pour améliorer la qualité des estimations de revenu et dépense (qui ne pouvant pas toujours être fiable parce que le client manque de preuve ou de document financier). Une accumulation des fonds disponibles peut s'avérer efficace pour savoir de ce que l'emprunteur a fait de ses bénéfices pendant une année avant la demande de crédit.

Pour les crédits initiaux, l'institution a toujours tendance de donner un prêt de petit montant par rapport au besoin du client à cause de ce manque d'information fiable pour évaluer sa capacité de remboursement. Le client dans ce cas ne supporte pas l'échéancier (le paiement mensuel), une mesure essentielle de réduire le risque de non remboursement, c'est de diminuer un peu le montant du prêt. Tout dépend de l'analyse sur le fonds disponible du client, sur le risque. Le montant demandé lors de la demande n'est pas forcément le montant du prêt qu'il va obtenir mais au fur et à mesure la taille s'augmente si le client a un bon caractère. Pour prendre des décisions de crédit justes, l'agent de crédit doit recueillir des informations à temps pour leur permettre de déterminer la capacité commerciale du client.

2- La volonté de paiement :

C'est un moyen important pour faire l'historique des nouveaux clients de crédit. En faisant une étude sur le caractère du client, les agents de crédits sauront d'avantage si le client a l'intention de rembourser. L'étude sur la volonté de paiement signifie donc une étude sur le caractère du client. Elle peut se faire en premier lieu, dès la demande de crédit, les chargés de prêts doivent s'assurer la fiabilité des informations fournies. Pour s'assurer de la réalité de ces informations, l'étude se fait à partir du formulaire de la demande complétée par le client qui fournit des informations sur sa situation familiale et ses affaires. Ensuite, pendant la visite de la maison ou/ la boutique pour vérifier si les informations dans la demande de crédit est juste.

D'autres enquêtes seront faites pour s'assurer la fiabilité des informations en main en se rendant par exemple chez son propriétaire pour la durée du bail, la dimension de sa localisation, ou chez son fournisseur de savoir la fréquence et la taille du stock, les entretiens avec les voisinages. Un client avec un caractère exemplaire par exemple si son affaire ne marche pas, il trouvera d'autres moyens pour rembourser le crédit. L'importance du caractère sert un moyen clé pour choisir les nouveaux clients, une preuve si le client a la volonté de paiement.

Selon Churchill, « ...On rejette si le chargé de prêts apprend que l'intéressé n'est pas crédible dans sa communauté ou fait une fausse déclaration dans la demande. Sans exception, les chargés de prêts identifient un voisin qui évalue le caractère de l'intéressé comme le moyen le plus fiable de prédire sa fréquence de remboursement dans l'avenir. »¹³

3- Le plan d'investissement :

Le plan d'investissement désigne de ce à quoi est la destination du crédit. Il est nécessaire si la destination du crédit est un investissement. Dans ce cas, il est très important de collecter ce plan, de savoir sa fiabilité. Il peut être justifié par une facture pro forma par exemple s'il s'agit d'un achat d'une voiture ou des appareils.

4- Les garanties :

Pour la plupart des clients des IMF, les clients ont des caractères en manque de garantie. Egalement pour le cas d'ABM par exemple, pour les trois types de crédit existant (express, micro, PME), la couverture de garantie varie suivant les types de crédit. Les garanties sont souvent les stocks de marchandises, plus les biens mobiliers du client.

La garantie est donc un système de pression pour le client à rembourser le crédit. La banque traditionnelle n'avait pas fourni des crédits aux gens qui n'ont pas de garantie ; jusqu'à ce jour, les IMF continue ce système afin d'éviter les risques.

¹³ Churchill (1999), évaluation de caractère à la « bank Rakyat Indonesia's Microfinance Units », Manuel de Gestion des risques en microfinance, Page 43

La Banque MF prend souvent comme nantissement les biens qui ont des valeurs affectueuses ou sentimentales du client, les biens ménagers du client si les mobilisations dans l'activité ne sont pas suffisants. Pour ABM, chaque type de crédit a sa forme de garantie à savoir que (cf. annexe I):

- ♦ Pour le crédit express, la couverture des garanties est de 75% du montant du prêt en minimum avec une caution (époux ou ami)
- ♦ Pour le crédit micro : la couverture des garanties est de 100% du montant de prêt avec deux cautions (époux et ami) et idem pour le crédit PME.

Les cautions sont des personnes que le client doit trouver pour garantir le paiement du prêt en cas de défaillance. Les cautions s'engagent vis-à-vis de la banque à payer le prêt au cas où le client a un problème de remboursement.

5- L'Evaluation du risque :

Après avoir vérifié l'exactitude et la fiabilité par rapport aux informations fournies, le plus grand point c'est de savoir si le client est honnête dans sa déclaration et dans son comportement prêt à rembourser.

Il est très important de contrôler l'historique du crédit chez les fournisseurs, d'autres organisations qui octroient des crédits ou avec une centrale de risques s'il en a. Les chargés de crédit ne doivent pas hésiter à rejeter le cas s'il ne fait pas confiance à son client. Ils doivent promouvoir les petits montants de prêt pour les nouveaux clients pour qu'ils soient sûrs d'être remboursé. Donc pour toute approbation de prêt, l'agent de crédit doit avoir totalement confiance que le crédit sera remboursé. Les membres du Comité doivent assurer que l'évaluation risquée conduite par l'Agent Crédit est adéquate.

b. La décision d'octroi de crédit

La décision du comité de crédit se base sur les cinq composantes du critère d'approbation de prêt lors du comité de crédit : la capacité de paiement, la volonté de paiement, le plan d'investissement, les garanties, le risque.

Les plus importants critères pour faire une décision de prêt sont la capacité et la volonté du paiement du client. Le risque doit être mesuré aussi adéquatement possible pour évaluer la crédibilité du client, pesant les facteurs qui pourraient résulter en échec pour rembourser le prêt ou autres aspects négatifs.

Un autre aspect important influençant la décision de prêt est le “principe de graduation” (c’est-à-dire une augmentation graduelle du montant et de la durée pour les anciens clients. Le Comité de Crédit décide des conditions dans lesquelles le prêt est décaissé (montant, intérêt, période, frais de décaissement, garanties, clauses diverses pour insérer dans le contrat de prêt ou autres conditions relatives au décaissement du prêt).¹⁴

Avant le décaissement, les membres du comité de crédit doivent approuver par l’apposition des signatures du montant de crédit octroyé, la durée de remboursement, les conditions de crédit.

Ces mesures réduisent les risques d’approuver le crédit au hasard. Une fois les conditions complétées, l’agent de crédit procède à l’étape de décaissement. « C’est la politique d’approbation de prêt dans une IMF ».¹⁵

La décision d’approbation de crédit pour Mr Rakoto :

Si l’on revient sur le cas de l’épicerie de Mr Rakoto, Nous pouvons voir dans le tableau ci-après les décisions de crédit :

¹⁴ Extrait l’ouvrage, compte rendu par ADA et le BAT, le 20 avril 2005 Page 15, site web

¹⁵ Extrait de la procédure de crédit ABM, Juillet 2007

Tableau N°11 : Tableau de décision de crédit de Mr Rakoto

Critère de décision	Evaluation du client
Capacité de remboursement	Rakoto a un fond disponible de 121 650 Ar, Le total de son actif égale passif s'élève à 314 576 Ar
Volonté de paiement	L'AC a déterminé la volonté de Rakoto après évaluation
Plan d'investissement	Augmentation du capital travail
Garantie	Rakoto possède des garanties suffisantes
Risque	Pour la première fréquentation de Mr Rakoto auprès de la MF, la banque accorde un montant inférieur au montant demandé pour connaître sa volonté de paiement

Source : propre recherche, résumé des décisions d'octroi de crédit

Les cinq composantes de critère de décision de comité de crédit ont été déterminantes ; après avoir évalué les risques concernant son activité et de son ménage, le prêteur a décidé de donner du crédit à Rakoto mais pas le montant que Rakoto a demandé. Rappelons que Rakoto voulait un crédit de 800 000 Ar. Le crédit qui sera octroyé à Rakoto est d'un montant de 200 000Ar pour 3 mois. Par mesure d'éviter le risque de non remboursement, le créancier ne pourra pas donner un crédit supérieur à la valeur du bilan de l'activité du demandeur.

La première partie de notre travail étudiait le fonctionnement général de la banque ABM puis le principe et la politique d'approbation de prêt. Ce dernier détaillait les mesures à prendre pour analyser le commerce et le ménage de l'emprunteur. Pour les clients qui ne tiennent pas de la comptabilité, l'AC calcule son analyse dans les approchantes et à partir de la déclaration du client. Ce système permet à la banque microfinance de ne pas s'échapper aux risques de non remboursement.

DEUXIEME PARTIE

LES RISQUES DE LA BANQUE

CHAPITRE I : EVALUATION DES RISQUES DE LA BANQUE

Dans ce premier chapitre de la deuxième partie de notre travail, nous essayons d'identifier les risques de la banque microfinance. Ces risques peuvent être classés comme problématique de notre devoir. Nous montrons dans ce chapitre, les risques de non remboursement de crédit et de ceux qui entraînent les retards de paiement ainsi que les autres risques que pourraient rencontrer la banque.

SECTION I : IDENTIFICATION DES RISQUES DE CREDIT

§ .1. LE RISQUE DE NON REMBOURSEMENT

Quelles doivent être les raisons pour que les clients ne parviennent pas à rembourser les prêts? La réponse à cette question est très vague, mais nous essayons d'étudier dans cette deuxième partie du mémoire les causes de ces non remboursements trouvés parmi quelques clients difficiles.

Le non remboursement peut être produit sur l'utilisation du crédit, ou de la mauvaise destination du crédit, les imprévus du ménage du client. La motivation du client à rembourser le crédit peut dépendre de la pression morale et sociale des agents de crédits.

A. L'analyse de la destination du crédit et caractère du client

Il s'agit d'un risque dans le cas où l'emprunteur ne rembourse pas, le risque est lié aux fonctionnements de l'activité du client tels que la destination du crédit (exemple : financement d'un projet d'investissement, capital de travail,...). Spécifique parce qu'il ne concerne que le client et de son projet d'utilisation. Le crédit peut être utilisé sur une mauvaise destination même après avoir été certain sur les analyses et études du dossier du client. Puisque l'octroi de crédit repose sur la confiance, le traitement du risque est très difficile surtout à l'étude du caractère du client notamment quand il s'agit des clients nouveaux c'est-à-dire les clients titulaires d'un premier crédit.

Le remboursement d'un crédit avec à longue durée avec un montant important peut entraîner le risque de retard ou de non remboursement. Le défaut de paiement et de privation d'accès à un précieux service financier peut se doubler d'une perte d'amour propre ou de confiance en soi et d'une mise à mal des liens sociaux.

Le risque sur l'étude du caractère de client est difficile et on ne peut pas savoir ce que quelqu'un veut faire de son futur. Même si le client a une volonté de paiement au moment de l'analyse ; même après les enquêtes effectués par des agents de crédits envers ses proches (voisins, client, fournisseurs, la famille,...) Un client honnête a l'intention de rembourser mais personne ne peut savoir le destin et de ce qui va venir le lendemain.

B. Le risque sur les événements imprévus du ménage

Pendant les études et recherches, la nature des risques encourus par les clients de la microfinance sur le non remboursement de prêt est souvent le choc économique.¹⁶ La plupart des IMF a conclu que la vie des pauvres est un risque permanent. Les facteurs de ce risque de choc économique sont : *les facteurs structurels* tels que les variations saisonnières, l'inflation et les aléas météorologiques, et les événements imprévus tels que la maladie ou le décès d'un membre de la famille de l'emprunteur, la perte d'emploi, l'incendie ou le vol. Les grosses dépenses liées aux épisodes de la vie telles que le mariage, les obsèques, et l'éducation des enfants sont aussi des facteurs de risques. De plus, il existe d'ailleurs les risques liés à l'exploitation de l'entreprise ou à la signature d'un contrat de prêt.

Selon Morduch « Le risque de la vulnérabilité de crédit combine avec chocs économiques, ces derniers peuvent affecter les ménages du client de deux manières :

- ◆ En réduisant leurs revenus de *manière ponctuelle* (par exemple en cas de chute de rendement ou chute de prix) ou plus *structurelle* (par exemple en cas de perte d'un outil de production ou de décès d'un membre productif de la famille).

¹⁶ Focus, CGAP, www.cgap.org

♦ En augmentant leurs dépenses (par exemple en cas de maladie). De manière symétrique, les stratégies de gestion du risque par les ménages renvoient à deux grands types de finalités : lissage de revenu et lissage de la consommation. »¹⁷

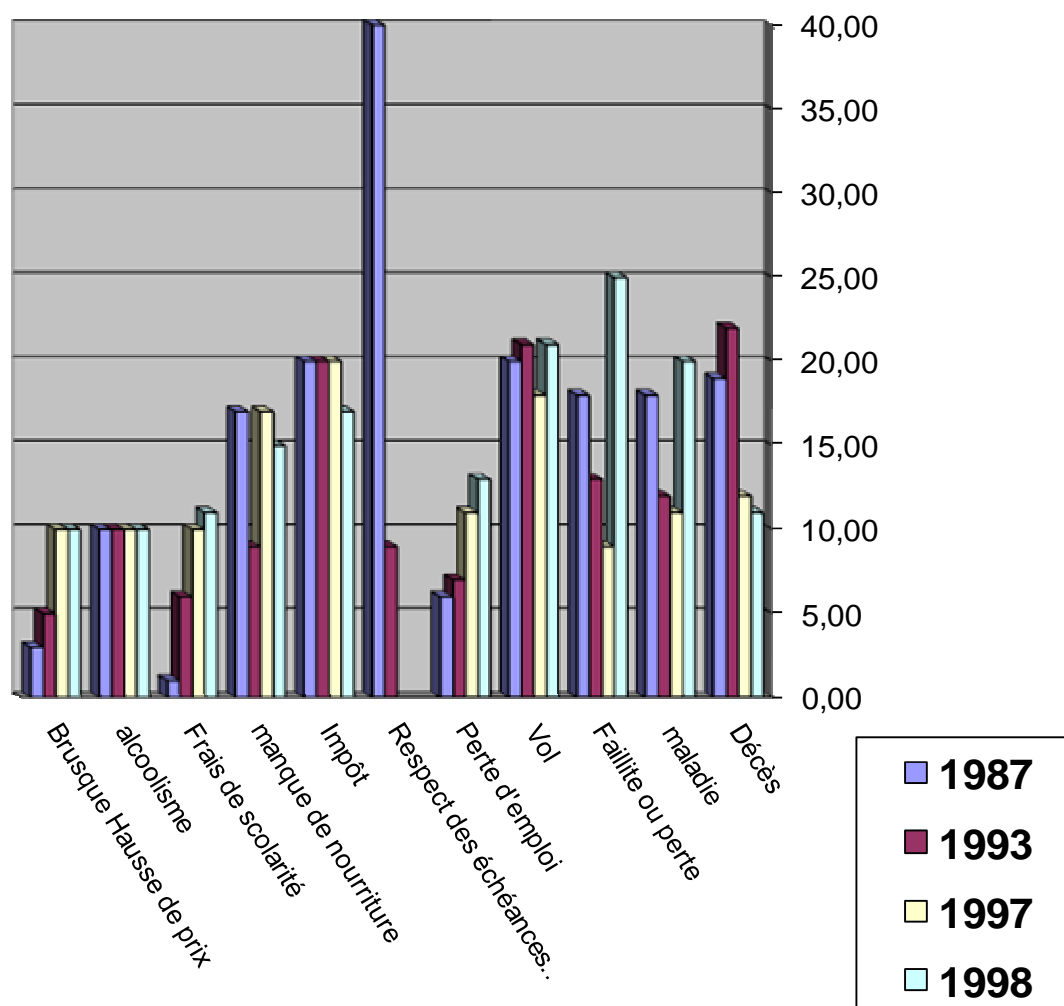
Ce genre de risque est un risque parmi les ENS (Evènements Non Souhaités) du ménage. Pour faire une évaluation de ce genre de risque, il faut que la banque microfinance fasse une identification de la probabilité sur le problème de non remboursement les plus atteignants afin de trouver les préventions possible et de mieux gérer les risques.

