

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
Département GESTION
Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de *Maîtrise en Gestion*
Option FINANCES ET COMPTABILITE

ANALYSE DES CRITERES D'OCTROI DE CREDITS AUX PARTICULIERS

:
RANDRIANJAFY Setramihamina

Date de soutenance : 03 Mai 2006

Et sous l'encadrement professionnel de : Mme RAZAFY Mino Nirina Directeur de
l'Agence Espace Zénith Ankorondrano

Sous l'encadrement pédagogique de : Mr ANDRIANTSEHENO Daniel Maître de conférence

Table des matières

REMERCIEMENTS .	1
ABREVIATIONS .	3
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE .	7
Chapitre I : PRESENTATION DE LA BNI-CLM .	7
<u>Section1</u> : Historique et Identité . .	7
<u>Section 2</u> : Structure organisationnelle . .	11
<u>Section 3</u> : Objectifs généraux et activités .	13
<u>Section 4</u> : Présentation de l'Espace Zénith Ankorondrano . .	16
Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION .	22
<u>Section1</u> : Définitions et généralités sur la Banque . .	22
<u>Section2</u> : Outil de gestion : « Gestion financière » . .	24
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE D'UN DOSSIER DE CREDIT AUX PARTICULIERS . .	33
Chapitre I : ANALYSE DES CRITERES D'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS . .	33
<u>Section1</u> : Analyse non financière . .	33
<u>Section2</u> : Analyse financière .	39
<u>Section3</u> : Circuit d'un dossier de crédit aux particuliers . .	46
Chapitre II : LES POINTS FORTS .	51
<u>Section1</u> : Au niveau de la banque .	51
<u>Section2</u> : Au niveau des critères d'octroi de crédit . .	52
Chapitre III : LES POINTS FAIBLES . .	54
<u>Section1</u> : Au niveau de la banque .	54
<u>Section2</u> : Au niveau des critères d'octroi de crédit .	55
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS .	59
Chapitre I : RECOMMANDATIONS GENERALES AU NIVEAU DE LA BANQUE . .	59
<u>Section1</u> : Recrutement de personnel .	59

<u>Section2</u> : Stimulation de la motivation du personnel . .	60
<u>Section3</u> : Renouvellement et entretien des matériels informatiques . .	60
<u>Section4</u> : Une bonne organisation .	60
<u>Section5</u> : Une bonne maîtrise du facteur temps .	62
Chapitre II : PROPOSITION DE SOLUTIONS AU NIVEAU DES CRITERES DE L'OCTROI ..	65
<u>Section1</u> : Révision de certains critères d'octroi . .	65
<u>Section2</u> : Nécessité d'une délégation de pouvoir .	66
<u>Section3</u> : Accélération de déblocage de fonds .	67
<u>Section4</u> : Prévention des risques de non remboursement : . .	67
Chapitre III : RESULTATS ATTENDUS .	67
<u>Section1</u> : Résultats sociaux .	68
<u>Section2</u> : Résultats économiques . .	68
<u>Section3</u> : Résultats financiers . .	68
CONCLUSION .	69
BIBLIOGRAPHIE . .	71
ANNEXES .	73

REMERCIEMENTS

Avant de présenter les résultats de notre recherche, nous voudrions exprimer en premier lieu nos sincères reconnaissances à Dieu, le Créateur , essence de notre vie et à son fils unique Jésus Christ, notre éternel berger.

Nous tenons particulièrement à exprimer notre profonde gratitude :

A Monsieur RAJERISON Wilson, Professeur à l'Université Président de l'Université d'Antananarivo ;

A Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;

#A Monsieur RALISON Roger, Maître de conférence, Chef de Département Gestion ;

#Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur à l'Université, et Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion (CERG) ;

#Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférence, Encadreur enseignant, qui n'a pas ménagé son temps à nous conseiller et à nous orienter dans nos investigations tout au long de ce mémoire ;

#Monsieur Dominique TISSIER, Directeur général de la BNI-CLM qui a accepté la réalisation de ce mémoire au sein de son établissement ;

#Madame RAZAFY Mino Nirina, Directeur de l'Agence Espace Zénith Ankorondrano, Encadreur professionnel, pour avoir accepté de nous encadrer. Son assistance et sa disponibilité ont été une aide précieuse pour la réalisation de ce mémoire ;

#Toute l'équipe de la Direction Commerciale ainsi que toute l'équipe de l'Espace Zénith, qui nous a accueilli à bras ouvert durant notre stage ;

#Tous les formateurs permanents et vacataires qui, par leurs efforts incessants, ont su transmettre leurs connaissances théoriques et pratiques pour la formation gestionnaire durant notre vie universitaire; ainsi qu'à tout le personnel administratif du Département Gestion qui nous ont apporté leur aide.

MERCI !

ABREVIATIONS

Assistance
Après
Vente
Assurance
Vie
Groupe
BDC
De
Caisse
BNI-CLM
Crédit
Lyonnais
Madagascar
Compte
à
Terme
Commission
Bancaire
et
Financière
DE/ANALYSE
Des
Engagements
/
Analyse
DE/BO
Des
Engagements
/
Back
Office
DE/MPP
Général
Adjoint/
MPP
Integrated
System
for
Banking
Administration
Marché
Interbancaire

de
Devises
MPP
Marché
des
Particuliers
et
Professionnel
PAC
d'action
Commercial
Produit
Net
Bancaire

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre I : PRESENTATION DE LA BNI-CLM

Nous allons voir dans ce premier chapitre la présentation de la BNI-CLM en résumant en quelques lignes son historique, sa structure organisationnelle ainsi que ses missions et activités.

Section1 : Historique et Identité

1 Historique :

La BNI-CLM a changé de raison social plusieurs fois avant d'arriver à cette dénomination

1919 : Le « Comptoir National d'Escompte (CNE) s'est installé à Madagascar.

La « Compagnie de l'Océan Indien » est créée sous l'égide de la Havraise Péninsulaire ; par la suite est né le « Crédit Foncier de Madagascar » (CMF).

1925 : Le CMF est devenu la filiale de la « Banque Nationale pour le Commerce et

l'Industrie » (BNCI » et prit le nom de « Crédit Foncier de Madagascar et de la Réunion » (CFMR).

1954 : Le CFMR change de dénomination et devient « Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie de l'Océan Indien » (BNCI-OI).

1973 : Elle devient la Banque pour le Commerce et l'Industrie ou BCIM par la fixation du Siège social à Madagascar. Son principal actionnaire est la Banque Nationale de Paris (BNP).

1975 : Suite a processus de nationalisation des entreprises, la « Bankin'Ny Indostria » (BNI) a été créée et son capital était partagé entre l'Etat, la Banque Centrale de Madagascar et la CnaPS. La BNI avait pour missions principale la promotion de l'industrie et de l'artisanat, ainsi que la mobilisation de l'épargne à travers l'octroi de crédit à court, moyen et long terme.

1991 : Suite à la privatisation de la BNI, la BNI-Crédit Lyonnais Madagascar est née lors du rachat de la majorité du capital de la BNI par le Groupe Crédit Lyonnais.

2002 : La BNP-Paribas a acheté les 10% des parts revenant à l'Etat Français.

2003 : La banque verte « Crédit Agricole SA » a absorbé le Crédit Lyonnais.

2 Identité :

La BNI-CLM est régie par les lois en vigueur à Madagascar, notamment par l'ordonnance n° 88005 du 18 Avril 1988, portant sur la réglementation bancaire, par les textes sur les sociétés anonymes et par les statuts.



Fiche signalétique :

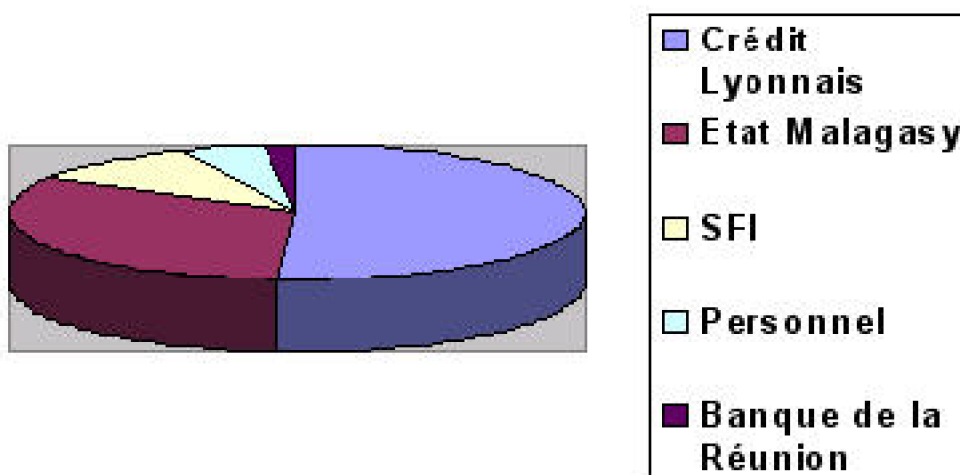
Fiche signalétique :

Bilan
 sociale
 Crédit
 Lyonnais
 Madagascar
 Secteur
 bancaire
 Capital
 Social
 milliards
 Siège
 rue
 du
 26
 juin
 Analakely
 –
 101
 Tanà
 –
 BP :174
 Téléphone
 /
 22.239.51
 /
 22.396.50
 T21205
 CL
 MAG
 MG
 Enfo@bni.mg
 22.337.49
 SWIFTDMGMG
 Site web
 22.55.33
 RCS B00864
 N° BIC B001901n
 dur
 19
 Décembre
 1991
 banques
 et
 établissements
 financiers

Actions et actionnaires :

Etant une SA, la BNI-CLM dispose d'un capital de 2,7 milliards d'Ariary divisé en 180.000 actions d'une valeur nominale de Ar 15.000. Ainsi, ses principaux actionnaires sont :

- Crédit Lyonnais Global Banking :51%
- Etat Malagasy : 32,58%
- Société financière internationale :10%
- Personnel : 4,42%
- Banque de la Réunion : 2%



Répartition des actions de la BNI-CLM :

Le crédit lyonnais Banking, qui est une des filiales de Crédit lyonnais, détient la grande part de capital de la BNI. Le crédit lyonnais détient des participations dans de nombreux établissements de crédits de part le monde, que ce soit en Europe ou dans les autres continents.

La société financière internationale est un établissement de crédit qui s'est spécialisé dans le financement et les participations dans les entreprises privées. Elle fait partie du groupe Banque Mondiale.

La banque de la Réunion est une filiale de la Caisse d'épargne Province Alpes Corse.

Section 2 : Structure organisationnelle

Nous allons consacrer cette section pour parler de l'organisation anatomique de la banque. Empruntant le système d'organisation des grandes entreprises traditionnelles, elle a adopté une structure fonctionnelle qui est décrite comme suit :

- La Direction Générale :

Elle est nommée par le conseil d'Administration et s'occupe essentiellement de la définition de la politique et de la stratégie globale et des grandes orientations de la Banque. Cette direction est composée du Directeur général aidé par le Comité exécutif.

- Comités de Direction :

Elle est constituée par plusieurs comités dont le comité exécutif, le comité de direction, le comité de crédit, le comité de contrôle interne, le comité d'exploitation, le comité de personnel, le comité de communication externe, le comité des risques sensibles et de provisionnement, le comité organisation, le comité informatique, le comité de sécurité, le comité de rédaction-journal et le comité déontologie. Les membres de ces comités sont assurés par les différentes directions au sein de la banque et les actionnaires en conformité avec la nature de chaque comité.

- L'Inspection Générale (IG) :

Elle est chargée de l'audit interne de la banque. Elle facilite ainsi à la Direction générale, le suivi des opérations de chaque direction et leur efficacité face aux attentes ou objectifs de la banque.

- Le Secrétariat Général (SG):

Il s'occupe des domaines juridique, fiscal, et réglementaire, des grandes relations, de l'ingénierie financière et les études, la veille stratégique et le centre de documentation.

- La Direction des Engagements (DDE):

Cette direction assure la bonne maîtrise des risques de contrepartie dans toutes les phases de relation avec les clients. En d'autres termes, elle se charge de la solvabilité des clients en termes de remboursement (Ce qui signifie l'analyse de la mise en place et le contrôle des engagements accordés à la clientèle), le suivi par département contentieux des engagements compromis, la gestion des actes.

- La Direction des Ressources Humaines (DRH) :

Cette Direction veille à la gestion des ressources humaines en conformité avec les orientations définies par la Direction Générale ; à la mise en œuvre de la politique en matière de recrutement ; la rémunération et la formation, la fourniture de tous les éléments nécessaires à la prise de décision par la Direction Générale touchant le personnel et l'assurance de la gestion administrative du personnel.

Cette direction veille aussi au suivi du personnel selon le code de travail, la convention collective des banques et surtout la déontologie. Elle met en œuvre toutes les stratégies du suivi du personnel et les stagiaires depuis leur entrée jusqu'à leur départ de la banque.

- La Direction de Support (DS) :

C'est une direction gérant les supports techniques et matériels de la banque. Son domaine d'activité se limite à la mise en marche de toutes les opérations courantes de la banque, que ce soit domestiques ou pour les services et autres utilisations. Ses missions sont, l'établissement d'une organisation propice et remontée rapide des éléments d'aide à

la décision utiles à la Direction Générales, l'analyse, l'accroissement et l'assurance des projets plus le contact des fournisseurs et prestataires

- La direction Exploitation :

Cette direction met en œuvre la politique commerciale de la banque, dirigée par le Directeur Général Adjoint Exploitation. Elle gère les portefeuilles de la clientèle. C'est la direction qui assure les domaines touchant l'exploitation commerciale et la qualité de l'image de la Banque auprès de la clientèle.

Elle se subdivise en plusieurs marchés :

Le marché des Entreprises et Institutionnels : sous l'égide du DGA/MEI.

Ainsi, la Direction des marchés des Entreprises administre toutes les différentes entreprises dans tous les réseaux et les organisations. Alors que la Direction des institutionnels assure la gestion et le suivi des organisations non gouvernementaux (ONG), les organismes culturelles, les ambassades, les associations et les institutions à but lucratif.

Le marché Particulier et Professionnel :

Il s'occupe aussi du contact direct avec les clients, mais dans les domaines particulier et professionnel.

Par ailleurs, ces directions sont en collaboration directe avec les autres directions suivantes :

La Direction du Marché Particuliers et Professionnels : administre les agences de la capitale et dans tous les provinces.

La Direction de l'Appui Commercial : Elle assure l'assistance administrative à l'exploitation et le suivi des dossiers et aide à l'identification des besoins du marché.

La trésorerie et Change : Elle s'occupe de la gestion du Marché Interbancaire de Devises (MID) et la trésorerie en franc malgache et en devises.

La promotion commerciale : qui assure la mise en œuvre de la politique commerciale et promouvait les outils de mesures des objectifs de l'exploitation commerciale.

Service Marketing : se charge des diverses études de marché, collabore avec la promotion commerciale et l'appui commerciale, et élabore les stratégies de vente pour les commerciaux.

Section 3 : Objectifs généraux et activités

1 Objectifs généraux :

L'objectif principal de la BNI-CLM est de rester banque leader du système bancaire avec une part de marché de 30% non seulement en fonds propres, emplois et ressources mais aussi dans tout autre domaine d'importance (Crédit documentaire, flux , Marché interbancaire de devises, monétique, formation...)

