



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE GESTION DES
CONTENTIEUX BANCAIRES: CAS DE LA SOCIETE
GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL**



Présenté par :

OUMAROU HAMISSOU

Djibril

Dirigé par :

M. Pape Alpha SY

**Directeur de l'audit interne
Banque Atlantique.**

Avril 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents, mes frères, mes sœurs et mes oncles KASSOUM Sabiou
et ISSOUFOU Ali.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes sincères et profonds remerciements vont à :

- ✓ Mes parents, mes frères et mes sœurs pour leur soutien indéfectible.
- ✓ M. Moussa YAZI, responsable de l'ISCBF et tout le corps professoral du CESAG.
- ✓ M. SY Pape Alpha, qui a dirigé ce mémoire.
- ✓ M. SARR Amadou, directeur financier de la SGBS
- ✓ M. LELIEVRE Benjamin, responsable du service recouvrement de la SGBS.
- ✓ M. NDAW Pierre, notre maître de stage.
- ✓ Mon oncle KASSOUM Sabiou, pour son soutien indispensable.
- ✓ Mon oncle ISSOUFOU Ali, pour son soutien indispensable.
- ✓ Tous mes promotionnaires et amis du MPACGA.
- ✓ Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

APEC: association pour l'emploi des cadres.

A.U.P.O.P.S.R.V.E : Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest.

BHFM : Banque hors France métropolitaine.

BRVM : Bourse régionale des valeurs mobilières.

CDL : Client douteux litigieux.

DDR : Direction des risques.

CSMM: Centre de services mutualisés pour la monétique

EBE : Excédent brut d'exploitation.

EAD : Exposition at défaut.

ECD : Exposition en cas de défaut.

FCFA : Franc de la communauté financière africaine.

GAB: Guichet automatique bancaire.

IIA: Institute of internal audit

PME : Petite et moyenne entreprise.

LGD : Loss given défaut

PNB : Produit net bancaire.

RSE : Responsabilité sociale et environnementale.

SGBS : Société générale de banques au Sénégal.

SUPAD: Service du support administratif

UEMOA : Union économique et monétaire ouest africaine.

FIGURES ET TABLEAUX

Figure N°1 : Evolution de la fonction audit par nature et par destination.....	25
Figure N°2 : Les composantes de la performance.....	28
Figure N°3 : Les axes du pilotage stratégique.....	30
Figure N°4 : Le modèle d'analyse.....	36
Figure N°5 : La part des emplois sains à la clientèle.....	45
Figure N°6 : La part des dépôts.....	46
Tableau N°1 : La grille de cotation BHF.....	53
Tableau N°2 : Synthèse des événements relevés sur les dossiers Retail.....	61
Tableau N°3 : Synthèse des événements relevés sur les dossiers non-Retail.....	62
Tableau N°4 : Evaluation de la stratégie mise en place par le service Ctx.....	64
Tableau N°5 : Respect des normes de gestion du dispositif prudentiel.....	66
Tableau N°6 : Conséquences et recommandations sur les risques identifiés.....	68
Tableau N°7 : Proposition d'une grille de cotation des risques de perte.....	69

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°1 : Actif du bilan de la SGBS.....	73
Annexe N°2 : Passif du bilan de la SGBS.....	74
Annexe N°3 : Les engagements hors bilan.....	75
Annexe N°4 : Le guide d'entretien.....	76
Annexe N°5 : Procédure de retour à l'exploitation.....	77
Annexe N°6 : Procédure de gestion du précontentieux.....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
FIGURES ET TABLEAUX	iv
LISTE DES ANNEXES	v
PREMIERE PARTIE	2
Chapitre 1. LA GESTION DES CONTENTIEUX BANCAIRES	7
1.1 Dispositif de gestion des contentieux bancaires.....	7
1.1.1 la structure en charge du recouvrement	7
1.1.2 La nécessité d'un système de recouvrement intégré.....	8
1.2 la réglementation de la gestion contentieuse	9
1.2.1 Mesures préventives de BALE II sur la gestion du risque de crédit	9
1.2.2 Le dispositif prudentiel de la BCEAO.....	13
1.2.2.1 Les normes de gestion	13
1.2.2.2 Les règles minimales de provisionnement.....	17
1.3 Les mesures de recouvrement	18
1.3.1 Le recouvrement judiciaire	18
1.3.1.1 L'injonction de payer	18
1.3.1.2 Les voies d'exécution.....	19
✓ La saisie conservatoire.....	20
✓ la saisie-vente.....	20
✓ la saisie foraine.....	21
✓ les autres formes de saisie.....	21
1.3.2 Les techniques usuelles de recouvrement	21
1.3.2.1 Le recouvrement à l'amiable	22
1.3.2.2 L'affacturage	22
1.3.2.3 La cession dailly.....	23
1.3.2.4 L'externalisation	23
Chapitre 2. AUDIT DE LA PERFORMANCE EN GESTION DES CONTENTIEUX BANCAIRES	25
2.1 Evolution et définition de la fonction audit	25

2.2 Les caractéristiques de la performance.....	28
2.3 L'audit de la performance.....	35
2.3.1 Le principe d'économie.....	36
2.3.2 Les principes d'efficacité et d' d'efficience	36
Chapitre 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	38
3.1 Présentation du modèle d'analyse.....	39
3.2 Méthodes et outils de collecte de données.....	40
3.2.1 Le guide d'entretien.....	41
3.2.2 L'analyse documentaire.....	41
3.2.3 Le sondage.....	41
3.2.4 L'observation.....	41
Chapitre 4. PRESENTATION DE LA SGBS.....	45
4.1 Mission de la banque.....	45
4.2 Le métier de la banque.....	45
4.3 Structuration et fonctionnement.....	46
4.4 Résultats et innovations.....	49
4.4.1. Les résultats.....	49
4.4.2 Les innovations.....	51
Chapitre 5. DESCRIPTION DU SYSTEME DE GESTION DES CONTENTIEUX DE LA SGBS.	53
5.1 Les acteurs du système.....	53
5.2 Les processus du système.....	54
5.3 Le processus préventif.....	54
5.3.1 Analyse et gestion du risque de crédit.....	54
5.3.1.1 L'analyse économique et financière.....	54
5.3.1.2 L'évaluation des garanties et sûretés.....	55
5.3.1.3 La cotation du risque de crédit.....	56
5.3.2. La phase du précontentieux.....	58
5.4 Le processus coercitif.....	59
5.4.1. Le recouvrement non-judiciaire.....	59
5.4.2 Le recouvrement judiciaire.....	60
Chapitre 6. MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE.....	62
6.1 Présentation des résultats.....	62
6.1.1 Résultats du guide d'entretien.....	62
6.1.2 Résultats de l'observation.....	63

6.1.3 Résultats de la revue documentaire	64
6.2. Analyse des résultats et recommandations.	67
6.2.1. Niveau stratégique	67
6.2.2. Niveau opérationnel	69
ANNEXES.....	72
1. Transmet la demande au SUPAD avec la fiche de Retour à l'Exploitation.....	83
BIBLIOGRAPHIE	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAC - BIBLIOTHEQUE

La banque est un établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises, qu'elles soient privées ou publiques. Ces services constituent des facteurs importants dans le financement et la régulation de l'économie. Ils sont aujourd'hui fournis par un réseau d'institutions différentes telles que les banques commerciales, les banques d'affaires, et les institutions financières spécialisées qui agissent toutes sous le contrôle d'autorités de tutelle.

Au Sénégal, bien que le secteur bancaire connaisse un essor par rapport aux autres pays de l'UEMOA, l'environnement socio-économique reste caractérisé par une relative instabilité. Comme précisé dans les dernières publications de l'agence nationale de la statistique et de la démographie, le pays fait face à un taux de chômage assez élevé. Une large partie de la population vit en deçà du seuil de pauvreté. Les effets de l'inflation économique astreignent sévèrement les couches sociales les plus défavorisées et le taux de bancarisation bien qu'en progression, laisse encore à désirer. Dans un tel contexte, on comprend aisément que le financement de l'économie par les banques à travers les octrois de crédit soit risqué. Parmi les catégories d'activités bancaires précitées, notre étude vise en particulier l'activité de détail qui est la plus répandue dans le pays. Elle se pratique à grande échelle et consiste essentiellement en l'octroi de différents types de crédit par les banques aux populations urbaines ou rurales pour le financement de leurs projets. Ce financement s'obtient moyennant un remboursement par échéances négociées et la constitution de garanties réelles ou personnelles pour la couverture du risque de défaut de paiement communément appelé risque de contrepartie ou de crédit.

La SGBS, société de banque sur laquelle porte notre étude, est l'une des plus anciennes banques implantées au Sénégal. Bien que classée deuxième banque en terme de performance commerciale, elle reste la banque leader en terme de masse de crédit octroyée à la population. C'est donc la banque la plus exposée au risque de crédit dans le système bancaire. C'est sa direction des risques qui prend en charge la gestion du risque de crédit. Le service du contentieux et recouvrement intervient en aval pour le traitement des créances déclassées comme douteuses et litigieuses en raison de défauts de paiements survenus.

Le fait que la banque soit le premier fournisseur de crédits aux populations l'a conduit à mettre en place tout un système afin d'optimiser la gestion de ses procédures contentieuses. Cela pour d'une part, pouvoir rentrer avec efficacité et célérité dans ses droits, et d'autre part, reprendre au plus vite les provisions constituées à cet effet qui diluent son résultat.

Comment donc estimer le niveau de performance du système de gestion des contentieux bancaires de la SGBS ?

Dans le cadre réglementaire, la procédure de gestion des créances en souffrance revêt deux volets :

- ✓ les mesures préventives qui prennent source dans la gestion du risque de crédit. Elles ont pour but d'éviter, ou du moins de limiter l'apparition de situation conflictuelles en instaurant des conditions préalables qui préviennent l'insolvabilité du partenaire, son défaut de paiement ou toute autre forme de manquement à ses obligations contractuelles;
- ✓ ainsi que les mesures coercitives, conformément aux lois et règlements en vigueur, en l'occurrence à l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. il décline la marge de manœuvre légale des parties en cas de difficultés ou de contentieux dans les exécutions contractuelles.

Il existe plusieurs solutions pour appréhender l'estimation du niveau de performance d'un système de gestion des procédures contentieuses dans une banque. On peut soit :

- ✓ comparer les performances réalisées en termes de traitement et de recouvrement des créances litigieuses ou en souffrance avec les données sectorielles de la concurrence pour situer le résultat obtenu par la banque;
- ✓ ou apprécier la cohérence et la conformité des procédures internes de gestion contentieuse, ainsi que celles de leur application par rapport aux normes et référentiels réglementaires en vigueur.

C'est cette deuxième approche que nous mettrons en œuvre tout au long de ce travail. La principale interrogation à laquelle nous nous évertuerons à apporter une réponse sera :

Quel est le niveau de performance du système de gestion des contentieux bancaires de la SGBS ?

De cette principale question découlent plusieurs interrogations spécifiques, à savoir :

- ✓ les mesures préventives du système satisfont-elles aux exigences du dispositif de Bâle II concernant la gestion du risque de crédit ?
- ✓ les mesures coercitives de recouvrement utilisées, permettent-elles un recouvrement efficace des créances déclassées ?

- ✓ Quel est l'état actuel de ce système sur le plan stratégique et opérationnel ?

Nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations à travers un audit de la performance du système de gestion des procédures contentieuses. Le principal objectif de cette étude sera de dégager la performance de ce système sur la base des différents critères susmentionnés. Il s'agira plus spécifiquement de :

- ✓ poser une analyse sur l'adéquation des mesures préventives du système avec les exigences de Bâle II en matière de couverture du risque de crédit.
- ✓ évaluer la pertinence des techniques coercitives de recouvrement utilisées par le système en les confrontant aux normes réglementaires de recouvrement judiciaire et non-judiciaire.
- ✓ évaluer le volet stratégique et opérationnel du système en fonction des critères de bonnes pratiques et proposer des recommandations visant la maîtrise des principaux risques y afférents.

La matérialisation de ce travail revêt un intérêt particulier d'abord pour la SGBS, dans le sens où il permet une analyse de son système de gestion des procédures contentieuses. Il apporte un supplément permettant la correction des éventuels écarts avec les normes réglementaires de bonnes pratiques. Puis pour nous, en nous permettant d'apporter notre modeste concours à ce domaine. Car si la gestion du risque de crédit bancaire est un chantier qui a reçu bon nombre de contributions ces dernières années, l'élargissement à celle du contentieux bancaire pourtant tout aussi importante, a moins retenu l'attention du fait de la sensibilité et du caractère confidentiel de cette fonction au sein des banques.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique portant sur l'audit de la performance des systèmes de gestion des contentieux bancaires. Puis, suivra dans la seconde partie, le cadre pratique portant sur l'audit de la performance du système de gestion des contentieux de la SGBS.

PREMIERE PARTIE

**CADRE THEORIQUE PORTANT SUR L'AUDIT DE LA
PERFORMANCE DES SYSTEMES DE GESTION DES
CONTENTIEUX BANCAIRES.**

BIBLIOTHEQUE

La première décennie de ce siècle a été fortement marquée par de nombreuses dérives financières dans les entreprises et organisations, et a subi une influence de plus en plus grandissante du secteur bancaire du fait de son expansion croissante.

De ces deux facteurs, le premier a le mérite de placer au cœur des débats la question de la compétence des acteurs chargés de piloter ces entreprises et organisations aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel, mais aussi, voire surtout, la question de la performance des systèmes mis en place par ces derniers. Ainsi la modélisation de l'audit de la performance se pose comme un enjeu important pour les structures.

Le second pose la problématique du risque de crédit qui est le plus courant de l'activité bancaire, ainsi que celle de sa survenance, c'est-à-dire la gestion contentieuse.

Dans cette première partie, nous présenterons une synthèse théorique relative à la gestion des contentieux bancaires (aspects préventif et curatif) dans le premier chapitre. Puis, nous présenterons dans le second chapitre, celle de l'audit de la performance d'une gestion des contentieux bancaires. Nous déclinons enfin notre méthodologie de recherche dans un troisième chapitre.

Chapitre 1. LA GESTION DES CONTENTIEUX BANCAIRES

La mise en place d'une procédure de veille réglementaire et normative est indispensable pour l'instauration d'un dispositif de gestion contentieuse performant en banque. La gestion des contentieux bancaires se fait dans un premier temps au niveau préventif, encadré par une réglementation stricte. Puis, dans un second temps, en cas de survenance effective du contentieux, à un niveau coercitif, selon les techniques usuelles de recouvrement.

1.1 Dispositif de gestion des contentieux bancaires

En se basant sur le principe linéaire simple selon lequel chaque franc qui n'est pas perdu est gagné, les directions des grandes banques ont procédé à un redéploiement des axes stratégiques du pilotage bancaire. Les structures dédiées au suivi du recouvrement actif des créances bancaires ont désormais acquis une dimension primordiale dans l'activité. Le contexte de crise financière accentue fortement le risque de défaillance contractuelle dans les relations banques-clients (DEKEUWER-DEFOSSEZ, 2010:189).