Pour plus comprendre ce risque, nous allons voir un exemple graphique de risque des évènements imprévus d'une institution de microfinance UWFT depuis 1987 jusqu'à 1998 dans la page suivante.

¹⁷ GUERIM I. ET SERVET J-M CGAP, 2003, Microfinance et gestion des risques, p 20

Graphe N°1 : Histogramme d'un échantillon tiré auprès d'une IMF étrangère pour les facteurs de risque

IMPORTANCE RELATIVE DES FACTEURS DE RISQUE



FACTEURS DE RISQUES

Source : Focus N° 17 Septembre 2000(Microfinance et gestion des risques : la perspective du client) CGAP¹⁸

Les facteurs de risques cités en axe des abscisses sont : les brusques hausses de prix, alcoolisme, frais de scolarité, manque de nourriture, impôt, respect des échéances de remboursement, perte d'emploi, Vol, Faillite ou perte, maladie, décès du membre de la famille.

¹⁸ Echantillon des clients à l'Ouganda, UWFT sur risque de non remboursement en 2000, CGAP

Cette graphie nous montre l'évolution des facteurs de risques depuis 1987 jusqu'en 1998 par un échantillon de clients de l'UWFT (Uganda Women's Finance Trust) de l'Ouganda que les facteurs de risque pour les non remboursement de prêt. C'est la faillite ou perte, suivi du vol et la maladie. A Madagascar, depuis l'ouverture d'ABM, la majorité du client ont déclaré que les principaux risques de non remboursement sont dus aux chocs économiques dont la maladie et le décès d'un membre de la famille et les accidents tels qu'incendie, vol.

§ .2 LE RETARD DE PAIEMENT

Les agents de crédit doivent suivre les procédures de remboursement de prêt. Malgré les analyses, les visites des agents de crédit, ils n'arrivent plus à suivre leur portefeuille et à faire des recouvrements aux clients qui doivent payer. L'agent de crédit ne rend pas visite chez son client au premier jour du retard de paiement ce qui peut entraîner la gravité de la situation. Il faut savoir que « ABM a zéro tolérance des paiements en retard »¹⁹ L'agent de crédit n'a pas utilisé les techniques et procédures pour faire la pression à faire payer son client. Si par exemple, un client découvre que d'autres n'ont pas remboursé leur prêt avec sans mesures graves prises par la banque, ils sont moins disposés à rembourser les leurs. En l'absence d'une réponse immédiate et très stricte de la part de la banque de microfinance dans son activité de crédit, les problèmes d'impayés peuvent devenir très vite des problèmes incontrôlables.

Un des risques de crédit qui peut affecter le retard de paiement est peut être que l'interview entre l'AC et le client depuis le début n'est pas clair. Le client n'a pas compris les conséquences des retards de paiement.

Nous avons aussi trouvé que parmi les crédits décaissés, peu d'entre eux ont été suivi après le décaissement. Peu d'agent de crédit respecte la procédure en remplissant le formulaire de suivi de crédit (cf. annexe IV). La tenue écrite dans ce formulaire de suivi s'avère nécessaire pour en faire une statistique dans l'avenir de la banque. Les causes de retard de remboursement peuvent être la mauvaise destination de crédit ou le changement du lieu de commerce.

¹⁹ Procédure de crédit ABM, Juillet 2007 Page 19

Le supérieur hiérarchique ou le chef d'agence ne prend pas des mesures strictes et ne fait pas pression à l'agent de crédit titulaire du portefeuille en arriéré. Ce qui aggravera la situation dans les prochains jours ou encore le pourcentage des portefeuilles va augmenter ce qui aura un impact dans la productivité de la banque.

SECTION II : LES AUTRES RISQUES DE LA BANQUE

La première préoccupation de la banque microfinance est le risque de non remboursement. Souvent, l'évaluation de ce risque de crédit est due à la volonté et la capacité du client à rembourser le prêt et peut être aussi à l'insuffisance des garanties. Pour une banque de microfinance comme ABM, le risque de crédit aura un impact sur son fonctionnement en général. Il y aura impact sur les taux d'intérêt par rapport aux produits de compte par exemple et le risque de liquidité de la banque ainsi que de son efficacité.

§ .1 GENERALITE SUR LES RISQUES DE LA BANQUE MF

Dans la banque, l'activité de crédit est une activité plus complexe à gérer pour des raisons d'activité économique sur la vente des produits ou services par le remboursement qu'il requiert. De ce fait, il est difficile de savoir à quoi les emprunteurs utilisent les crédits ainsi que de différencier le « stock » de fonds destinés au crédit de ce qui peuvent être utilisés pour couvrir des frais de fonctionnement. Dans la banque ABM, les différents types de crédit en service par exemple, le micro crédit implique le nombre très élevé d'opérations de petit montant, tandis que le crédit PME s'agit d'un montant important de crédit octroyé avec peu de nombre d'opération.

L'impact du risque sur les crédits au bilan de la banque : Le risque de liquidités et le risque de taux d'intérêt.

A. Le risque de liquidités :

Le risque de liquidités se pose quand une banque de MF est incapable de couvrir le déficit de liquidité.

Cela veut dire, incapable de trouver immédiatement de l'argent pour faire face aux déboursements de prêt, aux paiements des factures et aux remboursements des dettes. Si la banque est incapable d'honorer des requêtes de déboursements, l'effectif de remboursement des clients peuvent chuter puisque les clients ne sont plus encourager à rembourser. Dans ce cas, la banque a besoin de la compétence humaine en gestion financière, et avoir une bonne capacité d'interface entre la banque et le client.

B. Le risque de taux d'intérêt

Il s'agit de la vulnérabilité de la banque qui se résume les risques réels de l'actif et de passif. Ce risque pose un problème de gestion des actifs et de passifs selon le degré du maturité et du transformation des actifs pouvant entraîner un risque de refinancement lorsque l'institution détient des actifs à LT alors que les passifs sont à CMT. Le risque s'élève quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et du passif sont mal négociés.

Le risque de taux d'intérêt est un problème de la banque MF qui opère dans l'environnement avec les taux d'inflation élevés. Si ces derniers augmentent, les taux d'intérêt sur le prêt ne pourront pas suffire pour compenser les effets d'inflation. Pour ajuster les taux d'intérêt sur les prêts, la banque doit s'assurer que le niveau d'utilisation du passif à court terme peut approvisionner les actifs à long terme dans le portefeuille.

L'application d'un taux un peu plus élevé que les autres institutions peut gérer une marge capable de s'assurer progressivement les charges de renouvellement des équipements, l'extension des activités, le développement des nouvelles technologies. Le taux d'intérêt doit être réaliste pour couvrir les charges liées aux prestations de service : l'institution doit atteindre une certaine économie d'échelle avant qu'elle ne soit rentable. Si les taux sur les dettes à court terme augmentent avant l'ajustement des taux d'intérêt sur les prêts, la marge entre le revenu d'intérêt sera insignifiante.

Tous les éléments du bilan de l'institution ne réagissent pas à la variation des taux d'intérêts de la même manière.

Exemple les comptes de dépôts sont moins sensibles aux variations de taux d'intérêt dans la mesure où la plupart des clients ouvrent un compte de dépôt pour des raisons de liquidités, de sécurité que pour des revenus financiers. Donc la baisse éventuelle des taux créditeurs engendre rarement la réaction des retraits d'épargne. Par contre les comptes de dépôt à terme sont très sensibles aux fluctuations financières. Les dépôts à terme sont souvent des investissements financiers dont la finalité est de produire une plus-value (rendement ou retour sur investissement). Une analyse du différentiel de taux entre les actifs sensibles à la variation du taux et passif sensible à la réduction du taux d'intérêt permet de déterminer le mécanisme d'identification à temps de la réduction des flux financiers.

Une nouvelle institution de microfinance a besoin de capital pour couvrir le déficit jusqu'à ce qu'elle atteigne l'équilibre. Ce capital peut prendre sous forme de d'investissement d'action de prêts concessionnel ou de subvention.

§ .2 LE RISQUE LIE AUX ENVIRONNEMENTS EXTERNES

A. L'inefficacité

Le défi en microfinance est la minimisation du risque de crédit associé de crédit insécurisé. L'inefficacité est impliqué dans l'incapacité de l'organisation comme la non maîtrise des coûts par rapport à l'unité des services rendus et à la non maîtrise des charges et surtout à la diminution de la clientèle. Cette dernière peut être de la mauvaise qualité des services tels que l'épargne, les comptes de dépôts et de crédit par exemple un taux d'intérêt très élevé peut affecter la baisse du portefeuille.

B. La concurrence

L'ignorance du risque de la concurrence ou des risques externes liés à l'institution et à son environnement est aussi le risque d'inefficacité de l'institution. Il se pose sur le défi de la qualité de service vendu aux clients envers les autres banques et les IMF.

Les sources de risque de concurrence viennent parfois de l'impuissance envers les concurrents qui offrent les mêmes produits aux clients ainsi que la méconnaissance de ses services. Le manque d'information sur la performance actuelle et passée du client auprès des concurrents peut entretenir des pertes des clients. A part les banques territoriales, les concurrents de la banque ABM sont aussi les institutions de microfinance comme MCROCRED, ADEFI, OTIV, ...

L'évaluation des risques pour un octroi aux personnes à faible revenu est très nombreuse. La banque MF comme ABM a mis en place la procédure et la politique pour gérer les risques qui pourraient survenir. La procédure parle du respect de l'analyse de crédit en premier lieu et d'une évaluation sur le caractère du client.

CHAPITRE II : LES PROBLEMES

Ce deuxième chapitre nous permet de découvrir les problèmes rencontrés pour les opérations de crédit. Nous savons que chaque société qui veut atteindre son objectif met toujours en place une procédure. Cette dernière est faite pour être respectée par tous les employés concernés. Les problèmes que nous avons détectés pendant notre visite sont le non respect de la procédure de crédit ainsi que quelques problèmes d'organisation de gestion de ressources humaines dans l'agence et du contrôle de fraude.

SECTION I : LE NON RESPECT DE LA PROCEDURE DE CREDIT

Un des facteurs de risque de non remboursement est le non respect de la procédure de crédit. Pour chaque procédure nous allons déterminer les anomalies trouvées lors de notre visite.

§ .1. LE NON RESPECT DU CRITERE D'ELIGIBILITE

Un des facteurs du non respect de la procédure est le non respect du critère d'éligibilité. Ce dernier est parmi les points important de la procédure de crédit au sein de la banque ABM. Depuis la demande de crédit du client, les agents de crédit ne font pas attention au danger de la situation existante si le client n'a pas répondu aux critères d'éligibilité. Exemple, l'AC ne doit pas se contenter de la réponse du client lors de l'interview mais effectuer des sérieuses enquêtes pour se renseigner toutes ses affaires commerciales. Un moyen de s'assurer que l'activité du client fonctionne c'est de questionner les voisinages sur le délai d'existence de l'activité ainsi que son titulaire. Pour la banque MF, le financement d'une activité qui marche depuis 6 mois minimum est très important pour s'assurer que le prêt est utilisé dans l'augmentation du fond de roulement du commerce.

Ce critère d'éligibilité sur la durée d'existence se situe sur l'expérience que doit avoir l'activité parce que son manque peut entraîner la mauvaise destination du crédit. L'AC qui reçoit le client ne doit pas négliger de vérifier les documents d'activité du client, il y aura un risque de se faire tromper pendant les analyses de l'activité car il se peut que la déclaration faite par le client soit fausse.

Lorsque le client sera arriéré, c'est difficile pour la banque de lui poursuivre surtout quand le commerce ne lui appartient pas. La rigueur envers les dossiers concernant le client, les cautions s'avère nécessaire pour éviter les problèmes encourus par le créancier en cas de non paiement de l'emprunteur.

Un des critères d'éligibilités à ne pas négliger c'est aussi la suffisance des garanties réelles pour couvrir le prêt en cas de non paiement. Si les garanties du client sont insuffisantes pour le prêt qu'il a demandé, il faut lui accorder un montant proportionnel à sa valeur de couverture de prêt ou encore pour éviter le risque, trouver des biens ménagers de la personne qui se cautionne par exemple.

Sans oublier le critère qui pourrait entraîner un risque de non remboursement de prêt est le traitement et l'analyse des cas hors de la zone de couverture de la banque.

§ .2. LE PROBLEME DE REMBOURSEMENT

A. Le mauvais calcul de la capacité de paiement

Si la capacité de paiement est mal évaluée ou précisément mal calculée, le risque de non remboursement est d'une très grande gravité. L'agent de crédit collecte des mauvaises informations pendant l'étude du dossier et il ne fait pas attention à des antécédents pour voir dans le passé de son client s'il est parmi les listes des emprunteurs dans les autres institutions ou fait partie des arriérés. Les mauvaises analyses entraîneront les causes de non remboursement du client.

L'AC ne doit pas faire totalement confiance à son client même si ce dernier semblait être honnête et d'avoir une bonne volonté de rembourser le prêt pendant les conversations et analyse du dossier.

Pour les nouveaux clients qui ne connaissent pas le secteur de microfinance, les comités de crédits doivent évaluer les risques qui pourraient affecter le créancier et le client avant de lui proposer le montant de remboursement que le client pourra supporter. Il ne faut pas toujours répondre aux demandes des clients qui sont équivalentes à sa demande. Une durée très longue de remboursement pour un premier crédit est un risque pour banque

Le problème peut être aussi grave si la banque a recruté un agent de crédit peu expérimenté, n'avait pas suivi des formations pour analyser les demandes de prêt. Le non respect de la procédure sur l'étude des dossiers est un risque permanent sur le crédit. Par exemple le principe d'octroi de crédit pour une épicerie n'est pas le même de celui qui fait une confection de vêtements. L'agent de crédit a tendance à copier les analyses faites par les autres ce qui leur permet de se tromper dans ses analyses. Les erreurs de calculs sur les marges, les calculs des coûts opérationnels peuvent fausser le solde de la trésorerie ce qui fortement probable posera le problème de non paiement.