Afin d'y parvenir et de réussir pleinement, elle a pour objectifs :

- d'adopter une politique commerciale sélective et de lancer de nouveaux produits bien adaptés ;
- de renforcer l'efficacité de l'organisation du secteur commercial sur le plan dimensionnel des équipes commerciales ;
- d'améliorer l'utilisation des outils existants ;
- de travailler l'image de banque moderne et dynamique de la BNI-CLM
- de réduire d'une manière continue l'effectif pour une bonne rentabilité ;
- de maintenir la qualité du portefeuille de crédit de la banque ;
- et de privilégier les efforts de formation.

2 Activités :

La banque est le fruit du contexte économique et monétaire de chaque époque. En général, les opérations comprennent la réception de fonds publics, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition des moyens de paiement vis à vis de la clientèle ou de la gestion de ces mêmes moyens de paiement.

Ainsi, la BNI-CLM est une banque commerciale dont les activités se résument en trois groupes :

Collecte de fonds :

Les dépôts : Il existe deux types de dépôts que les clients peuvent faire dont les dépôts à terme et les dépôts à vue qui sont souscrits notamment par les investisseurs institutionnels ou encore des organismes culturels et professionnels , par des entreprises et des particuliers.

Les ressources de trésorerie : provenant des refinancements de projets par des bailleurs de fonds spécialisés.

L'octroi de financement :

Les crédits de fonctionnement : C'est un financement destiné à la couverture des BFR.

Les crédits à LMT : C'est un moyen de financement de l'équipement des entreprises.

Les petits crédits privés à CT : Ce crédit est accordé aux clients particuliers pour une durée maximale de 24 mois.

Les crédits à l'habitat à LT : Ce crédit se présente sous forme de financement revêt d'un caractère marginal avec un volume encore plus modéré que les crédits privés à CT.

Les prestations de services et les produits offerts :

Les prestations de services :

Les crédits documentaires : Ils sont destinés à l'importation et à l'exportation

Les remises documentaires : C'est un règlement direct et intermédiation auprès des autorités de contrôle des relations avec l'étranger.

Les recouvrements et domiciliation de règlements domestiques

Le compte à vue : Comptes à dépôts dans lesquels on peut effectuer des opérations que ce soit versements, virement ou encore paiements. Il existe 2 sortes de comptes à vue : Le compte en chèque pour les particuliers, et le compte courant pour les entreprises.

Le compte à terme : Compte de placement à terme où le taux d'intérêt et la durée du placement sont connus d'avance.

Les bons de caisse : Ce sont des titres émis par la banque et souscrits par sa clientèle après versement du placement ou virement du montant souhaité.

Les comptes épargne : Ce compte enregistre les versements et les retraits effectués par le déposant.

Les différents produits :

Un site Internet BNI-CLM: www.bni.mg Il a été lancé en 2000 pour que les clients puissent avoir plus d'informations sur le cours du franc malagasy par rapport aux principales devises et donne son évolution face à l'Euro et au Dollar au cours du dernier mois. Il permet aussi de voir diverses informations concernant la BNI-CLM, ainsi que les produits et services offerts.

Les terminaux de paiement électronique : Ils proposent aux utilisateurs porteurs de Carte visa des services pour le paiement des opérations commerciales auprès des commerçants agréés et pour les retraits d'espèces aux guichets de la BNI.

Eliophone : Il donne accès à la consultation vocale des comptes par téléphone, c'est à dire par l'intermédiaire d'un serveur vocal disponible à toute heure. Il permet de connaître la position de son compte ouvert sur les livres de la banque, la consultation des mouvements de compte des 3 dernières opérations du mois ; de transmettre les ordres de virements de compte à compte ; de passer sa commande de chéquier.

Elionet : Regroupant tous les nouveaux produits électroniques offerts par la banque. Il assure :

- La gestion des comptes pour les particuliers et entreprises
- La gestion de leurs comptes sur Internet dont la consultation de comptes avec relevés journaliers, les avis d'opérations, le tri par date de valeur, le suivi des exécutions d'ordres d'achats et de ventes sur la MID et d'autres opérations courantes.

Les produits d'assurance : Il existe 03 types de produits d'assurance offerts par la banque :

- Le vialis ou assurance décès accidentel
- Le supervialis ou assurance décès toutes causes.
- Epargne retraite plus : C'est une assurance retraite offerte aux clients de la banque concernant leur retraite avec des cotisations pendant la période active pour disposer d'un capital à la retraite qui sera payable en capital ou en rente.

Le chèque bleu : C'est un chèque de voyage valable sur le territoire malgache, du montant convenu au moment de l'achat, payable auprès de chacune des agences de la banque.

Trade finance (Financement du Commerce International) : C'est un moyen de transaction internationale qui s'est rapproché du Back office. Elle génère plus de la moitié de commission de la Banque. Ce qui signifie la capitale en volume d'import-export par rapport au marché global.

Western Union : Permet aux clients de recevoir de l'argent de par le monde, transféré au destinataire juste après envoi de fonds.

Cash Management : Permet aux clients de se connecter sur un micro-ordinateur de la banque pour récupérer un extrait de compte et constater les mouvements dans son compte, un solde en temps réel, des avis d'écritures pour envoyer des ordres de virement.

Les cartes bancaires : Elles permettent de retirer de l'argent 24heures/24 et 7jours/7 dans les guichets automatiques de banque GAB. Il y a 4 types de cartes bancaires correspondant aux exigences des clients :

- **SELECT** : Carte de visa internationale pour le meilleur.
- **UNIVERS** : Carte de visa électron international pour les voyages.
- **ESSENTIEL** : Carte de visa électron national pour un moyen de paiement moderne et sécurisé.
- **LION** : Carte de retrait donnant accès à tous titulaires d'un compte épargne chez la banque.

En outre, la BNI dispose aussi d'autres activités comme :

La boîte-courrier : Elle offre aux particuliers et aux entreprises une aisance concernant la réception de leurs courriers.

La location de coffre fort : Comme toutes les autres banques primaires, la location de coffre-fort fait partie des activités de la BNI.

Section 4 : Présentation de l'Espace Zénith Ankorondrano

1 Environnements :

Comme définition, l'Environnement désigne dans un sens très général l'ensemble des éléments constitutifs du milieu où vit l'homme : la faune, la flore, les reliefs etc....

Tandis que l'environnement d'entreprise ou de société se définit comme l'ensemble des forces externes et internes qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise, ou encore des facteurs qui ont un impact sur la vie de l'entreprise.

a) Environnement interne :

L'espace Zénith héberge deux départements et une direction bien distinctes à savoir :

La direction des institutionnelles (voir structure organisationnelle)

Le département de la direction de marché des entreprises (voir structure organisationnelle)

L'agence d'Ankorondrano (voir le résumé ci-dessous)

b) Environnement externe :

Pour cet environnement externe, nous allons parler de la concurrence existante et de ses relations de complémentarité.

La concurrence :

Connaître son environnement concurrentiel est aussi important pour l'entreprise que de se connaître soi-même. Que l'on soit gros ou petit, il faut toujours compter l'existence de cette concurrence qui est à l'affût de la moindre faille pour augmenter sa part de marché, par exemple s'investir dans des matériels plus développés.

Autour de la Zone Zital, il n'existe qu'une seule catégorie de concurrents de la Banque, qui n'est autre que les concurrents directs qui offrent les mêmes produits sur le marché de service bancaire: BMOI, BFV/SG, UCB et BOA.

Les relations de complémentarité :

L'existence de l'espace Zénith facilite les transactions financières avec les entreprises voisines telles que les entreprises de service, les entreprises commerciales et les entreprises de production. Si l'on ne cite que : SOREDIM, Mr BRICOLAGE, JUMBO SCORE , MIDI MADAGASCAR, etc....

2 Organisation de l'Agence :

Pour bien comprendre notre cas, nous verrons dans l'annexe l'organigramme de l'Agence et nous allons évoquer ci-après les différentes tâches accomplies par les employés.

- Directeur :

Elle s'occupe de trois rôles fondamentaux : la gestion commerciale, la gestion de production, l'animation et la représentation.

Dans le Gestion Commerciale, elle assure : l'approche socio-économique du rayon d'exploitation, la mise en œuvre de la politique commerciale, le développement du fonds de commerce, la gestion d'Engagements / Ressources, les contacts avec la clientèle

Dans la gestion de production, elle assure la responsabilité des secteurs back office de son agence, et veille à la bonne marche administrative et à la sécurité de l'agence. Ainsi, elle :

Veille à l'application stricte des procédures des contrôles et des instructions ;

Veille et organise le contrôle quotidien des opérations et des encaisses ;

Diffusion, contrôle et application des instructions ;

Gestion patrimoine et maintenance ;

Sécurité des opérations, des biens et des personnes.

Dans l'animation et la représentation, elle assure : la communication interne et externe, l'écoute de la clientèle. En effet, pour l'animation elle :

Assure l'organisation et le gestion des ressources humaines dans son périmètre

Met en œuvre le plan de formation ;

Contribue à la mise en œuvre de la politique de gestion édictée par la Direction Générale notamment en ce qui concerne le contrôle interne et la conformité

- Responsable Commercial :

Elle assure le bon fonctionnement de l'équipe commercial, et veille à la qualité de service clientèle et la sécurité des engagements :

Gestion commerciale

Mise en œuvre du plan d'action commercial (PAC)

Suivi des dossiers engagements

Sains

Recouvrement

Contacts clientèle

Animation

Animation/ adhésion équipe exploitants au PAC

Formation / Organisation du personnel exploitant et accueil

- Chargé de la clientèle :

Il s'occupe généralement de:

Gestion commerciale

Mise en œuvre du plan d'action commercial (PAC)

Suivi des dossiers engagements

Vente de produits

Sains

En recouvrement ou douteux

Assistance au service contentieux

Contacts clientèle

Responsable des comptes et relations

Responsable des conditions

- Responsable Supports :

Il assure les travaux de secrétariat et s'occupe de l'économat :

Enregistrement et renvoi quotidien des courriers (arrivée – départ)

Correspondances internes et externes : saisie, suivi et relance

Traitement et saisie Bon De Caisse – Compte à Terme

Collection et mise à jour des documents internes (note interne)

Confection des états périodiques et passation

Gestion de l'économat et des archives

Responsable des appareils administratifs (machine photocopieuse – appareil fax – scanner – imprimante laser)

Détenteur 2^{ème} clé du coffre clientèle

Tenue et suivi des dossiers du coffre clientèle

Mise à jour dossiers personnel (fiche d'absence, confection charnière, etc....)

Correspondance clientèle

Renfort des autres postes

- Assistance et après vente & accueil :

Le responsable est sous l'égide du Responsable A.A.V - DGA/MPP et a pour tâches principales :

Accueil clientèle

Traitement des ouvertures et clôtures de compte

Responsable CA10

Saisie CORE

Tenue des divers actes et dossiers (opposition, procuration, compte joint etc....)

Correspondance clientèle

Gestion et suivi réclamation clientèle

Envoi divers courriers

Renfort des autres postes

- Valideurs :

Ils assurent :

l'organisation matérielle et fonctionnelle de son secteur et le contrôle quotidien de la régularité des opérations.

la formation et l'animation des agents sous son autorité

le pointage et la validation des opérations inférieures à son habilitation

Comme principales tâches, ils s'occupent du :

Contrôle et suivi des opérations (assurer le respect des procédures

Suivi des suspens

Fournit aux commerciaux les éléments de réponse aux réclamations

Pointage par code d'opération sur brouillard de saisie

Contrôle et surveillance des matériels de travail à la disposition des agents travaillant sous son autorité

Détenteur des clés de sûreté (accès à la salle coffre)

Suivi de la régularisation des anomalies liées aux opérations

Gestionnaires GAB

- Guichets :

Ils se chargent de la prestation de service de caisse monnaie locale :

Vérification matérielle des chèques ou autres moyens de paiement au guichet

Paiement et réception des fonds en espèces de la clientèle

Traitement des pièces comptables caisse/espèces

Saisie des mouvements

Edition fin de lots (intermédiaire et en fin de journée)

Préparation, envoi et réception des fonds de la BCM

Arrêté de caisse monnaie locale

Entretien (nettoyage) du matériel informatique dans son box

Classement

Renfort des autres postes

Il est à noter que le guichet change se distingue des autres guichets par le traitement des changes manuels par le pivot de change.

- Back office / automate :

Elle se charge de :

Accueil clientèle

Correspondance clientèle

Gestion et suivi réclamation clientèle

Envoi divers courriers

Responsable des cartes de signatures, des dossiers d'ouverture

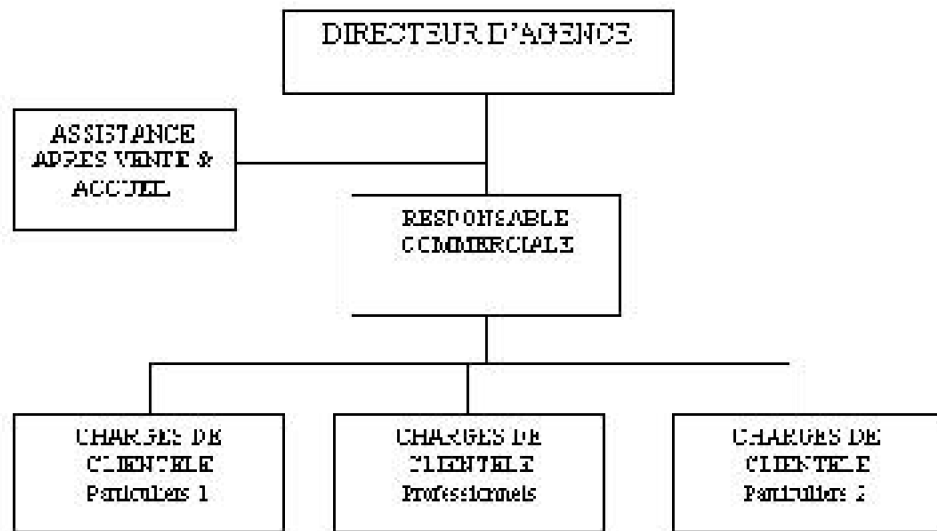
Réception des remises chèques et divers ordres clients avec vérification

Saisie et classement demande et accusé de réception chéquiers

Renfort des autres postes

3-La Direction commerciale de l'Agence

L'organigramme de la Direction Commerciale se présente comme suit :



L'équipe commerciale du département est essentiellement composée 5 exploitants ou gestionnaires de portefeuille et une assistante après vente et accueil qui sont en contact direct avec la clientèle.

En effet, elle s'occupe de:

la gestion et suivi des comptes clients

la prospection

les ventes

l'étude des dossiers de crédit des clients

la régularisation des anomalies

Conseil clientèle

la gestion commerciale

Tandis que l'assistante après vente & accueil se charge de :

La réception clients à l'espace offre de bienvenue

La première vérification des documents remis et les formulaires remplis par les clients

L'orientation des clients vers les commerciaux pour tout entretien sur les autres produits (Pack PME- crédit personnel –cartes bancaires, etc....)

Enregistrement des coordonnées des prospects potentiels

La transmission de ces informations vers les gestionnaires désignés pour envoi au Pôle produit

Du recueil journalier des statistiques sur le nombre de contacts effectués.

Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Section1 : Définitions et généralités sur la Banque

Selon loi française du 13 juin 1941 , « sont considérés comme Banques, les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement de fonds qu'ils emploient pour leur propres compte en opération d'escompte, en opération de crédits ou opération financières ». Mais nous précisons que des opérations connexes telles que conseils , assistance , ingénierie financière , opération de changes et prise de participations sont aussi autorisées.