Des services entiers situés à un haut positionnement hiérarchique sont désormais consacrés exclusivement aux tâches de suivi du contentieux et recouvrement des créances.

Afin d'assurer leur efficacité, ces services doivent interagir et travailler en parfaite intégration avec les autres fonctions de l'activité bancaire.

1.1.1 la structure en charge du recouvrement

D'après ROUTIER (2005:518), les pôles qui s'occupent du recouvrement des créances en souffrance peuvent prendre l'appellation de service du contentieux, service du recouvrement, service du contentieux et recouvrement ou service juridique. Tout est déterminé en fonction de la taille et la structuration de la banque. La fonction de recouvrement des créances bancaires est une activité à forte connotation juridique, qui s'exerce dans un cadre réglementé. Les procédures étant régies par des textes ayant force de loi, le personnel de la structure est pour l'essentiel composé de juristes. L'expérience des agents du contentieux et leur aisance dans l'utilisation de la réglementation locale sont des facteurs déterminants pour l'efficacité de la mission de recouvrement bancaire. Le service du contentieux représente un centre névralgique où se croisent les activités des collaborateurs externes de la banque (avocats, cabinets de conseil, huissiers, conservateurs légaux), avec ceux des cadres internes. Les missions classiques assignées au service contentieux sont généralement:

- ✓ **l'instauration d'une veille permanente:** cette phase s'inscrit dans le suivi des engagements dits sains, ne présentant aucune anomalie, mais dont les montants dépassent un certain seuil. Les montants de ces types d'engagements sont relativement élevés et sont réservés à une clientèle particulière capable d'offrir des garanties intéressantes pour la banque.

- ✓ **la mise en place d'une phase préalable:** cette étape permet soit aux agents directement en relation avec la clientèle, soit aux agents du contentieux, de répertorier toute anomalie relative à l'exécution contractuelle afin de mettre en garde le client concerné. Elle permet d'éviter les conflits banque-client en mettant ce dernier au courant des possibilités qui s'offrent à lui, ainsi que des conséquences de ses actes.

- ✓ **la gestion de l'entrée en contentieux:** cette étape consacre la survenance effective d'un contentieux entre la banque et son client. Elle couvre, dans un premier temps le déclassement et la cotation des comptes concernés. Ensuite, la procédure immédiate à adopter en fonction de la sensibilité du dossier. Notamment l'enclenchement de négociations directes, l'utilisation de techniques contraignantes, ou le passage au recouvrement judiciaire et à la réalisation des garanties.

- ✓ **la régularisation:** cette phase consiste à normaliser la relation entre la banque et son client. Il s'agit de lever toutes les oppositions et interdictions auxquelles le client a pu être soumis. L'application de la régularisation est toutefois subordonnée à un dénouement satisfaisant de la situation conflictuelle qui a conduit au contentieux. ROUTIER (2005:518).

1.1.2 La nécessité d'un système de recouvrement intégré

L'utilisation d'un système intégré pour la gestion du recouvrement des créances bancaires est un facteur indispensable pour assurer une récupération fonctionnelle des dettes de la clientèle. En effet, lorsque qu'un client est fiché par le service contentieux, l'efficacité des sanctions qui lui sont infligées ne peut être effective que s'il existe un support administratif intégré qui relie l'ensemble du réseau d'exploitation bancaire. Tous les démembrés de la banque doivent être informés en temps réel de la situation des partenaires d'affaires.

Cela permet une centralisation efficace des incidents relationnels permettant à la banque d'adopter des actions uniformes et concertés dans un délai réduit.

Les progiciels de gestion sont aujourd'hui utilisés par l'essentiel des banques commerciales. Ils présentent un avantage significatif pour une gestion méticuleuse des milliers de clients que comptent les banques. Néanmoins, l'utilisation de ces derniers n'exonère en rien de la nécessité d'une communication efficace entre les services. Les départements doivent élaborer une collaboration synergique pour garantir des résultats probants (SERVIGNY, 2001:255).

1.2 la réglementation de la gestion contentieuse

Le contexte réglementaire de la gestion des contentieux bancaires se compose essentiellement du dispositif de Bale II à l'échelle internationale et du dispositif prudentiel de la BCEAO au niveau de la zone UEMOA.

1.2.1 Mesures préventives de BALE II sur la gestion du risque de crédit

Le métier de banque est un secteur dont le fonctionnement nécessite un bon système de régulation ainsi qu'une surveillance particulière, comme l'illustrent les nombreuses institutions de réglementation bancaire tant au niveau national qu'international. Les lois et règlements de l'activité bancaire s'appliquent en général sur un contour géographique qu'on appelle espace monétaire dans le quel on retrouve une monnaie officielle unique. Cependant avec la disparition des frontières dans l'exercice des activités financières, les banques exprimèrent dans les années 80, le besoin d'un cadre référentiel pour la supervision des risques de l'activité bancaire (DEKEUWER-DEFOSSEZ, 2010 :189).

C'est ainsi qu'en 1974, après la faillite de la grande banque allemande Herstatt ayant entraîné des pertes considérables pour les déposants des pays dits du G10 élargi que sont l'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, les Etats Unies, la France, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse. Ils ont décidé de créer le comité des règles et pratiques bancaires appelé comité de Bâle parce que son siège est situé à Bâle au sein de la Banque des Règlements Internationaux. La principale mission assignée au comité de Bâle est l'émission de recommandations relatives aux pratiques bancaires. C'est dans ce cadre que le comité de Bale en s'appuyant sur les événements observés dans la pratique bancaire au niveau mondial, va émettre plusieurs propositions d'encadrement successivement nommées Bâle, Bâle II, et plus récemment Bâle III. Leurs contenus seront repris et adaptés à leurs environnements par plusieurs organes de régulation nationaux et régionaux.

Des trois dispositifs de Bâle qui se situent dans une dynamique d'évolution et de complémentarité, c'est le dispositif de Bâle II qui fixe les jalons d'une maîtrise efficace du risque de crédit bancaire. Cette maîtrise est indispensable à l'instauration de bases solides pour la gestion contentieuse. Il repose sur 3 piliers :

- ✓ le pilier1 aborde le traitement du niveau de capital réglementaire en tenant compte des risques spécifiques liés aux activités de crédit et aux activités de marché;
- ✓ Le pilier2 explicite le processus de supervision en renforçant la surveillance des établissements financiers et notamment dans la gestion et l'évaluation des risques;
- ✓ Le pilier3 présente les dispositions réglementaires qui doivent faciliter la diffusion d'informations financières (ROUTIER, 2005:518).

Le pilier1 impose aux banques des capitaux propres minimaux qui tiennent compte à la fois de leur exposition au risque de crédit, au risque de marché et leur exposition au risque opérationnel. Le risque de crédit étant la principale source de risque dans la plupart des banques, des approches sophistiquées qui reposent sur des modèles théoriques comme celui de Merton par exemple ont été développées. Le modèle de Merton est utilisé pour évaluer les comportements des actifs sous-jacents. Le montant des fonds propres exigés pour faire face aux risques dépend désormais de trois critères : la catégorie de l'emprunteur (Etat souverain, PME, particuliers...), sa notation par des banques ou agences spécialisées reconnues et la qualité des suretés qu'il fournit. La détermination des fonds propres requis repose sur deux approches dont le choix est laissé à la discrétion de chaque banque : l'approche standardisée d'une part et l'approche en notations internes d'autre part. L'adoption de l'approche en notations internes, plus complexe que l'approche standardisée n'est en aucun cas obligatoire, cependant elle reste rédhitoire. Le fait de recourir à cette approche interdit de revenir à l'approche standardisée. Ce pilier associe également le risque de crédit au risque opérationnel et au risque de marché. Ce dernier est défini comme étant le risque de perte sur des positions prises en octroi de crédit suite à des variations de prix, de taux ou de cours. Le risque opérationnel est défini comme le risque de perte direct ou indirect résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au personnel, aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. Comme pour le risque de crédit plusieurs approches de calcul coexistent, à savoir : une approche forfaitaire pour l'ensemble des activités de la banque, une approche sophistiquée reposant sur l'utilisation de modèles internes ou une approche forfaitaire propre à chacun des métiers de la banque (ROUTIER, 2005:518).

Le second pilier définit les modalités de contrôle des banques que les superviseurs nationaux ou régionaux doivent mettre en œuvre. Ce pilier reconnaît en particulier à chaque autorité de contrôle le droit d'imposer des exigences en fonds propres supérieures à celles prévues par le premier pilier, dans le cas où un établissement serait sources d'incertitudes spécifiques. Le montant de fonds propres supplémentaire pour couvrir les risques spécifiques doit alors résulter d'une négociation entre l'autorité de tutelle et la banque concernée. Ce pilier responsabilise en outre fortement les directions générales des banques en considérant qu'elles doivent maîtriser les procédures de calcul et de contrôle des risques mis en œuvre. Pour permettre un contrôle efficace des risques le pilier 2 influence aussi l'organisation de la banque en imposant une séparation nette entre les services opérationnels et les organes de contrôle, d'audit ou d'évaluation des risques.

Le troisième pilier renforce les mécanismes de surveillance définis dans le second pilier. Il impose plusieurs exigences en matière de communication financière. L'information divulguée doit être complète, standardisée et aisément disponible (ROUTIER, 2005:518).

Comme énoncé plus haut, en matière de risque de crédit la réglementation Bâle II offre aux banques de recourir à une approche dite standardisée ou à une approche dite en notations internes. Dans l'approche standardisée, le calcul de l'exigence de fonds propres relative au risque de crédit s'effectue en deux temps : la banque classe ses actifs selon des catégories prédéfinies. Lorsque les actifs sont notés par une agence de notation la pondération imposée est directement fonction de cette notation. La banque doit alors appliquer un coefficient de pondération réglementaire à chaque actif avant de calculer par simple sommation, la valeur totale de ses actifs. Les éléments hors bilan sont convertis en éléments équivalents du bilan, puis pondérés de façon analogue. L'approche en notations internes repose sur l'estimation de quatre paramètres : la probabilité de défaut (PD), le taux de perte en cas de défaut (PCD) ou *loss given default (LGD)*, l'exposition en cas de défaut (ECD) ou *exposure at default (EAD)* et l'échéance effective (E) ou *effective maturity (M)*. En optant pour l'approche en notations internes la banque a le choix entre deux méthodes : la méthode simple où elle n'estime que la probabilité de défaut, et la méthode avancée où elle estime elle-même tous les paramètres utiles. Cette approche permet à la banque de définir à la fois le montant des pertes attendues (PA) ou *expected losses (EL)* et le montant des pertes inattendues (PI) ou *unexpected losses (UL)* relatives au risque de crédit. La perte attendue correspond au montant exposé au risque de défaut affecté de la probabilité de défaut et du taux de perte en cas de défaut.

$$PA = ECD \times PD \times PCD$$

La réglementation Bale II considère que les fonds propres ont pour vocation de couvrir les pertes inattendues. Ces dernières devant être l'objet de provisions si les pertes attendues ont toutes été provisionnées en comptabilité. Le montant des fonds propres exigés pour couvrir l'exposition de la banque au risque de crédit (FP_{RC}) est alors égal au montant des pertes inattendues.

$$FP_{RC} = PI$$

Dans le cadre du provisionnement des actifs en souffrance, Bale II estime qu'une simple base statistique, sans qu'il ne soit nécessaire qu'un évènement ou une prévision laisse à penser que la perte sera effective suffit à constituer la provision. De ce fait, les provisions comptables ne peuvent que différer des provisions réellement nécessaires au sens de la réglementation. Cette différence entraîne des ajustements dans le calcul des fonds propres dits effectifs.

En outre, Bale II prend en compte les garanties et suretés dans la méthodologie des approches qu'elle soit standardisée ou en notations internes. La garantie est dite acquise si un tiers s'engage à faire en sorte que l'obligation de l'emprunteur soit exécutée. La sureté repose sur l'utilisation d'actif pour garantir un prêt. Lorsque la sureté est soumise à des variations de valeurs, il faut intégrer des critères d'évaluation tenant compte de cette fluctuation. Deux approches sont applicables : une approche simplifiée ou exhaustive. L'approche simplifiée substitue la pondération de la sureté à celle de la position exposée au risque de crédit sous réserve d'un plancher de 20% si la sùreté est donnée en nantissement sur une durée au moins égale à celle de l'exposition. L'approche exhaustive permet à la banque de réduire la position exposée au moyen de décotes (ROUTIER, 2005:518).

Enfin la prise en compte du risque opérationnel est l'une des innovations apportées par la réglementation Bale II. La définition susmentionnée inclut le risque juridique, mais ne comprend pas expressément le risque stratégique et de réputation qui ne sont pas encore complètement intégrés. Tout comme d'ailleurs le risque systémique prévu par Bale III, mais dont l'application effective tarde encore à se concrétiser (ROUTIER, 2005:518).

1.2.2 Le dispositif prudentiel de la BCEAO

La réglementation prudentielle applicable aux banques et établissements financiers de la zone UEMOA a été adoptée et est depuis régulièrement mise à jour conformément aux dispositions du 4^e alinéa de l'article 22 du Traité du 14 novembre 1973 instituant l'UMOA, et du 6^{ème} alinéa de l'article 38 des Statuts de la BCEAO. Dans le souci de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision et de gestion bancaire, d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières et de prendre davantage en compte les innovations dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire.

Les points sur lesquels ce dispositif traite de la gestion contentieuse sont les normes de gestion du dispositif ainsi que les règles minimales de provisionnement des risques en souffrance (DIOUF, 2008: 21).