Un des problèmes trouvés lors de notre visite c'est aussi un problème sur les objectifs à atteindre. La banque a mis en place une politique meilleure pour les agents de crédit. Ces derniers ont chacun des objectifs comme les nombres de portefeuille de bonne qualité à décaisser. Pour les atteindre, ils sont tentés de trouver des moyens pour ne pas perdre du temps à l'analyse du dossier. Exemple, chaque demande qui leurs sont assignés leur permet d'ajouter des informations non déclarés par les clients (surtout pour les clients qui ne tiennent pas des documents dans leur activité) pour que ces derniers reçoivent des crédits. Lors de l'échéancier, le client ne paie pas parce qu'il ne supporte pas l'échéancier ou le paiement mensuel qui lui est accordé. Dans ce cas, l'agent de crédit doit être responsable de ses actes. Donc l'objectif sur les nombres de cas à décaisser entraînera une mauvaise analyse des agents de crédit.

Le risque de non remboursement est flagrant dans le moment de la mauvaise analyse par exemple une mauvaise étude sur le bon et le mauvais mois du commerce car cela a une très grande implication dans la capacité de remboursement mensuel du client.

B. La mauvaise évaluation sur le caractère du client

La volonté de paiement n'est conçue qu'après avoir étudié le caractère du client. Seul l'agent de crédit qui avait fait l'entretien ou le contact direct avec son client peut savoir son caractère. Il se peut que pendant leur interview, le client semble avoir un bon caractère, honnête et montre une volonté de paiement. L'agent de crédit qui néglige de faire des enquêtes sérieuses aux alentours du client comme ses entourages, ses amis, ses proches, sa famille peut causer des mauvaises analyses du caractère de son client.

C'est une grande importance pour le créancier de savoir ce caractère du client mais on n'est jamais sûr que le client aille tenir sa promesse. L'agent de crédit qui n'a pas tellement confiance à son client lui accorde comme même le crédit doit faire très attention au suivi de son client après le décaissement. Dans le cas où le client semblera dans l'avenir un bon payeur, et vu que c'est la première fréquence du client au sein de la banque, les comités de crédit peuvent essayer de donner un crédit au plus court délai de remboursement avec un montant raisonnable au début.

Bref, le risque est à identifier surtout quand il s'agit des nouveaux clients, mais quand les échéances de remboursement dépassent, c'est à partir de ce moment que la banque s'aperçoit que le client n'a pas tenu sa parole et ne paie pas. L'agent de crédit dans ce cas ne connaît pas son client.

C. L'imprudence aux garanties de prêt

Les garanties font partie de la procédure de crédit. Elles sont souvent insuffisantes pour couvrir le prêt octroyé. Le risque sur les garanties se pose sur son état exemple au moment de la visite des garanties, elles étaient en bon état mais lorsque le client est en arriéré ses biens saisis en garanties n'étaient plus dans la bonne. L'agent de crédit ne doit pas surévaluer les valeurs des nantissemements parce qu'au moment du saisi des biens du client en cas de non paiement, la banque est obligée de vendre moins par rapport à la valeur de liquidation immédiate décrite dans le contrat de nantissement des matériels. La banque pourra rencontrer de difficulté de vendre les biens du client avec une valeur très hausse.

Il faut aussi que le prêteur doive mentionner dans le contrat de nantissement la désignation exacte des biens pour ne pas trouver de conflit entre les deux parties pendant le saisi. Si ce cas se trouve, le client de mauvaise fois peut nier qu'aucun des biens que la banque a pris comme garantie se trouve dans son domicile et il peut penser à les déplacer ou à les vendre. La sécurisation des crédits avec des garanties classiques (telles que les biens ménagers, les biens matériels, les stocks, les immobilisations) est difficile à gérer.

Nous avons trouvé aussi un problème de stockage des biens saisis. Dans le cas où plusieurs collectes surviennent, il serait difficile de gérer les entrées et les sorties parce qu'ils sont exposés partout dans l'agence. Il y aura un risque de destruction, de vol, d'usage par les personnes à l'intérieur ou extérieur de l'agence. Ce qui peut entraîner la diminution de la valeur des biens ou des difficultés de vente.

D. Le manque de renforcement de l'engagement du caution :

Au moment de la signature du contrat, il y a un acte de cautionnement solidaire signé par la caution. L'agent de crédit n'a pas bien expliqué aux cautions leurs engagements et responsabilités en cas de défaillance du client. Dans ce cas, la caution ignore sa promesse et la difficulté sur la pression aura sa place quand le client ne rembourse pas. La cause de cette inconscience peut être par le manque d'appui sur la méconnaissance de la langue française alors que le contrat est rédigé en français. Lors du décaissement, les chargés de clientèle n'auront pas le temps d'expliquer et de traduire tous les articles rédigés dans le contrat.

E. Le non raffermissement des vérifications des comités de crédit :

Le risque sur la prise de décision du comité de crédit ne peut survenir que si le client est à risque, ou bien le comité a approuvé quand même le cas d'un client d'une solvabilité insuffisante, ou de manque de garanties suffisantes, ou d'un client toujours en arriérés dans l'historique de sa première crédit. Les membres du comité de crédit ne vérifient pas dès fois les noms indiqués dans les dossiers concernant l'activité du client et c'est au moment du décaissement ou seulement lors de la visite de l'auditeur interne que l'on aperçoit les erreurs.

On a remarqué aussi que le montant de la couverture des prêts avec les garanties ne sont pas respectés. S'ils dépassent le montant de la couverture, il n'y a pas de gravité mais dans le cas contraire, il y aura des difficultés de saisir des biens en cas de non paiement du premier échéancier et ce sera une perte pour la banque. La procédure dit que : « Pour tout montant de crédit de 200 000Ar à 1 500 000Ar, la couverture du prêt doit être à 75% du montant du prêt, s'il est supérieur à 1500 000Ar, la couverture du prêt est à 100% du montant de prêt »²⁰

Pour chaque octroi de crédit, il y aura facilement un risque d'abusement de pouvoir pour la décision de crédit ou l'annulation de crédit quand il s'agit d'un seul membre du comité de crédit qui prenne la décision même pour les crédits de catégorie d'express.

Dès fois, il peut se passer que les membres du comité de crédit ou les chefs hiérarchiques ne regardent même pas ce qu'ils ont signé parce qu'ils doivent approuver beaucoup de choses à la fois. Ce comportement ne contribue pas au respect de la procédure et à l'atteinte de l'objectif de l'institution. Si l'organisation souffre de cette apposition aveugle de signature, il y aura toujours besoin de revisiter les procédures.

SECTION II: LES PROBLEMES D'ORGANISATION

Les problèmes d'organisation qu'on veut parler ici sont les manques de rigueur et de responsabilité des responsables. Nous avons trouvé pour certains employés le mauvais comportement professionnel ainsi que des possibilités de fraudes.

§ .1. LE NON RESPECT DU CODE DE CONDUITE

A. LE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

Les agents de crédits sont nombreux et ils travaillent tous dans une grande salle. C'est dans cette salle que les AC reçoivent les clients pour faire des interviews.

²⁰ Procédure de crédit ABM, Juillet 2007, Page 4,5

Pour bien accueillir un client, il faut des discrétions et de bon comportement de l'AC devant un client. L'AC doit montrer un caractère professionnel qui donne une réputation pour la banque. Quand certains AC reçoivent des clients, les autres AC doivent montrer du respect aux clients et aux collègues pour ne pas discuter fort et de garder les confidentialités du client et celle de la banque. Le client doit être satisfait de l'accueil et du service de l'AC en sortant de la banque.

Pour les comités de crédit, les membres de ce comité doivent les faire dans un bureau spécial pour comité.

Les AC dont la plupart ne possèdent pas vraiment de l'expérience professionnelle en tant qu'AC doivent appliquer immédiatement les formations dont ils ont reçues surtout au niveau du comportement professionnel vis-à-vis des clients. Ceux qui exposent les confidentialités et donnent une mauvaise impression aux clients doivent être punis.

B. LE NON RESPECT DU REGLEMENT INTERIEUR

En ce qui concerne le code de conduite de tous les employés, ABM, a mis en place pour la gestion de sa ressource humaine un règlement intérieur. Ce dernier décrit la sanction du mauvais code de conduite de chaque employé. Spécialement, les AC qui sont en contact direct avec les clients crédit de la banque doivent faire très attention aux réputations de la banque.

Les supérieurs hiérarchiques comme le directeur d'agence et les chef de département doivent être très strict envers ses subordonnés en appliquant tout le temps si c'est nécessaire un système de leader ship et de management efficace.

La banque doit trouver un moyen de sanction pour donner une bonne leçon à ceux qui ne respectent pas le discipline ou pour ceux qui cherchent de concevoir des intérêts personnels avec le client.

§ .2. LA FRAUDE

Les structures simples d'octroi et de gestion de crédits par la banque microfinance peuvent augmenter les opportunités de fraude par les employés.

La fraude peut se présenter sous forme d'un seul gros problème ou d'une série de petits problèmes. Il est donc difficile de détecter la fraude effectuée par les agents de crédits à bon portefeuille car il est le seul responsable de la mise en place et du suivi des crédits. Les fraudes ne peuvent être détectées qu'après quelques mois. Le suivi de la clientèle après le décaissement de prêt est très utile pour éviter toute risque de non remboursement et de détecter les fraudes. A la différence d'une banque de microfinance comme ABM à l'IMF, les agents de crédit n'ont pas le droit de collecter les remboursements, ni recevoir de l'argent de la part de ses clients. Mais qui pourra détecter un agent de crédit refusant de recevoir des commissions après avoir satisfait son client si c'est indiqué dans la procédure ?

Les ignorances de la signification des signatures dans les dossiers de crédit peuvent être une porte ouverte à la fraude. Nous prenons par exemple la décision manuscrite et les signatures des membres du comité de crédit ne devront pas contenir des ratures surtout pour les montants et la maturité de crédit. Si ces membres de comités n'approuvent leur rature, ce serait très facile pour l'agent de crédit et de son client d'avoir des intentions à la fraude.

CHAPITRE III : LES SOLUTIONS POUR LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT

Ce troisième chapitre nous indiquera des suggestions pour une bonne amélioration de la gestion de crédit. Il se divise en trois parties, premièrement les mesures à prendre pour éviter un problème de non remboursement, deuxièmement une amélioration de la gestion interne de crédit et troisièmement la gestion du risque encouru par la Banque.

SECTION I : L'AMELIORATION DE LA GESTION INTERNE DE CREDIT

Pour une meilleure prévention du Risque de la banque, nous avons proposé la méthode suivante :

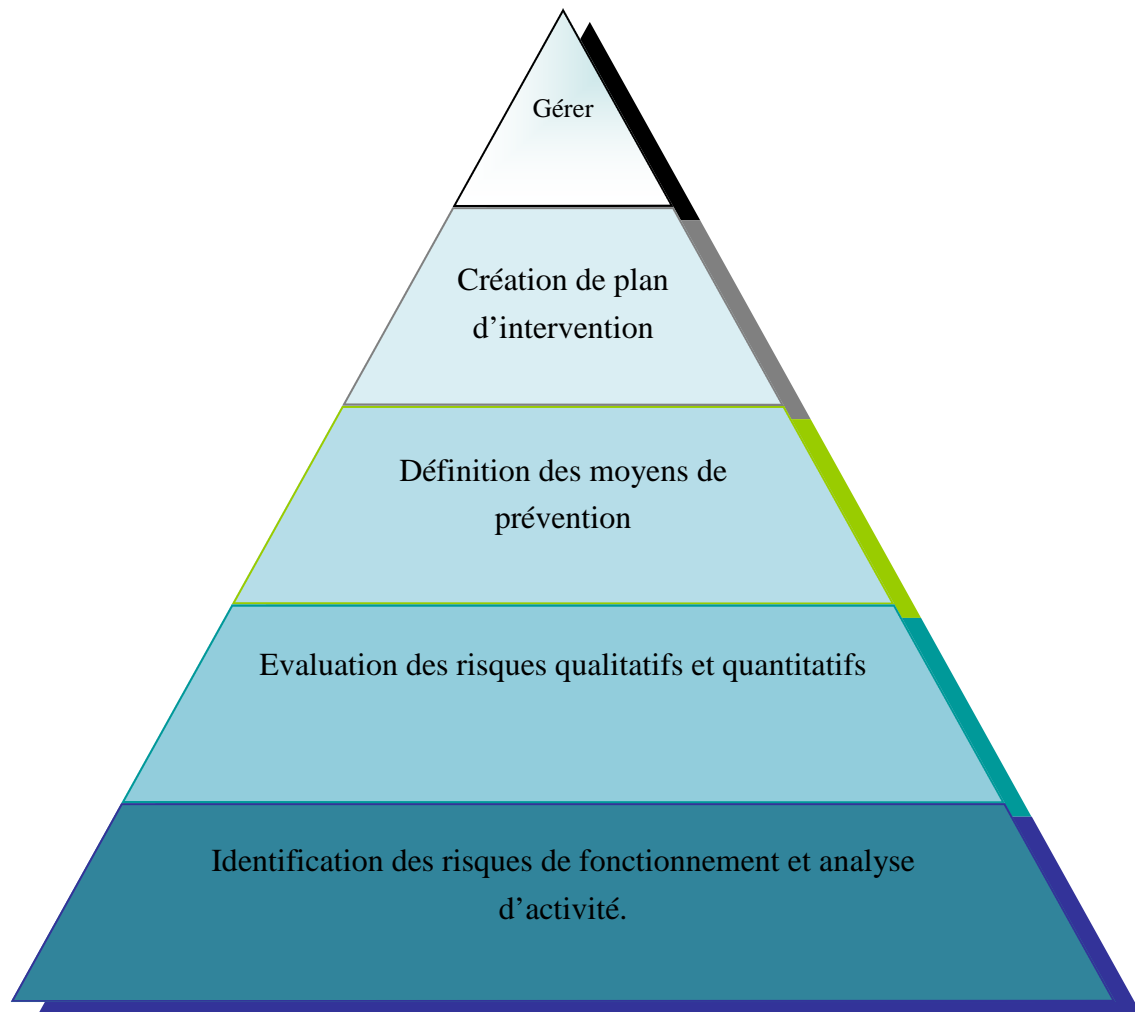
- Identifier et évaluer les processus du danger de non remboursement
- Définir les moyens de prévention et qualifier.
- Gérer les risques

§. 1 LA METHODE ADEQUATE POUR UNE EVALUATION DE RISQUE

Ce schéma nous montre l'hierarchisation pour gérer le risque de la banque. Les étapes à suivre que nous proposons pour une gestion de risque sont :

- L'identification des risques de fonctionnement
- L'analyse de l'activité
- L'évaluation des risques
- Les moyens de préventions
- Le plan d'intervention
- La gestion de risque

Figure N°04 : Pyramide de la gestion du risque



Source : Propre recherche, Septembre 2008

A. Identification des risques de fonctionnement :

L'identification des risques de la banque est la première phase pour évaluer les risques de la banque. Il est conseillé depuis la première année d'existence de la banque de faire la statistique pour connaître les plus grands facteurs de risque de non remboursement. La banque peut commencer à faire des sondages des portefeuilles à risque supérieur à 30 jours pendant les comités des arriérés par exemple. Puisque les crédits octroyés sont des crédits à CMT, il serait préférable d'en faire les statistiques des causes de non remboursement des clients arriérés de la banque.

Ce système permet à la banque d'avoir une base de donnée des risques pour en faire une évaluation sur l'analyse du danger.