1 Les lois et règlements :

En 1998, le secteur bancaire était ouvert aux capitaux privés par la création de la Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI), suivi de la privatisation de la BNI, de la BFV et de la BTM. Les taux d'intérêts sont devenus entièrement libre en 1990. Une nouvelle loi a régi l'activité bancaire depuis 1996 (loi 95-030 du 22 février 1996) relative à l'organisation et le contrôle. La loi a prévu quatre catégories (deux catégories pour l'ancienne ordonnance n°88-005 du 18 avril 1998) dans laquelle sont classés les établissements de crédit existants actuellement : les banques, les établissements financiers, les institutions financières mutualistes, et les institutions financières spécialisées (Banque de développement ou établissement de crédit, investi par l'Etat d'une mission permanente d'intérêts publics). Le contrôle des banques et des établissements financiers est dénommé Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) qui était le Contrôle des Banques et Etablissements Financiers (CBEF) auparavant. Les établissements de crédit sont tenus de se regrouper, dans le mois qui suit leur agrément, dans l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC). La sanction contre la concurrence déloyale est de 30 à 100 Millions d'Ariary; en cas de récidive, elle est de 200 Millions d'Ariary.

Depuis janvier 2003 , la banque Centrale a imposé une modification au niveau des réserves Légales pour créer un environnement favorable à la relance économique. Il s'agit des instructions 001/CR/03 relative au taux directeur de la Banque Centrale et 002/CR/03 relative au système de réserves obligatoires ; du 13 janvier 2003. Les dispositions suivantes ont été mises en place :

- Pour les dépôts à vue et assimilable : (Compte ordinaire, dépôt de garantie, bons de caisse échus, charges à payer, autres sommes dues à la clientèle) le taux est ramené à 12%.
- Pour les dépôts à terme et d'épargne : la taux est de 0%

2 La Commission de Supervision bancaire et Financière :

La commission comprend :

- le Gouverneur de la Banque Centrale (Président)
- le Directeur du trésor
- un membre désigné par le ministre chargé des Finances
- le Directeur Général de la Banque Centrale
- un Magistrat, ayant au moins le grade de Conseiller à la cour Suprême

Leur mandat est de trois ans. Le Directeur du Crédit de la Banque Centrale et le Secrétaire Générale de la CSBF (désigné par le Gouverneur de la Banque Centrale) assistent aux réunions de la CSBF sans voix délibérative.

La CSBF a pour fonctions :

- l'établissement des prescriptions applicables aux établissements de crédit ;
- la délivrance des agréments et les autorisations spécifiques cas par cas ;
- les contrôles sur pièces et sur place des établissements de crédit.

Les établissements de crédit participent au budget de la CSBF en fonction de leur produit net bancaire dont le taux de contribution, uniforme, est fixé par le Ministre des Finances . La CSBF est omniprésente dans toutes activités des établissements de crédit. La CSBF rend compte chaque année de l'exercice de sa mission et du fonctionnement du système bancaire et financier au Président de la République, au parlement et au chef du gouvernement.

Toutes les actions susceptibles de modifier la situation juridique et les autres éléments pris en compte lors de l'agrément des établissements de crédit (fusion, modification du capital, extension...) sont subordonnées à l'autorisation de la CSBF.

La nomination des membres de la Direction Générale doit être notifiée à la CSBF un mois avant sa prise d'effet. La CSBF, par décision motivée, peut s'opposer à la nomination. Sa décision s'impose, sans possibilité de recours administratif, à l'établissement de crédit qui doit proposer une nouvelle nomination.

La CSBF a deux principales occupations, à savoir la protection du public et le bon fonctionnement du système financier. Elle est structurellement rattachée à la Banque Centrale. Afin d'asseoir davantage son indépendance, ceci devrait être modifié à terme.

Un projet d'instruction de la CSBF relatif à la Prévention et au contrôle interne des risques des établissements de crédit est en cours d'élaboration.

3 La Banque Centrale :

Constituée en 1963, la Banque Centrale a pour tâche principale l'émission des monnaie légales et d'en contrôler la circulation en réunissant toutes les opérations génératrices de l'émission. Elle est aussi la banque des banques et doit assurer le compte du trésor malgache.

L'administration de l'institut est assurée par un conseil composé de quatre administrateurs désignés par le gouvernement malgache. Il appartient au conseil de formuler la politique monétaire que doit adopter l'institut, de fixer la quantité de billets de banque et de monnaies divisionnaires à émettre et d'en déterminer les caractéristiques respectives.

La commission de contrôle de crédit est une branche de la banque centrale qui a pour mission de veiller à ce que la loi bancaire soit respectée et de contrôler la véracité des bilans et des situations qui lui sont transmis périodiquement.

L'élaboration de la politique du crédit de l'Etat est du ressort du conseil de crédit, l'autre branche de la banque centrale. Ses fonctions se limitent toutefois à tracer le cadre général de la politique financière de l'Etat, tandis que les mesures opérationnelles font l'objet de délibération du conseil d'administration de l'institut d'émission. C'est donc par l'intermédiaire de cet organisme que le volume de la circulation monétaire est réglé en fonction des exigences dérivant de la réalisation des plans de développement économique, et de la nécessité où l'on se trouve de conserver à la monnaie son pouvoir d'achat.

Section2 : Outil de gestion : « Gestion financière »

Selon le dictionnaire Robert, « la finance est l'art ou la science prêtant de monnaie ou de l'argent ». Si le terme d'art semble un peu excessif, celui de science semble parfaitement approprié dans le sens où la gestion financière regroupe un ensemble de théories et de méthodes organisées, fournissant une démarche systématique d'analyse.

Le problème d'allocation de la richesse (ou choix de portefeuille) se ramène toujours à un compromis entre risque et rendement. Ainsi le problème de choix de portefeuille est de sélectionner les titres (actifs) dans lesquels on souhaite investir.

Pour effectuer cette sélection, il nous faut inévitablement en aborder une question essentielle des mathématiques financières préliminaires : « Quelle rémunération exigeons-nous pour supporter des risques ? »

On suppose en effet que les agents vont préférer pour un niveau de rendement espéré noté $E(r)$ moins de risque à plus de risque.

$$E(r) : \text{valeur future} - \text{valeur présente}$$

Valeur présente

C'est à dire qu'il évalue la version pour le risque. En général, les préférences des agents sont prises en compte par des fonctions d'utilité qui expriment leurs attitudes envers les risques.

Maintenant, nous allons voir successivement la notion de taux d'intérêt, le remboursement d'emprunt, amortissement d'un emprunt.

1 Notion de taux d'intérêt :

L'intérêt représente dans la gestion financière la rémunération de salaire d'une somme d'argent prêtée ou empruntée.

Dans certains cas, cet intérêt est appelé : « revenu ». Dans la pratique, pour déterminer le montant de cette somme de salaire, on a deux voies, aussi bien du capital, de la durée du placement ainsi que du taux du placement.

En effet, l'intérêt simple est le bénéfice perçu sur un capital fixe, pendant un certain temps. Ainsi, l'intérêt I est directement proportionnel au capital X à la durée de placement n et au taux $r/100$.

D'où la formule suivante :

$$I = X \times n \times r/100$$

En général, le taux est donné en pourcentage. Il détermine la période. Ainsi, pour un taux annuel, la période est l'année ; et pour un taux trimestriel, la période est le trimestre ...

Par ailleurs, l'intérêt composé est le bénéfice perçu sur un capital formé du capital primitif accru de ses intérêts accumulés, et portant eux-mêmes intérêt jusqu'à l'époque de l'échéance.

Ainsi, Le capital X , placé au taux r devient au bout de n années se présente comme suit :

$$C_n = X (1 + r)^n$$

2 Le remboursement d'emprunt :

a) Eléments de base : versement uniques

La valeur finale d'un emprunt correspond à la valeur accumulée d'un placement à un taux d'intérêt donné durant une période de temps donnée.

De manière plus générale, on peut définir :

$$\text{Valeur présente} : \text{Valeur future} / (1+r)^n$$

NB : Dans le cas particulier de l'intérêt simple, nous aurions

$$V_p : V_f / [1 + (n \times r)]$$

b) Versements périodiques (Valeurs présentes et futures de périodicités)

Dans la réalité, de nombreux instruments financiers sont caractérisés par des versements successifs.

- Versements de fin de période (ou tardifs) :

Valeur future de suites de versements de fin de période

De manière générale, on pourra écrire que la valeur finale d'une suite de versements périodiques tardifs X est égale à :

$$V_f : X [(1+r)^n - 1] / r$$

Valeur présente de suites de versement de fin de période

Ici, la valeur présente d'une suite de n versements tardifs X au taux d'intérêt r est :

$$V_p : X [1 - (1+r)^{-n}] / r$$

- Versement de début de période :

Comment nos calculs sont-ils modifiés si les versements sont effectués non pas en fin, mais en début de période ?

Ici, le nombre de versement est identique, mais c'est leur répartition dans le temps qui change.

Valeurs futures de suites de versement de début de période

Par rapport à des versements tardifs, tous les termes de la suite sont multipliés par $(1+r)$ car ils sont placés durant une période de plus. Dès lors, logiquement notre formule devient :

$$V_f : X [(1+r)^n - 1] (1+r) / r$$

Valeur présente de suites de versement de début de période

Par rapport à des versements tardifs, tous les termes de la suite sont aussi multipliés par $(1+r)$, car ils sont tous plus proches du point d'origine d'une période (le premier terme sera X). Là encore notre formule devient donc :

$$V_p : X [1 - (1+r)^{-n}] (1+r) / r$$

c) Versements périodiques croissants et décroissants (Périodicités croissantes et décroissantes)

Ces versements peuvent évoluer en réalité.

- Croissance ou décroissance régulière :

Nous allons maintenant supposer que les montants considérés évoluent de manière générale, c'est à dire qu'ils croissent ou décroissent d'une période à l'autre au même taux (selon le même rythme)

Valeur présente d'une suite de versements tardifs croissant au taux c

Nous avons la formule suivante :

$$V_p : X [1 - (1+c / 1+r)^{-n}] / r - c$$

Le taux c peut être positif (versements croissants au fil du temps), ou encore négatif (versements décroissants). Si $c < -r$, alors la valeur de chaque versement sera inférieure à celle du versement précédent.

Valeur future de périodicités tardives ou précoces croissant régulièrement

La valeur future n'est autre que les montants accumulés à l'échéance de placements ou rentes qui évoluent de manière régulière dans le temps.

Ainsi, notre formule finale pour une suite de flux de fin de période est :

$$V_f : X(1+r)^n [1 - (1+c / 1+r)^{-n}] / r - c$$

Pour ce qui est des suites de flux précoces évoluant régulièrement à un taux c , nous avons la valeur future ci-après :

$$V_p : X (1+r)^{n-1} [1 - (1+c / 1+r)^{-n}] / r - c$$

- Croissance ou décroissance irrégulière des suites :

Toutes les suites ne sont pas toutes aussi régulières que nous l'avons vu jusqu'à présent. Les prêts hypothécaires sont renégociés à fréquence régulière notamment.

Ainsi, la valeur finale après n année sera alors la somme des valeurs finales selon la

variation des taux en calculant chacune d'elles par :

formu12.jpg

3 Amortissement d'un emprunt :

Pour se financer, il est fréquent qu'un particulier ou une entreprise procède à un emprunt. On distingue deux sortes d'emprunts :

- l'emprunt ordinaire s'il s'effectue auprès d'un seul prêteur,
- l'emprunt obligation si la somme empruntée est divisée en un nombre plus ou moins grand de parts égales appelées obligations. Lorsqu'une collectivité place dans le secteur public un emprunt considérable, la difficulté de trouver un seul prêteur l'oblige à partager la somme désirée en coupures ou obligations.

Celui qui contracte un emprunt s'engage à payer l'intérêt de la somme prêtée et à restituer ultérieurement cette somme elle-même. Généralement, le remboursement s'opère suivant deux modalités :

- par des versements successifs, habituellement égaux et effectués à intervalles réguliers, comprenant tout à la fois les intérêts de la somme due et le remboursement partiel du capital emprunté, c'est le système de l'amortissement progressif ;
- par le remboursement en bloc de la somme prêtée à une époque fixée d'avance : comme la somme empruntée ne se trouve pas habituellement disponible à un moment donné, on prépare le remboursement massif en constituant un fonds d'amortissement, c'est le système de l'amortissement unique.

a) Amortissement progressif d'un emprunt ordinaire : lorsque tous les versements sont réguliers

Dans ce système, chaque versement constant en fin de période se compose de deux parties :

- la première, décroissante, est destinée à payer l'intérêt de la somme restant due depuis le début de période ;
- la seconde, croissante, est affectée à l'amortissement graduel de l'emprunt.

La théorie des versements de fin de période nous donne la formule :

$$C : X [1 - (1 + ri/k)^{-nk}] / ri/k$$

Notation :

C : le capital emprunté

X : le versement constant de fin de période

h : le nombre de versements dans l'année

n : la durée de l'emprunt exprimée en années

r_i : le taux nominal de l'emprunt capitalisé k fois par année

Dans la pratique et en général, il y a une concordance entre la période de paiement et la période de capitalisation. ($k=h$)

Le tableau d'amortissement :

Le tableau de l'amortissement d'un emprunt a pour but de mettre en évidence les détails du service de l'emprunt :

- la charge périodique ou l'annuité à verser,
- l'intérêt dû en fin de chaque période,
- l'amortissement inclus dans chaque versement,
- le solde débiteur au début de chaque période.

Capital
dû
Intérêt
Amortissement
Restant
Capital
1
2
3
4
Total

L'exactitude du tableau peut se vérifier de différentes manières :

- la somme des amortissements est égale au capital emprunté,
- le dernier amortissement est égal au capital restant dû au début de la dernière période,
- la somme des intérêts et des amortissements doit reproduire la somme des versements périodiques,
- la somme des soldes multipliée par le taux périodique d'intérêt donné donne le total des intérêts.

Calcul du capital restant à rembourser (solde dû) sans passer par le tableau de l'amortissement :

$$C_p : X [1 - (1 + r_i/k)^{-nk+p}] / r_i/k$$

Calcul du principal remboursé (somme des amortissements effectués) immédiatement après le p -ème paiement sans passer par le tableau d'amortissement :

Capital remboursé : capital emprunté – dette restant due

CR_p : C - C_p

Calcul de l'intérêt payé à la fin de la p-ème période sans passer par le tableau de l'amortissement :

On calcule d'abord le solde débiteur au début de la p-ème période : c'est I principal impayé (solde dû)) à la fin de la période p-1.

$$C_{p-1} : X [1 - (1 + ri/k)^{-nk+p-1}$$

Après, on calcule l'intérêt accumulé par ce solde débiteur au début de période :

I_p : C_{p-1} (ri/k)

Calcul de la valeur de l'amortissement de rang p sans passer par le tableau d'amortissement :

La connaissance de l'intérêt de rang p entraîne immédiatement celle de l'amortissement de même rang. Pour ce faire, on suit les étapes suivantes :

- calculer le solde dû au début de la p-ème période
- calculer l'intérêt de ce solde pour la p-1ème période
- soustraire cet intérêt du versement périodique

b) Amortissement progressif d'un emprunt ordinaire : lorsque le dernier versement n'est pas régulier

Pour calculer le versement complémentaire, il est nécessaire d'établir l'équivalence et de prendre comme outil de comparaison celle où se fait le versement complémentaire.