1.2.2.1 Les normes de gestion

Les normes de gestion de la BCEAO définissent plusieurs ratios de maîtrise des risques :

- ✓ **Le ratio de couverture des risques** : inspirée du ratio Cooke du dispositif de Bale, La règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit "rapport fonds propres sur risques". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets, déterminés selon les modalités exposées ci après. Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%. Les fonds propres de base comprennent : le capital, les dotations, les réserves, les primes liées au capital ,le report à nouveau créditeur, les provisions réglementées, les fonds affectés, les fonds pour risques bancaires généraux, le résultat net bénéficiaire de l'exercice non approuvé ou non affecté, à hauteur de 15%,le résultat intermédiaire au 30 juin, à hauteur de 15%, à condition qu'il soit calculé, net d'impôt prévisible, après comptabilisation de toutes les charges afférentes à la période, déduction faite du capital non versé, des frais et valeurs immobilisés incorporels, des pertes en instance d'approbation ou d'affectation, du report à nouveau débiteur, des excédents des charges sur les produits, du résultat intermédiaire déficitaire au 30 juin ,de toute provision exigée par la Commission Bancaire et non encore constituée, de toutes participations, dotations des succursales et tous emplois constituant des fonds propres ou

assimilés chez d'autres banques et établissements financiers. Les risques sont déterminés en fonction des critères suivants : la qualité ou la catégorie de la contrepartie dont quatre principaux niveaux sont retenus, à savoir l'administration centrale et ses démembrements ainsi que les banques centrales. Les banques, les établissements financiers et autres institutions financières. Les autres catégories de contreparties comprenant notamment les institutions internationales non financières et les autres agents économiques (non financiers). Les principes de pondération sont les suivants : 0% pour les encaisses et valeurs assimilées, créances sur les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays, titres émis par les administrations centrales et leurs démembrements, créances garanties par des comptes tenus par l'établissement concerné ou par des bons de caisse ou autres titres émis par celui-ci à l'exclusion des actions. 20% pour les créances et titres garantis par les administrations centrales et leurs démembrements. Concours (prêts, avances, crédit-bail) aux banques ou garantis par celles-ci ainsi que titres émis ou garantis par des banques, concours (prêts, avances, crédit-bail) aux établissements financiers et autres institutions financières ou garantis par ceux-ci, ainsi que titres émis ou garantis par les établissements financiers et autres institutions financières engagements donnés d'ordre de banques, engagements donnés d'ordre des établissements financiers et autres institutions financières. 50% pour les prêts garantis par des hypothèques fermes et de deuxième rang au moins, sur des logements ou autres immeubles, engagements de garanties donnés d'ordre de la clientèle, à l'exception des garanties de remboursement de prêts financés par d'autres banques, institutions financières ou établissements financiers, ou engagements contre garantis par ceux-ci, crédits bénéficiant de l'accord de classement de la Banque Centrale. 100% pour concours distribués autres que ceux visés ci-dessus, garanties de remboursement données à des banques, ou établissements financiers, concernant des concours à la clientèle, engagements de financement donnés en faveur de la clientèle, titres de placement et titres de participation autres que ceux visés ci-dessus, créances en souffrance (impayées, douteuses, litigieuses) nettes des provisions, à l'exception des créances sur les Administrations centrales et leurs démembrements, autres actifs, y compris les immobilisations. Ce ratio met les banques dans une posture solide en termes de fonds propres garantissant les avoirs des déposants. En cas de non recouvrement sur les positions adoptées, le minimum des ressources nécessaires au désintéressement des déposants sera disponible (DIOUF, 2008: 21).

- ✓ **Le coefficient de couverture des emplois à long et moyen terme par des ressources stables** : En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques et établissements financiers doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables. La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum. Concernant les modalités de détermination, le numérateur comprends : les fonds propres de base, retenus dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques et établissements financiers, les fonds propres complémentaires déterminés dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, sans limitation par rapport aux fonds propres de base, les dépôts dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2)ans, les ressources d'une durée résiduelle supérieure à deux (2) ans obtenues des banques et autres institutions financières, ainsi que les emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux (2) ans. Le dénominateur comprend : les immobilisations nettes des amortissements et provisions, y compris les titres de sociétés immobilières détenus, les dotations des succursales et agences à l'étranger, les titres de participation, les titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède deux (2) ans, à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de rachat de la BCEAO, les effets publics et assimilés ainsi que des titres d'emprunts d'Etat détenus et dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans, les crédits en souffrance (impayés, immobilisés, douteux et litigieux) non couverts par des provisions, les crédits sains dont la durée résiduelle excède deux (2) ans, les concours aux banques et autres institutions financières dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans.

- ✓ **La division des risques** : Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature. Ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs. Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un

établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné (DIOUF, 2008: 21).

- ✓ **Le coefficient de liquidité** : inspiré du ratio McDonough du dispositif de Bale, c'est le rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Un minimum de 75% doit être respecté à tout moment pour ce ratio. Concernant les modalités de calcul, le numérateur comprend : les disponibilités en caisse, les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum à la Banque Centrale, au Centre des Chèques postaux (CCP) et au Trésor public, les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum chez les banques et correspondants bancaires. Chez les autres institutions financières et les institutions internationales non financières, 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme d'une durée maximale de trois (3) mois, 90% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement (notamment les titres d'Etat ne bénéficiant pas de garantie de rachat de la BCEAO) mais ayant au plus trois (3) mois à courir , 50% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille mais faisant l'objet d'une cotation sur le marché officiel de l'UEMOA (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) ou sur un marché étranger organisé, 35% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille et ayant plus de trois mois à courir. Le dénominateur comprend : l'ensemble des engagements à l'égard de l'Institut d'émission, quelles qu'en soient la forme (réescompte, pension, avance) et la durée les comptes créditeurs à vue ou à trois (3) mois maximum des banques et correspondants bancaires, du Trésor public, des autres institutions financières et des institutions internationales non financières, les comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de 75%, les comptes créditeurs divers, à hauteur de 75%, les bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) mois maximum, les comptes d'épargne à régime spécial, disponibles à vue ou à trois mois maximum à hauteur de 15% de leur montant, les emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle , les titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus, les autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum, 15% des engagements hors bilan (DIOUF, 2008: 21).

- ✓ **Le ratio de structure du portefeuille :** Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%. Notons que le dispositif des accords de classement a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogènes. Il permet en outre à la Banque Centrale d'apprécier a posteriori la qualité des signatures détenues en portefeuille par le système bancaire et de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle. La stricte conformité à ce ration garantie une gestion contentieuse préventive en limitant considérablement le risque de crédit sur les actifs de la banque (DIOUF, 2008: 21).

1.2.2.2 Les règles minimales de provisionnement

Concernant le provisionnement minimal des risques en souffrances, les règles se déclinent comme suit : pour les risques directs ou engagements par signature sur l'Etat et ses démembrements la constitution de provision est facultative. Pour les risques garantis par l'Etat il est recommandé aux banques et établissements financiers, sans obligation de leur part, la constitution progressive de provisions. A hauteur de la créance garantie (capital et intérêts), sur une durée maximale de 5 ans, lorsqu'aucune inscription correspondant au risque couvert n'est effectuée dans le budget de l'Etat. Pour les risques répondant à la définition de créances impayées ou immobilisées, la constitution de provisions (capital et intérêts) est facultative. Pour ceux répondant à la définition de créances douteuses ou litigieuses les dispositions suivantes sont obligatoires. Les risques privés non couverts par des garanties réelles doivent être provisionnés à 100%, au cours de l'exercice pendant lequel les créances sont déclassées en créances douteuses ou litigieuses, les risques assortis de garanties réelles la constitution de provisions est facultative au cours des deux premiers exercices. La provision doit couvrir au moins 50% du total des risques le troisième exercice et 100% le quatrième exercice, les intérêts non réglés portés au crédit du compte de résultat doivent être provisionnés à due concurrence, les créances douteuses relatives aux loyers afférents aux opérations de crédit-bail et opérations assimilées doivent être intégralement provisionnées à due concurrence, les intérêts non réglés depuis plus de 3 mois et se rapportant aux risques-

pays doivent faire l'objet d'un provisionnement intégral et les créances irrécouvrables doivent être passées en pertes pour l'intégralité de leur montant (BCEAO, 2008: 78).

1.3 Les mesures de recouvrement

Les mesures coercitives de recouvrement sont destinées à contraindre le débiteur au remboursement de la dette de crédit qui le lie à la banque. Elles comprennent le recouvrement judiciaire exercé dans un cadre purement juridique, et d'autres méthodes usuelles de recouvrement qui se sont développées au fil des années.

1.3.1 Le recouvrement judiciaire

Dans la zone UEMOA, le texte qui régit spécifiquement le recouvrement judiciaire des créances certaines, liquides et exigibles est l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution (MORIN, 2002: 104).

1.3.1.1 L'injonction de payer

En accord avec l'OHADA (2010:128), La première mesure prévue par les textes pour un recouvrement judiciaire est l'injonction de payer. La procédure commence par l'introduction d'une requête auprès de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur ou l'un d'entre eux en cas de pluralité de débiteurs. Cette demande doit contenir, sous peine d'irrecevabilité, les noms, prénoms, profession et domiciles des parties. Pour les personnes morales, leurs formes, dénomination et siège social, l'indication précise du montant de la somme réclamée avec le décompte des différents éléments de la créance ainsi que le fondement de celle-ci. Si, au vu des documents produits, la demande lui paraît fondée en tout ou partie, le président de la juridiction compétente rend une décision portant injonction de payer pour la somme qu'il fixe. Par contre, si le président de la juridiction compétente rejette en tout ou en partie la requête, sa décision est sans recours pour le créancier sauf de procéder selon les voies de droit commun.

La décision portant injonction de payer est non avenue si elle n'a pas été signifiée dans les trois mois de sa date. Cette signification doit à son tour contenir, sous peine de nullité, la sommation d'avoir soit à payer au créancier le montant de la somme fixée par la décision ainsi que les intérêts et frais de greffe dont le montant est précisé. Si le débiteur entend faire valoir des moyens de défense, à former opposition. Celle-ci ayant pour objet de saisir la juridiction, de la demande initiale du créancier et de l'ensemble du litige. Cette signification

doit également indiquer le délai dans lequel l'opposition doit être formée, la juridiction devant laquelle elle doit être portée et les formes dans lesquelles elle doit être faite et avertir le débiteur qu'il peut prendre connaissance, au greffe de la juridiction compétente dont le président a rendu la décision d'injonction de payer, des documents produits par le créancier. A défaut d'opposition dans le délai indiqué, il ne pourra plus exercer aucun recours et pourra être contraint par toutes voies de droit à payer les sommes réclamées. L'un des effets significatifs de la décision d'injonction de payer est qu'en l'absence d'opposition dans les quinze jours de la signification de la décision portant injonction de payer ou, en cas de désistement du débiteur qui a formé opposition, le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire sur cette décision. Celle-ci produit tous les effets d'une décision contradictoire et n'est pas susceptible d'appel. La demande tendant à l'apposition de la formule exécutoire est formée au greffe par simple déclaration écrite ou verbale. Cette décision est non avenue si la demande du créancier n'a pas été présentée dans les deux mois suivant l'expiration du délai d'opposition ou le désistement du débiteur (MORIN, 2002:104).

1.3.1.2 Les voies d'exécution

La seconde mesure prévue par les textes porte sur les voies d'exécution. En effet, à défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quelle que soit la nature de sa créance contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits. Sauf s'il s'agit d'une créance hypothécaire ou privilégiée, auquel cas l'exécution est poursuivie en premier lieu sur les biens meubles et, en cas d'insuffisance de ceux-ci, sur les immeubles. L'Etat est tenu de prêter son concours à l'exécution des titres exécutoires. La formule exécutoire vaut réquisition directe de la force publique. La carence ou le refus de l'Etat de prêter son concours engage sa responsabilité. Peuvent être considérées comme titres exécutoires les décisions juridictionnelles revêtues de la formule exécutoire et celles qui sont exécutoires sur minute, les actes et décisions juridictionnelles étrangers ainsi que les sentences arbitrales déclarées exécutoires par une décision juridictionnelle, non susceptibles de recours suspensif d'exécution, de l'Etat dans lequel ce titre est invoqué, les procès verbaux de conciliation signés par le juge et les parties, les actes notariés revêtus de la formule exécutoire, ainsi que les décisions auxquelles la loi nationale de chaque Etat partie attache les effets d'une décision judiciaire.

✓ **La saisie conservatoire**

La première constituante des voies d'exécution est la saisie conservatoire. En effet, toute personne dont la créance paraît fondée en son principe peut, par requête, solliciter de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure le débiteur, l'autorisation de pratiquer une mesure conservatoire sur tous les biens mobiliers corporels ou incorporels de son débiteur, sans commandement préalable. Si elle justifie de circonstances de nature à en menacer le recouvrement. Une autorisation préalable de la juridiction compétente n'est pas nécessaire lorsque le créancier se prévaut d'un titre exécutoire. Cette saisie conservatoire peut porter sur tous les biens mobiliers, corporels ou incorporels appartenant au débiteur. Elle les rend indisponibles. Lorsque cette saisie porte sur une créance ayant pour objet une somme d'argent, l'acte de saisie la rend indisponible à concurrence du montant autorisé par la juridiction compétente ou, lorsque cette autorisation n'est pas nécessaire, à concurrence du montant pour lequel la saisie est pratiquée. La saisie vaut de plein droit consignation des sommes devenues indisponibles et confère au saisissant un droit de gage. Il faut préciser que la décision autorisant la saisie conservatoire doit, sous peine de nullité, préciser le montant des sommes pour la garantie desquelles la mesure conservatoire est autorisée et préciser la nature des biens sur lesquels elle porte. L'autorisation de la juridiction compétente est caduque si la saisie conservatoire n'a pas été pratiquée dans un délai de trois mois à compter de la décision autorisant la saisie. Dans le cas où la saisie n'a pas été pratiquée avec un titre exécutoire, le créancier doit, dans le mois qui suit ladite saisie, à peine de caducité, introduire une procédure ou accomplir les formalités nécessaires à l'obtention d'un titre exécutoire. Les copies des pièces justifiant des diligences de la saisie ayant été pratiquée entre les mains d'un tiers, doivent être adressées au tiers dans un délai de huit jours à compter de leur date. La saisie conservatoire peut, lorsque le créancier est muni d'un titre exécutoire, être convertie en saisie-vente lorsqu'elle porte sur des biens meubles ou immeubles (MORIN, 2002:104).

✓ **la saisie-vente**

Pour convertir la saisie conservatoire en saisie vente, le créancier doit signifier au débiteur, un acte de conversion. Il contient sous peine de nullité les noms, prénoms et domiciles du saisi et du saisissant, ou, s'il s'agit de personnes morales, leur forme, dénomination et siège social, la référence au procès verbal de saisie conservatoire, une copie du titre exécutoire sauf si celui-ci a déjà été communiqué dans le procès verbal de saisie.

Dans ce cas il est seulement mentionné, le décompte distinct des sommes à payer, en principal, frais et intérêts échus, ainsi que l'indication du taux des intérêts, ainsi qu'un commandement d'avoir à payer cette somme dans un délai de huit jours, faute de quoi il sera procédé à la vente des biens saisis. La conversion peut être signifiée dans l'acte portant signification du titre exécutoire (MORIN, 2002:104).

✓ **la saisie foraine**

La saisie des biens peut également être établie sous forme de saisie foraine, ainsi, Lorsque le débiteur n'a pas de domicile fixe ou lorsque son domicile ou son établissement se trouve dans un pays étranger, la juridiction compétente pour autoriser et trancher les litiges relatifs à la saisie de ses biens est celle du domicile du créancier.

Lorsqu'il s'agit d'une créance liquide et exigible la saisie de cette dernière est convertie en saisie-attribution.