B. Evaluation des risques pour trouver les moyens de prévention

L'évaluation de risque veut dire faire les analyses pour en trouver les causes afin de déterminer la prévention. L'objectif de cette évaluation de risque permet aux dirigeants de la banque de se poursuivre quantitativement et qualitativement l'avenir de la banque. Il permet d'avoir une planification sur les moyens de prévention.

Il faut allouer une barrière sur les événements non souhaités. La création d'un plan d'intervention en cas d'accident permettra la banque à l'avenir de gérer les risques.

C. Création de plan d'intervention

La troisième phase est la création d'un plan d'intervention. Ce dernier permettra à la banque dans l'avenir d'exécuter facilement le programme. Ce plan d'intervention constituera une démarche rationnelle vers la réalisation de l'objectif de la banque. Nous prenons comme exemples :

- En cas de mauvaise destination de crédit, il faut trouver des personnes à mettre comme caution avec un revenu qui pourra supporter le paiement en cas de défaillance de l'emprunteur.
- L'agent de crédit doit être expérimenté pour analyser le caractère du client, son honnêteté, sa volonté de paiement.

Rappelons que l'objectif de la banque c'est d'avoir une bonne quantité et qualité de portefeuille.

D. Gestion des risques

Le but pour une évaluation de risque c'est d'être en mesure de gérer les risques. Pour une meilleure gestion de risque, il faut toujours trouver des solutions et des négociations.

L'avantage de la gestion des risques c'est de projeter vers un avenir mieux maîtrisé. Il y aura diminution de danger et la banque MF pourra espérer d'atteindre

son objectif. Le risque calculé réduit la probabilité de réaliser les pertes. Il implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. Par exemple en mettant à jour les listes venant de la BCM pour les listes des personnes en interdiction bancaire, la centralisation des risques. La banque doit être membre de l'association des IMF pour pouvoir partager et consulter les listes centrées à la BCM des personnes qui ont déjà des crédits en cours dans les autres institutions. L'AC, pendant son analyse doit s'assurer que son client n'a pas de mauvais historique envers les fournisseurs, banque, les IMF, et même les voisins.

§ .2. LES MESURES A PRENDRE POUR MINIMISER LE PROBLEME DE NON REMBOURSEMENT

Plusieurs mesures sont proposées pour minimiser ce problème de non remboursement. Il y a le respect de la procédure et de la politique de crédit ensuite l'amélioration du niveau d'approbation de prêt.

A. L'ETUDE DE LA PROCEDURE DE CREDIT

La banque qui vient d'ouvrir comme ABM, chaque département existant doit avoir une procédure. Cette procédure est une méthode utilisée pour obtenir un meilleur résultat et du bon fonctionnement de la banque. Chaque personnel doit connaître à tout moment la procédure et de les respecter.

a. Le respect de la politique et la procédure de crédit:

La conception d'un produit de prêt est le respect de la procédure d'octroi de crédit dans toute institution de microfinance.

1. L'attention aux critères d'éligibilité

Le critère d'éligibilité doit être respecté par l'établissement. Il joue un rôle très important pour réduire le risque de crédit. La plupart des IMF et banque de microfinance ne financent pas les projets mais les activités qui marchent, et qui ont de l'expérience.

Le critère d'éligibilité implique que le demandeur aurait acquis des expériences pour répondre aux questions concernant les conditions de marché. Le commerce qui existe rendra facile l'évaluation de la capacité de remboursement et des ses besoins de ressources financières.

D'autres critères impliquent que le demandeur doit être propriétaire de l'activité, avoir des documents légaux justifiant l'existence de l'activité (exemple : Certificat d'occupation, numéro d'Identification fiscale, Attestation paiement Taxe professionnelle, patente, etc.) dans ce cas, il est très important de bien vérifier les titulaires de ces documents et leurs légalités. Les zones de couverture de l'endroit où se trouve le commerce du client doivent être respectées pour éviter les pertes de temps lors de la visite, du suivi et du recouvrement.

L'agent de crédit qui fait l'analyse du dossier doit respecter et faire attention à cette procédure pour éviter d'avoir des fausses informations pendant les visites.

2. Le comité de crédit

Le comité de crédit doit être strict à la régularité et la formalité des documents du client. Même si le temps de faire un comité de crédit ne dure que quelques minutes, cela n'empêche pas de vérifier la régularité des dossiers et de vérifier si les procédures ont été suivies. Les membres du comité de crédit doit être des professionnels en la matière pour éviter de ne pas voir les fraudes et les illogiques des AC pendant leur analyse.

Pour que les membres du comité de crédit et les supérieurs hiérarchiques puissent contribuer aux respects des procédures, ils doivent regarder ce qu'ils ont à signer et ce qu'ils ont à approuver même s'il y a beaucoup de choses à signer à la fois. L'approbation de prêt doit avoir une signification. Pour éviter le problème de non vérification de la régularité et de la procédure, il peut s'avérer efficace que deux signatures au moins approuvent un cas même pour le petit montant de prêt.

b. Amélioration du processus d'étude de dossier de prêt

Le premier pas pour limiter le risque de crédit implique le choix des clients pour assurer le paiement du prêt. Il s'agit d'un travail de proximité permettant une bonne connaissance de la clientèle.

Pour faire l'analyse du profil du client par rapport au crédit, il faut toujours se baser sur les informations basiques du client qui sont : la capacité de remboursement et la volonté de paiement. Si l'un de ces éléments n'est pas bien analysé, le risque de crédit augmente.

Voici quelques techniques d'organisation afin de mieux analyser l'historique et de minimiser le risque de crédit :

1. La capacité de remboursement

Pour chaque analyse, l'agent de crédit doit toujours penser en premier lieu, si son client n'a pas de risque de non remboursement. Par exemple, éviter d'octroyer un crédit qui provient de sources différentes et dont le cumul de l'échéance dépasse la capacité de remboursement du client.

La capacité de remboursement dépend du revenu de son activité. Il est compliqué de déterminer la capacité de remboursement d'un client à bas revenu.

Les crédits initiaux surtout quand il s'agit de nouveaux clients doivent avoir tendance à être plus petits que le besoin du demandeur parce que le chargé de prêt manque des informations fiables pour évaluer sa capacité de remboursement.

On demande aux clients de maintenir des informations de base de leur activité concernant les revenus et dépenses qui vont en retour, aider les agents de crédit à prendre des décisions de crédit fondées sur ces informations et tailler les crédits ultérieurs en tenant compte de la trésorerie de l'activité. Pour prendre des décisions de crédit juste, il est donc nécessaire que les agents de crédit recueillent des informations à temps pour leur permettre de déterminer la capacité commerciale de leur client. En général, la conception d'un produit de prêt est due à la taille du crédit, aux taux d'intérêt, et l'échéancier de remboursement. Le prêt octroyé doit être développé pour répondre à l'objectif pour lequel le crédit est destiné. Les IMF adoptent souvent des approches de développement de produits de crédit classique telles que le petit montant, les approches de remboursements rapides et à courts termes.

La condition d'octroi de crédit est primordialement basée sur le problème de capacité de remboursement parce qu'une mauvaise décision peut entretenir l'arriéré d'un client.

Un exemple' de façon de traiter le problème de capacité de remboursement peut être, d'augmenter le terme de crédit et de réduire sa taille. Cette approche tient compte que l'accès au prochain crédit sert de facteur essentiel de motivation. Prenons un exemple, que si les possibilités de renouvellement de crédit ne sont pas favorables, certains clients risquent de perdre l'envie de continuer à rembourser. Les agents de crédits expérimentés doivent respecter les consignes suivantes :

- ◆ Ne pas copier les analyses déjà faites par les autres agents de crédit.
- ◆ De bien analyser les informations données par les clients surtout pour ceux qui ne tiennent pas de cahier ou de tenue de compte.
- ◆ De faire des enquêtes sérieuses en ce qui concerne les dépenses du client et s'il n'a pas d'autres dettes envers les autres institutions parce que cela pourrait diminuer le montant de crédit à octroyer au client et réduire son échéancier ou augmenter la durée de remboursement
- ◆ De faire très attention à des erreurs de calcul et éviter de traiter deux cas différents en même temps.
- ◆ Respecter les procédures émis par la banque pour les paperasses, etc.
- ◆ De bien connaître l'activité de son client pour éviter de ne pas trouver des réponses aux questions posées lors du comité de crédit.

La capacité à rembourser dépend donc de la solvabilité du client. La banque doit étudier le caractère de ses agents de crédit lors des recrutements, par exemple en faisant des tests psychologiques. Des mauvaises agents de crédits recrutés peuvent entraîner une perte sur l'institution ; la banque recevra des nombreuses mauvaises qualités de portefeuille ce qui aggrave la situation financière de la banque puisque les produits les plus connus pour une banque de sont les produits de crédit.

2. Le caractère du client.

Le caractère du client est difficile à étudier surtout pour les clients nouveaux qui ne sont pas habitués à la microfinance. Mais l'agent de crédit doit quand même bien étudier le caractère de son client s'il a vraiment une volonté de paiement. Si l'agent de crédit sait faire ses enquêtes, il pourra par exemple, trouver si le client n'a pas de mauvaises références envers ses fournisseurs ou autres institutions s'il a déjà fait un crédit. Dans ce cas, rejeter sans hésitation la demande du client qui est vraiment à risque. En matière de microfinance, la volonté de paiement ou le caractère du client est le seul moyen de faire l'historique des nouveaux clients.

Voici quelques propositions à l'amélioration de l'étude de l'historique et du caractère du client :

- Analyser les références personnelles et sociales pour évaluer la réputation du demandeur.
- Utiliser les groupes de solidarités dans lesquels les clients choisissent les autres membres qu'ils trouvent honnêtes et à qui ils font confiance.
- Garder une liste noire pour les clients qui ne sont pas sérieux et éviter de leur donner un crédit.
- Faire un entretien sérieux avec le client pour comprendre sa motivation pour bénéficier d'un crédit.
- Contrôler l'historique chez les fournisseurs, d'autres organisations qui octroient le crédit, avec les centrales de risques s'il y en a.

3. Les garanties

* Pour les nantissements : si le client n'arrive pas à rembourser le prêt, l'institution prend comme nantissement les actifs du ménage, les biens immobiliers, les stocks de marchandises pour les mettre en saisie. Les membres du comité de crédit doivent bien vérifier les valeurs d'estimations des biens s'ils ne sont pas surévalués par les agents de crédit surtout pour les crédits d'une grande taille. Il ne faut pas négliger de mettre les types et numéro de série de chaque bien parce qu'au moment des saisis, il est difficile d'identifier les matériels.

Les agents de crédits doivent faire du suivi sur les garanties après le décaissement et surtout avant de faire le saisi s'ils sont en bon état.

Il faut que l'institution trouve des solutions pour le stockage et le magasinage des biens saisis. Par exemple, de prévoir une salle pour les stocks et engager une personne pour gérer le magasinage des matériels en stock supervisé par le chef d'agence faute d'une solution rapide avant l'abondance des biens stockés, la banque aura un risque de gestion et une difficulté de vendre ses biens à causes de leurs états.

* Pour les cautions : l'agent de crédit doit expliquer aux cautions leur engagement et leur responsabilité. Il faut conscientiser les cautions de leur promesse et en rédigeant par exemple, les contrats de crédit, de cautionnement et de nantissement en version malgache. Ce qui faciliterait la compréhension et la connaissance de leur engagement.

4. Le respect du terme de contrat

C'est la disposition légale que la banque MF doit prendre pour les emprunteurs qui ont la volonté de payer mais qui n'a pas la possibilité. Toutes les procédures sont rédigées dans les contrats qui sont le contrat de crédit, le contrat de nantissement et de cautionnement solidaire ainsi que le calendrier de l'échéancier. Dans ce cas, le refus de la collaboration du client doit être sévèrement puni selon les procédures en vigueur et le système judiciaire local pour qu'il sache exactement à quoi il a affaire si le crédit n'est pas remboursé.

B. AMELIORATION DU NIVEAU D'APPROBATION DE PRET

Après les analyses opérationnelles du dossier du client par l'agent de crédit, il faut que le comité de crédit soit sûr du montant de prêt à la portée du client. Il ne faut pas oublier que l'agent de crédit qui a fait l'analyse fait partie aussi du comité de crédit, il est le premier responsable de la fiabilité des informations qu'il a requis et de ses analyses et du montant qu'il a proposé.

Pour l'approbation d'une demande, l'agent de crédit doit être totalement confiant pendant ses analyses que le crédit sera remboursé. La prise de décision est conseillée par des agents de crédits bien formés et expérimentés, pour chacun des types de crédit que ce soit le plus petit montant, il est nécessaire que deux personnes approuvent le cas. C'est aussi une méthode très essentielle pour réduire le risque de crédit et éviter l'abus de pouvoir. Pour les crédits d'un montant substantiel ou d'un montant plus grand, il est recommandé de prendre la décision du comité par au moins trois personnes qui sont les deux chefs hiérarchiques et un directeur de département. Puisque les fonds que la banque microfinance utilise sont risqués, donc les membres du comité de crédit doivent signer toute bonne décision de crédit et doivent s'assurer que le crédit sera remboursé. Les agents de crédits ne doivent pas hésiter à :

- Rejeter la demande de crédit d'un groupe de solidarité que les membres de comités ne connaissent pas ou ne font pas confiance.
- Eliminer de la liste des clients qui peuvent faire le renouvellement de la demande tout ce qui n'est pas sérieux.
- Promouvoir des petits prêts que la demande du client pour pouvoir être sûr d'être remboursé.

Pour éviter ce risque de mauvaise prise de décision du comité de crédit, il faut tenir compte que les politiques d'approbation de crédit sur le montant octroyé ont été respectées.

Ces politiques doivent préciser les montants des crédits qui pourraient être approuvés avec l'apposition de deux signatures. Les montants de crédit qui exigent l'apposition de plus de deux signatures et identifier qui a l'autorité pour approuver les crédits. Ces mesures réduisent les risques d'approuver le crédit au hasard. Les comités de crédit doivent disposer assez d'expérience pour prendre des décisions sages, et ils doivent être impliqués dans le suivi du prêt et de la gestion de défaillance. Le grand risque de crédit est la détérioration de la qualité de portefeuille de l'institution.

§ .3. LA METHODOLOGIE DE REMBOURSEMENT

A. Le retard de paiement

La banque de microfinance prend chaque jour des risques en prêtant de l'argent aux personnes sans historique, en matière de crédit ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Pour éviter ces retards de paiement, l'agent de crédit doit rappeler le client 2 ou 1 jour avant que le jour de son paiement approche.

Pour certains clients qui ont atteints son premier jour de retard, l'agent de crédit doit agir et trouver une réponse immédiate face aux problèmes de remboursement du client avant que ces problèmes d'impayés deviennent très graves. Dans le cas d'un client qui a tendance à ne pas payer, les agents de crédits doivent prendre des mesures extrêmes de recouvrement appliquées par la banque, il doit entretenir des rapports à son chef hiérarchique pour les explications des causes des retards de paiements. Exemple, en rendant visite chez le client dès la soirée même, pour voir la situation existante, la pression par téléphone ne peut pas être suffisante, il se peut que les agents de crédit peuvent aller jusqu'au harcèlement des clients en arriéré. Pour les clients avec plusieurs jours de retard de paiement, il faut appliquer les procédures judiciaires, également pour les cas des clients qui sont difficiles et ne veulent pas payer surtout pour les clients de mauvaise foi.