Calcul du complémentaire :

Le versement complémentaire se fait une période de paiement après le dernier versement régulier.

$$C_{n-1} = X [1 - (1 + ri/k)^{-(-n+n-1)}] / ri/k$$

$$I_n = C_{n-1} (ri/k) = X [1 - (1 + ri/k)^{-1}] (ri/k) / ri/k$$

$$X_n = I_n + a_n$$

Or, le dernier amortissement est égal au solde dû de la période précédente :

$$\begin{aligned}
 A_n &= C_{n-1} \\
 &= I_n + C_{n-1} \\
 &= [C_{n-1} (ni/k)] + C_{n-1} \\
 X_n &= C_{n-1} (1+ni/k)
 \end{aligned}$$

D'où :

$$X_n = X [1 - (1 + ni/k)^{-n}] (1 + ni/k) / ni/k$$

Où X_n représente le dernier versement : amortissement + intérêt

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE D'UN DOSSIER DE CREDIT AUX PARTICULIERS

Chapitre I : ANALYSE DES CRITERES D'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS

Analyser un dossier de crédit aux particuliers ne s'agit pas seulement d'étudier la capacité de remboursement du client, mais aussi d'étudier les renseignements non-financiers.

Section1 : Analyse non financière

1 Renseignements sur le client :

Pour obtenir des renseignements complets sur le client, plusieurs sont les sources d'informations de la banque. Ainsi les informations peuvent être procurées par le client, par son employeur, ou par la banque elle-même.

a) Les informations procurées par le client:

Pour pouvoir déposer une demande de crédit, le client doit fournir différentes pièces afin de permettre d'étudier son cas.

Tout d'abord, une fiche de renseignements est à remplir auprès de l'agence afin de bien connaître à qui s'adresse la banque. Cette fiche informe la banque sur l'identité du tiers :

- Nom et prénoms
- Age
- Profession
- Adresse
- Revenus personnels mensuels
- Nom de l'employeur
- Situation de famille
- Nom du conjoint
- Profession du conjoint
- Revenus mensuels personnels du conjoint
- Nombre d'enfants ou personnes à charge
- Origine des fonds

Il est à noter que c'est important pour la banque de savoir si le client est marié ou célibataire, l'activité du conjoint, au moins la banque peut recourir à une garantie du son conjoint. Il en est de même pour l'origine des fonds(revenus mensuels).

Concernant le nombre d'enfants ou personnes à charge, la banque a besoin de savoir les charges du client pour pouvoir mesurer ses capacités de remboursement.

Par ailleurs, l'attestation d'emploi nous renseigne sur l'exactitude de l'activité de notre client.

Il doit aussi nous faire parvenir ses trois dernières fiches de paie afin de connaître la stabilité de son salaire et surtout pour pouvoir faire une simulation de son capacité remboursement.

En outre, le plus important c'est d'obtenir la facture pro forma ou devis de l'investissement souhaité, selon le cas, dans le but de bien déterminer si la demande du client lui permet de répondre à ses besoins.

Enfin, la demande de crédit est déjà décrite sous un formulaire à remplir auprès de l'agence.

b) Les informations procurées par l'employeur du client :

Le crédit est une assistance financière de la banque à l'égard de son client qui en a fait la demande. Ce crédit peut donner lieu à la mise à disposition de fonds qui répondrait aux

besoins financiers de ces demandeurs. Le mot « crédit » vient du latin « credere » qui a pour sens propre « confiance ». En effet, la notion de crédit repose sur une confiance totale de son débiteur. Faire crédit, c'est faire confiance et donner une disposition effective et immédiate d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai. Cette proposition sera néanmoins rémunérée.

Ainsi, la banque ne peut pas négliger les informations venant de l'employeur du client car la solvabilité de ce dernier dépend en majeure partie de sa réputation vis à vis de son employeur. C'est à dire que l'employeur peut nous informer sur la conduite de l'employé.

En effet, l'employeur participe à la procuration des informations nécessaires à l'analyse de la demande de crédit de son employé. Pour cela, il existe un formulaire rempli par le demandeur concernant les crédits sollicités et des renseignements sur son emploi, et qui doit être consentie et signée par son employeur.

2 Relation bancaire du client :

Ces éléments d'informations sont nécessaires pour l'appréciation de la qualité du client. Cette appréciation s'effectue sur plusieurs niveaux :

D'abord au niveau de la qualité même du client, il faudra calculer en premier lieu les mouvements d'affaires annuels du client et les comparer d'une année à l'autre.

En effet, il est plus facile pour un client confiant des sommes en progression de bénéficier du crédit bancaire puisque cette action manifeste la confiance que le client accorde à la Banque. C'est un indice pour un bon point pour lui. En second lieu, il faudra se renseigner sur l'ancienneté du client pour pouvoir confirmer cette confiance accordée à la Banque.

Ainsi, la banque doit s'informer sur l'antécédent bancaire de son clients pour mieux connaître sa solvabilité.

Par ailleurs, les mouvements d'affaires du client confiés à la banque peut signifier sa santé financière.

En outre, les autres banques peuvent donner d'informations à titre confidentiel concernant un client commun concernant sa solvabilité, par l'intermédiaire des renseignements commerciaux

3 Les crédits octroyés et la notion de garanties :

Les crédits demandés par le client doivent faire l'objet d'un besoin justifié. Ainsi la BNI-CLM accorde plusieurs lignes de crédit aux particuliers pour combler l'insuffisance de liquidités. L'objet est d'appréhender les dépenses et de profiter, sans attendre, ce qu'on a envie ou plus simplement, ce dont on a besoin. La banque offre donc un meilleur moyen de financer des besoins à Court terme, à Moyen terme ou à Long terme.

a) Les crédits à Court terme :

L'objectif de ce crédit est de répondre à des besoins ponctuels tels les fournitures scolaires, voyages, achat d'un ordinateur . Les principaux cibles sont les clients de

classes S1, S2.

En effet, ce crédit à court terme a pour conditions :

- Revenu minimum : 160.000 MGA
- Domiciliation de salaire : 2 mois
- Ancienneté emploi : 2 ans
- Etre salarié (Attestation d'emploi, Certificat administratif ou Certificat de présence au corps)

b) Les crédits à Moyen terme :

Ce type de crédit a pour objet de répondre à tout type de besoins (Crédit à la consommation, crédit à l'habitat, etc...)

.Les cibles principaux pour ce type de crédit sont les catégories S2, S3 et S4.

Voici quelques conditions qui doivent être remplies pour l'obtention de ce type de crédit :

- Revenu minimum : 160.000 MGA
- Domiciliation de salaire : 2 mois
- Ancienneté emploi : 2 ans
- Etre salarié (Attestation d'emploi, Certificat administratif ou Certificat de présence au corps)

c) Les crédits à Long terme :

Il s'agit des crédits d'investissement. Ces crédits ont pour but de financer les constructions et acquisitions. Ils sont destinés aux clients classés dans les catégories S3 et S4.

Ainsi, les crédits à long terme ont comme conditions :

- Revenu minimum : 400.000 MGA
- Domiciliation de salaire : 3 mois
- Ancienneté emploi : 5 ans négociable (au cas par cas avec la lettre de recommandation de l'employeur)
- Etre salarié (Attestation d'emploi, Certificat administratif ou Certificat de présence au corps)

Par ailleurs, ce type de crédit se distingue des deux autres par l'existence d'un apport personnel, dont il est à souligner que c'est négociable, d'un taux de 30%

Effectivement, il existe des éléments communs concernant les conditions d'accès à ces trois types de crédit :

- Remboursement maximum : 60 mois
- Taux d'intérêt :

Court terme : 20%

Moyen terme : 19%

Long terme : 17%

- Frais d'assurance (taux annuel HT :1,120% ARO)
- Quotité cessible : 30% du revenu domicilié à la Banque
- Frais de dossier (HT) :1% du montant
- Délai de réponse : Tananarive : 10 jours ouvrés

Province : 10 jours ouvrés

La notion de garanties :

Il est à rappeler que la banque n'est pas un prêteur sur gage. la notion de garanties est alors évoquée au moment où les risques courus par la banque est élevé.

Toutefois, elles sont accessoires à la prise de décision de l'octroi de crédit car le plus important c'est la confiance envers le client. En effet, les garanties proposées ci-dessous ne sont pas obligatoires. Elles varient en fonction du type et du montant du crédit demandé ainsi que de plusieurs autres facteurs tels que la qualité du client, sa capacité de remboursement, la qualité de sa relation avec la Banque. Elles peuvent être personnelles ou sûretés réelles.

- Les sûretés personnelles :

Ce sont un engagement souscrit par un tiers pour s'exécuter à la place du débiteur en cas de défaillance du débiteur. Le tiers peut être une personne morale ou une personne physique. Par conséquent, si ce dernier n'exécute pas ses obligations envers le créancier la tierce personne doit le substituer. Cette sûreté est appelée aussi une caution qui est matérialisée par une convention de cautionnement.

On distingue le cautionnement de l'aval :

Le cautionnement :

Le cautionnement est un contrat par lequel la caution s'engage vis à vis du créancier à payer la dette d'un débiteur principal au cas où celui-ci n'exécute pas son obligation. Il regroupe les cautions physiques (de l'époux (se), des associés...) Il est à noter que dans les fiches de caution devrait être indiqué le patrimoine de la personne concernée.

L'aval :

L'aval est l'engagement apporté par un tiers sur un effet de commerce pour en garantir le paiement. L'avaliste est donc solidaire du débiteur principal.

- Les sûretés réelles :

Parmi les garanties réelles, il y a lieu :

L'hypothèque :

Pour un banquier, seul l'hypothèque de premier rang d'un terrain ou d'un immeuble constitue une garantie sérieuse car elle n'est primée que par le super privilège et le privilège des salariés ainsi que par les frais de justice.

C'est l'affectation d'un immeuble à la garantie d'un crédit et sans modifier son titre de propriété. Toutefois, il faut que les immeubles existent bel et bien et évaluées à leurs valeurs réelles.

Le créancier hypothécaire peut bénéficier 2 droits bien distincts.

En premier lieu, le droit de suite permettant au créancier de saisir et de vendre l'immeuble en quelques mains qu'il se trouve.

Droit de préférence : il confirme au créancier d'être payé avant les autres créanciers sur le produit de la vente de l'immeuble.

Les gages :

C'est un contrat par lequel un bien est remis par le débiteur ou par un tiers à son créancier en garantie de sa dette. Il doit être formalisé par un acte écrit pour fixer la date d'effet. Le gage porte sur un bien immeuble. Ce contrat démunit le débiteur du titre de propriété gagé jusqu'à l'extinction de la dette.

A l'échéance, s'il n'y a pas paiement, le créancier ne peut pas s'approprier définitivement de la chose qu'après avoir effectué une procédure judiciaire. Un bien ne peut faire l'objet de gage que lorsqu'il est aliénable et mobilisable. Le bien gagé peut aussi bien être corporel qu'incorporel, consommable (se dit des biens dont on ne peut se servir sans les détruire) ou non. Le contrat de gage peut s'éteindre par deux voies :

lorsque l'obligation principale qu'il garantit prend fin

Lorsque le créancier se dessaisit volontairement des gages entre les mains du constituant.

Le nantissement :

On peut dire qu'un nantissement constitue aussi un gage, c'est à dire que le bien remis en garantie est meuble, sans pour autant changer le nom du possesseur du titre. Ainsi, un commerçant peut par exemple nantir son fond de commerce pour solliciter un crédit auprès de la banque. Ce contrat nécessite la rédaction d'un acte dans un registre spécial tenu par le greffier du tribunal de commerce. En cas de non-paiement à l'échéance, les biens peuvent être mis à la vente huit jours après sommation.

- Les produits d'assurance :

Comme garantie, la Banque peut aussi prendre les produits d'assurance qu'elle offre :

SUPER VIALIS : Assurance décès toutes causes

La BNI-CLM offre à ses clients une gamme d'Assurance vie.

L'assurance SUPER VIALIS est une assurance décès toutes causes. Ainsi, elle peut être prise en garantie si le montant du crédit demandé est inférieur ou égale à 2.000.000 MGA.

Le compte de l'adhérent doit toujours présenter un solde créditeur (compte à vue ou compte épargne ou compte courant commercial). Ainsi que, l'adhérent doit être âgé de dix-huit (018) ans au moins et de soixante cinq (065) ans au maximum au moment de l'adhésion à cette assurance.

Les bénéficiaires désignés dans le contrat ou à défaut les ayants droit bénéficient en cas de décès de l'adhérent, un versement d'un capital, qui soit multiplié par deux (02) en cas de décès par accident de la circulation.

Par ailleurs, en cas d'invalidité permanente totale et définitive de l'assuré, il est lui-même bénéficiaire du capital versé par l'assurance.

Les cibles sont les clients dans les catégories : S4, S3

Ce sont les titulaires de compte Epargne Plus, compte de dépôt et/ou compte courant commercial, plus de 18 ans et moins de 65 ans, mariés, veufs, séparés.

Assurance Vie Groupe (AVG) :

Vu que l'assurance est un contrat par lequel une personne, l'assuré, stipule qu'elle sera garantie, moyennant le paiement de primes ou de cotisations, contre les conséquences d'un événement futur et incertain ou risque dont elle serait responsable par un assureur qui accepte de la garantir.

Aussi, lorsque la demande de crédit est accepté, le client doit contracter une AVG ou Assurance Vie – Groupe qui est renouvelable automatiquement ou de validité indéterminée; mais d'autres assurances peuvent également être contractées en fonction des crédits demandés, de leur montant, de leur caractéristique ainsi que l'activité du demandeur.

Il est à noter que si le montant du crédit demandé est supérieur à 2.000.000 MGA, la banque doit prendre comme garantie l'AVG.

Section2 : Analyse financière

1 Les risques de la banque :

Les banques ne peuvent accorder à un client un crédit qu'à partir d'un niveau de risque jugé acceptable. Ainsi, ces risques auxquels la Banque s'expose résident essentiellement dans l'importance du montant accordé et dépendent surtout de la difficulté accrue de prévoir ce qui pourra se passer dans un délai plus ou moins long.

Ces risques peuvent se présenter sous divers aspects, à savoir :

- le risque de non-remboursement
- le risque d'immobilisation
- le risque de taux
- et le risque de change

a) Le risque de non-remboursement :

L'insolvabilité représente le principal risque courût par la banque. En consentant un crédit, le banquier prend le risque de voir sa confiance trahie sur le principe même du remboursement.

Le risque de non-remboursement est d'autant plus grave que, pour une part, le banquier est lui-même débiteur à l'égard des déposants du montant de leurs dépôts. Ce risque de non-remboursement résulte de l'insolvabilité du débiteur.

Ainsi, ce risque se voit si l'emprunteur n'est pas en mesure de rembourser ses dettes envers la banque, effectivement après diverses tentatives de récupération. Toutes voies de recours contre le défaillant ont été épuisées. S'agissant ici du seul débiteur particulier, le non-remboursement provient de la perte ou d'une baisse des revenus habituels de l'emprunteur, suite au chômage par exemple, ou à la maladie.

Il peut aussi provenir d'une mauvaise gestion du budget familial qui conduit le particulier à effectuer des dépenses trop importantes par rapport à ses revenus et à le mettre ainsi dans l'incapacité de pouvoir honorer ses engagements de remboursement.

b) Le risque d'immobilisation :

Il y a immobilisation des concours consentis dans le cas d'un non-remboursement par l'emprunteur à la date d'échéance prévue. Cette situation peut provenir des difficultés temporaires du débiteur ou d'événements exceptionnels.

Il faut se rappeler que ce qui distingue le banquier de tout autre prêteur, c'est la nature du fonds prêté qui ne lui appartiennent généralement pas ; ils proviennent pour la plupart de dépôts dont la propriété appartient à des tiers.