Il convient également de noter que la saisie est soumise au principe de pluralité, c'est dire que, l'huissier ou l'agent d'exécution qui procède à une saisie conservatoire sur des biens rendus indisponibles par une ou plusieurs saisies conservatoires antérieures, signifie une copie du procès verbal de saisie à chacun des créanciers dont les diligences sont antérieures aux siennes. (MORIN, 2002:104).

✓ **les autres formes de saisie**

Les notions de saisie-appréhension et de saisie-revendication viennent compléter les saisies juridiques applicables en voies d'exécution. Ainsi, pour la première, les biens meubles corporels qui doivent être délivrés ou restitués ne peuvent être appréhendés qu'en vertu d'un titre exécutoire constitué, le cas échéant, d'une injonction de la juridiction compétente devenue exécutoire. Pour la seconde, toute personne apparemment fondée à requérir la délivrance ou la restitution d'un bien meuble corporel peut, en attendant sa remise, le rendre indisponible au moyen d'une saisie-revendication. (MORIN, 2002:104).

1.3.2 Les techniques usuelles de recouvrement

Le suivi du recouvrement des créances est une activité importante pour une entreprise, car les mesures de provisionnement des créances enregistrées au cours d'un exercice mais non effectivement recouvrées pendant les délais légaux, viennent en diminution de leurs résultats.

Particulièrement dans le secteur bancaire, ces mesures de provisionnement sont étroitement surveillées par les organes de contrôle et de régulation de l'activité puisque les créances constituent une grande part des produits réalisés dans le résultat du fait de l'activité de crédit. Ainsi, le recouvrement des créances a donné naissance à plusieurs techniques qui tendent à s'améliorer pour garantir le recouvrement et limiter le risque de la perte nette (SAURON, 2004:180).

1.3.2.1 Le recouvrement à l'amiable

La première méthode de recouvrement, qui est la plus courante, est le recouvrement à l'amiable. Elle consiste à trouver un terrain d'entente entre les deux parties à travers des moratoires ou toute autre forme de remboursement voire de compensation pour désintéresser le créancier et permettre au débiteur de s'acquitter de son obligation. Cette technique n'ayant aucun caractère légal obligatoire nécessite un suivi particulier, notamment une préparation méthodique des entretiens avec à la clé une forte attitude comportementale à adopter, la fixation d'objectifs claires et précis et la détermination d'une stratégie (SAURON, 2004:180).

1.3.2.2 L'affacturage

La seconde méthode, beaucoup plus sophistiquée, est l'affacturage. Elle est aussi appelé factoring et constitue un mode de financement du poste Clients. Elle consiste à céder les créances possédées sur les clients, à un organisme financier spécialisé appelé factor ou affactureur, souvent lui-même filiale d'un grand groupe bancaire. Ainsi, en revendant ses créances à cet organisme, l'entreprise récupère immédiatement de la trésorerie, grâce au règlement partiel du montant des créances cédées. Cet organisme se charge ensuite d'en assurer le recouvrement. Toutefois le factor est rémunéré pour ce service en tenant compte du risque du portefeuille et du cout éventuel des recouvrements. Les avantages de cette méthode sont nombreux, notamment la possibilité de retrouver de la trésorerie immédiatement, dès la facturation, sans attendre l'échéance. La tranquillité, puisqu'une fois la créance cédée, la banque est exonérée des tâches administratives liées au paiement des ces créances. C'est le factor qui prend en charge le suivi du règlement. Une grande fiabilité des informations commerciales sur les clients du fait des études et analyses préalables exigées par le factor sur la qualité des portefeuilles clients avant d'accepter le contrat. Un gage de sérieux et de bonne gestion vis-à-vis des tiers, puisque les postes clients de l'entreprise sont sécurisés (SAURON, 2004:180).

1.3.2.3 La cession dailly

La troisième méthode de recouvrement, est la cession dailly. Elle permet au créancier de céder son droit qu'il détient sur le débiteur à un tiers qui devient alors le nouveau créancier. On parle communément de cession par bordereau dailly, qui permet de céder de manière simplifiée des créances professionnelles. Par ailleurs, le cessionnaire peut interdire au débiteur de payer entre les mains du cédant, par le biais d'une notification. Cette notification se fait par tous moyens (lettre simple par exemple) mais doit respecter des conditions de forme fixées par la loi. Une fois informé de la cession, le débiteur ne pourra se libérer valablement qu'en payant le cessionnaire. Si le débiteur cédé paye le cédant malgré la notification, il s'expose à devoir payer une seconde fois le cessionnaire. Le plus souvent, la cession Dailly n'est pas notifiée, et le cédant se charge de recouvrer la créance pour le compte du cessionnaire. L'information du débiteur cédé peut n'avoir lieu que s'il existe un risque particulier que le cédant encaisse les sommes et ne soit pas en mesure de les rembourser au cessionnaire. Le cessionnaire peut solliciter l'engagement du débiteur de le payer directement (« acceptation de la cession »). Si le débiteur cédé prend cet engagement formel (ce qui est rare en pratique), le débiteur cédé ne peut plus opposer au cessionnaire les exceptions issues des rapports cédant / débiteur cédé. Cette acceptation de la cession par le débiteur est un acte formel dont les termes sont régis par la loi. A défaut d'engagement du débiteur, ce dernier conserve le droit d'opposer au cessionnaire les exceptions qu'il pouvait opposer au cédant, comme la compensation (SAURON, 2004:180).

1.3.2.4 L'externalisation

La quatrième méthode de recouvrement est *l'externalisation de la fonction recouvrement*. Cette méthode permet de transférer l'activité de recouvrement aux cabinets spécialisés de recouvrement, ou à toute autre structure régulièrement constituée. Le transfert se fait moyennant une rémunération forfaitaire, fonction de la tendance recouvrable ou non du portefeuille, ou une commission sur les résultats obtenus. Le recouvrement se fait pour le compte du créancier, il n'engage en aucun cas le cabinet recouvreur et sera rémunéré comme un service rendu. La technique peut être efficace et pertinente pour la banque lorsque d'une part ses coûts de procédures de recouvrement d'un portefeuille sont inférieurs aux rémunérations perçues par le recouvreur externe sur ce portefeuille et que ce dernier présente un taux de recouvrement satisfaisant (SERVIGNY, 2001 :255).

La dernière méthode de recouvrement qu'on retient est *la sous-traitance du recouvrement*. Dans ce cas l'entreprise se lie juridiquement à un sous-traitant chargé du recouvrement de ses créances. Cette méthode s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de spécialisation par métier afin d'assurer une meilleure efficacité dans l'activité de la structure.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons retenir que la gestion des contentieux bancaires est une mission dont le succès dépend d'une bonne conciliation entre la réglementation qui s'y attache (Bâle II et normes de gestion et de provisionnement de la BCEAO) et les techniques usuelles les plus adaptées au contexte économique et social où la banque mène son activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2. AUDIT DE LA PERFORMANCE EN GESTION DES CONTENTIEUX BANCAIRES

La perception de l'audit de la performance est encore de nature évolutive et contingente. Il s'agira dans ce chapitre de cerner les différents contours d'une gestion contentieuse performante dans l'activité bancaire. L'audit est désormais une fonction transversale, indispensable bon fonctionnement de nos entreprises. Elle permet aujourd'hui d'apporter une valeur ajoutée à tous les niveaux de la structure.

2.1 Evolution et définition de la fonction audit

Le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. A partir du XIX^e siècle, ces pratiques se sont développées de manière systématique tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement. Ce développement s'est effectué selon trois grandes phases historiques. Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive des pièces comptables.

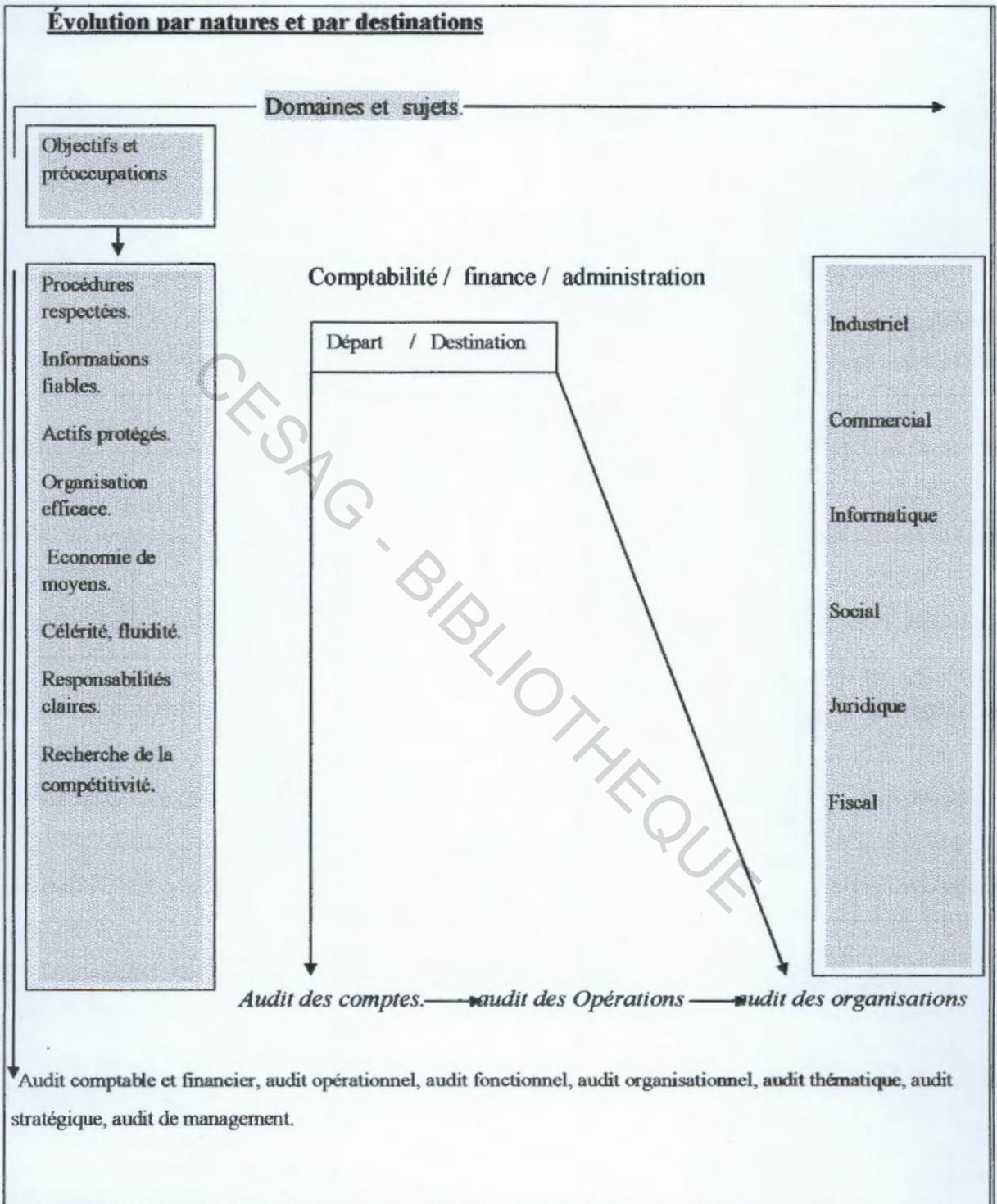
A partir du début du XX^e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondage sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.

Après le milieu du XX^e siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validité des comptes annuels. En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui primordiale. En effet, face à l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises, les auditeurs ont peu à peu assimilé l'intérêt de la qualité des procédures internes pour s'assurer de la fiabilité des informations produites par le système comptable.

Le rôle de l'audit moderne, résultat de cette évolution historique, est aujourd'hui suffisamment stabilisé aux yeux de la profession pour qu'elle puisse en proposer une définition précise à la lumière des pratiques constatées (LEMANT, 2002 : 177).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FIGURE N°1 : Evolution de la fonction audit par nature et par destination



Source : LEMANT, 2002 :177.

Dans sa typologie, la fonction audit est appréhendée sous l'angle de l'audit externe ou celui de l'audit interne. L'audit externe bien que pouvant aujourd'hui être mené pour une fonction opérationnelle, transverse ou structurée par les cabinets de conseil, est toujours largement diligenté dans son application sur l'aspect comptable et financier. Dans cette approche, il est défini comme suit : un examen critique des informations comptables et financières d'une entreprise afin de s'assurer de leur fiabilité et leur sincérité dans le but de donner une opinion motivée. Ceci implique un examen des comptes mais aussi une évaluation préalable des procédures de conception menant à l'établissement et le renseignement des différents comptes. Il est aussi appelé audit légal car imposé par la loi (LEFEBRE 2009:1308).

L'audit interne est pratiqué de manière transversale dans toute l'organisation. Elle est cependant beaucoup plus dirigée vers une application fonctionnelle et opérationnelle. L'IIA, en donne la définition officielle suivante: *Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.*

RENARD (2004:462), propose diverses définitions de l'audit interne qui peut selon lui être une fonction perçue différemment selon les contextes. Ainsi selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction. Alors que pour l'APEC : réalisé par un service de l'entreprise, l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées.

2.2 Les caractéristiques de la performance

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ». le concept le plus souvent rattaché à la performance est certainement l'efficacité qui est un terme sans doute beaucoup plus direct et concis mais non moins différent. Il permet cependant de mieux cerner la partie quantitative de la performance. En réalité l'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.

Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

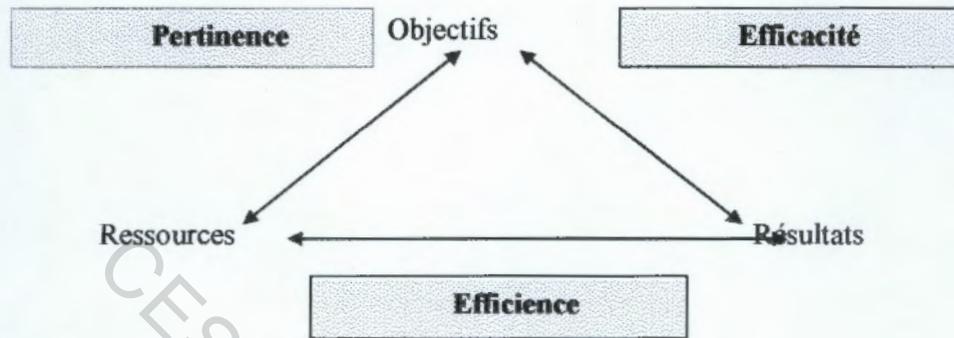
- ✓ il traduit une recherche de cohérence par rapport à la vocation et à la mission immédiate et intrinsèque de l'organisation, la structure ou la fonction et s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme.
- ✓ il doit s'accompagner d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part du diagnostic de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser.
- ✓ il doit nécessairement être mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices pour permettre une meilleure appréciation (Annie Bartoli, 2005 :405).