La fréquence de remboursement est souvent mensuelle. Mais l'agent de crédit peut proposer aux clients des versements hebdomadaires ce qui permet aux créanciers de réduire le risque du retard de remboursement. Une discipline de remboursement permet à la banque de microfinance de mieux contrôler le risque de crédit. L'échéance doit tenir compte des coûts d'exploitation à supporter par le client et l'institution selon le type de crédit.

Pour une banque microfinance spécialisée pour l'octroi des crédits aux micro entrepreneurs comme ABM, si aucune disposition sévère n'est prise aux clients arriérés, ils vont parler aux autres et ces derniers n'auront ni peur ni de crainte s'ils ne remboursent pas les leur à l'avenir. Aussi, les pressions que les agents de crédit font pendant le recouvrement n'auront aucun effet sur les paiements de crédits après les bouches à l'oreille des non payeurs aux nouveaux clients.

B. Le renforcement de la motivation à rembourser

Pour renforcer la motivation à rembourser, les meilleures solutions adoptées pour une attitude très stricte à l'égard des clients sont de leur faire passer *un message fort* indiquant que tout retard de paiement et le non remboursement du prêt entraînera non seulement l'interdiction d'accéder aux crédits ultérieurs, mais aussi de multiples embarras et difficultés liés à des mesures de recouvrement énergique. Il faut expliquer aux clients ce message, de déployer plusieurs manières afin de lui convaincre qu'il aura affaire à la banque s'il ne respecte pas ses conditions dès le début si c'est nécessaire *avant même que le problème survienne*. Pour les clients qui ne sont pas familiarisés avec la microfinance, il faut bien préciser que chaque paiement de crédit sans retard de remboursement entraînera un accès aux futurs crédits avec une taille plus importante que celui du premier ou possibilité même de doubler.

Si les pressions verbales et écrites ne sont pas suffisantes, Il serait peut être efficace d'implanter des agents de recouvrement qui connaissent la loi et les procédures judiciaires. Dans certains cas où le client est têtu et ne veut rembourser aucune somme à la banque.

Pour qu'une banque soit en bonne santé dans ses services de crédit, il faut maintenir les faibles taux de non remboursement.

SECTION II – LE CONTROLE INTERNE ET L’OPPORTUNITE DES EMPLOYES

§ .1. LE CONTROLE INTERNE

A. Le respect de la procédure

L’audit interne est le service responsable du contrôle de la régularité et la conformité des procédures. La pratique de l’audit opérationnel dans une banque de microfinance doit être une pratique régulière pour confirmer que les politiques sont respectées. L’audit peut être composé de l’audit interne et de l’externe. L’audit opérationnel implique la révision de toutes les activités opérationnelles, procédures et processus, y compris les ressources humaines, service d’acquisition, finance, gestion des systèmes des informations et d’autres domaines opérationnels.

Les auditeurs internes font partie des audits opérationnels puisqu’ils possèdent plus d’expériences avec les opérations générales de l’organisation et seront mieux placés à analyser la structure des opérations.

Pour éviter le non respect de la procédure, l’auditeur interne doit renforcer de leur travail et trouver les anomalies constatées lors de leur travail et pour en trouver des solutions dans l’immédiat. Par exemple, pour les portefeuilles en arriérés, il faut d’abord vérifier s’il n’y a pas d’erreur commis par l’agent de crédit pendant ses analyses, si ce n’est pas le cas, il faut pratiquer les procédures de recouvrement. La banque de microfinance essaie par tous les moyens pour que ses clients payent avant de passer au stade de saisis des biens.

Pour agents de crédit débauchés, les listes de ses portefeuilles seront auditées par les auditeurs pour s’assurer sur les analyses qu’ils ont effectuées.

B. L’audit de la gestion des clients arriérés

Pour les clients en arriérés, il s’avère efficace de faire des sondages des clients pour orienter des visites clientèles qui semblent douteux pour la vérification des soldes encours de crédit. Cette technique de sondage consiste à sélectionner les clients qui ont des arriérés mais c’est aussi important d’ajouter les clients avec des prêts à jour. Il faut adopter des procédures appropriées pour avoir un bon nombre de clients aussi qualitatif que quantitatif au niveau de paiement.

L'auditeur interne ou le chef d'agence ou une personne hiérarchique peut prouver des grandes disparités entre les données du client et sa réalité sur terrain qui peut exposer l'organisation à un risque de crédit ou une fraude. Les agents de crédits peuvent subir des retards sur la vérification des prêts qui n'apparaissent pas dans un rapport de défaillance de paiement.

§ .2. L'AMELIORATION DU SYSTEME DE CONTROLE

A. La recherche des erreurs

Il faut pratiquer des systèmes de contrôle pendant une période imprévue, en vérifiant quelques dossiers au hasard pour le premier mois de retard par exemple en premier lieu de voir si la procédure a été respectée et d'observer s'il n'y aurait pas des erreurs de calculs dans les analyses de crédit sans avoir à attendre l'arriéré de plusieurs mois de retard.

L'auditeur interne peut de temps en temps inspecter les façons de travailler et de recevoir le client d'un agent de crédit. Toute anomalie constatée doit être rapportée aux supérieurs hiérarchiques pour trouver une solution rapide. Il serait meilleur de faire des suivis des temps de chaque agent de crédit (de leur analyse et de recouvrement) en tenant un cahier de parcours qui indique la date de départ, l'heure, parcours, la date d'arrivée et l'heure de retour par exemple pour éviter les gaspillages de temps. Une suggestion qui pourrait être efficace au suivi des horaires de travail de tous les employés en tenant un cahier de pointage indiquant l'heure d'arrivée et de sortie de chaque agent de crédit dans le bureau.

A chaque nouveau changement ou de rajout de la procédure, il ne faut pas tarder à vulgariser les nouvelles procédures pour avoir une meilleure façon de détecter les erreurs.

B. La détection des fraudes

Si les services d'un auditeur externe sont demandés, la direction doit faire attention, avant d'engager le cabinet, de mesurer son niveau d'expertise en la matière et sa compréhension de l'organisation, de la microfinance en général et de l'audit opérationnel en particulier.

L'auditeur externe examine l'information financière et le fonctionnement administratif afin de déterminer s'ils sont conformes aux normes comptables et aux politiques et procédures internes appliquées par la banque. Si le risque de fraude provient d'un défaut de conformité, le travail d'auditeur externe peut constituer un premier niveau de contrôle de la fraude. Mais la non conformité aux normes utilisées lors de l'évaluation de l'auditeur n'est pas la source de fraude ou le risque de portefeuille de la banque, même lorsque les emprunteurs se sont dûment assurés que le contrat de prêt ont été signé, les remboursements ont été faites sans retard et bien enregistrés, tous les documents sont bien en ordre la fraude peut rester indétectée. Il est très important que l'auditeur interne rende compte directement au conseil d'administration mais non au directeur d'agence.

§ .3. LE RESPECT DU CODE DE CONDUITE

A. Le recrutement et la formation:

Au moment du premier recrutement, il faut expliquer aux agents de crédit leur responsabilité. Une banque microfinance devrait identifier des bases excellentes en formation et étude pour le recrutement des nouveaux employés avec un niveau d'intégrité morale, telles que les universitaires, quelques écoles, ou des communautés religieuses. Elle doit aussi utiliser des techniques de sélections du personnel, tels que l'examen de la personnalité, la vérification des références, afin de pouvoir s'assurer qu'elle recrute des citoyens exemplaires sans oublier de contrôler le cursus des employés.

La formation est le moment idéal de promouvoir les principales valeurs de l'organisation en ce qui concerne l'honnêteté à travers l'analyse du dossier, de démontrer les mauvaises conduites qui peuvent entraîner la mauvaise réputation de la banque et les inculquer une culture de d'entreprise adéquate.

Pour les employés notamment des agents de crédits qui se comportent mal professionnellement, Il faut donner des avertissements verbaux ou écrites.

Vu que le bureau du département RH est au siège social de la banque, ils ne pourront pas voir chacun des comportements des employés dans ce cas, le Directeur d'Agence doit être sévère envers ses employés et le responsable de chaque département doit assumer ses tâches avec rigueur.

Il faut donner des exemples aux employés qui n'ont pas pu résister aux tentations et qui ont éventuellement essayé de ne pas respecter les procédures d'en recevoir des sanctions.

B. La récompense et motivation:

La récompense est une méthode pour motiver les employés qui travaillent bien et meilleurs. Elle peut être sous forme de bonus ou de prime. Pourquoi ne pas utiliser une méthode de félicitation aux employés qui ont atteint leur objectif pour les motiver ? Cela mettra une atmosphère de concurrence aux agents de crédit qui veulent être récompensé par des bonus. Les agents de crédit ont des objectifs de nombres de cas à décaisser alors il faut que leur supérieur respecte les politiques de la banque pour les atteindre.

Pour cela, il peut s'avérer efficace d'instaurer d'une prime d'encouragement avec des montants plus intéressants ; par exemple pour ceux qui ont atteint les objectifs avec une très bonne qualité de portefeuille recevront un bonus calculé au prorata de son montant décaissé mensuel basé sur la marge du service vendu et ceux qui ont dépassé les objectifs recevront une somme supérieure pour le nombre de portefeuille en sus. Les employés qui ont bien travaillé méritent un bon salaire. Mais les primes dépendront, bien entendu, de la qualité du portefeuille afin de justifier sa raison d'être, mais non seulement sur la quantité.

Mais pour des crédits souffrants pendant des périodes considérables de plus de six mois par exemple, dans les portefeuilles de chaque agent de crédit, il faut qu'ils sachent qu'ils sont responsables des effets de leur prise de décision dans l'octroi de crédit.

Une autre mesure de contrôler est de sensibiliser les agents de crédits des conséquences indésirables résultant d'un travail médiocre, ou d'une attitude frauduleuse. Le message doit être clair qu'en cas de découverte d'une fraude,

l'intéressé sera automatiquement licencié et perdra tous ses droits et sera même poursuivi à la justice en cas de besoin.

SECTION III : L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE

Pour une amélioration de la gestion financière de la banque, il faut mettre en place un plan de trésorerie et une bonne gestion des taux d'intérêt.

§ .1. LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DE TRESORERIE

Il permet de s'assurer que le montant des encaissements qui sont en tout temps doit être égal ou supérieur au montant des décaissements. Dans le cas où l'IMF est envahie par des fortes demandes de prêt, son responsable hiérarchique ou son directeur d'agence doit établir un programme efficace de la gestion des flux financiers. Ce programme doit s'assurer que :

- Les besoins en liquidités sont planifiés sur une base d'hypothèse pessimiste c'est-à-dire de minimiser les crises probables de liquidités pour les retraits des comptes et sur les remboursements de crédit.
- Le respect de la politique de plafond et plancher de l'encaisse des niveaux de liquidités élaborées
- Un plan de décaissement est prévu et planifié c'est-à-dire de procéder aux transactions de la limite individuelle et les procédures pour les dépôts et les retraits sur compte à vue et compte épargne; les décaissements et paiements des crédits, les opération sur le dépôt à terme et plan d'épargne
- Les plans d'encaissement, les calendriers de paiement journalier de chaque client sont mis à jour.
- Une politique de liquidités minimales pour assurer la couverture des retraits de fonds des épargnants et des titulaires de compte ainsi que les prêts octroyés aux clients.

En cas de forte demande de crédits, la banque peut faire recours à la ligne de crédit auprès de banques locales ou d'emprunter des ressources financières. Ceci lui permettre de ne supporter des charges financières que sur les fonds effectivement utilisés.

A. Le suivi du flux financier :

Le flux financier est l'équilibre entre les trésoreries disponibles, les épargnes entrants et les sorties prévisionnelles des argents. Le ratio de liquidités s'obtient par le rapport entre la trésorerie disponible plus les flux d'argent prévisionnel sur la période et le flux de sortie d'argent anticipé de la période.

Il est l'indicateur pour l'institution de s'assurer qu'elle dispose d'une liquidité assez suffisante pour satisfaire les décaissements des clients. Généralement, ce ratio doit être supérieur à 1.

B. La répartition entre la trésorerie et autres actifs productifs :

Elle parle du ratio de trésorerie improductive qui mesure la part des fonds qui ne génère pas de revenus (espèces, dépôts à terme) et les fonds générant des revenus. Si le montant de la trésorerie improductive est élevé, le rendement des actifs de la banque est réduit.

§ .2. LA GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTERET

En conséquence cela va affecter la marge sur le profit de la société. Pour éviter ce risque aux taux d'intérêt suivant l'inflation les mesures à prendre sont :

- Evaluer le montant à risque quand il y a changement dans les taux d'intérêt
- Evaluer les variations périodiques des flux financiers dans le contexte particulier de changement des taux d'intérêts.

Nous savons que le bilan est composé d'Actif et de passif (cf. annexe VIII). Pour la banque MF qui dispose des clientèles à faible revenu, la sensibilité du taux d'intérêt peut être d'une importance moindre que de pouvoir réagir à n'importe quel changement des flux financiers. La détermination de la différence entre les actifs sensibles à la variation du taux d'intérêt et les éléments du passif sensibles à la réduction du taux d'intérêt permet d'identifier les mécanismes d'identification à temps de la réduction du flux financiers au sein de l'institution.

SECTION IV : L'EFFICACITE DE L'INSTITUTION

Les solutions proposées pour l'amélioration de l'efficacité de la banque sont l'augmentation du nombre de clients et une rationalisation des systèmes, à améliorer la productivité du chiffre d'affaire sur les taux d'intérêts des crédits ainsi que la limitation des coûts.

§.1 Augmentation du nombre de client

La preuve pour montrer qu'une société marche c'est le montant de son chiffre d'affaire. Pour la banque MF comme ABM, son efficacité provient des nombres de client de dépôt et de crédit. Sachons que la plupart des clients d'une banque microfinance sont des clients crédits. Pour avoir une augmentation du nombre de clients, il faut défier les concurrents en mettant sur le marché un produit meilleur et facile. Nous pouvons prendre en exemple, les promotions sur terrain des agents de crédits en partageant des brochures et expliquer les avantages du produit de la banque, en faisant de la publicité par exemple. Offrir des produits simples, efficaces, claires dans un délai court sont les éléments essentiels de la qualité de service de la banque de Microfinance. La banque MF doit toujours garder l'esprit de fidéliser ses clients de les habituer à faire du crédit ou à épargner à la banque.

Un produit sera efficace par le traitement des procédures de travail par les employés. Si les coûts liés aux services financiers sont réduits, les clients pourraient profiter de la conception et de la mise en marché des produits plus compétitifs qui va améliorer leur satisfaction. Pour augmenter les nombres des clients face à l'économie, il faut un défi de qualité de produit offert par rapport aux concurrents. Il faut que l'institution fasse attention aux autres prestataires de services qui offrent le même produit parce qu'il se peut que tous ses clients sont perdus et partent à la recherche d'un produit plus performant et adéquat à leurs besoins. Pourquoi ne pas de maintenir un travail de proximité permettant la bonne connaissance de la clientèle suivant ses besoins ?