En effet, le risque d'immobilisation consiste donc pour le banquier à se trouver dans l'obligation de faire face au retrait des dépôts alors qu'il les a utilisés pour consentir des crédits. On peut en déduire que ce type de risque constitue le risque majeur pour la banque car sa réalisation conduirait nécessairement à une situation de cessation de paiement.

Ce risque est dû d'un côté par l'étalement de la durée des emplois qui s'accroît involontairement. En effet, la banque doit trouver un refinancement supplémentaire pour couvrir ces crédits. Ce refinancement supplémentaire est très onéreux pour la banque car le taux est variable.

D'un autre, il provient de la réglementation des créances immobilisées et des créances douteuses. De plus, il génère un autre risque qui est celui de la liquidité parce que c'est la trésorerie de la banque qui va combler le manque à gagner.

c) Le risque de taux :

Sur le plan national, l'évolution économique générale peut créer d'autres types de risques pour la banque. Il s'agit notamment du risque de taux.

Ce risque relève sur la variation des taux. En effet, le taux peut être variable durant la période de remboursement d'un crédit alors que le taux des obligations émis peut être invariable. L'existence de décalage entre ces taux signifie une perte.

Citons par exemple que la banque consent un crédit à moyen terme au taux de 11%, si ultérieurement, les taux montent et que la banque est obligée, par manque de liquidités, de se refinancer sur le marché monétaire à un taux de 13%, sa marge devient alors

négative de 2%.

Le même type de risque existe sur les ressources ; si les taux d'intérêt appliqués à la clientèle baissent, le coût de la ressource devient alors supérieur à celui des emplois.

d) Le risque de change :

Lorsqu'on accorde des prêts ou avances en devise, le risque découle ainsi de la fluctuation des taux de change.

En effet, la détention de créances et dettes en devise fait peser sur les banques un risque de change découlant de la variation du cours des devises dans lesquelles des créances et dettes sont libellées par rapport à l'Ariary. Ainsi, toute appréciation des devises sur le marché des changes valorise ses créances converties mais alourdit parallèlement ses dettes, toute baisse du cours de cette même devise produit l'effet contraire. Le risque de change va donc apparaître dans les situations où des arbitrages entre différentes devises interviennent.

Il faut noter en même temps qu'à chaque type de crédit il y a toujours des risques pour la banque. La responsabilité du banquier est de faire des analyses vis à vis des crédits demandés par l'emprunteur.

2 Capacité de remboursement :

Avant de bien cerner dans les détails la capacité de remboursement, il est nécessaire de savoir le système de traitement des informations utilisé par la banque appelé ISBA.

Ainsi, l'ISBA ou Système Intégré de Gestion Bancaire est l'outil de gestion informatique propre au réseau Crédit Lyonnais et utilisé pour le traitement des opérations, la comptabilité, le contrôle de gestion de trésorerie,... Il est destiné aux agences, filiales étrangères et banques associés du réseau (banque de gros, banque de détail, financement international,...). Facile à utiliser, l'ISBA est un outil performant pour ses utilisateurs dans leurs tâches.

La dénomination « ISBA Banque De Détail ou ISBA-BDD » a été adoptée en 1992 pour les filiales du Crédit Lyonnais en Afrique. L'absence d'infrastructures de télécommunications adéquates dans le continent africain a conduit à des adaptations et développements spécifiques pour effectuer des traitements décentralisés dans les agences éloignées : cette innovation est connue sous le nom d'ISBA niveau 2.

Pour le cas de la BNI-CLM, cette dernière est aussi l'une des bénéficiaires d'ISBA niveau 2, et ceci dans le but d'informatiser la position en agence à l'aide des micro-ordinateurs en respectant les principes d'ISBA. Ainsi, les Agences en province et ceux d'Antananarivo disposent d'outils bureautiques dotés de logiciels intégrés WORKS (pour les bases de données), EXCEL (appelé encore tableur pour les différents calculs) et WORD (pour le traitement de textes)

Pour savoir la capacité de remboursement d'un client, il faut procéder successivement à l'analyse de l'activité, de la rentabilité et de la solvabilité de l'emprunteur.

a) Analyse de l'activité de l'emprunteur :

Comme nous avons vu précédemment, il est nécessaire de porter une analyse sur l'activité de l'emprunteur afin d'apprécier sa capacité de remboursement.

C'est ici que l'attestation d'emploi prend une place importante. Elle sert de preuve de l'exactitude et l'existence du métier du client.

Aussi, il importe pour la banque de savoir le poste occupé par le demandeur de crédit et la durée de son emploi dans l'entreprise dans le but de savoir l'évolution de sa carrière.

La durée de son contrat dans la société compte beaucoup pour l'exploitant de la banque car il faut savoir si le contrat est à durée déterminée ou à durée indéterminée tout en sachant que sa solvabilité en dépend entièrement.

Ici la stabilité de son emploi est un des facteurs de capacité de remboursement de l'emprunteur.

b) Analyse de la rentabilité de la relation :

Il s'agit ici de voir dans les détails les moyens de paiement du demandeur. Le banquier a donc intérêt à connaître tout type de revenu qui est à la disposition de son client. On doit analyser son bulletin de paie et l'historique de son compte bancaire.

Consultation du bulletin de paie :

Le bulletin de paie est l'état de la rémunération du travail fourni par un employé bénéficiant diverses primes et diminuant les différentes charges sociales et les avances. Normalement cet état sort mensuellement.

Il doit comporter les éléments suivants :

- L'intervalle du temps de travail
- Le numéro matricule du salarié
- Sa fonction
- Sa classification

Du coté informations financières, le bulletin de paie est composé de :

Salaire de base

Indemnité

Rappel

Ajustement divers

Heures supplémentaires : Total heures, Montant

Elément fixe : Primes, Frais, Autres

Total salaire brut

CNAPS

OSTIE

Préavis

Avances quinzaines

Retenues et prêt

IRSA

Total des retenues

NET A PAYER :

Pour ce faire, le banquier doit porter son étude sur les trois dernières fiches de paie. Ainsi, on doit vérifier la variation de salaire durant les trois derniers mois d'activité.

On doit y vérifier aussi l'existence des prêts et des autres charges pour pouvoir calculer l'amortissement des crédits sollicités par le demandeur.

Le montant du préavis peut déjà donner une idée à l'exploitant du devenir de l'activité du demandeur.

De plus, il n'est pas à négliger le montant des avances quinzaines et les avances exceptionnelles pour pouvoir faire des estimations du salaire net du demandeur.

Consultation du compte bancaire :

Par ailleurs, concernant le compte bancaire du client, ce qui nous intéresse c'est de savoir le fonctionnement de son compte sur plusieurs mois et son ancienneté dans notre banque. Ceci afin d'obtenir plus d'informations sur la santé financière de son compte. Par exemple, si le compte est souvent débiteur, on accuse des impayés.

La consultation de ce compte permet aussi à l'exploitant de savoir si le concours précédent, s'il y a eu lieu, est déjà réglé, que ce soit avec le compte utilisé, que ce soit avec d'autres comptes.

Une des conditions d'accès à la demande de crédit est d'adhésion à une carte bancaire.

En effet, il existe des produits associés à ces cartes indiquant quelques critères de leurs fonctionnalités. La détention de ces cartes peut favoriser alors la demande car le banquier a déjà une certaine confiance envers son client.

Aussi, si le demandeur est marié, il nous est nécessaire aussi de savoir comment se présente le compte de son conjoint, s'il y en a, car il peut nous servir de garantie.

c) Analyse de la solvabilité du client :

Après étude de la rentabilité de la relation, nous entamons notre analyse à sa solvabilité.

Quotité cessible :

Mais, il est à rappeler que le remboursement d'un tel prêt connaît une certaine limite. C'est à dire que la banque ne peut prélever qu'un certain montant du salaire net domicilié de son client, soit **30%** appelé « **Quotité cessible** ». Ce remboursement est effectué par des mensualités constantes. Effectivement, le maximum de prêt est calculé à partir de cette portion de salaire.

Par conséquent, on aura la formule suivante :

$$Q.C = \frac{(\text{Revenus nets domiciliés}) \times 30}{100}$$

Pour l'analyse de la solvabilité du client, la BNI-CLM fait une simulation en utilisant le logiciel ISBA. Ainsi, il suffit de faire entrer les informations concernant le crédit sollicité, et le sous système SALT fait automatiquement les calculs.

De ce fait, le tableau d'amortissement de cette simulation se présente comme suit :

Tableau d'amortissement :

Commissions
de l'année
dû
2
3
...
11
12
Total
annuel
(Intérêt+Commissions)
1
...
12
Total
annuel
(Intérêt+Commissions)
Total
général

Comment la banque détermine alors ces éléments ci-dessus ?

- Tableau d'amortissement :

Sachant qu'il existe plusieurs types d'amortissement, la banque a choisi celui de l'amortissement constant.

- Intérêt :

L'intérêt représente dans la gestion financière la rémunération de salaire d'une somme d'argent prêté ou emprunté.

Pour le cas des crédits à moyen terme aux particuliers, le taux est fixé à 16%.

- Durée :

Le temps est un autre élément essentiel du crédit. Il détermine le délai que le banquier accorde au client pour le remboursement de la dette.

La durée de remboursement est déterminée suivant la nature du crédit et la quotité cessible ou le revenu net disponible pour les crédits spécifiques.

Pour notre cas, la périodicité est régulière car le montant est constant et l'échéance est régulière.

- Echéances :

C'est une date déterminée à l'avance pour le paiement ou le remboursement d'une partie ou la totalité d'une somme prêtée au créancier.

En outre, la banque a aussi son mode de notification de son client afin d'obtenir un résultat pouvant aider les décideurs dans leur action, tout en tenant compte de plusieurs critères. Cette fiche analytique est appelée « Grille Scoring ».

Pour cela, à chaque critère il y a une note qui correspond à la valeur de chaque rubrique. Le total de ces points donne un résultat Score qui va correspondre à son tour à une couleur. Et c'est cette couleur qui va déterminer la fiabilité de la relation.

Bref, le « Grille scoring » est un outil d'aide à la décision.

De ce fait, trois cas peuvent se présenter :

1^{er} cas : Si la fiche analytique fait sortir la couleur « **ROUGE** »

On peut en déduire que la relation vient tout juste d'ouvrir son compte. Donc, plusieurs critères lui sont défavorables.

2^{ème} cas : Si la fiche analytique fait sortir la couleur « **ORANGE** »

Quelques critères lui sont défavorables, mais on peut établir une confiance envers elle. Quelques critères sont défavorables.

3^{ème} cas : Si la fiche analytique fait sortir la couleur « **VERTE** »

Plusieurs critères lui sont favorables. Il y a affirmation de confiance envers le client. On peut déduire alors qu'il y a fiabilité de la relation.

3 Perspectives et appréciation :

Toutes ces analyses que nous avons vu précédemment ont pour objectif la prise de décision concernant une demande d'octroi de crédit d'un particulier tout en se prémunissant contre les risques.

Ainsi, cette décision est basée non seulement sur une étude du passé et du présent, mais aussi une connaissance des perspectives d'avenir du demandeur car c'est l'avenir de l'activité du client qui va rembourser la banque.

A la fin de ses études, le gestionnaire donne son avis concernant la demande en présentant le dossier du demandeur et en mentionnant les relations bancaires de la relation, ainsi que le montant et le motif du crédit sollicité avec le mode de paiement et la durée de remboursement.

La situation et le fonctionnement de son compte doit être retracé aussi dans

l'imprimé.

Par ailleurs, le gestionnaire donne son avis concernant la demande de la relation et mentionne le résultat de ses études détaillées pour que les décideurs puissent bien faire leur part dans l'octroi.

Section3 : Circuit d'un dossier de crédit aux particuliers

Les différentes analyses faites par l'analyste ont pour but d'avancer une décision. C'est à partir des informations recueillies et traitées que les décideurs puissent décider le devenir d'un dossier. Ainsi, ces informations sont regroupées et classées dans différents imprimés avant d'être mises en circulation.

1 Le dossier de crédit :

Le dossier de demande de crédit est un dossier à adresser à la banque en vue d'une demande de fonds de la part d'un client. Lors de la réception du dossier à la Direction des engagements, l'analyste procède à la vérification et à l'existence des documents ci-après :

Documents émanant du demandeur :

Attestation d'emploi

Trois dernières fiches de paie

Demande de la relation

Domiciliation irrévocable de salaire

Facture proforma ou devis

Fiche de renseignement (voir annexe I)

Documents venant de la banque elle-même :

Fiche KYC

Grille Scoring

Simulation de contrat (SALT sur le logiciel ISBA)

Fiche de décision (voir annexe II)

Fiche de circulation

Demande de crédit « personnel » (voir annexe III)

Fiche KYC « Know Your Customer »:

Cette fiche contient les renseignements concernant le client d'une manière plus détaillée, ses relations bancaires et sa réputation. On y trouve :

- L'activité du client
- Relations avec la banque
- Date d'entrée en relation
- Nom du tiers

- Radical du compte
- Nom de l'opération (motif et montant de la demande)
- Pays d'enregistrement
- Adresse
- Origine des fonds
- Revenus
- Réputation
- Sources d'informations (visites, entretiens téléphoniques...)
- Listes des pièces justificatives obtenues (documents d'entrée en relation)
- Nom du responsable de la relation
- Date du dernier mise à jour du compte

Grille Scoring :

Cette grille reprend différents critères permettant d'apprécier la demande du client.

Ces critères sont classifiés comme suit :

- Critères socioprofessionnels
- Critères bancaires
- Autres produits
- Autres

Ainsi, on obtient un résultat à partir de la détermination de ces éléments pour pouvoir donner un avis préalable concernant une telle demande de crédit.

Simulations SALT : (si CMT tableau d'amortissement) :

Comme son nom l'indique, c'est d'abord une simulation du crédit demandé avec intérêts, frais et accessoires. La banque utilise donc ce tableur pour voir dans les détails les crédits en appliquant les conditions afférentes à l'octroi de ce crédit, et selon le type d'amortissement correspondant (annuité constante, dégressif, régressif, différé, in fine).

Fiche de décision :

Cet imprimé contient les différents avis de plusieurs directions dont :

La Direction de l'exploitation :

Directeur d'Agence

Directeur des Marchés des Particuliers et Professionnels (DMPP)

Directeur des engagements

Fiche de circulation :

Elle retrace le cheminement du dossier de crédit avec le niveau de délégation concerné.

Cette fiche comprend aussi :

- Le numéro du dossier
- La date de la demande du client
- La date de mise en circulation

Demande de crédit « Personnel » :

Elle contient les renseignements concernant le client, les conditions du crédit, ainsi que l'avis du gestionnaire.

Cet imprimé comprend :

- Numéro de compte
- Date de la demande
- Identification du Segment correspondant (Classification du client selon son activité : S1, S2, S3, et S4)
- Identité du titulaire
- Revenus personnels mensuels
- Nom de l'employeur
- Adresse du client
- Situation de famille
- Nom et profession du conjoint
- Revenus mensuels personnels du conjoint
- Nom de l'employeur du conjoint
- Nombre d'enfants ou personnes à charge
- Autres activités sources de revenus
- Les conditions du crédit
- Montant et validité du concours précédent
- Motif, montant et validité du crédit demandé
- Position du compte du client à la date de la demande
- Avis du gestionnaire
- Décisions

2 La Délégation :

Avant de voir les délégations, nous allons rappeler les fonctions de la Direction des engagements. Elle représente dans les Banques la composante essentielle du produit net bancaire. C'est la raison pour laquelle cette fonction est au cœur du développement de la Banque. En contrepartie, les engagements constituent la source majeure du risque d'exploitation de la Banque.