De cette approche de Bartoli qui met l'accent sur l'accomplissement opérationnel, se rapproche beaucoup celle de DUCROU non pas en termes de similitude, mais plutôt en termes de complémentarité.

Selon DUCROU (2008 :192) pour définir la performance il faut s'élancer dans la perspective selon laquelle elle mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés. Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entité car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. La performance s'articule autour du management qui permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctrices afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Dans un sens plus large, la performance peut tout simplement être perçue à travers ses composantes :

FIGURE N°2 : Les composantes de la performance.



Source : DUCROU, 2008 :192.

Dans le secteur bancaire l'évaluation de la performance dans une entité est basée sur une approche souvent pragmatique mettant essentiellement en relation l'input et l'output dans un intervalle de temps déterminé en fonction du planning stratégique. Le résultat s'évalue aussi bien sur des critères qualitatifs que quantitatifs (BERNET-ROLLANDE&al. 2002 :432).

« La notion de performance peut être génériquement définie comme le rapport entre un résultat et un périmètre de ressources affectées à l'obtention de ce résultat. Elle peut aussi bien s'apprécier sous la forme d'un résultat comptable net, rapporté à un périmètre de fonds propres correspondant-le return on equity- qu'à la productivité d'un service de traitement de chèque s'exprimant sous la forme d'une quantité de chèques traités, rapportée à un nombre d'heures consommées. Ces deux ratios qualifient deux évaluation de performance très différentes : on voit bien que dans le deuxième cas les données utilisées sont des données opérationnelles et non pas des données comptables. C'est d'ailleurs à une appréhension de plus en plus précise des signaux intermédiaires de la création de valeur-qualité, productivité, maîtrise des risques, innovation...que le contrôle de gestion est aujourd'hui confronté. C'est là une des voies actuelles les plus attendues de progression de la discipline : permettre une mise sous pilotage des niveaux intermédiaires de performance afin d'enrichir les tableaux de bord des dirigeants. Les élaborations les plus récentes en la matière promeuvent ainsi la mise

en œuvre d'indicateurs intermédiaires de performance, auprès de l'ensemble des parties prenantes au fonctionnement d'une entreprise. » (ROUACH, 2010 :127) .

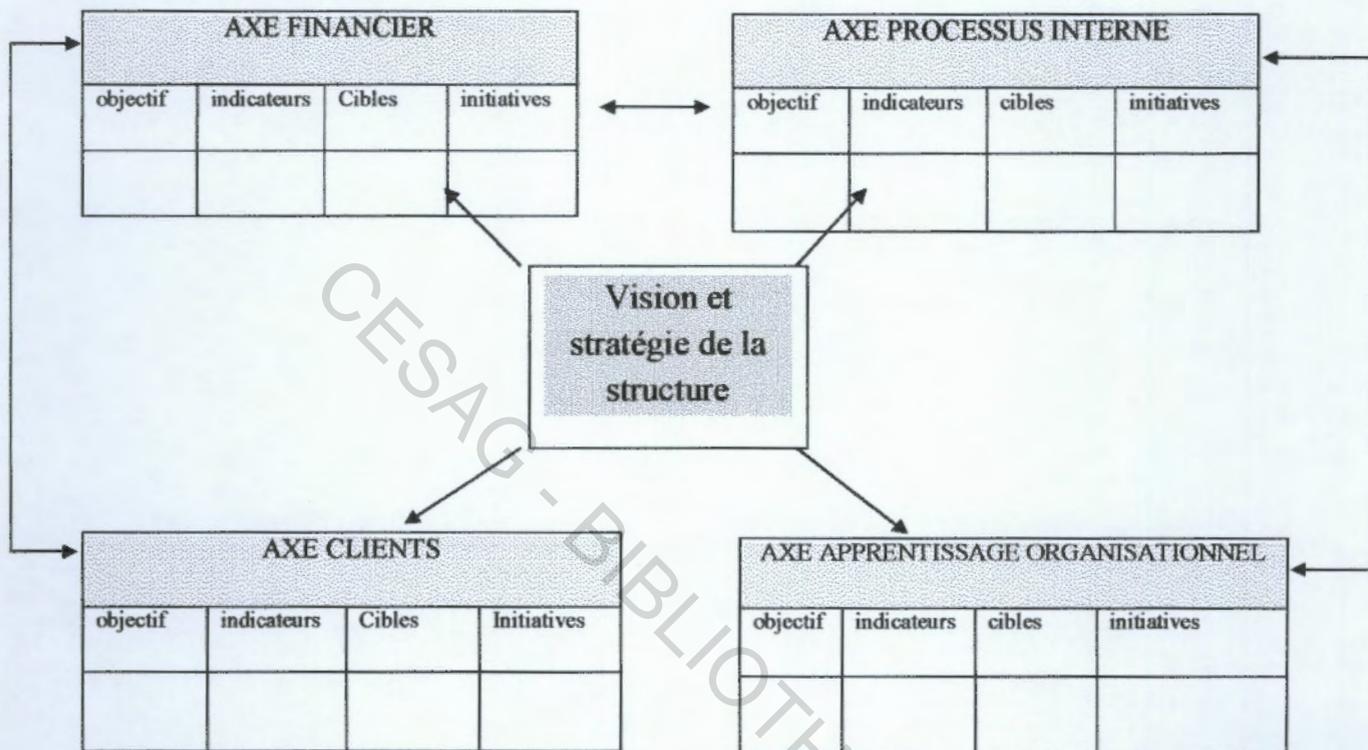
La synthèse des diverses approches théoriques de la performance détermine trois sens primaires autour desquels on peut la définir :

- ✓ un succès. De ce point de vue, chaque entreprise se concentre sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi de manière standardisée et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
- ✓ le résultat d'une action. Dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus »
- ✓ une action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat.

L'évaluation dynamique de la performance dans les structures se situe d'abord au niveau de l'appréciation du pilotage stratégique. Les pionniers dans ce domaine sont Robert S. Kaplan Professeur à la Harvard Business School et David P. Norton Président-fondateur de Renaissance Worldwide Strategy Group. En 1992, ils ont introduit à la Harvard Business School un outil de management stratégique appelé tableau de bord prospectif ou *balanced scorecard*.

Le tableau de bord prospectif est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Les organisations l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie et pouvoir évaluer continuellement les divers processus mis en place. Dans ce dispositif, les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes du système.

FIGURE N°3 : Les axes du pilotage stratégique.



Source : KAPLAN, 2003:312.

- ✓ l'axe Résultats financiers : Les indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique. Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaires.
- ✓ l'axe Clients : Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs-clés de résultats concernant la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés.

Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients : délais et ponctualité des livraisons, innovation dans les produits et services, capacité à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent.

- ✓ l'axe « Processus internes : Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus-clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients. Le tableau de bord prospectif met en lumière des processus entièrement nouveaux (ou processus d'innovation).
- ✓ l'axe « Apprentissage organisationnel : Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes, les procédures. Il comprend des indicateurs génériques de résultats comme la satisfaction, fidélité, formation et compétence des employés.

Selon ROUACH (2010 :127), dans le secteur bancaire, l'évaluation de la performance des entités est fortement axée sur le facteur rentabilité. Toutefois la mesure de cette variable dans ce métier peut souvent s'avérer compliquée. Il convient de garder à l'esprit quelques recommandations simples :

- ✓ contenir la complexité : les degrés de finesse autorisés par les systèmes d'information ne sont pas systématiquement pertinents... Des procédures de traitement excessivement complexes tendent à retarder la parution des états de reporting analytique permettant un suivi régulier des tendances objectifs-réalisations.
- ✓ concevoir un système pertinent de mesure des rentabilités, faisant notamment ressortir la mesure de rentabilité sur une nouvelle production : les résultats par centres de profit, par produit et par client, basés sur les encours agrègent les conséquences des décisions à la fois passées et présentes. Il est donc nécessaire de le compléter par un système de mesure de la rentabilité sur nouvelle production, afin de mesurer la performance actuelle d'un centre ou d'un produit. Ne pas prendre en compte cet aspect rend le système de mesure des rentabilités moins pertinent.

- ✓ établir un manuel des conventions analytiques : les conventions de répartition des produits et des charges doivent faire l'objet de discussions entre les parties intéressées être consignées dans un manuel récapitulant les principes retenus.

- ✓ faire parler les chiffres : les résultats d'une période ne prennent sens que comparés à des objectifs ou à d'autres données historiques, voire à des données d'entités comparables dans une approche de benchmarking. En outre l'appréciation de la performance ne doit pas être réduite aux seuls chiffres analytiques, les mesures en volume comme les encours de crédits ou le nombre de réclamation au cours de la période ont aussi leur importance dans l'interprétation des résultats.

Outre la notion de rentabilité située dans la stricte mesure des écarts qualitatifs ou quantitatifs entre les réalisations et les objectifs préalablement assignés, d'autres techniques de mesure, de présentation et d'analyse de la performance comme les tableaux de bord décentralisés et les indicateurs de pilotage fournissent également une bonne visibilité de la performance organisationnelle.

ROUACH (2010 :127), pense que : « *les tableaux de bord décentralisés et les indicateurs de pilotage sont destinés à l'animation locale de la gestion. Les indicateurs sont calés à la fois sur les priorités stratégiques de l'entreprise et sur des objectifs précis d'amélioration de performance et de progrès propres à l'entité.* » La plus grande part d'un tableau de bord décentralisé est donc en cohérence directe avec le système de pilotage central de la banque. On y retrouve une déclinaison analytique des grands indicateurs de rentabilité, de profitabilité, de productivité, de qualité et de suivi des risques. Les responsables d'activités ou d'entités ont toutefois une certaine liberté de détermination d'indicateurs pour le suivi de leurs priorités et l'animation de leurs propres dialogues de gestion. Voici quelques règles de détermination d'indicateurs de pilotage : ils sont limités en nombre, c'est dire qu' un indicateur de pilotage traduit la progression sur quelques éléments clés d'amélioration sur les quels les parties prenantes ont une influence. Ce type d'indicateur ne doit donc pas être confondu avec les indicateurs opérationnels qui rendent compte du fonctionnement exhaustif des opérations et qui peuvent être très nombreux. Un tableaux de bord de pilotage doit rester un document léger construit autour d'une dizaine d'indicateurs.

Ils sont déterminés en concentration, ce qui implique que les indicateurs de pilotage rendent compte d'une performance : ils doivent être acceptés par les parties prenantes qui s'engagent dans un effort et une créativité permettant l'amélioration de cette performance. Il ne s'impose pas comme un indicateur d'activité, mais ils résultent d'un dialogue et d'une conviction partagée concernant les priorités et les plans d'action.

Ils prennent leur sens par comparaison à un référentiel. Ce référentiel pourra être un résultat historique obtenu comme celui de période précédente, un objectif négocié et approuvé, un résultat obtenu sur un même élément par une entité comparable soit en interne soit en externe dans des organisations concurrentes ou partenaires.

Ils sont déclinés en objectifs concrets, c'est dire qu'un indicateur de pilotage doit avoir un sens immédiat et opérationnel pour les parties prenantes en signifiant un effort immédiatement appréhendable au niveau concerné.

2.3 L'audit de la performance

L'approche dite des trois "e" est la plus courante dans la mise œuvre de l'audit de la performance. Ainsi, plutôt que d'accorder la priorité aux contrôles et aux processus, l'audit de la performance vise à évaluer la performance effectivement réalisée et à fournir un cadre d'analyse de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience des résultats et des moyens mises à disposition pour atteindre les objectifs de la stratégie. Cet audit, qui est une notion relativement neuve, a une démarche méthodologique qui ne diffère pas largement de celle d'un audit fonctionnel. Il permet d'appréhender avec précision les points névralgiques auxquels est intrinsèquement liée la performance de l'activité.

La gestion des contentieux bancaire étant particulièrement encadrée par la loi, l'optique des procédures normatives devra être mise en avant dans l'appréciation de sa performance. L'économie, l'efficacité, voire l'efficience en termes de réalisation des objectifs, que peut procurer l'application du système de gestion mis en place sont les principales constituantes de son niveau de performance.

2.3.1 Le principe d'économie

Selon AKRAM (2010:87), « *While reviewing acquisition of resources for economy, the auditor tries to ascertain whether resources have been procured in the right amount, at right place, at right time and at right cost. Such a review presumes availability of acceptable standards. But the real life situation is that ready-made standards are not available. Therefore the auditor has to determine his criteria with reference to the primary objectives of the organization. While determining the right amount of resources, he would see if the management laid down its needs clearly and, as far as possible, quantitatively.*

The assessment of needs should normally, lead to identification of requirements for which alternatives are analysed to determine minimum cost. »

Ce principe traduit la nécessité d'utiliser des ressources à moindre coût pour l'atteinte des objectifs fixés. Le contrôle permettant d'apprécier l'impact des coûts générés par les activités et procédures entreprises, sur les résultats attendus doit être permanent.

2.3.2 Les principes d'efficacité et d' d'efficience

Selon AKRAM (2010:87) « *Review of effectiveness presumes existence of measurable objectives or outcomes of public programmes. These objectives or outcomes serve as criteria for the auditor. Expressing an opinion on the effectiveness is an important and vital breakthrough in the traditional scope of auditing. In certain countries performance auditing is known as effectiveness auditing, since issues of economy and efficiency are adequately covered by traditional auditing. An audit of effectiveness is perhaps the most important area for a performance auditor. Resources may have been obtained economically and efficiently but the auditee may not have achieved the objectives. The performance auditor shall see: whether the objectives have been defined by the auditee as precisely as practicable, how far the objectives have been based on facts and forecasts which appear reliable, to what extent the objectives have been achieved, whether the policy instruments chosen to carry out objectives are based on detailed analysis of alternatives, whether the progress can be reasonably attributed to the activities and policies of the auditee, whether the auditee has a satisfactory arrangement to monitor the effectiveness of a policy instrument. »*

Selon AKRAM (2010:87) « *Efficiency is a difficult concept in government organisations. It presumes that standards of input and output are available. But in a large number of cases the standards are not available and the auditor has to work with the auditee management to determine agreed standards. The most commonly used standards, however, are planned outputs for given inputs laid down by the auditee itself. Where they are not available then other techniques are used to assess the level of efficiency.* »

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons retenir qu'auditer la performance d'un système de gestion contentieuse, c'est apprécier une conformité, des diligences précises, par rapport à un référentiel et des normes selon la méthodologie réglementée et les principes de l'audit. Cette appréciation doit intégrer le caractère contingent de la performance et l'évaluer en prenant en compte de deux facteurs : la pertinence des objectifs stratégiques et opérationnels, et les résultats quantitatifs et qualitatifs qui en ressortent. La technique d'audit de la performance par l'approche des 3 "e" permet d'appréhender avec précision les points névralgiques auxquels est intrinsèquement liée la performance de l'activité.