§.2 Rationalisations des systèmes pour améliorer la productivité

A. L'organisation Interne

Elle s'agit de la conception des processus d'affaires à travers la rationalisation, la consolidation, la réorganisation des rôles des employés, les responsabilités et l'automatisation. Ce domaine est privilégié dans l'optimisation des employés dans la productivité: organiser les tâches pour une augmentation d'unité produite ou le rendement en faisant travailler plus adéquatement le personnel.

Pour éviter les risques d'inefficacité, les IMF doivent réunir certains moyens pour optimiser la capacité de gérer les risques dont :

- ☞ Le besoin des compétences humaines en gestion financière ou en capacité d'analyser l'interface des IMF. Exemple, mettre en place un leadership puissant pour gérer la culture organisationnelle et les procédures pour le changement ;
- ☞ Il faut éviter les gaspillages de temps aux employés et trouver une solution à la gestion de leur temps par ce que cela est peut être la cause de la non atteinte de l'objectif de l'institution. Exemple pour les agents de crédits, il faut traiter le problème de la mauvaise allocation de temps en établissant des critères sur la taille de crédit, son expérience pour le traitement de la défaillance ; de déléguer un agent de crédit expérimenté ayant des portefeuilles à risque très bas.
- ☞ Il faut faire des suivis quand à l'erreur humaine par exemple en gardant dans un registre les erreurs commises. Ce registre devient un document de base pour la formation continue, la discipline et la redéfinition des objectifs.
- ☞ Mettre en place des outils performants de pilotage qui permettent de suivre à la fois le fonctionnement interne et les changements externes de l'environnement de l'institution.

B. L'amélioration de la qualité de portefeuille

Si la qualité de portefeuille est mauvaise c'est-à-dire plusieurs nombres de crédit sont en arriérés.

Dans ce cas, la probabilité de la banque subissant aux fraudes et à l'inefficacité dans ses activités d'octroi de crédit est puissante. Le succès de toute entreprise privée est la qualité de ses produits.

La nouvelle institution opère dans un segment de marché qui est servi par les banques et une grande variété d'organisme en microfinance (la concurrence). Pour avoir un produit de qualité élevée, il faut s'assurer que tout le personnel est convenablement formé avec une formation attentive des agents de crédits. Il serait probablement plus facile de contrôler par exemple les fraudes si les nombres des arriérés sont moindres.

Les produits et système d'offres de service simples et transparents ainsi que rapides aideront la banque de microfinance à défier les concurrences déloyales de certains de ses concurrents. La transparence c'est d'indiquer dans les brochures et les annonces, sur les contrats les coûts des crédits, le taux effectif composé de tous les éléments de coût. L'institution doit équilibrer ses réactions et personnaliser de ses prestations de services aux besoins du client.

§.3 Limitation des coûts

Le budget représente le plan directeur de toutes les dépenses à effectuer pour maintenir ses activités et toutes sources de fonds nécessaires pour la couverture des dépenses. Sachons que les coûts administratifs y compris les salaires et les autres dépenses opérationnelles représentent la plus grande composante des parties des coûts dans la banque MF surtout pour une banque en pleine expansion. Dans ce cas, Il faut mettre en place une bonne organisation de budget et une analyse de la réalisation du budget par rapport aux prévisions. Le budget représente le plan directeur de toutes les dépenses à effectuer par la banque pour maintenir ses activités et toutes sources de fonds nécessaires pour la couverture de ses dépenses. Une bonne gestion des coûts et de décision est décentralisée par la direction générale de la banque. Comme nous voyons l'état financier d'ABM (cf. annexe VIII), il indique les charges administratives sont très abondantes ce qui entraîne le résultat déficitaire de l'institution.

L'amélioration de l'efficacité implique la capacité de l'organisation à réduire les coûts par rapport à l'unité des services rendus et de confronter à la maîtrise des charges et à l'augmentation des clients.

Nous essayons dans ce chapitre de trouver des solutions face aux problèmes rencontrés lors de notre étude. Pour mieux gérer les risques de la banque, il faut une amélioration de la gestion interne de crédit et de pousser le contrôleur interne à faire le nécessaire pour s'assurer du respect du manuel de procédure en place et mis à jour et de détecter les erreurs et fraude. Pour être une institution active, il faut optimiser la productivité et limiter les coûts, savoir gérer les budgets.

CONCLUSION

Pour conclure, le but de notre analyse a été basé sur les recherches concernant « le principe d'octroi de crédit et ses risques » encourus d'une banque spécialisée en microfinance à Madagascar. Nous avons essayé de trouver des solutions face aux risques de la banque et aux problèmes de non remboursement.

La première partie de notre étude a présenté les généralités sur la banque ABM, ses historiques, ses différents produits ainsi que sa structure organisationnelle de l'agence. Suite de cette première partie, nous avons commencé à expliquer le principe d'octroi de crédit d'ABM et les méthodologies de crédit et les procédures.

La seconde partie a défini les risques de la banque et les problèmes trouvés pendant les visites ainsi que les solutions qui ont été proposés pour l'amélioration de la gestion de crédit et du bon fonctionnement de la banque.

Les problèmes trouvés ont été relatifs à la défaillance de paiement qui provient premièrement, du non respect de la procédure, du non respect de la politique de crédit par les agents de crédit et aussi par les membres du comité de crédit. Une des raisons la plus lourde en matière de risque de non remboursement c'est d'avoir fait une mauvaise analyse sur la capacité de remboursement et du caractère des nouveaux clients. En ce qui concerne les chocs économiques du ménage, les mauvaises destinations de crédit, aucune banque MF ne peut éviter ce genre de risque. Il faut toujours respecter la procédure et politique de crédit en place et de se baser par la bonne connaissance de la situation commerciale et du ménage des emprunteurs et de faire une bonne étude de caractère.

D'autres risques se posaient sur l'étude des dossiers de crédit des emprunteurs qui demande des agents de crédit bien expérimentés et bien formés. Quant aux retards de paiement, il faut bien expliquer aux clients depuis le début que la banque ne tolère pas les retards de paiement même pour un jour parce que cela diminue la chance du client de renouveler son crédit. Pour les retards de paiement, les agents de crédit doivent agir sans attendre la gravité de la situation, il faut trouver des moyens à faire payer le client par des pressions et en mettant en place le

département contentieux d'en faire le nécessaire. Si aucune disposition n'a été faite par la banque, ce serait une mauvaise réputation envers les autres et ils ne sont plus disposés à rembourser les leurs. Dans le cas d'un client difficile, il faut passer au stade des saisies des biens du client par la nécessité de vendre un actif. Pour améliorer la coopération entre l'emprunteur et le prêteur il faut que le client respecte cette règle pour pouvoir accéder aux crédits ultérieurs, avec un montant plus important que le précédent.

Pour les solutions proposées à l'amélioration de la situation existante, nous avons proposé que les agents de crédit doivent être vigilants aux procédures de crédit en place. Les membres du comité de crédit doivent être stricts à la régularité des documents et aux erreurs de calcul des agents de crédit. Ils doivent aussi bien vérifier ce qu'ils ont à approuver et à assigner en ne mettant aucune rature aux décisions de crédit ou en signant pour la reconnaissance de rature faite.

Pour les meilleurs agents de crédit ayant atteint leur objectif, un système de récompense est efficace avec un montant intéressant, ou en affichant des lettres de félicitation pour inciter les autres agents de crédit à atteindre leur objectif.









De plus, le travail de l'auditeur interne doit être renforcé surtout lors des contrôles de respect de la procédure parce qu'il est vrai que le comité de crédit ne dure que quelques minutes et certaines anomalies ne peuvent être identifiées en même temps.

Les perspectives d'avenir de la banque MF seront de continuer à améliorer sa productivité en mettant un leadership efficace et capable de bien gérer la culture organisationnelle et des procédures de changement.









ABM est une banque territoriale malgache spécialisée pour les produits de crédit et les comptes bancaires destinés aux exclus du secteur bancaire. Pour cela, une question qui sera à répondre dans l'avenir c'est de savoir la politique de la banque microfinance en ouvrant ses portes aux gens de faible revenu pour ses produits ? Serait-il indispensable de mettre en place un Guichet Automatique des Banques ?









BIBLIOGRAPHIE

A - OUVRAGES GENERAUX



-  CANDAU Pierre, « audit social », Paris, Addition PUF 1989, 127 pages
-  CHRISTEN R P et PEARCE D. « Microfinance agricole : gérer les risques et concevoir des produits adaptés », Etude spéciale N° 11 Washington DC, CGAP, 2005, 97 Pages
-  CRAIG CHURCHILL ET DAN COSTER « Manuel de gestion des risques en microfinance » CARE 2001, 129 pages
-  DERCON S. « La vulnérabilité une perspective micro économique », Revue d'économie du développement (4) : 118 Pages
-  GUERIM I. ET SERVET J-M CGAP (2003) Microfinance et gestion des risques, in exclusion et liens financiers. Microfinance : leçon du sud Paris
-  PHILIPPE Laurent et PIERRE Tchetskassy, « pratique de l'audit opérationnel » Collection Audit, Edition d'Organisation, 1991, 95 Pages
-  RUTHERFORD S., « comment les pauvres gèrent leur argent », Addition. Gret/Karthala, 2002, 90 pages
-  SAUDERS, A .1994. « Finacial Institutions Management : a modern Perspective » (Gestion des Institutions Financières : Une approche Moderne) Illinois : Irwin, Etats-Unis- 606 pages

B - ARTICLES, PERIODIQUES ET AUTRES DOCUMENTS


-  AFD, Division documentation/A Lambèse/ Bibliographie thématique N°15/Impacts micro finance/Janvier 2002
-  Annexe 12 : Banque Africaine de Développement document élaboré à partir du rapport de Travail sur le crédit agricole et la microfinance du BAD
-  Article sur les conditions générales, Conventions de compte et de fusion ABM, 21-05-2007 P1 et P2
-  Audit externe des institutions de microfinance, guide pratique volume 2, chapitre 3 comprendre le secteur de la microfinance, pages 12
-  Audit Interne des Institutions de Microfinance : Guide Pratique, Volume, Chapitre 3 p.13
-  CHURCHILL C. « La microassurance est-elle une priorité pour les pauvres ? Comprendre la demande des services financiers de gestion des risques » in exclusion et lien fiancier, Paris, Page 39-55
-  Focus, microfinance et gestion des risques : la perspective du client N°17, Septembre 2000, CGAP
-  Formation mise en place en 2002 pour l'OKPK par François Bourgeois

-  Imprimé sur le Séminaire des Opérations Bancaires : Secteur Financier et microfinance, Tana, 04 Juin 2007 par Patrick Elmer, ACCESBANQUE MADAGASCAR
-  La gestion du risque par les IMF BIM N°48-0 7 Décembre 1999
-  Politique de Lutte contre le Blanchiment de capitaux AML et Contre le Financement du Terrorisme (CFT), ABM, Mai 2007.
-  Procédure Caisse par ABM page
-  Procédure Crédit par ABM page
-  Revue de l'efficacité de l'aide pour la microfinance » CLEAR, CGAP, Octobre 2005 par MANUEL MOYART, ERIC DUFLOS, ALEXIA LATORTUE, FRANCOIS LECURYER, FENNYFER ISERN, HUBERT RAUCH
-  Risque, Vulnérabilité, et produits financiers : un cadre d'analyse appliqué à la microfinance agricole et rurale, BIM N°11 Décembre 2007, Emmanuel BOUQUET
-  « Un modèle de crédit scoring pour une IMF africaine » le cas de Niesigiso au Mali, Boucabad Diallo (Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO), Université d'Orléans, Mai 2006, 49 pages

C - MEMOIRES ET THESES

-  Rachid BOUMAHDI, La micro finance au Maroc, Impact et Risque, Université de Maroc, Casablanca, 2004
-  KAMARA Finoana Aronne, Contribution au Renforcement de l'Audit Interne d'un organisme de développement 2006, UNIVERSITE DE TOAMASINA

D - COURS

-  ZAFALIE MARIE EDMEE : Cours Technique bancaire du niveau 3ème Année 2001-2002 Université de Toamasina

E- SITE WEB

-  <http://www.cgap.org>
-  <http://www.lamicrofinance.org>
-  <http://www.mip.org>
-  <http://www.cirad.fr>
-  <http://www.ruralfinance.org>

ANNEXES

ANNEXE I : Les trois différents types de crédit chez ABM**1-Le Crédit Express :**

Expérience minimum		6 mois
Monnaie		ARIARY
Montant Minimum		200 000 AR
Montant maximum		2 500 000 AR
Durée maximum de remboursement		9 mois
Garantie	Types	1 caution (Epouse ou autres)+ les biens domestiques
	Couverture du prêt Minimum avec garanties	75% du montant de prêt
Documentation sur l'usage de fonds		Pas nécessaire
Taux d'intérêt		3,75 % /mois

2-Le Crédit Micro

Expérience minimum		6 mois
Monnaie		ARIARY
Montant Minimum		2 500 001 AR
Montant maximum		10 000 000 AR
Durée maximum de remboursement		18 mois
Garantie	Types	2 cautions (Epouse ou autres) et une autre personne (famille ou amie)+ Garanties (Stock ou actif courant)
	Couverture du prêt Minimum avec garanties	100% du montant de prêt
Documentation sur l'usage de fonds		Selon décision du comité de crédit
Taux d'intérêt		3,75 % /mois