Ce rappel est essentiel pour appréhender correctement l'importance et la complexité de la fonction engagements dans la banque. Celle-ci s'organise autour de trois étapes

constituées par l'instruction et la mise en place des demandes de financement, par le suivi et la gestion de ceux-ci puis, par leur recouvrement à l'amiable ou contentieux.

Maintenant, nous allons parler de délégations. Pour la prise de décision finale, un niveau de délégation est établi pour limiter la durée de circulation du dossier de crédit et pour réduire l'alourdissement son cheminement. A son niveau, chaque délégation doit prendre une décision de l'octroi de crédit. Elle est déterminée en fonction du montant de crédit demandé et le niveau de risque à l'ensemble du dossier. De ce fait, un dossier de risque élevé doit être bien étudié, donc nécessite d'un niveau de délégation assez élevé. Il en est de même pour une demande de crédit ayant un montant important.

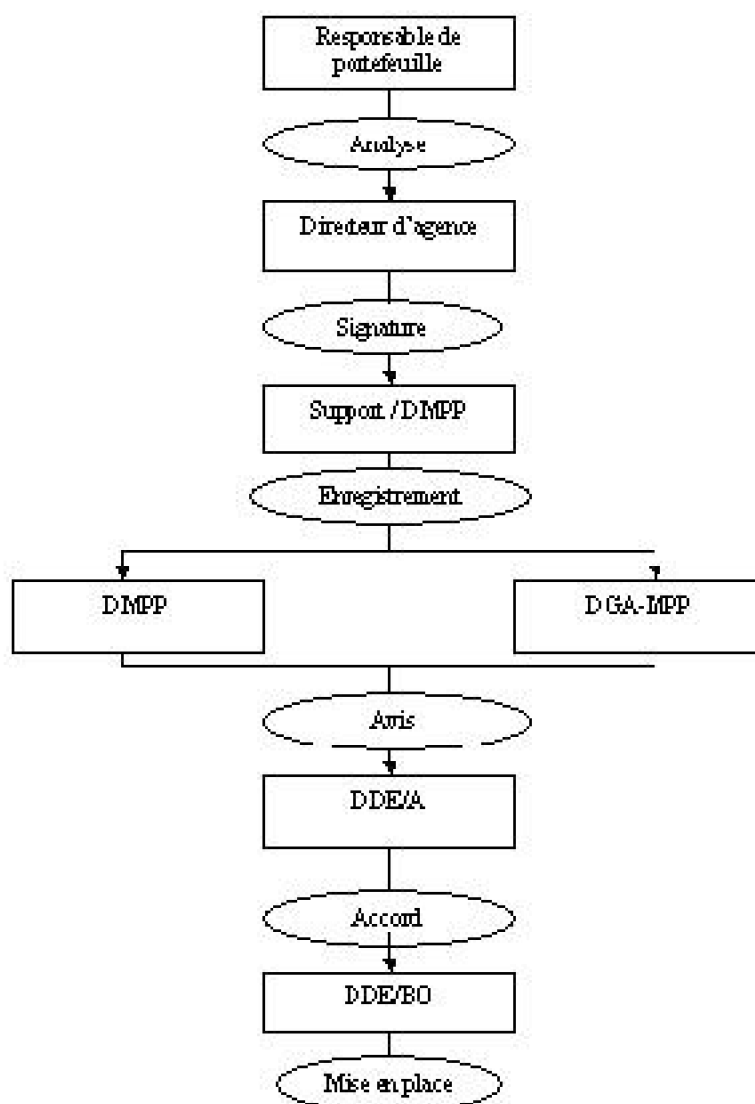
Chez la BNI-CLM, il existe trois niveaux de délégations pour le cas des particulier :

- DMPP
- DGA-MPP
- Comité de crédit

Il est tout à fait compréhensible qu'un dossier doit être bien peaufiner, et que son étude ne doit pas être entre prise à la légère car il y va de la survie de la banque ; mais néanmoins la lourdeur des procédures administrative engrange des retards considérables pour le client. C'est pour cela que, dans le cadre d'une demande de certification ISO 9001-2000, la BNI a déterminé une durée de notification du client, après 10jours ouvrés de la date de dépôt de dossier complet.

3 Le circuit proprement dit d'un dossier de crédit :

Représentons dans le schéma ci-dessous le circuit des dossiers de demande de financement ainsi que leur traitement au niveau des directions concernées.



Du moment que les dossiers nécessaires sont complets, le responsable de portefeuille fait ses différentes analyses et mentionne son avis concernant la demande. On transmet ensuite le dossier au Directeur d'Agence qui va, à son tour, vérifier le fonds et la forme. Puis il va donner son avis concernant le dossier avant transmission à la DMPP/ Support pour enregistrement.

Une fois que l'enregistrement est fait par la DMPP/ Support, le dossier suit son cheminement.

Aussi, il est à noter que c'est à partir d'ici que les délégations seront prises en compte.

Si le dossier relève du pouvoir de décision du DMPP, le dossier reste à son niveau pour décision.

Si le dossier relève celui du Directeur Général Adjoint- MPP, il doit contenir son avis pour la décision finale.

Toutefois, tout dossier doit passer à la Direction des engagements pour une contre analyse avant d'être mise en place.

Effectivement, après avoir eu un avis favorable auprès de la DDE - Analyse, l'original sera envoyé au DDE/BO pour le recueil des garanties d'abord et la mise en place des lignes après. Cette dernière ne sera faite qu'après recueil des garanties.

Dans le processus, il revient à la DDE de notifier par lettre le client en cas d'accord, l'invitant à approcher le gestionnaire du compte pour les formalités à suivre.

Ainsi, au cas où le dossier serait refusé, l'original sera retourné au Responsable de portefeuille et la photocopie servira d'un archive pour la DDE.

Chapitre II : LES POINTS FORTS

Section1 : Au niveau de la banque

1 Renforcement de compétences :

Parmi les ressources employées par la BNI, les ressources humaines sont considérées comme premier moyen d'exploitation.

Ainsi, pour pouvoir maintenir une meilleure performance, la banque a adopté la politique de rajeunissement de son personnel. De ce fait, elle favorise les départs aidés des anciens ou les recycler dans un autre domaine.

Ces nouvelles recrues doivent suivre une formation bancaire interne d'une durée de 2 ans afin de bien maîtriser l'environnement et l'opération bancaire. Cette formation a pour objet de former les nouveaux recrues à tenir un poste déterminé au sein de la banque.

Par ailleurs, afin d'être très compétitif, une formation est attribuée au personnel de l'entreprise comme les cours d'anglais dispensé par des professeurs du CCA aux managers, pour les employés qui désireraient approfondir leurs connaissances bancaires peuvent s'inscrire à la formation. Avec cette formation, l'employé peut obtenir le BAM (Brevet d'Agent de Maîtrise) et ITB (Institut Technique de Banque). Notons que les formations dispensées aux cadres et aux employés sont prises en charges par l'entreprise.

En bref, on peut constater que la banque est consciente de l'importance de son personnel.

2 Automatisation des traitements de données :

La BNI fait partie des banques les plus équipées de Madagascar. Maintenant que cette banque se trouve dans le réseau Calyon, elle essaie de se mettre en même norme que celui-ci.

Elle fait des investissements importants pour l'acquisition de ses matériels. Pour la rapidité du traitement des données et le meilleur service de sa clientèle, des outils de travail sont à la disposition des employés. Comme toute autre société, la BNI dispose de matériel didactique et informatique lui permettant de réaliser les travaux administratifs. Dernièrement la banque a beaucoup investi dans du matériel informatique et accessoire pour une meilleure performance et compétitivité.

De ce fait, presque la totalité des services est équipée en matériel informatique. Avec un réseau de communication assez développé, l'abonnement à l'intranet et l'internet pour les postes à responsabilités, permet une circulation rapide des informations entre les différentes directions et agences.

De plus, des techniciens et informaticiens sont à leur disposition en cas de difficultés. L'ISBA est un logiciel permettant de conserver toutes les informations concernant les clients. Ces informations sont réparties en réseaux dans toutes les agences.

Ainsi, les moyens matériels prennent aussi leur place au sein de cet établissement.

3 Bonne Circulation de l'information :

En terme de procédure, la banque suit les normes de la maison-mère Calyon. Elle peut bénéficier donc, des expériences de cette dernière.

Par ailleurs, une des missions de l'inspection générale est d'évaluer le respect des procédures et l'analyse des causes des difficultés rencontrées par les utilisateurs pour chaque direction de la banque. Les inspecteurs font un rapport des anomalies constatées comportant des propositions de solutions à la hiérarchie.

Le bordereau de transmission de tout document est le ST288. Cet imprimé est fait en trois exemplaires qui retrace l'envoi d'un document quelconque dans telle direction et son retour après nécessaire fait. Il comporte le nom de la direction qui fait l'envoi, le nom de la direction destinataire, la date de l'objet de la demande, et les pièces jointes. Les deux premiers exemplaires seront envoyés au destinataire pour nécessaire à faire et retourner à la direction expéditeur l'un d'eux pour accusé de réception. Le troisième est classé pour preuve d'envoi et non encore réception de réponse. Ce dernier exemplaire va être détruit à l'arrivée de l'accusée de réception des documents envoyés.

Pour l'exploitant, cette procédure permet de savoir la durée du traitement de la demande et après laquelle il peut donner rendez-vous au client. C'est aussi un moyen de suivi de l'avancement du traitement de la demande du client.

Section2 : Au niveau des critères d'octroi de crédit

1 Une bonne estimation des garanties :

Pour l'octroi de crédit, la banque réclame toujours des garanties puisqu'en cas de non remboursement, la banque peut s'en servir pour la récupération de ses fonds empruntés.

Pourtant, la banque n'exige pas de garanties jugées excessives au regard du risque

présenté par le client.

Pour cela, les produits d'assurances offerts par la banque peuvent être pris comme garanties comme le Supervisais et l'Assurance Vie Générale, ainsi que les comptes époux(se).

Effectivement, la banque favorise l'accès des clients aux crédits particuliers. Mais au fur et à mesure que le montant augmente, d'autres garanties sont à prévoir, convenues préalablement avec le client. Il s'agit entre autres :

- Promesse d'hypothèque
- Hypothèque notariée
- Nantissement de véhicule ou autres matériels etc...

2 Prise en compte des données non-financières :

Pour la banque, l'analyse de risques est une chose primordiale car l'octroi de crédit repose sur le maximum de confiance et le minimum de risques.

Nous savons très bien que l'entretien avec le client est une étape importante pour l'octroi de crédit. De ce fait, le banquier peut avoir une première idée sur la situation du client.

Ayant une discussion directe avec le gestionnaire, le client peut fournir tous les renseignements utiles à la particularité de son cas. Cet entretien donne aussi, une libre expression au client concernant ses besoins. Ainsi le risque de malentendu sur le type de crédit à octroyer est réduit.

Certes, le gestionnaire peut avoir déjà une idée du dossier qu'il va présenter à sa hiérarchie, lors de l'entretien. Le recueil des documents nécessaires à l'analyse du dossier du client va être plus facile car l'objet même de la demande du client est assez claire.

En outre, l'utilisation de la « Grille Scoring » aide le banquier à déchiffrer les informations non financières.

3 Application d'un taux d'intérêt plus souple :

Le taux bancaire est élevé à cause des augmentations successives du taux directeur de la Banque Centrale. Ce taux constitue en effet, la base de calcul du taux appliqué par la banque qui se calcule ainsi :

Le taux directeur de la Banque Centrale de Madagascar est majorée d'un certain point (confidentiel) pour constituer le taux de base.

Pour le cas des particuliers, ce taux varie selon la nature du crédit :

- Court terme : 20%
- Moyen terme : 19%
- Long terme : 17%

Pourtant, au cas où il y a remboursement anticipé du crédit octroyé, la banque fait une offre spéciale et ces taux deviennent :

- Court terme : 17%
- Moyen terme : 16%
- Long terme : 14%

Chapitre III : LES POINTS FAIBLES

Section1 : Au niveau de la banque

1 Insuffisance d'effectif et démotivation de certains agents :

Nous avons vu plus haut que les ressources humaines ont leur place primordiale au sein d'un établissement. Nous avons constaté qu'il y a insuffisance de personnel au niveau de l'Agence. Le temps ne permet pas à l'exploitant de bien terminer au meilleur moment ses tâches. Ceci implique la mauvaise gestion de son temps pour le traitement de dossier.

Par conséquent, le manque de personnel induit l'augmentation des tâches de chaque agent. Nous savons que la banque fait des heures continues, mais les exploitants sortent toujours tard de l'établissement à cause de l'achèvement des différentes tâches courantes. La vie professionnelle de l'exploitant est devenue automatisée. De plus, on constate que les notions d'heures continues qui est de 9h30mn à 18h30mn ne sont plus respectées car les tâches sont entièrement urgentes. Avec 01h de pause à midi, la plupart des agents n'arrivent pas à prendre normalement son déjeuner. Alors que vu leur rythme de travail, il est impossible de ne pas se nourrir correctement.

On peut dire que cette situation favorise la démotivation de ces agents alors que la vie de cet établissement dépend en majeure partie de leurs actions.

De plus, ce rythme dépend aussi de l'organisation de chaque agent, son rythme personnel qui est dû au rajeunissement trop rapide des cadres. Ce qui signifie que la moyenne d'âge diminue subitement après l'année 2002.

La BNI-CLM n'a pas suffisamment préparé le renouvellement des cadres. Ce problème est encore plus aiguë au niveau commercial et s'est traduit par un rajeunissement trop rapide du personnel. Ce rajeunissement trop rapide constitue une faiblesse par rapport au marché. Le savoir-faire n'a pas pu être transmis correctement.

De ce fait, les expériences des anciens ne sont pas transmis aux jeunes cadres. Ainsi, ils sont désorientés face aux problèmes complexes.

2 Dysfonctionnement du réseau :

Les terrains et constructions à la disposition de la société lui appartiennent, de même que

les matériels et outillages qui contribuent à son bon fonctionnement

Certes, la promiscuité des agents de réception ne permet un traitement individualisé et confidentiel de chaque client. Comme le crédit repose sur la confiance, il est donc important de respecter ce besoin.

Par l'informatisation, les informations nécessaires à la banque, la gestion des comptes des clients sont stockés sur ordinateur par le logiciel ISBA, l'internet, ainsi que la messagerie intranet appelée First Class. On peut remarquer cependant qu'il y a saturation au niveau des réseaux qui retarde toute l'opération du gestionnaire, avec le minimum de temps qu'il dispose.

Par conséquent, les pannes informatiques peuvent constituer un des problèmes engendrant le retard de traitement de dossier.

3 Manquement aux obligations :

On constate qu'il y a manquement aux obligations des exploitants au niveau de la procédure. C'est à dire que, l'organisation ne se fait pas correctement. Par exemple, selon la procédure, les dossiers ne doivent pas rester plus longtemps au niveau de la direction qui les traite car il y en a encore un bon nombre de directions qui doivent faire le nécessaire.

Section2 : Au niveau des critères d'octroi de crédit

1 Conditions d'octroi de crédit un peu tendues :

On peut constater que compte tenu du SMIG à Madagascar la classe S1, d'après la segmentation de clientèle de la BNI, connaît des difficultés pour la sollicitation de ces crédits aux particuliers.

Ceci est dû par le montant de ses revenus qui est faible, ainsi que la durée de remboursement des crédits ne pouvant pas excéder de 60mois. En effet le quotient cessible qui est le 30% du salaire domicilié du demandeur ne permet pas souvent de rembourser la somme sollicitée majorée des intérêts, des frais et des commissions en 60mois.