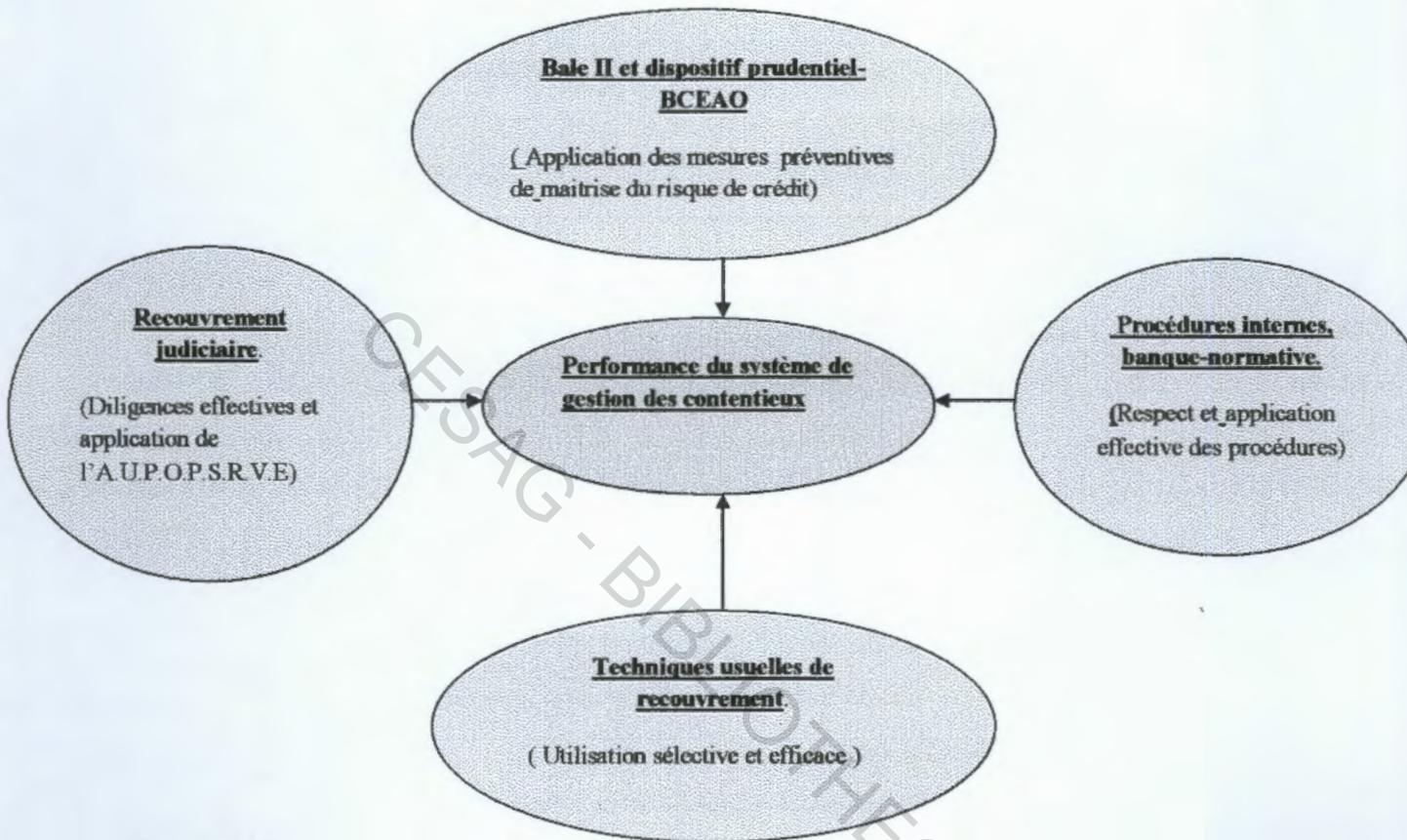
Chapitre 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le secteur bancaire présente un cadre où la confidentialité et le secret professionnel sont en général de rigueur. Vu le flux d'informations qui y sont traités tous les jours et leur caractère à la fois personnel, intime et stratégique pour les acteurs qu'ils soient clients, agents, partenaires, ou actionnaires, la réalisation d'un travail qui sera rendu public s'avère toujours une question très sensible et délicate. Pour l'exécution du travail, nous avons effectué un stage à la direction des risques de la société générale de banques au Sénégal. Nous étions en poste au service contentieux et recouvrement en appui aux recouvreurs non-Retail. Cela nous a donné une bonne vue sur le fonctionnement du service et la proximité nécessaire avec les agents pour la réalisation de ce chantier.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps notre modèle d'analyse en déterminant les variables dépendantes et indépendantes et en montrant comment ces dernières interagissent. Nous présenterons par la suite les outils et méthodes de collecte d'information utilisés.

3.1 Présentation du modèle d'analyse

FIGURE N°4 : Modèle d'analyse.



Source : Nous.

Comme présenté dans les chapitres de la revue de littérature, la performance d'un système de gestion des contentieux bancaires dépend de quatre principales variables.

La première variable est l'application des mesures préventives préconisées par Bâle II et le respect des normes de gestion du dispositif prudentiel de la BCEAO. La maîtrise du risque de crédit est un paramètre crucial pour contenir et minimiser l'avènement de contentieux sur les prêts bancaires accordés.

La conformité aux ratios prudentiels de la pratique de l'activité bancaires et aux normes minimales de provisionnements des créances permet à la banque de renforcer la stabilité de sa structure financière.

La seconde variable est l'utilisation avec diligence de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, dans toutes les actions entreprises en recouvrement judiciaires.

La troisième variable est l'utilisation sélective et efficace des techniques de recouvrement disponibles en adéquation avec l'environnement socio-économique.

Enfin, l'établissement de normes procédurales normatives tenant lieu de référentiel pour les agents du contentieux dans leurs actions de recouvrement constitue la quatrième variable qui agit sur la performance d'un système de gestion de contentieux.

Ce modèle sera donc notre base d'analyse du système de gestion des contentieux à la SGBS. Il s'agira de vérifier le niveau d'utilisation et d'adéquation du système avec les variables définies pour en dégager sa performance.

3.2 Méthodes et outils de collecte de données.

Les méthodes et outils que nous avons utilisés sont le guide d'entretien, l'analyse documentaire, les entretiens, le sondage et l'observation.

Le guide d'entretien est établi pour le responsable du service contentieux et recouvrement. Il permettra d'encadrer l'entretien avec ce dernier sur des thématiques précises qui permettront de recueillir les fondements qui régissent la gestion du service. Ce guide sera ensuite exploité de manière à expliciter le volet stratégique (vision, mission, axes et objectifs stratégiques) de l'activité du service. Un rapprochement avec les réalisations effectives permettra de déceler les écarts et de situer ainsi le niveau de performance en fonction du degré de réalisation.

L'analyse documentaire sera la méthode la plus fréquemment utilisée. Sa grande utilité s'inscrit dans la perspective de compréhension des différentes procédures opérationnelles utilisées par les agents dans les activités de maîtrise du risque de crédit, de recouvrement judiciaires ou non-judiciaire, et de traitement administratif des dossiers. Les informations recueillis seront comparées aux normes et procédures recommandés dans la revue théorique afin d'en ressortir le niveau d'adéquation.

Les sondages aléatoires dans les portefeuilles des agents recouvreurs permettront d'établir des échantillons représentatifs des différents types de dossiers en contentieux. Ces échantillons feront par la suite l'objet d'une analyse approfondie dans le but de déterminer les éventuelles anomalies de traitement.

L'observation permettra de relever tout au long du stage les particularités fonctionnelles du service. Le comportement des agents, l'atmosphère de travail, les spécificités de traitement sur certains dossiers, sont des indicateurs importants sur le fonctionnement du service.

3.2.1 Le guide d'entretien

Un guide d'entretien sur le système de valeur du responsable du service contentieux et recouvrement a été soumis à ce dernier pour recueillir des informations sur les thématiques suivantes :

- ✓ les objectifs stratégiques et spécifiques du service.
- ✓ La structuration et le fonctionnement du service.
- ✓ Les critères d'évaluation de la performance du service (Annexe 4, page 77).

3.2.2 L'analyse documentaire

Cette méthode a été une source d'information importante puisque le service nous a fournis une habilitation d'accès (mesuré) à la base de données de ses procédures et des directives de mise à jour.

3.2.3 Le sondage

Nous avons ensuite procédé à des sondages aléatoires pour la détermination d'échantillons représentatifs de dossiers par catégorie de portefeuille (Retail, non-Retail, et à externaliser).

3.2.4 L'observation

Cette méthode nous a permis de relever les forces et les faiblesses de certains usages dans le traitement des dossiers déclassés.

En conclusion de ce chapitre nous pouvons dire que toutes les constituantes de ce chapitre qui décline notre stratégie de collecte de données et notre modèle d'analyse de la performance du système de gestion des contentieux ont été définies et recueillies de manière probante et satisfaisante.

Cette première partie nous permet de cerner le cadre théorique de l'audit d'un système de gestion des contentieux bancaires. Il en ressort que d'un part, l'audit d'une performance d'un système passe par l'évaluation méthodique (selon les normes et principes de l'audit) d'un ensemble constitué d'une vision, d'un processus, de procédures et objectifs claires, précis, quantifiés, limités dans le temps, et d'une application opérationnelle en conformité avec ces derniers.

D'autre part, qu'une performance en gestion des contentieux bancaires est axée et influencée par quatre (4) variables qui sont :

- ✓ l'application des mesures préventives de maîtrise du risque de crédit qui sont définies par le dispositif de Bale II et le dispositif prudentiel de BCEAO.
- ✓ des diligences dynamiques sur le recouvrement judiciaire, selon l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.
- ✓ respect et application des procédures internes-banque normative.
- ✓ l'utilisation sélective et adaptée des techniques usuelles de recouvrement, à savoir le recouvrement amiable, l'affacturage, la cession dailly, l'externalisation ou la sous-traitance.

La combinaison de ces deux facteurs constitue la base d'une analyse pratique de la problématique sur l'audit d'un système de gestion des contentieux bancaires survenus sur les portefeuilles de crédit.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE PORTANT SUR L'AUDIT DE LA
PERFORMANCE DU SYSTEME DE GESTION DES
CONTENTIEUX DE LA SGBS

CERAD
BIBLIOTHEQUE

Le cadre pratique constitue le point focal de ce travail. Sa réalisation permettra notamment d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations spécifiques soulevées dans l'introduction générale. La réussite de cette partie réside dans la capacité de réalisation de nos objectifs spécifiques.

La partie consiste essentiellement en l'analyse pratique du système de gestion des contentieux bancaires de la SGBS sur la base des différents postulats théoriques explorés dans la partie précédente. Pour ce fait nous déroulerons notre démarche sur trois chapitres. Nous présenterons globalement la SGBS dans le chapitre4, notamment dans son aspect structurel et fonctionnel. Ensuite, dans le cinquième chapitre nous procéderons à une description détaillée du système de gestion des contentieux bancaires. Le système est composé de mesures préventives destinées à maîtriser le risque de crédit et de mesures coercitives destinées à assurer le recouvrement des créances lorsqu'elles sont en souffrance. Enfin, nous finirons par la mise en œuvre de l'audit de la performance du système dans un sixième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4. PRESENTATION DE LA SGBS

La société générale de banques au Sénégal a été créée le 6 novembre 1962. Le capital de la banque s'élevait alors à 500.000.000 FCFA. Après plusieurs augmentations, son capital s'élève aujourd'hui à 10.000 000 000 de FCFA.. Le groupe société générale travaille en étroite collaboration avec la SGBS en tant qu'actionnaire majoritaire. Une expertise et un système de suivi permanent sont mis en place par le groupe à travers les normes de gestion de ses implantations BHF. La SGBS est soumise aux règles qui régissent l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la zone francs dont le Sénégal est membre. Elle est donc sous la tutelle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui définit la politique monétaire des Etats membre de l'UEMOA et du ministère de l'économie et de finance.

4.1 Mission de la banque

La SGBS a pour mission première de servir ses clients, d'instaurer une relation dans la durée avec eux, de les aider à réussir leurs projets personnels et professionnels. La banque accompagne les particuliers dans la gestion de leurs finances et de leur épargne au quotidien Elle est un partenaire de choix pour les entreprises de toutes tailles, ainsi que pour les institutions. La banque aspire à financer l'économie, accompagner des projets, aider les clients à gérer leurs expositions aux changes ou aux taux d'intérêt. Elle accepte donc de prendre des risques et de savoir les gérer. La banque considère que les contrôler étroitement relève de sa responsabilité tant vis-à-vis de ses clients que du système financier dans son ensemble. Les engagements du Groupe sont donc décidés au terme d'un processus collégial et contradictoire, s'appuyant sur une forte culture du risque partagée à tous les niveaux. Ceci vaut tant pour les risques de crédit liés aux prêts (acceptés après analyse approfondie de la situation des emprunteurs et de leurs projets), que pour les risques de marchés résultant des transactions avec les clients (ceux-ci sont évalués chaque jour, soumis à des scénarios de tension et encadrés par un système de limites)

4.2 Le métier de la banque

Le métier de la SGBS est l'activité bancaire de détail. Cette activité est commerciale et consiste à la création de relations avec la clientèle via des réseaux multicanaux de proximité (agences, Internet, mobile...). Dans la perspective d'un plus fort enracinement dans le pays, le personnel chargé de l'exercice du métier à une profonde connaissance de la culture et de l'économie locale.

L'activité de détail consacre des crédits aux particuliers, aux entreprises, aux associations et collecte les dépôts. Outre cela, la banque développe des services spécialisés de détail qui sont distribués en appui du commerce et des industriels : crédit à la consommation, leasing ou encore location avec services.

4.3. Structuration et fonctionnement.

La SGBS est constituée de plusieurs direction et services qui travaillent collaboration pour assurer la réalisation de l'objet social et le fonctionnement continu de la société. Par ailleurs, la société a un conseil d'administration qui est l'organe suprême de la banque. Il a à sa tête un président élu par les administrateurs pour une durée de 3 ans. Désignés par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs au nombre de sept représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de 3 ans également. La structuration hiérarchique des directions et des services se décline comme suit :

La direction générale : la direction générale est l'organe de pilotage stratégique de la société. La fonction est exercée par un administrateur directeur général qui est comptable à l'égard des actionnaires de toutes les orientations empruntée par la banque et des résultats qui en découlent.

Le secrétariat général : il travail en étroite collaboration avec le bureau de l'administrateur directeur général. Il a une tâche transversale dans la société et est chargé de la supervision de toute l'activité. Sa principale fonction et de créer les conditions favorables pour le bon déroulement de l'activité commerciale de la banque.

L'inspection générale : Elle est chargée de la vérification des procédures de travail, de situation des divers services te éventuellement de leur amélioration. Elle veille aussi à la bonne application des instructions de la direction générale et du protocole des opérations bancaires. Elle procède à l'évaluation des valeurs de la banque et certaines réclamations de la clientèle.