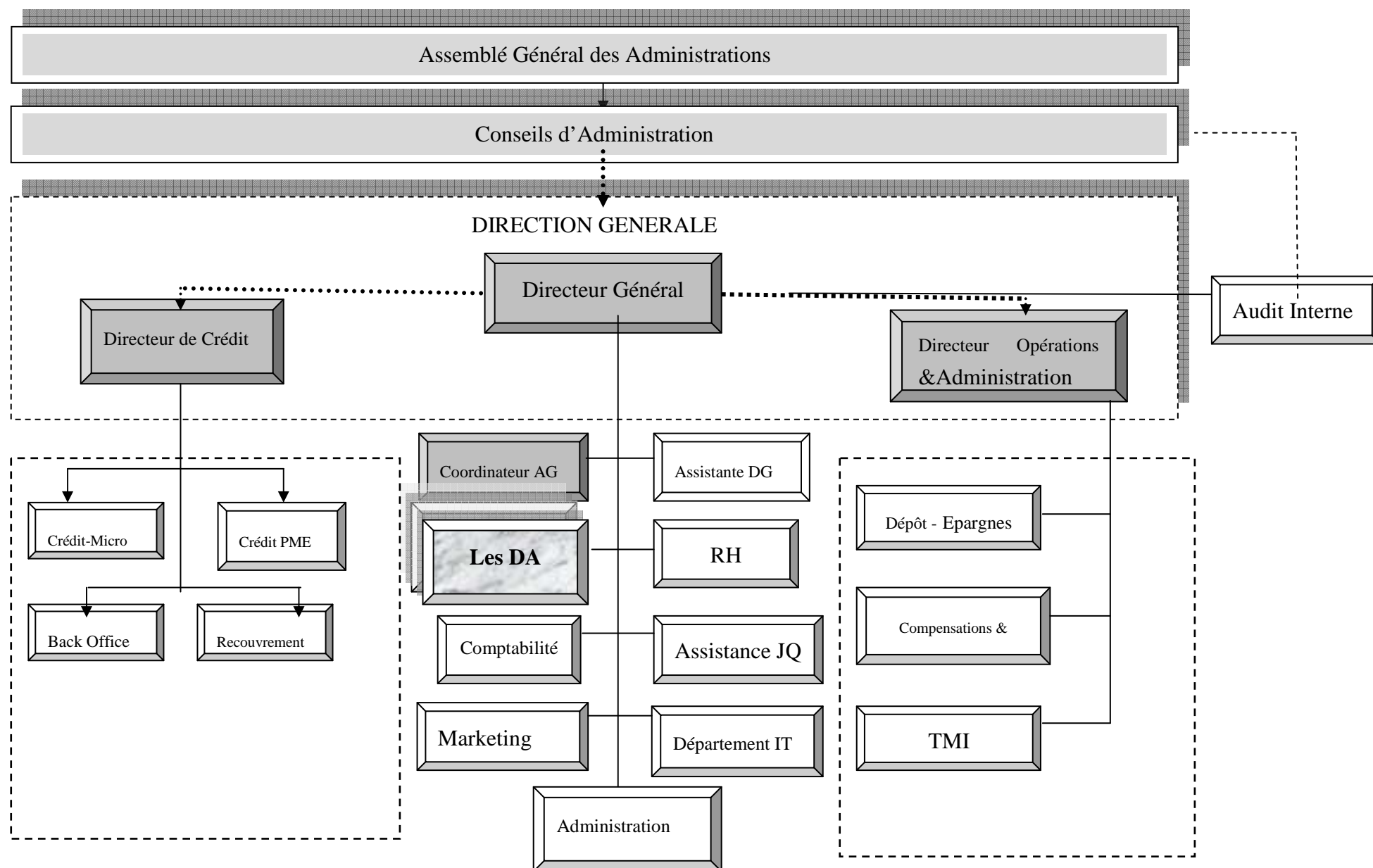
3-Le Crédit PME

Expérience minimum		9 mois
Monnaie		ARIARY
Montant Minimum		10 000 001 AR
Montant maximum		3% des capitaux propres de la banque
Durée maximum de remboursement		24 mois
Garantie	Types	2 cautions (Epouse ou autres) et une autre personne (famille ou amie)+ Garanties (Stock ou actif courant)
	Couverture du prêt Minimum avec garanties	100% du montant de prêt
Documentation sur l'usage de fonds		Obligatoire
Taux d'intérêt		3,75 % /mois

Source : Procédure crédit, Page 4 et 5, Juillet 2007

ANNEXE II : ORGANIGRAMME d'ABM

Source : ABM 2008



ANNEXE III : FORMULAIRE DE DEMANDE DE CREDIT**INFORMATION SUR LE DEMANDEUR**

<u>Nom du demandeur</u>			
<u>Sexe</u>	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	<u>Date de naissance</u>	
<u>Adresse</u>			
<u>N° CIN</u>		<u>Date de délivrance</u>	
<u>Etat civil</u>	<input type="checkbox"/> Célibataire <input type="checkbox"/> Concubin(e) <input type="checkbox"/> Marié(e) <input type="checkbox"/> Divorcé(e) <input type="checkbox"/> Veuf(ve)		
<u>Nom de conjoint</u>			
<u>Conditions de logement</u>	<input type="checkbox"/> Propriété <input type="checkbox"/> Location <input type="checkbox"/> Autres		
<u>N°Téléphone (fixe, mobile)</u>			

INFORMATION SUR LE COMMERCE

<u>Nom du commerce</u>			
<u>Nature de l'activité</u>		<u>Durée de l'activité</u>	
<u>Adresse du commerce</u>			
<u>N° NIF* / patente</u>		<u>Date de délivrance</u>	
<u>Emplacement</u>	<input type="checkbox"/> Propriété <input type="checkbox"/> Location <input type="checkbox"/> Autres		
<u>N°Téléphone</u>		<u>Nombre de salariés</u>	
<u>Disponibilités (caisse)</u>		<u>Dettes fournisseurs</u>	
<u>Compte bancaire</u>		<u>Autres dettes</u>	
<u>Stock</u>			
<u>Actif fixe</u>			
<u>Ventes mensuelles</u>		<u>Profit net</u>	
<u>Dépenses familiales</u>		<u>Autres revenus</u>	

INFORMATION SUR LE CREDIT

<u>Montant sollicité</u>		<u>Durée Sollicitée</u>	
<u>Destination</u>	<input type="checkbox"/> CT <input type="checkbox"/> AI	<u>Capacité mensuelle de paiement</u>	
<u>Garanties proposées</u>	<u>Nantissements.....</u> <u>Cautions :nom :.....N° Tel. :.....relation.....</u> <u>nom :.....N°Tel. :.....relation.....</u>		
<u>Relations internes</u>			
<u>Est-ce que vous avez déjà une demande de crédit chez ABM auparavant ?</u> <u>Est-ce que vous ou votre conjoint(e) avez des crédits dans des autres institutions ?</u> <u>Est-ce que vous avez déjà cautionné pour un crédit chez ABM ?</u>			
<input type="checkbox"/> Client Recourrant <input type="checkbox"/> Promotion Directe <input type="checkbox"/> Prospectus <input type="checkbox"/> Relations <input type="checkbox"/> Client comptes			

Conformément à ce qui est mentionné ci-dessus, le demandeur confirme que l'information donnée est véridique et complète; qu'il (elle) accepte que l'agent de crédit visite son commerce et sa maison pour faire une évaluation économique et sociale respectivement; et qu'il (elle) communiquera toutes les informations nécessaires à cet effet. Le demandeur doit comprendre que la signature de cette demande ne garantit pas l'accord d'un crédit. Accès Banque Madagascar se réserve le droit de recourir à des tierces personnes pour demander les informations jugées importantes pour la prise de décision sur la présente demande de crédit.

Signature du demandeur : _____ Signature et identificateur Agent Crédit : _____

Observations: _____

<u>AC responsable</u>		<u>Signature supérieur</u>	
-----------------------	--	--------------------------------	--

ANNEXE IV : FORMULAIRE DE SUIVI CRÉDIT

Nom du client :	AC :
-----------------	------

Description de l'activité:			
Numéro crédit :		Date de décaissement :	
Montant décaisse :		Maturité :	

1. Première visite

Est-ce que la destination de crédit a été respectée ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si non, détaillez l'utilisation des fonds :		

Vérification de l'état et emplacement de l'activité :
Quel est l'état de l'activité : Est-ce que l'activité se trouve dans le même endroit ?
Observations:

Date : _____

Signature AC: _____ / _____

Signature client: _____

2. Seconde visite

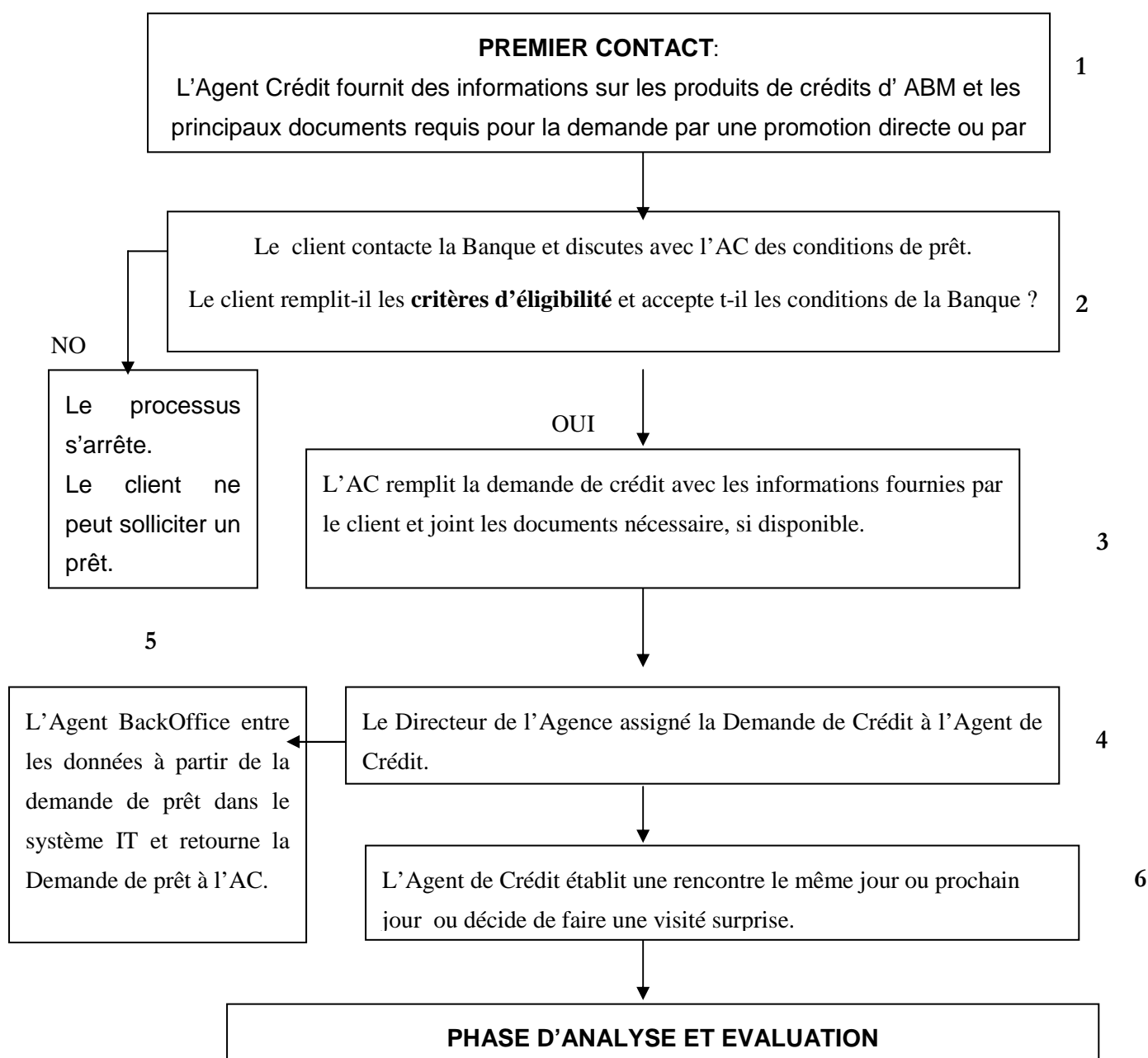
Vérification de l'état et emplacement de l'activité :
Est-ce que il y a des changements majeures dans l'activité ? Est-ce que l'activité se trouve dans le même endroit ?
Observations:

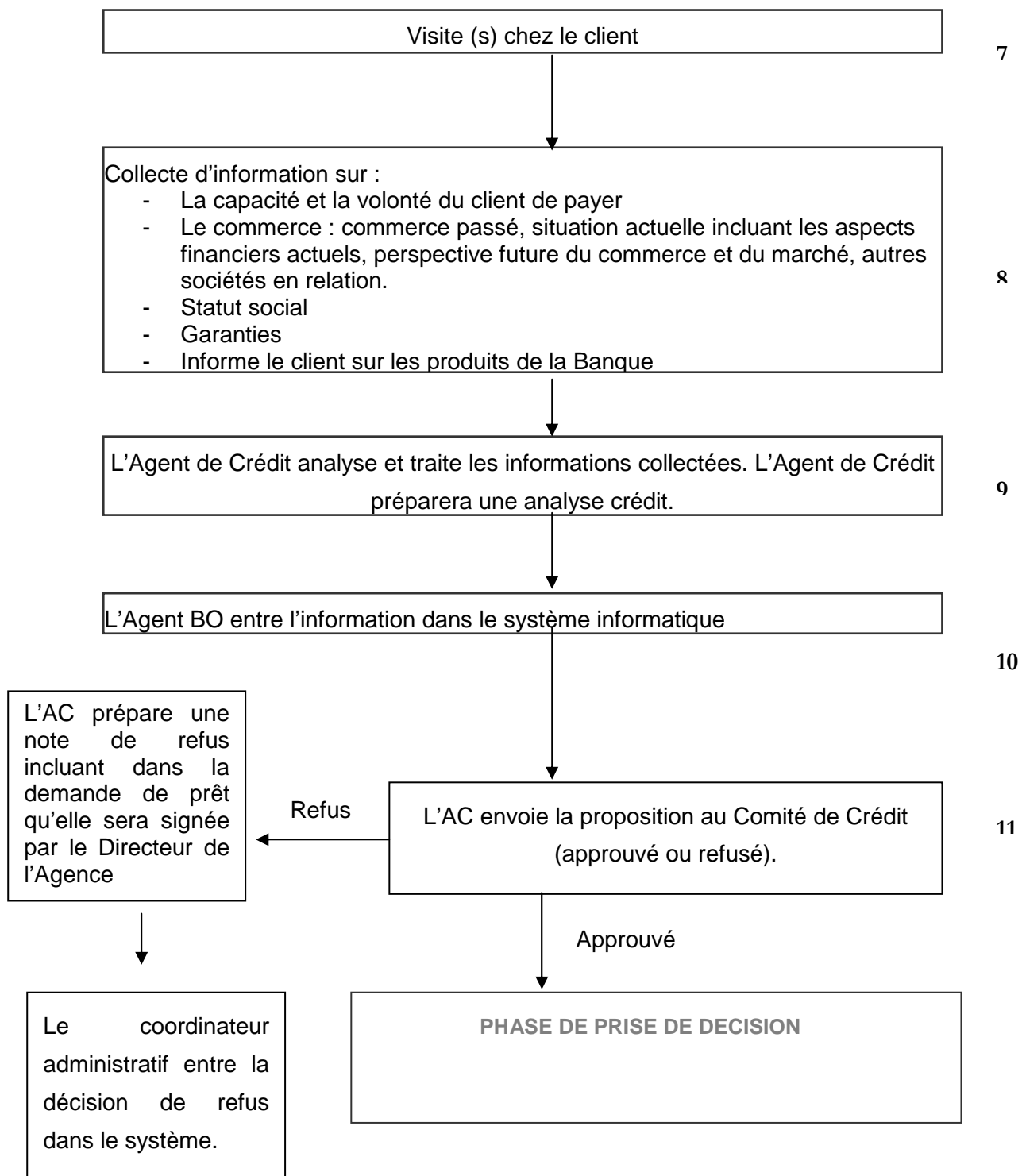
Date : _____

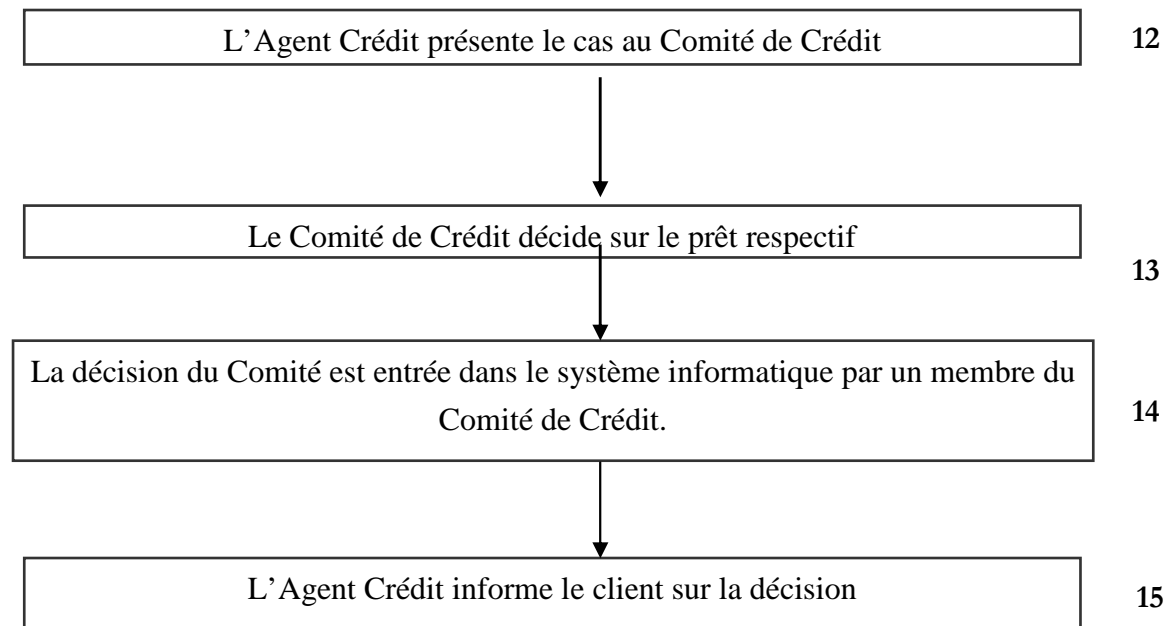
Signature AC: _____ / _____

Signature client: _____

Source : ABM procédure crédit juillet 2007, annexe F6

ANNEXE V : PHASE DE LA DEMANDE DE CREDIT

ANNEXE VI : PHASE D'EVALUATION ET D'ANALYSE DE CREDIT ABM

ANNEXE VII : PHASE DE DECISION

ANNEXE VIII : ETATS FINANCIERS

COMPTE DE RESULTAT	31/12/2007	31/12/2006
Produits d'intérêt (1)	829 354 586,03	15 830 958,33
Charges d'intérêts (2)	83 297 077,59	0,00
Revenus net d'intérêts (3)= (1)+(2)	746 057 508,44	15 830 958,33
Produits d'honoraires et commissions (4)	139 365 247,79	0,00
Charges d'honoraires et commissions (5)	5 350 143,20	1 013 464,44
Revenus nets d'honoraires et de commissions	134 015 104,59	0,00
Dividendes percues (7)	0,00	0,00
Revenus net de portefeuille de transaction (8)	0,00	0,00
Profits nets du portefeuille en monnaies étrangères (9)	0,00	-12 325 506,07
Revenus nets des opérations en monnaies étrangères (10)	-71 778 390,78	0,00
Charges nette sur CDL (11)	-80 611 867,35	0,00
Revenus nets sur les opérations (12)	-23 493 504,66	-67 553 614,70
RESULTAT OPERATIONNEL (13) = 3+6+7+8+9+10+11+12	704 188 850,24	-65 061 626,88
Charges administratives générales (14)	1037 461 098,13	66 916 821,05
Autres charges d'exploitation (15)	79 589 897,31	12 818 330,80
Autres produits d'exploitation (16)	99 178 093,21	0,00
RESULTAT AVANT IMPÔTS (17) =13-14-15+16	-313 684 051,99	-144 796 778,73
Impôt sur les bénéfices (18)	0,00	0,00
Impôts différés (19)	0,00	0,00
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORINAIRES (20) =17-18-19	-313 684 051,99	-144 796 778.73
Charges extraordinaires (21)	0,00	0,00
Produits extraordinaires (22)	0,00	0,00
RESULTAT NET DE L'EXERCICE (23) = 20-21+22	-313 684 051.99	-144 796 778,73
Part des intérêt minoritaires (si consolidés)	0,00	0,00
Revenus par actions	0,00	0,00

Source : ABM, Extrait des Etats Financier compte de résultat

BILAN AU 31-12/2006/ 31-12-2007

ACTIF	31/12/2007 NET	31/12/2006 NET	PASSIF	31/12/2007 NET	31/12/2006 NET
			<u>PASSIFS</u>		
Trésorerie et soldes avec Banque Centrale	3 313 976 400,43	8 730,68	Dettes-établissement de crédit	0,00	0,00
Bon du trésor et titres assimilés	2 050 000 000,00	609 000 000,00	Dettes-autres institutions financières	0,00	0,00
Avoirs- établissements de crédit	356 607 199,22	2 614 641 941,57	Portefeuille de produits dérivés	4 458 619 774,48	0,00
Portefeuille de transaction	0,00	0,00	Dépôt de la clientèle	0,00	0,00
Portefeuille de produits dérivés	0,00	0,00	Subvention d'équipement	0,00	0,00
Prêts et avances à la clientèle	0,00	0,00	Autres subventions d'équipement	0,00	0,00
Titres d'investissement	3 580 785 646,15	0,00	Emprunt et titres subordonnés	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	73 089 545,10	0,00	Provisions pour charges	0,00	0,00
Immobilisations corporelles	1 119 095 480,99	279 016 007,08	Impôts différés- passifs	0,00	0,00
Impôts différés- Actif	0,00	0,00	Fonds de garantie	0,00	0,00
Autres actif	385 908 504,39	61 020 975,99	Autres passifs	133 128 449 36	2 568 854 051,17
			Sous total Passif	4 591 748 223,84	2 568 854 051,17
			<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
			Capital	6 722 500 000,00	1 115 935 000,00
			Réserves	0,00	0,00
			Ecart d'équivalence	0,00	0,00
			Résultat net	- 313 684 051,99	-144 796 778.73
			Report à nouveau	-121 101 395,85	23 695 382,88
			Sous total capitaux propres	6 287 714 552,16	994 833 604,15
TOTAL ACTIF	10 879 462 776,00	3 563 687 655,32	TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	10 879 462 776,00	3 563 687 655,32

LISTE DES FIGURES

FIGURE N°01 : Le circuit LFS vers ABM	15
FIGURE N°02 : Organigramme Agence ABM.....	22
FIGURE N°03 : Circuit de dossier ABM.....	33
FIGURE N°04 : Pyramide de la gestion du risque	71

LISTE DE GRAPHE

GRAPHE N° 01 : Les facteurs de risque du Focus Septembre 2000, CGAP	58
---	----

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N°01 : Tableau de partage des actions ABM.....	11
TABLEAU N°02 : Tableau du bilan déclaration demande.....	35
TABLEAU N°03 : Tableau de vente, formulaire F2, ABM.....	40
TABLEAU N°04 : Tableau des achats, formulaire F2, ABM	41
TABLEAU N°05: Tableau de calcul de MMP	42
TABLEAU N°06 : Tableau de rapprochement des croisements de l'analyse des ventes	43
TABLEAU N°07 : Tableau évaluation des stocks, formulaire F3, ABM.....	44
TABLEAU N°08 : Tableau des dépenses familiales, formulaire F2, ABM.....	45
TABLEAU N°09 : Tableau de cash flow, formulaire F2, ABM	47
TABLEAU N°10 : Tableau de bilan de l'activité client, F2, ABM	49
TABLEAU N°11 : Tableau de décision de crédit	54

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENT	4
LISTE DES ABREVIATIONS	5
INTRODUCTION	7
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE & PRINCIPE D'OCTROI DE CREDIT	9
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA BANQUE ABM	10
SECTION I : HISTORIQUE ET GENERALITES	10
§.1. L'HISTORIQUE D'ABM	10
§.2. GENERALITES SUR MICROFINANCE	12
A- La définition de la microfinance	12
B- Les caractéristiques de la banque ABM	13
a- Accessible aux gens pauvres	13
b-Microcrédit à CT des activités économiques	13
c - Offre des services	14
d- Une institution durable.....	14
C- L'Objectif d'ABM	14
D- Différence entre microfinance et microcrédit	15
§.3 Le logiciel qui gère l'opération d'ABM : LFS MBS	15
SECTION II : LES SERVICES ABM ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	16
§.1 LES SERVICES ET PRODUITS ABM	16
A- Le produit de crédit.....	17
a- Définition	17
b- Les différents types de crédit	17
1- Le crédit Express.....	17
2- Le crédit Micro	18
3- Le crédit PME.....	18
B- Le compte	18
a- Le compte à vue	19
b- Le compte épargne TOKY	20
c- Le dépôt à terme	21

C- Le transfert d'argent International	21
§.2 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'ABM	22
A- L'organigramme de l'Agence.....	22
B- Description des responsabilités de chaque département	24
a- Le département opération bancaire	24
1- Le chargé de clientèle	24
2- Le superviseur Front office.....	25
3- Le caissier.....	25
4- Le caissier principal	25
b- Le département crédit.....	26
1- L'agent de crédit	26
2- L'agent de crédit sénior	26
3- L'agent de crédit PME.....	27
4- L'agent Back office.....	27
c- Le département administration	28
CHAPITRE II LES DISPOSITIONS SUR OPERATIONS DE CREDIT	29
SECTION I LA THEORIE DES OPERATIONS DE CREDIT	29
§ . 1 LES GARANTIES ET CARACTERISTIQUES DES CLIENTS.....	29
A- Les garanties de prêt.....	29
a- Définition	29
b- Les différentes sorte de garanties.....	29
1- Les garanties personnelles ou caution	30
2- Les garanties réelles	30
B- Les caractéristiques des clients MF	31
a- Les clients cibles	31
b- Les différentes sortes des activités de micro entrepreneurs	32
§.2. LA METHODOLOGIE DE CREDIT.....	32
A- Le processus de crédit	32
B- Les modèles de crédit	33
SECTION II LA PROCEDURE DE CREDIT.....	34
§.1 LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	35
A- La phase de demande de crédit	36
B- La phase visite.....	38
a- Information nécessaire pendant la visite	38

b- Les enquêtes à faire	39
§.2 LE PRINCIPE D'OCTROI DE CREDIT	40
A- L'analyse et le traitement des informations	40
a- Le calcul de ventes réalisées par le client	42
1- Etude d'un cas pratique	42
2- Calcul des achats	43
b- La marge sur coût variable	44
c- L'évaluation du stock de marchandise	46
B- L'Evaluations des Etats financiers	47
a- Le cash flow	47
1- Analyse du dépense du ménage	48
2- Calcul du cash flow	49
b- Le bilan	50
C- La décision d'octroi de crédit	52
a- La politique d'approbation de prêt	52
1- La capacité de remboursement	52
2- La volonté de paiement	53
3- Le plan d'investissement	54
4- Les garanties	54
5- L'évaluation du risque	55
b- La décision d'octroi de crédit	55
DEUXIEME PARTIE : L'ANALYSE DES RISQUES DE LA BANQUE	58
CHAPITRE I EVALUATION DES RISQUES DE LA BANQUE	59
SECTION I IDENTIFICATION DES RISQUES DE CREDIT	59
§.1 LE RISQUE DE NON REMBOURSEMENT	59
A- L'analyse de la destination du crédit et du caractère du client	59
B- Le risque sur les évènements imprévus du ménage	60
§.2 LE RETARD DE PAIEMENT	63
SECTION II LES AUTRES RISQUES DE LA BANQUE	64
§.1 GENERALITES SUR LES RISQUES DE LA BANQUE MF	64
A- Le risque de liquidité	64
B- Le risque de taux d'intérêt	65
§.2 LE RISQUE LIE AUX ENVIRONNEMENT EXTERNES	66

A- L'inefficacité	66
B- La concurrence	66
CHAPITRE II LES PROBLEMES	68
SECTION I LE NON RESPECT DE LA PROCEDURE DE CREDIT	68
§.1 LE NON RESPECT DU CRITERE D'ELIGIBILITE	68
§.2 LE PROBLEME DE REMBOURSEMENT.....	69
A- Le mauvais calcul de la capacité de paiement	69
B- La mauvaise évaluation du caractère de client.....	71
C- L'imprudence aux garanties de prêt.....	71
D- Le manque de renforcement de l'engagement du caution	72
E- Le non raffermissement des vérifications des comités de crédit.....	72
SECTION II LE PROBLEME D'ORGANISATION	73
§.1 LE NON RESPECT DU CODE DE CONDUITE	73
A- Le comportement professionnel.....	73
B- Le non respect du règlement intérieur.....	74
§.2 LE FRAUDE	74
CHAPITRE III LES SOLUTIONS POUR LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT	76
SECTION I L'AMELIORATION DE LA GESTION INTERNE DE CREDIT.....	76
§.1 LA METHODE ADEQUATE POUR UNE EVALUATION DE RISQUE.....	76
A- Identification des risques de fonctionnement	77
B- Évaluation des risques pour trouver les moyens de prévention	78
C- Création de plan d'intervention	78
D- Gestion des risques	78
§.2 LES MESURES DE MINIMISATION DES RISQUES DE CREDIT	79
A- L'étude de la procédure de crédit.....	79
a- Le respect de la politique et la procédure de crédit.....	79
1- L'attention aux critères d'éligibilités	79
2- Le comité de crédit.....	80
b- L'amélioration du processus d'étude de dossier de prêt	80
1- La capacité de remboursement.....	81
2- Le caractère du client	82
3- Les garanties	83
4- Le respect du terme de contrat.....	84
B- Amélioration du niveau d'approbation de prêt	84

§.3 LA METHODOLOGIE DE REMBOURSEMENT	85
A- Le retard de paiement.....	85
B- Le renforcement de la motivation à rembourser	86
SECTION II LE CONTROLE INTERNE ET L'OPPORTUNITE DES EMPLOYES.....	87
§.1 LE CONTROLE INTERNE	87
A- Le respect de la procédure	87
B- L'audit de la gestion des clients arriérés.....	87
§.2 L'AMELIORATION DU SYSTEME DE CONTROLE.....	88
A- La recherche des erreurs	88
B- La détection des fraudes	88
§.3 LE RESPECT DU CODE DE CONDUITE	89
A- Le recrutement et la formation.....	89
B- La récompense et motivation	90
SECTION III L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE	91
§.1 LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DE TRESORERIE.....	91
A- Le suivi du flux financier.....	92
B- La répartition entre la trésorerie et autres actifs productifs.....	92
§.2 LA GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTERET.....	92
SECTION IV L'EFFICACITE DE L'INSTITUTION	93
§.1 AUGMENTATION DU NOMBRE DE CLIENT	93
§.2 OPTIMISATION DES SYSTEMES POUR AMELIORER LA PRODUCTIVITE	94
A- L'organisation interne.....	94
B- L'amélioration de la qualité de portefeuille.....	94
§.3 LIMITATION DES COUTS	95
CONCLUSION	97
BIBLIOGRAPHIES.....	99
ANNEXES.....	101
ANNEXE I les différents types de crédit	102
ANNEXE II : Organigramme ABM	104
ANNEXE III : Formulaire de demande de crédit	105
ANNEXE IV : Formulaire de suivi de crédit	106
ANNEXE V : Processus de la phase demande de crédit.....	107
ANNEXE VI : Processus d'évaluation et analyse	108
ANNEXE VII : Processus de décision.....	109

ANNEXE VIII : Etats financiers	111
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHES, FIGURES	112
TABLE DES MATIERES	113