Nous allons voir par la suite comment se fait la segmentation des particuliers au sein de la BNI-CLM :

S1 : militaire , enseignant, ménagère, agent de sécurité, profession inconnue.

S2 : Cadre moyen privé, enseignant , instituteur, militaire, profession de santé, commerçant, transporteur , ménagère, sans profession .

S3 : Commerçant, profession de santé, cadre moyen privé et fonction publique, cadre supérieur privé, pharmacienne, transporteur, dirigeant petite entreprise, agriculteur , éleveur, minier, retraité, avocat.

S4 : Très haut fonctionnaire, cadre supérieur privé, commerçant, magistrat , avocat, institutrice, transporteur, cultivateur, retraité, sans profession, profession de santé, notaire, inspecteur des impôts.

Dans les segments des particuliers, nous enregistrons des clients qui exercent des activités professionnelles faute de non disposition des documents juridiques requis pour l'ouverture de compte professionnel.

2 Circuit de dossier de crédit trop long :

Le client n'est pas censé connaître la procédure de la Banque en matière d'octroi de crédit et veut une décision rapide, ce qui peut entraîner une certaine difficulté au niveau de la relation Banque - client. Souvent, cette procédure est très formelle et suit des règles bien déterminées.

De plus, le délai d'étude du dossier est souvent retardé à cause du manque de fiabilité et de transparence des dossiers fournis par le client. Ce qui l'incite à réclamer des informations complémentaires.

En fait, le délai d'instruction d'un dossier et la prise de décision varie suivant son importance et le niveau de délégation existant au sein de la BNI-CLM.

En outre, pour la centralisation de fait de la décision de crédit, le rôle de l'exploitant est bien déterminé dans la décision de crédit. Ainsi, nous trouverons que la personne qui fait les études sur terrain n'est pas toujours celle qui prend la décision, il lui est toujours demandé de prendre position et donc de donner un avis.

Cette dissociation de décision est également un des problèmes existants car il faut avoir du temps pour attendre cette décision. Nous pouvons alors dire que l'inexistence de l'organe de contrôle et de décision dans l'Agence est aussi un des problèmes majeurs dans l'octroi des crédits bancaires.

En conséquence, le délai réclamé de 10 jours ouvrés n'est pas respecté et les clients se soucient d'avoir ou ne pas avoir la somme demandée. Ils peuvent recourir aux confrères même s'ils sont parmi nos clients les plus meilleurs.

3 Retard dans le déblocage de fonds :

Selon toujours le circuit, le dossier annoté de la décision de la hiérarchie sera envoyé à la DDE/BO. Cette dernière a pour fonction la mise en place du crédit accordé après accord des différentes directions concernées ; autrement dit, la DDE/BO est la seule habilitée à procéder au déblocage du fonds demandé par le client. Or, logiquement, aucun déblocage ne sera effectué sans l'existence d'une véritable garantie venant du client.

La difficulté se trouve alors dans le fait que le dossier manque de précision quant à l'état de ces garanties qui s'avère insuffisant et non précis. Cette insuffisance de précision n'est vérifiée qu'au niveau de la DDE/BO qui effectue une vérification du dossier avant le déblocage du fonds en cas d'accord de la hiérarchie bancaire.

Ainsi, le responsable de ces tâches devra attendre l'arrivée des pièces manquantes pour procéder à la mise en place proprement dite. Cela signifie alors que ce déblocage risque de durer plusieurs jours avant d'être exécuté.

Dans ce cas, l'agent de la DDE/BO avise l'exploitant à l'Agence qui relancera à son tour le client qui devra alors faire parvenir au plus vite les pièces requises pour compléter

son dossier.

4 Existence des risques propres au débiteur :

En ce qui concerne ces crédits aux particuliers, les risques de non paiement se trouvent, tant au niveau de la société (incapacité de payer, endettement excessif,...), professionnel (baisse de salaire) que national (crise économique générale).

Le dénouement du crédit à la consommation est plus aléatoire. Les salariés qui perdent leur emploi (suite à une compression du personnel) n'ont pas la possibilité de retrouver une situation viable. Il se peut aussi que l'employeur retient une part de son salaire pour quelques raisons qu'elles soient : Insuffisance de temps de travail pour raison de santé, des sanctions disciplinaires...

En effet, ces salaires incomplets faussent la base de calcul des mensualités lors de l'octroi de crédit laissant impayées ces dernières.

Le risque propre aux clients comme le décès ou l'incapacité de travailler par suite de maladie ou d'accident est toujours garanti par des assurances spéciales. Mais celle ne couvrent qu'une partie de la somme due à la banque. En cas de caution solidaire, le revenu du conjoint ne permet pas d'honorer les échéances convenues. La durée ainsi réaménagée a également un risque certain pour la banque.

En outre, la mauvaise foi de certains clients est aussi un des problèmes majeurs de la banque. Les échéances des mensualités se font toutes les fins du mois, alors que le virement de certains clients survient bien avant ces dates. Cela leur laisse le temps de retirer la totalité de leur salaire par pure mauvaise foi. L'échéance devient alors impayé à sa tombée.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Chapitre I : RECOMMANDATIONS GENERALES AU NIVEAU DE LA BANQUE

Section1 : Recrutement de personnel

La banque présente un manque de personnel au niveau de l'exploitation. On a pu donc remarquer que la plupart des faiblesses viennent de l'insuffisance en personnel. Ainsi, avoir des employés jeunes ne suffit pas. Il faut aussi les avoir suffisamment pour qu'ils soient vraiment dynamiques et productifs.

Bien entendu, la BNI-CLM fait partie des banques importantes. De ce fait, nous ne pouvons pas minimiser ou réduire les missions de chaque direction. Ce qu'il faut, c'est accroître l'effectif des employés.

Ainsi, nous proposons à la banque d'étoffer l'équipe de l'agence car sa performance en dépend beaucoup.

Section2 : Stimulation de la motivation du personnel

Il faudra avant tout réviser la politique de gestion des agents au sein de l'agence ; ceci afin de s'assurer que l'intérim puisse être respecté et que chaque départ en congé ou en récupération d'un agent ne coïncide pas en simultané à une affectation d'un autre agent. Il relève alors du ressort du superviseur hiérarchique de bien anticiper et élaborer les plannings de congé et d'affectation, afin de garantir le bon fonctionnement à la fois de la direction commerciale et de l'agence.

Par ailleurs, lors du remplacement du titulaire d'un poste important, il faut veiller à ce que le remplaçant soit en mesure d'assumer correctement ce rôle d'intérimaire conformément aux activités relatives au poste vacant vu l'importance des tâches à effectuer.

De plus, l'amélioration du fonctionnement de l'organisation oblige un changement de l'attitude et du comportement de la part de chacun. Ainsi, le développement des agences est basé sur une bonne planification stratégique, que l'amélioration de l'organisation doit être la première condition de réussite. Les motivations seront particulièrement orientées autour des besoins de chaque agence, par

le biais des Directeurs d'Agence, à participer à la définition de leurs propres objectifs. Tout cela bien sûr dans le but de renforcer davantage l'image de la BNI-CLM face à ses concurrents.

Section3 : Renouvellement et entretien des matériels informatiques

Bien sûr la banque a fait d'énormes investissements concernant l'acquisition des moyens matériels, comme le lotus notes, l'Intranet, l'Internet et l'ISBA. Mais, en d'autre côté, il faut résoudre le problème de saturation. La banque pourra prendre comme solution à ce problème, non seulement faire dépanner, mais aussi renouveler les matériels informatiques par ceux les plus récents avec une grande et bonne capacité à conserver les informations utiles avec plus de rapidité. Surtout, il faut utiliser les matériels qui correspondent aux outils informatiques adoptés pour le traitement des informations de la banque.

Section4 : Une bonne organisation

Une bonne organisation est une marque de prospérité dans le monde du travail. L'arrivée de l'inspection générale (IG) aide les travailleurs à mettre en ordre les procédures à respecter. Ce qu'il faut savoir, c'est que la société fait l'organisation pour mettre en ordre les tâches des travailleurs et non pour les punir après non-respect de leurs obligations. La raison d'être de l'IG doit être un facilitateur pour chaque travailleur dans ses fonctions. C'est à dire lui rappeler les oublis qui ne sont pas très graves.

Ainsi, la fonction de l'IG ne doit pas se limiter à la recherche des anomalies sur les fonctions de l'agent, mais il doit aussi demander l'avis de l'exploitant sur les outils de

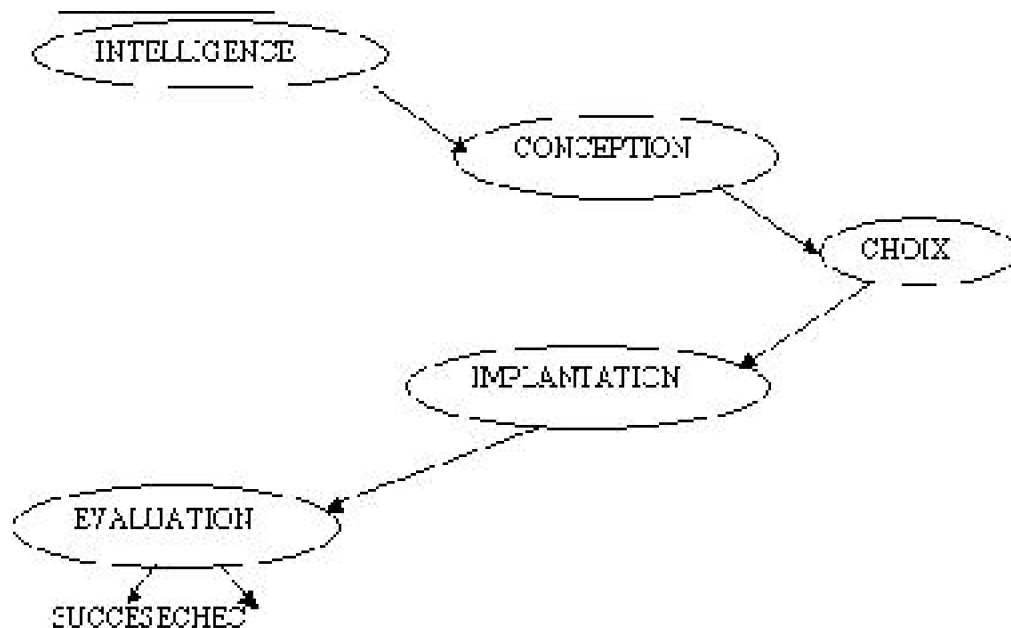
travail et ses besoins en matériels.

Par ailleurs, les réclamations des clients doivent être considérées pour pouvoir les résoudre et les donner satisfaction. Il faut donc trouver une solution de longue durée.

Pour cela, nous proposons de mettre en place un fichier informatique qui permettra de résoudre chaque cas de problème des clients.

Ainsi, la méthode qui est la plus pertinente à ces problèmes sera celle de Simon. Ainsi, la détermination des problèmes et la résolution des problèmes se feront comme suit :

Méthode de Simon :



INTELLIGENCE :

- Identifier les problèmes
- Classifier les problèmes
- Rechercher les informations
- Déterminer les objectifs à atteindre

CONCEPTION :

- Formuler un modèle de solution
- Recherche les solutions adéquates
- Rechercher les solutions faisables

CHOIX :

- Sélectionner la « meilleure » solution
- Planifier l'implantation

IMPLANTATION :

- Mettre en œuvre les solutions
- Diffuser les informations relatives à l'implantation

EVALUATION :

- Vérifier les critères d'efficacité : Les objectifs sont-ils atteints ?
- Vérifier les critères d'efficience : Au moindre coût ?

Section5 : Une bonne maîtrise du facteur temps

Afin de réussir pleinement au travail, il faut savoir bien gérer le temps. Pour cela, il existe quelques règles à respecter, si on ne cite que celles de Parkinson et de Fraisse :

Par
 Ce
 Affecter
 nous
 platget
 temps
 àite,
 chaque
 activité. -
 heus
 tréplait
 est
 jaitis
 égale à
 àccuper
 le
 temps
 disponible.
 Plus
 on
 a
 du
 temps
 pour
 un
 travail
 donné,
 plus
 le
 travail
 prendra
 du
 temps.
 Considérer
 dans
 le
 secondaire
 totalité
 des
 dures
 disponibles
 et
 prendre
 porter
 de
 définitement.
 temps

qu'il
faut
pour
être
efficace.
Remèdes
~~Valuer~~
~~aux~~
~~temps~~
nécessaire. -
Saire
~~fixer~~
les
heures
limites.
désagréable.

Afin d'avoir l'harmonie dans le monde du travail, il est nécessaire de programmer les tâches. Nous allons voir par la suite un schéma de programmation d'une activité.

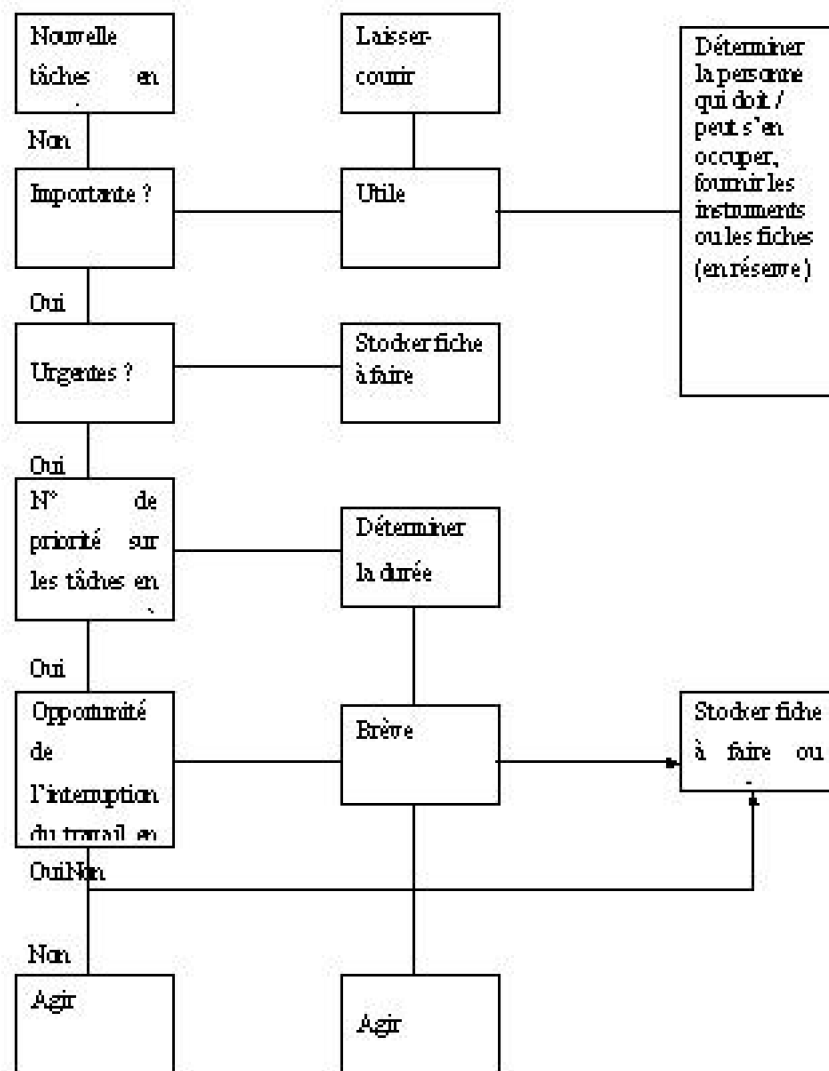


Schéma de programmation d'une activité :

Chapitre II : PROPOSITION DE SOLUTIONS AU NIVEAU DES CRITERES DE L'OCTROI

Section1 : Révision de certains critères d'octroi

D'après analyse faite, nous pouvons constater que, les produits de la banque sont des produits classiques. Avec ses différentes analyses, la banque ne prête qu'aux clients rentables et sûrs. Pourtant, les clients demandeurs de crédit sont diversifiés. Ils se présentent comme suit :

~~NON~~ nus Risques

~~OUI~~

n°3 :

~~Accepté~~

~~NON~~

n°2 :

Éliminé

D'après ce tableau, il existe des types de clients qui présentent des besoins, mais qui sont éliminés. Prenons le cas des clients à revenu bas mais sûrs; ainsi que les clients à haut revenu mais risqués.