La direction des risques : Elle a la charge d'analyser toutes les demandes de crédit arbitrées ou supérieures aux limites des responsables de la direction de la clientèle commerciale et de la direction de la clientèle de particuliers. Elle participe également à la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit les informations destinées aux organismes de tutelles (BCEAO, BHF, ...).

L'intervention de la filière Risques consiste à effectuer une validation complète des risques (client et transaction) attachés au dossier, à communiquer son avis sur l'acceptabilité du risque et à recommander les modifications de structure souhaitables et conformes à la Politique de Crédit du Groupe. Elle Participe au pilotage de l'ensemble des risques, notamment les risques de contrepartie, de marché et le risque pays. Elle définit, valide et met en place les méthodes d'analyse, de mesure, d'approbation et de suivi des risques. Cette direction est composée de deux services. Le premier est le service risque, qui est chargé de l'analyse des dossiers de crédit. Il émet un avis sur les risques des dossiers après évaluation du risque sur des critères financiers, économiques et sectoriels. Ce service est l'interlocuteur permanent du correspondant BHFM du groupe. Le second service est le service du contentieux et recouvrement, qui se charge de la gestion et du traitement des contentieux survenus entre la banque et ses clients. Il se charge à cet effet du recouvrement des créances déclassées comme douteuses litigieuses. Il dispose d'une équipe de recouvreurs juristes et d'un logiciel Delta-contentieux qui offre des fonctionnalités servant à la gestion des procédures, au règlement des frais et honoraires des conseils, au suivi des récupérations effectuées et à la gestion des dotations aux provisions, de leur reprise ou utilisation, et des abandons. Ce service utilise aussi Delta-bank à l'instar des autres départements, notamment pour l'extraction de différents états au besoin.

La direction juridique : la direction juridique s'occupe de la rédaction des documents juridiques (élaboration des contrats, modèles d'actes), de l'adaptation de ces documents à l'évolution de la législation et de la réglementation, et vérifie l'adéquation de ces documents et actes avec l'activité des opérationnels. Toute entité de la banque désirent s'entourer du maximum de précaution pour une prise de décision lors de la réalisation d'une opération, doit alors saisir la direction juridique qui lui offrira son expertise. La saisine se fait généralement par un écrit dans lequel la problématique est explicitée, avec un dossier d'appui permettant de cerner les contours de l'affaire. Les juristes de la direction s'attèlent alors au traitement du dossier afin renvoyer une réponse rapide au destinataire. Les consultations peuvent couvrir des domaines variés comme les conseils en matière contractuelle et extracontractuelle, les avis sur des événements importants ayant une connotation juridique, la validation de l'aspect réglementaire des produits lancés par la banque, actions en responsabilités contre la banque (les dossiers défense), les clauses abusives, contestations de taux d'intérêts...

La direction financière : Son rôle est de veiller à la bonne marche de l'entreprise. Elle regroupe le service de contrôle de gestion, le service de la comptabilité. **Le service de contrôle de gestion** est responsable du suivi des investissements et des dépenses de la banque. Il est chargé de l'étude de la rentabilité des capitaux propres et des résultats de la banque. Il affine ses études et aboutit à des résultats par agences. **Le service de la comptabilité** s'occupe du traitement comptable des opérations effectuées par tous les services. Il envoie mensuellement à la l'organe de tutelle (BCEAO) les états financiers de la banque pour permettre un meilleur suivi des risques structurels de la banque et y apporter des correctifs en cas de besoin.

La direction des ressources humaines : cette direction est chargée de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement selon les orientations de la direction, elle supervise l'application du code du travail et de la convention collective. Elle administre la gestion de la carrière du personnel (intégration des nouvelles recrues, promotion, formation, transferts, mutation, licenciement), celle de leurs comptes internes (demandes de prêts, d'avances sur salaires, de découverts), et gère la masse salariale et les frais de personnel.

La direction de l'exploitation et du réseau : elle à pour mission de gérer la clientèle privée et professionnelle de manière à leur assurer une qualité de service adéquate. Elle s'occupe de l'animation du réseau de la société, du marketing et offre un support administratif au réseau d'agences.

La direction des traitements bancaires : elle s'occupe de la monétique (ensemble des techniques et des dispositifs électroniques et informatiques permettant l'automatisation des transactions bancaires), des moyens des portefeuilles, et des services bancaires offerts aux clients.

La direction de la logistique et de l'organisation : cette direction est en charge des moyens techniques d'approvisionnement et de soutien aux dispositifs de la banque. Elle s'occupe de la gestion des projets de banque en intervenant directement au niveau de la formation, des tests ou encore de la bonne exécution des projets.

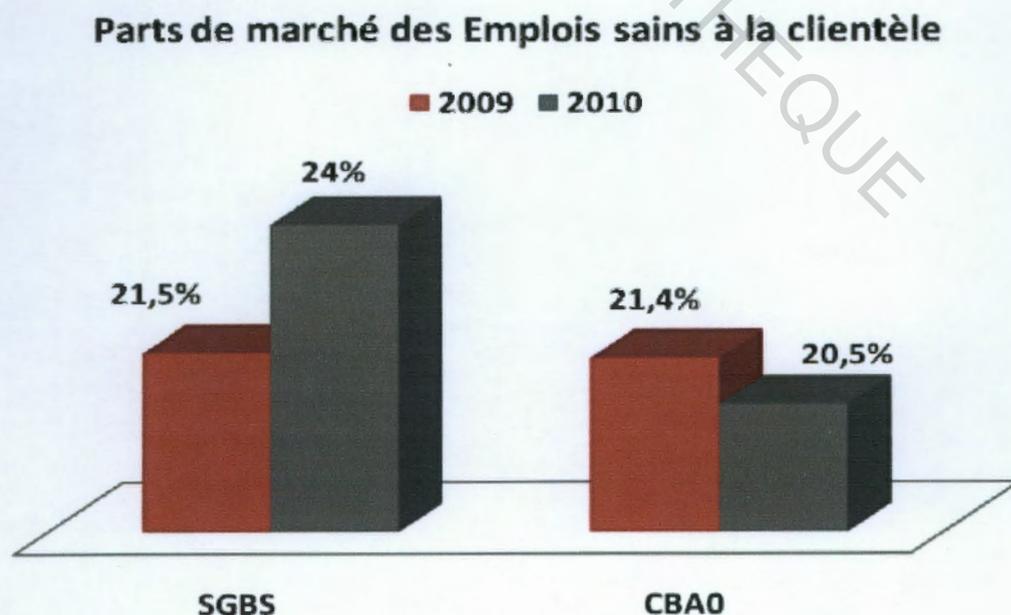
4.4 Résultats et innovations

Les résultats et innovations présentés par la SGBS la place dans une dynamique de croissance soutenue ces dernières années. Les derniers résultats publiés par la banque ainsi que les innovations entreprises viennent valider la politique de restructuration entreprise pour une implantation pérenne.

4.4.1. Les résultats.

La SGBS a clôturé l'exercice 2010 sur un total de bilan de 581 434 M FCFA, marquant ainsi une progression de 7% par rapport à l'exercice précédent. Le produit net bancaire s'élève à 42 557 M FCFA, également en évolution positive (+ 4,7%) comparé à 2009, reflet d'une activité en croissance, en dépit d'un contexte économique encore instable, d'un environnement concurrentiel exacerbé. Ce résultat conforme la position d'acteur de référence de la SGBS au Sénégal à fin 2010. Concernant les parts de marché détenues, les emplois la place au premier rang avec 24% de part de marché détenue, devant le groupe ATTIJARI/CBAO.

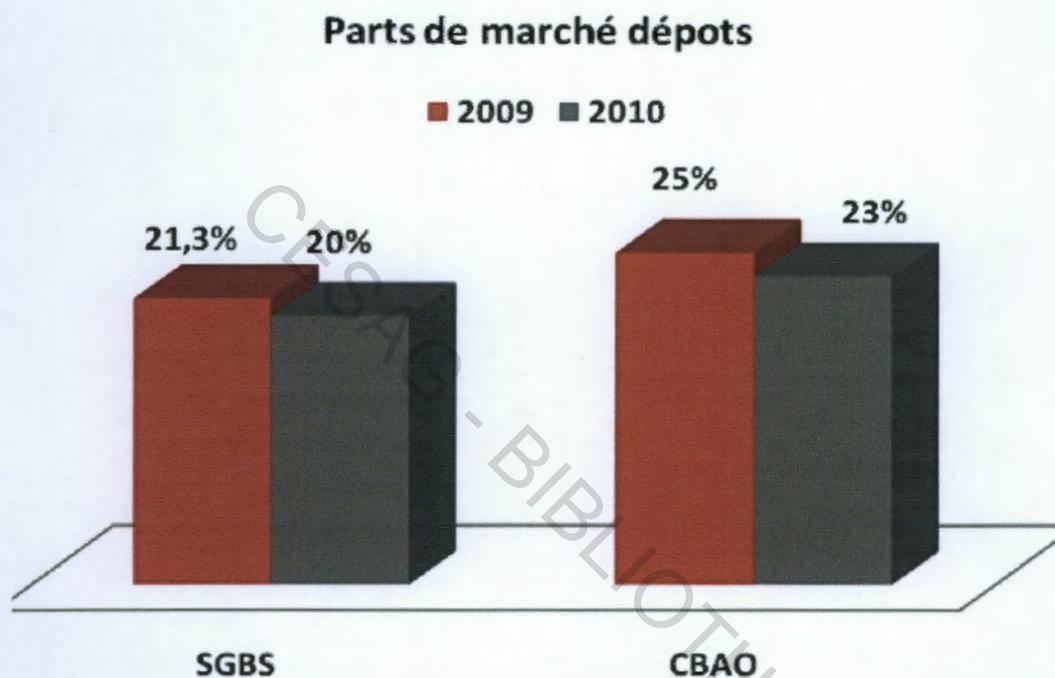
Figure N°5 : part des emplois sains à la clientèle.



Source : CAMARA SY, 2011: 56.

Concernant les dépôts, la SGBS se maintient à la seconde place, avec une part de marché de 20% au 31/12/2010 contre 21,3% en 2009, juste derrière la CBAO qui se situe à 23% (venant de 24,7% fin 2009), et ce dans un marché sur lequel 72% des dépôts et des emplois sont détenus par les 5 premiers acteurs de la Place (SGBS, CBAO, BICIS, ECOBANK et BHS).

FIGURE N°6 : Part des dépôts.



Source : CAMARA SY, 2011: 56.

Concernant les emplois bilanciaux, les crédits sains à la clientèle (y compris le crédit-bail et hors créances en souffrance) progressent fortement de 16,2% par rapport à l'exercice précédent. En fin 2010, l'encours commercial se chiffrait à 246650 M FCA, présentant ainsi une augmentation 24% par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par deux raisons. D'une part, elle est à mettre au compte du nouveau dispositif d'exploitation commerciale dans le cadre de la réorganisation de la banque, et d'autre part, elle vient de la capacité de la SGBS à réagir efficacement face à une concurrence exacerbée par la recomposition récente du paysage bancaire et l'arrivée de nouveaux acteurs. Les engagements par signature présentent à la fin 2010 des encours qui se chiffrent à 70854 M FCFA, avec donc une régression de 21,5% par rapport à l'exercice précédent.

Trois grandes lignes expliquent cette régression : premièrement, ce sont les crédits documentaires influencés par une concurrence plus vive et la faiblesse de la reprise des importations courante de biens. Ensuite, ce sont les cautions de marchés publics impactés par de grands chantiers d'infrastructures de l'Etat, l'apurement progressif des opérations en cours et l'apparition de nouvelles réalisations en 2010 comme l'autoroute à péage et l'aéroport international blaise Diagne sur lesquels la SGBS n'est pas présente. Enfin en troisième position, ce sont les avals sur effets eux aussi marqués par une concurrence plus vive.

Les investissements de la SGBS présentent un montant de 3161 M FCFA, soit une évolution de 71%. Cette forte évolution vient du fait du report de certaines réalisations prévues dans le budget de l'exercice précédent.

4.4.2 Les innovations

Face à la complexité des enjeux technologiques du système bancaire notamment la sécurisation des produits monétiques, la SGBS accueille, depuis mars 2010, le Centre de Services Mutualisés pour la Monétique (CSMM) en Afrique Subsaharienne. Ce service à très forte valeur ajoutée, permet une gestion proactive complète. Il s'occupe entre autres, du traitement des opérations de fraude, des litiges, de la gestion des anomalies, des ajustages comptables monétiques et la télésurveillance des GAB.

Il faut également noter l'avènement du projet « Manko » dont la mission consiste à revoir toute l'organisation de la banque et la concrétisation du projet « yaban'tel ». yoban'tel est un service au principe de fonctionnement simple et adapté à toutes les couches sociales. C'est un système de transfert d'argent et de paiement par téléphone mobile. Ce nouveau produit s'adresse à toute personne détentrice d'un téléphone portable qu'elle soit bancarisée ou pas, et quel que soit son opérateur téléphonique. En mettant sur le marché un tel service, la SGBS compte participer au défi de bancarisation de la population Sénégalaise.

Enfin l'adoption d'une démarche forte qui s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale de la banque. En effet, le Groupe Société Générale, dans le cadre du projet « Ambition SG 2015 » a souhaité développer une stratégie de croissance sensible aux risques sociaux et environnementaux. Cela s'est traduit par la promotion de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) au sein du Groupe. La SGBS s'est donc engagée à concrétiser l'engagement du Groupe à l'échelle de la filiale.

La RSE étant une problématique transversale, l'ensemble des services et entités de la Banque est mis à contribution dans la mise en œuvre de sa démarche. Cette démarche s'articule autour de trois pôles majeurs : l'amélioration de l'environnement humain (interne et externe), la protection de l'environnement, et la promotion des financements verts. Pour le déploiement de la démarche la banque s'appuie sur un réseau d'une soixantaine de correspondants Qualité et RSE, volontaires, chargés du déploiement de la démarche RSE dans tout le réseau. La demande sociale étant relativement forte au Sénégal, les populations les plus fragiles sur le plan social, sont également les premières à souffrir de la détérioration de l'environnement qui comprend non seulement la nature dans son caractère le plus général, mais également le cadre de vie. Ainsi, la gestion des déchets, la pollution industrielle, la gestion de l'eau et de l'énergie, autant en interne, qu'au sein de la collectivité, font partie intégrante de la démarche RSE de la SGBS.

En conclusion de ce chapitre, on peut retenir que la SGBS est une organisation structurée selon les normes standards d'organisation des grandes entreprises. Les directions et les services qui sont en place fonctionnent de manière à pouvoir optimiser la qualité des services offerts à la clientèle et assurer une dynamique d'amélioration continue.

Les derniers résultats obtenus dans le cadre de son activité montrent que la SGBS joue un rôle primordial dans l'environnement bancaire du Sénégal. Les innovations entreprises et réalisées dénotent un souci d'excellence et de respect des acteurs de son marché par la SGBS.