Dans ce cas, nous pouvons miser sur les taux d'intérêts et les garanties. Les nouveaux produits doivent être exploités :

- Pour le cas n°1 :

Ce sont les clients classiques des banques. Ils satisfont tous les critères de sélection en vue d'un octroi de crédit.

- Pour le cas n°2 :

Les clients peuvent se payer le luxe d'un taux d'intérêt élevé, eu égard à son revenus élevé. Etant donné le risque élevé, ils ne s'engagent pas dans un crédit à garantie élevée. D'où la nécessité de nouveaux produits à taux d'intérêt élevé et à faible garantie.

- Pour le cas n°3 :

Inversement, ces clients peuvent risquer avec une garantie élevée parce qu'ils sont sûrs de les récupérer. Ils ne peuvent pas supporter un taux d'intérêt trop élevé à cause de leur faible revenu. D'où nécessité de nouveaux produits avec un faible taux d'intérêt et une garantie élevée.

- Pour le cas n°4 :

Ces clients sont négligés par la banque.

Section2 : Nécessité d'une délégation de pouvoir

L'application de la décentralisation des décisions de crédit serait une meilleure solution pour l'Agence car celle-ci pourrait impliquer :

Une économie de temps pour l'étude de dossier car il n'attendra plus des décisions à la Direction ;

Diminution de coût de constitution des dossiers ;

Augmentation de nombre de dossiers étudiés.

Ainsi, la Direction devrait définir les normes de décision ainsi que les limites des montants à décider par l'Agence souvent minimum par rapport aux crédits sollicités.

Effectivement, cette solution permettra surtout à la DDE de ne plus perdre son temps

à traiter les dossiers à faible montant pour se concentrer à d'autres d'un montant plus important. Et de son côté, cette décentralisation de décision pourrait rendre l'autonomie de l'Agence. Il y a donc concurrence inter agences qui entraînera la rehausse de l'image de la BNI-CLM au niveau des confrères.

Pour les clients, ils pourraient savoir dans un délai raisonnable s'ils auront ou non le soutien financier.

Section3 : Accélération de déblocage de fonds

La concurrence est devenue très rude dans le secteur bancaire. Pourtant la clientèle recherche un crédit, une rapidité et une compétence.

Ainsi, puisque les taux appliqués sont plus ou moins semblables, la BNI-CL doit maintenant miser sur la rapidité. Il est donc nécessaire alors de résoudre le problème de durée de prise de décision.

De ce fait, les études des exploitants doivent être bien faites et les documents nécessaires et susceptibles d'être demandés par la hiérarchie doivent être complets afin d'activer la prise de décision.

Bien entendu, les garanties doivent être présentées lors de la présentation et l'étude du dossier de crédit. Ainsi, si le dossier est accordé, le déblocage de fonds ne prend pas beaucoup de temps.

De ce fait, nous devons relancer le client pour la procuration des documents nécessaires afin d'éviter tout retard car le traitement de son dossier en dépend entièrement.

Mais avant toutes actions, c'est à dire à la première rencontre, il est très important de bien informer le client sur les rôles de la banque, ainsi que l'utilité des garanties pour qu'il soit bien clair que la banque n'est pas prêteur sur gage.

Section4 : Prévention des risques de non remboursement :

Après accord des crédits, la banque devrait se livrer toujours à un suivi des affaires des clients afin d'apprécier au mieux l'aptitude des demandeurs à rembourser les fonds qui lui sont prêtés

Puisqu'il s'agit ici d'un particulier, la banque devrait contrôler l'acquisition d'un tel bien matériel ou d'un bien immobilier.

En outre, elle devrait poursuivre les objets garants. Pour cela, il importe de bien valoriser économiquement les garanties au début et durant toute la durée du crédit. Elles devraient être formelles.

Chapitre III : RESULTATS ATTENDUS

Bien entendu, en proposant des améliorations, on espère obtenir des résultats qui vont porter sur le plan social, économique et financier.

Section1 : Résultats sociaux

En améliorant les critères d'octroi de crédits aux particuliers, la banque joue un rôle important dans l'amélioration de vie des ménages en leur rendant des services. De cet effet, elle leur permet de disposer des fonds dont ils ne pourront pas réunir en épargnant seulement.

Ainsi, la révision des conditions nécessaire d'octroi des crédits bancaires pourrait augmenter le nombre de clients bénéficiaires de financement.

De plus, la banque en accordant des crédits donne des occupations à certain groupe de ménages. De ce fait, elle participe à la vie sociale de notre pays en offrant des emplois pouvant réduire le taux de chômage qui est un des obstacles majeurs pour le développement d'un pays.

Par ailleurs, l'amélioration portée à la vie interne de la banque a pour but de motiver le personnel et de respecter ses besoins sociaux.

Section2 : Résultats économiques

La contribution à l'amélioration des critères d'octroi de crédits participera à donner une bonne image de l'économie malgache, en offrant donc des conditions de crédits très intéressantes et conditions d'épargne avantageuses pour les clients particuliers.

Ainsi, la banque deviendra non seulement une banque de dépôt ou de crédit, mais aussi une banque de développement car en plaçant leur épargne, les particuliers participent indirectement au financement de l'économie nationale par la transformation de leur épargne en crédit par la banque.

En outre, cette création d'agences implique aussi une création de nouveaux emplois pour les jeunes en chômage.

Section3 : Résultats financiers

Il est utile de préciser que le rôle d'intermédiaire financier joué par la banque ne peut être assuré correctement que si les crédits consentis à la clientèle le sont judicieusement c'est à dire, octroyés après étude sérieuse des risques portant sur la moralité et sur la capacité de remboursement des emprunteurs.

Ainsi, pour une bonne rentabilité des fonds qui sont confiés à la banque, l'amélioration de l'octroi de crédit constitue un des meilleurs moyens qu'elle dispose.

En finançant donc une partie des besoins de sa clientèle, la banque pourra atteindre de meilleurs résultats en matière de Produit Net Bancaire (PNB).

Avec une bonne image de marque, la BNI-CLM peut retenir sa position de leader sur

le marché.

CONCLUSION

La satisfaction des clients nécessitent des investissements. Ainsi, la banque BNI-CLM engage des ressources pour y arriver car son objectif principal est de faire des résultats positifs et surtout de rester leader sur le marché. A cet effet, nous avons effectué des recherches et études auprès de cette banque car elle relève d'une importante capitale dans le financement d'un tel investissement.

Un compromis doit être recherché par la banque entre la satisfaction des clients et la recherche de bénéfice dans la gestion de ses ressources ; car s'il y a déséquilibre entre ces deux notions, soit les clients iraient chez ses concurrents ; soit la banque risque d'avoir des résultats négatifs.

Ainsi, l'analyse faite nous a permis de soulever quelques problèmes d'ordre général ou d'autres facteurs de déblocage à l'accès aux crédits aux particuliers. Pour contribuer donc à l'amélioration des critères d'octroi de crédits de la BNI-CLM, nous avons avancé à la banque quelques recommandations. A noter aussi que depuis la promotion de crédit aux particuliers, non seulement le taux a été réduit, mais le salaire minimum domicilié a été aussi baissé à 100.000 Ar.

Concernant les problèmes d'ordre interne à la banque, nous avons proposé le recrutement, la stimulation de la motivation du personnel, le renouvellement des matériels informatiques. De plus, une bonne organisation et une bonne maîtrise du facteur temps pourront permettre aux agents de la banque de bien atteindre l'objectif prédéfini par la Direction Générale.

Le fonds de notre étude qui est l'analyse d'octroi de crédits aux particuliers nous a permis d'avancer quelques solutions aux problèmes constatés. Aussi, concernant les conditions d'octroi qui est un peu tendu, il faut que la banque révise quelques uns de ces critères. De plus, la formation d'une délégation de pouvoir au sein de l'agence est nécessaire afin d'éviter la lenteur de la circulation d'un dossier de crédit. A la fin de

notre étude, quelques préventions au risque de non remboursement est proposé pour l'existence des risques propres au débiteur.

A travers notre thème : « **Analyse des critères d'octroi de crédits aux particuliers : cas de la BNI- Crédit Lyonnais Madagascar** », nous avons pu conclure que prêter c'est le métier du banquier et c'est même le moyen de fidéliser les clients et d'attirer les prospects.

Par ailleurs, étymologiquement, le mot crédit veut dire « confiance ». Nous espérons que le présent mémoire contribue à la mise en confiance entre la banque et son client. Un contrat de confiance se trouve à la base d'un climat de confiance. Nos propositions visent à alléger les procédures tout en garantissant un cadre de négociation saine pour l'intérêt des deux parties.

Enfin, il est à remarquer que la banque ne cesse de rechercher et d'offrir de nouveaux produits en adoptant la stratégie marketing « push » visant à pousser un produit à satisfaire le client selon son cas. C'est pour cette raison même qu'elle est en collaboration directe avec l'Université d'Antananarivo, Faculté DEGS entre autre en vue d'aider les étudiants à l'ouverture de compte étudiant.

En résumé, ayant une bonne image de marque, on peut dire que la banque BNI-CLM présente un avenir meilleur tant en ressources qu'en emplois.

BIBLIOGRAPHIE

Alain Cabrit, Bernard DAPOGNY, « VOTRE BANQUE ET VOUS », éditons du Puits fleuri, 1993

Claude J. SIMON, Nouvelle édition « LES BANQUES », Edition la découverte, 9 bis, rue Abel – Hovelaque, 75 013 Paris

Frédéric LOBEZ, « Banques et marchés du crédit », 1^{ère} édition, Paris, 1997

Lucien LOGE, « LE RISQUE DU CREDIT BANCAIRE », Clet édition Banque, Paris 1981

P. CHAMPION, « LE CREDIT A MOYEN TERME », 1955

Henriet, « LE DIAGNOSTIC FINANCIER », Editions TECHNIPLUS

Sites-web :

. <http://www.bni.mg>

<http://www.banque-entreprise>

ANNEXES

crédit **Personnel**

BNC 000001 - CREDIT PERSONNEL - 01 au 31/12/2019 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020 - 01/01/2020

FICHE DE RENSEIGNEMENTS**I- RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'EMPRUNTEUR**

N° DE COMPTE A LA BN		DATE D'OUVERTURE	
NOM ET PRENOM			
DATE ET LIEU DE NAISSANCE			
NATIONALITE			
CARTE D'IDENTITE (NOM, Date et lieu de naissance)			
Diplôme de			
ADRESSE ACTUELLE			
ADRESSE COURRIER			
<input type="checkbox"/> PROPRIETAIRES <input type="checkbox"/> LOCATAIRE - MONTANT LOYER MENUEL			
PERE			
MERE			
DATE ET LIEU DE MARIAGE			
REGIME DU MARIAGE			
NOMBRE D'ENFANTS			
NOMBRE DE PERSONNES A CHARGE			
ECOLLES FREQUENTEE PAR LES ENFANTS			

II- SITUATION PROFESSIONNELLE DU CLIENT

NOM ET FORSIE DE L'EMPLOYEUR
FONCTION DANS L'ENTREPRISE
ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE
SALAIRE
TELEPHONE AU BUREAU

III- RELATION DU CLIENT AVEC LA BNI-CL	
- DOMINATION SALARIALE	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
- AUTRES REVENUS	_____
- AUTRE CREDIT A LA BNI-CL	_____
- GARANTIES PROPOSEES	_____
IV- RENSEIGNEMENTS SUR LE(A) CONJOINT(E)	
- N° DE COMPTE A LA BNI	_____ DATE D'OUVERTURE _____
- NOM ET PRENOM	_____
- DATE ET LIEU DE NAISSANCE	_____
- NATIONALITE	_____
- CARTE D'IDENTITE (Numéro, Date et lieu de délivrance)	_____
- Domicile de _____	_____
- PERE	_____
- MERE	_____
V- SITUATION PROFESSIONNELLE - CONJOINT(E)	
- NOM ET ADRESSE DE L'EMPLOYEUR	_____
- FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE	_____
- ANCIENNETE	_____
- SALAIRE	_____
- AUTRES REVENUS	_____
- TELEPHONE AU BUREAU	_____

Pour plus d'informations sur le produit,
visitez www.bni-credit-lyonnais.fr

BNI - CREDIT LYONNAIS

Signature du client

76

[illegible]

	NIVEAU DE DELEGATION (1) :	
	DMP	DGA- MPP
RESPONSABLE D'E PORTEFEUILLE		
DIRECTEUR D' AGENCE		
SUPPORT/DMP P		
D M P P		
DDE A		
DDE/BO (2)		

(2) Imprimé de transmission à conserver par DDE/BO après mise en place des décisions avec copie pour DAC.

Dossier :
Compte N°

1- DIRECTION DE L'EXPLOITATION :

Director Agency :

DMPP :

1 - DIRECTEUR DES ENGAGEMENTS



BNI CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR

Date du Comité :

FICHE "KNOW YOUR CUSTOMER"

Activité :

Date de création :

Relation avec la Banque (date et circonstances de l'entrée en relation, précédentes opérations, ...):

Date d'entrée en relation :

Responsable de la relation :

Dernière mise à jour :

Nom du tiers :

Numéro d'identification du tiers

Endroits liés :

Région RMC :

Nom de l'opération :

Motif :

Intensification du montage et des principaux intervenants :

NB : Dans cette partie du formulaire, il convient d'abord de décrire brièvement le montage Le rôle de l'entité (ou personne physique) – pour laquelle une fiche KYC est

constituée – doit aussi être précisé ainsi que celui des autres intervenants significatifs impliqués.

Jour d'enregistrement du tiers : **MIADAGASCAR**

Numéro d'enregistrement :

NIF :

Statistique :

Registre du commerce :

Adresse :

Téléphone : e-mail(s) :

Actionnaires, partenaires, associés (orientation, pourcentage détenu, activités, patrimoine, réputation) :

NB : Il convient en particulier d'exploiter les relations de contrôle prévalant entre la(s) entreprise(s) et les bénéficiaires économiques ultimes.

Données financières (origine des fonds, patrimoine, revenus, ..) :

Origine des fonds :

Patrimoine du gérant :

Revenus :

Autres données :	2002	2003	2004
CA			
EB			
FI			
Trésorerie			
Stabilité			
FDE			
EFE			
Endettement			

Réputation :

Sources d'information (visites, entretiens téléphoniques, rapports annuels, documentation, autres avis ou avis du Groupe, banques ou institutions, journaux, ...) :

- Entretiens

-

Données des pièces justificatives obtenues (documents d'entrée en relation, états financiers, ...) :

- Demande de la relation

- Fiche de renseignements

- Attestation d'emploi

- 03 derniers bulletins de paie

- Facture pro-forma

- CIN