Chapitre 5. DESCRIPTION DU SYSTEME DE GESTION DES CONTENTIEUX DE LA SGBS.

Le système de gestion des contentieux bancaires de la SGBS est un dispositif composé de plusieurs processus qui constituent un ensemble fonctionnel. Le système s'articule autour de deux axes fondamentaux de la gestion contentieuse : le processus préventif qui est destiné à encadrer, prévenir et contenir le risque de survenance du contentieux, ainsi que le processus coercitif qui traite du recouvrement effectif des créances litigieuses.

5.1 Les acteurs du système

Plusieurs services interviennent dans le cadre du traitement des dossiers présentant une échéance de remboursement restée impayée, afin d'éviter le déclassement du dossier en contentieux. Les principaux protagonistes sont:

- ✓ **Le service risque:** dont la mission est d'analyser l'ensemble des dossiers d'exploitation soumis par la clientèle pour des demandes de crédit. L'activité du service joue un rôle primordial dans l'atténuation des possibilités de survenance d'un contentieux. En effet, il examine la probabilité d'un défaut de paiement sur chaque dossier en fonction de la capacité de remboursement du client. Il procède à une cotation du dossier qui conduira à un suivi spécifique. Les agents du service ont pour la majorité des profils d'économistes et de financiers. Nous décrivons plus bas les tâches précises attribuées à chacun de ces agents.
- ✓ **Le service du pré-contentieux:** dont la mission est d'exercer un rôle de tampon entre le département d'exploitation qui entretient une relation normale avec le client et le service contentieux. L'activité du service consiste à interpeller les clients dès les premiers signes de défaillance, afin de leur expliquer les conséquences qu'engendreront leurs actes. Il est aussi autorisé à négocier dans une certaine mesure une issue pacifique avec le client pour éviter la détérioration de la relation. Les agents du service ont un profil de juriste, mais jouent toutefois un rôle de support administratif. Les tâches spécifiques des agents sont décrites plus bas dans le processus préventif.

- ✓ **Le service du recouvrement:** centre névralgique du système de gestion des contentieux, ce service a pour mission d'assurer la bonne gestion des contentieux avec les clients en collaborant étroitement avec les autres services impliqués. Le traitement des dossiers par ce service privilégie le retour à l'exploitation du dossier et la normalisation de la relation avec la clientèle. Bien que l'objectif spécifique consiste à maximiser les récupérations sur les dossiers déclassés. Les juristes du service utilisent une pile de techniques de recouvrement que nous décrivons dans le processus coercitif.

5.2 Les processus du système

Comme énoncé plus haut, le système de gestion des contentieux génère deux principaux processus. Ces processus sont à leur tour constitués d'un ensemble d'activités corrélées et interactives. Nous allons procéder à la description succincte de ces activités et de leur réalisation par le personnel des différents services.

5.3 Le processus préventif.

Le processus préventif du système de gestion des contentieux de la SGBS est composé de deux étapes qui sont : la phase de l'analyse et la gestion du risque de crédit, et la phase du précontentieux. Les tâches réalisées dans ce processus sont destinées à empêcher que la relation entre la banque et le client se transforme en contentieux. La maîtrise du risque de crédit est un préalable à la matérialisation d'une bonne gestion contentieuse.

5.3.1 Analyse et gestion du risque de crédit.

Le service risque de la direction des risques reçoit les dossiers de demande de crédit préalablement constitués et validés par les agents commerciaux des opérations. Ce dernier est soumis à trois niveaux d'évaluation qui sont : l'analyse économique et financière, l'évaluation des garanties et suretés, et la cotation du risque de crédit.

5.3.1.1 L'analyse économique et financière.

Le dossier est soumis dans un premier temps à **une analyse économique et financière** afin de déterminer le risque inhérent à la demande de crédit. Les étapes de l'analyse économique et financière du dossier de demande de crédit se déclinent comme suit :

<p>5</p> <p>sensible mais acceptable</p>	<p>Clients Sensibles</p>	<p>Plusieurs cas de figures :</p> <p>Affaire présentant des risques en raison de sa structure financière plus fragile ou de sa taille</p> <p>Affaire en démarrage.</p> <p>Secteur non porteur.</p> <p>Baisse sensible du mouvement.</p> <p>Investissement mal dénoué.</p>	<p>A conserver mais se poser la question du maintien de la relation.</p> <p>Renforcer les garanties.</p>
<p>6 A</p> <p>Sensible</p>		<p>Le risque de crédit n'est pas acceptable.</p> <p>Affaire en difficulté. Structure financière déséquilibrée.</p> <p>Baisse sensible du mouvement.</p> <p>Doute sur la moralité des dirigeants.</p> <p>La sortie du crédit reste envisagée.</p>	<p>Se désengager sans qu'il soit nécessaire de provisionner</p>
<p>6 B</p> <p>Non performant</p>		<p>Equivalent au 6 A, mais la sortie semble plus problématique.</p> <p>Bien que non certaine, une perte est possible.</p>	<p>Se désengager, provisionner au moins à hauteur des intérêts.</p>
<p>7</p> <p>Non performant</p>		<p>Perte partielle quasi certaine, mais maintien des relations commerciales</p>	<p>Réduire les engagements progressivement</p> <p>Provisionnement</p>
<p>8 A</p> <p>Non performant</p>	<p>Clients</p>	<p>Créances faisant l'objet d'un recouvrement judiciaire ou amiable.</p>	<p>Suivre l'avancement des procédures.</p>
<p>8 B</p> <p>Non performant</p>	<p>douteux</p>	<p>Créances définitivement compromises.</p>	<p>Aucune, sinon provisionner à 100 %</p>

Source : RAMAJO, 2010: 24.

5.3.2. La phase du précontentieux

Le précontentieux constitue le dernier stade de la prévention du contentieux entre la SGBS et son débiteur. Le précontentieux concerne essentiellement les dossiers dits *Retails*, garantis par la SONAC qui sont des prêts personnels ordinaires d'un montant maximum de dix millions de FCFA (au-delà il faut une dérogation émanant de la SONAC). Ainsi les agents d'exploitation transmettent au précontentieux tous les dossiers ayant présenté deux échéances de remboursement restées impayées. Le dossier est déclassé en précontentieux. L'agent du précontentieux vérifie l'état du dossier qui doit comprendre : le nom du client, l'agence, le matricule, la date de réception de la fiche de déclassement, l'employeur ou la raison sociale, le numéro du dossier de prêt et la date de mise en place du prêt.

L'agent procède ensuite au changement du code gestionnaire dans Delta banque (progiciel de gestion utilisé pour le système d'information global) pour inscrire l'incident dans la base de donnée bancaire. Il met en place les oppositions, cela signifie le blocage de tous produits et privilèges qui étaient accordés au client. Il procède à la relance du client avec un changement de ton et d'interlocuteur qui a pour objectif de marquer l'esprit du débiteur et l'inciter à régulariser sans délai la situation.

Lorsque la situation des impayés continue à croître, au bout de quatre (4) impayés, le précontentieux transmet le dossier à l'agent chargé des procédures avec la SONAC. En effet, selon la convention SGBS/SONAC, le dossier constitue désormais un sinistre. La SONAC doit procéder au règlement des impayés et se retourner vers le débiteur pour recouvrer le sinistre. Pour ce faire, un dossier complet doit lui avoir été transmis dans les délais convenus. Le dossier comprend : le tableau d'amortissement permettant de calculer le montant du sinistre, la reconnaissance de dette, les justificatifs de revenus, l'acte de dérogation pour les montants supérieurs à dix millions, la fiche de déclaration de sinistre, et un état récapitulatif (en précisant le nom du rédacteur, numéro de compte du client, nom du client la date du sinistre la date de transmission, le montant du sinistre et le montant de l'échéance). L'agent réceptionne le paiement et confronte la liste des clients indemnisés ainsi que leur numéro de compte avec l'état de suivi des précontentieux pour les dossiers ayant l'observation « sinistre à indemniser ». S'il y'a erreur au niveau de la référence bancaire, l'agent avertit l'assureur. En cas d'oubli de dossier à indemniser, l'agent informe la SONAC en réclamant le règlement escompté et en imprimant le mail qui sera classé dans la chemise de suivi des mails en attente.

Il encaisse le chèque dans le compte de récupération générale au niveau du service Portefeuille. Prépare la pièce comptable qui vise à débiter le compte de récupération générale pour créditer les comptes courants des clients indemnisés à hauteur : d'une échéance pour les comptes sans réclamation, quatre échéances pour les comptes dont il s'agit du premier règlement et sans réclamation et plusieurs échéances pour les comptes ayant fait l'objet d'une réclamation.

5.4 Le processus coercitif.

L'entrée d'un dossier dans le processus coercitif de recouvrement se fait après l'échec de toutes les tentatives de régularisation du précontentieux. L'entrée dans cette phase marque le début effectif du contentieux entre la banque et le débiteur et le transfert du dossier au service recouvrement et contentieux. Cette étape comprend deux volets : le recouvrement non-judiciaire et le recouvrement judiciaire.

5.4.1. Le recouvrement non-judiciaire.

Le principe de la contagion est susceptible de s'appliquer dans cette phase. C'est dire que le défaut de la contrepartie amène au déclassement de toutes les obligations de crédit qui sont portées sur cette dernière. Le client passe du système d'information Delta-banque à Delta-contentieux. Sa cotation correspond alors à la cotation risque maximum de 8A ou 8B. Il est déclassé CDL (Client douteux litigieux). Les oppositions précédemment mises en œuvre sont renforcées. Il est procédé à la vérification du nombre d'entrée en contentieux du client, nombre duquel dépendra l'attitude qu'adoptera le recouvreur lors des contacts. Il est également procédé à la création d'un compte Récup, qui est un compte de récupération enregistrant les montants recouverts au fur et à mesure.

Durant cette phase, un agent recouvreur du service contentieux et recouvrement est en charge du dossier. L'agent commence par une approche pour règlement à l'amiable. Cette approche commence toutefois par l'envoi d'une lettre de préavis de clôture de son compte au client, copie jointe aux cautions en cas de cautionnement. Il procède ensuite à des relances téléphoniques, programme des entretiens avec le débiteur pour s'expliquer sur de futures mesures plus contraignantes à venir et procède à l'établissement de moratoires avec ce dernier. Les moratoires permettent de prendre en compte les circonstances économiques et financières qui ont occasionnées le défaut de paiement.

Il peut ainsi être procédé à au blocage temporaire des intérêts, au rééchelonnement de la dette, ou à une entente sur de nouvelles échéances forfaitaires. Le débiteur est sommé de respecter scrupuleusement les nouveaux termes de son accord avec le recouvreur.

A la première infraction du moratoire accordé, le recouvreur dénonce l'accord et réclame le paiement sous huitaine et intégral de tout l'encours exigible dans une lettre de mise en demeure adressée au débiteur. Dans la lettre de mise en demeure, le recouvreur précise qu'il procédera très prochainement au recouvrement judiciaire de la créance en cas de réaction tardive du débiteur. Au même moment, en cas d'incertitudes de valeur sur les garanties détenues, le recouvreur charge l'enquêteur du service de procéder aux investigations nécessaires pour évaluer la solvabilité du débiteur en son état actuel. Une notification de la défaillance du débiteur est envoyée aux cautions solidaires, leur demandant de se préparer à procéder à l'exécution de leurs engagements, à savoir le remboursement des échéances impayées à la place du débiteur, dès que la banque en effectuera la demande.

La provision du dossier se fait conformément aux normes édictées par la BCEAO. Lorsque les impayés s'étalent sur une année à plus, le provisionnement se fait comme suit :

Aucun montant n'est passé en provision la première année lorsque la banque détient une garantie dite BCEAO qui couvre le montant des engagements du client, c'est-à-dire une hypothèque au 1^{er} rang, un nantissement CAT, une garantie bancaire, et toutes les autres garanties affiliées. Si tel n'est pas le cas, le montant non couvert est provisionné. Le provisionnement passe à 50% du montant des engagements la deuxième année, et à 100% des engagements la troisième année. Notons que le provisionnement est de 100% dès la première année lorsque qu'une garantie, au sens absolu de la BCEAO, n'est pas détenue par la banque.

5.4.2 Le recouvrement judiciaire.

Le recouvrement judiciaire de la créance est déclenché par l'agent recouvreur et les conseils (avocats) de la banque. En effet, en cas d'échec de toutes les tentatives précédentes, notamment la non-réactivité du client aux mises en demeure et notifications du service, le recouvreur transmet le dossier aux conseils pour effectuer les diligences nécessaires au recouvrement de la créance. Cette phase commence par la saisine de la juridiction compétente par les conseils. Les conseils sont des cabinets d'avocats qui représentent les intérêts de la banque. Ils sont régulièrement constitués et inscrits à l'ordre des avocats auprès de l'instance juridictionnelle compétente.

Leur choix se fait en fonction de leur compétence et de leur expertise dans les différents domaines de litiges entre la banque et ses partenaires ou toute autre partie. Les conseils représentent donc la banque aux audiences et axe leurs diligences sur l'obtention rapide d'une injonction de payer émanant de la juridiction compétente. Les conseils procèdent à une restitution au recouvreur en charge du dossier, dans un court délai, de toutes les actions entreprises et des décisions y afférentes. Le recouvreur procède à l'inscription de toutes ces données dans Delta contentieux et en vérifie la mise à jour régulière.

En cas de non-exécution de l'injonction de payer dans le délai légal, les conseils dirigent leurs diligences vers l'obtention d'une mesure exécutoire qui permettra de réaliser les garanties, ou de procéder à des saisies conservatoires, ventes à la criée et toutes les mesures affiliées permettant de recouvrer la créance.

Lorsque les mesures appliquées ne génèrent pas une provision suffisante pour couvrir les engagements du client, ce dernier reste redevable du différentiel entre le montant généré et le montant de ses engagements. Par contre, lorsque la provision générée dépasse le montant des engagements dus, le solde est restitué au client.

Dans tous les cas, après l'entrée d'un dossier en contentieux, le retour à une normalisation de la relation entre la banque et le client se fait selon une procédure spécifique : la remise à l'exploitation. La procédure se décline comme suit : lorsque le dossier est soldé, c'est-à-dire sans engagements restant à payer, la demande provient de l'exploitant qui souhaite renouer une relation saine avec le client, ou du service recouvrement qui est satisfait du dénouement de la situation du client. Elle est transmise au SUPAD pour accord. La demande validée revient au service recouvrement avec le nouveau code gestionnaire Delta-Bank du dossier. Le recouvrement reclasse le dossier et l'archive. Lorsqu'il reste des engagements à payer, la demande devra être validée par la DDR qui doit donner son aval pour le retour à l'exploitation.

En conclusion du chapitre, nous pouvons retenir que le système de gestion des contentieux bancaires à la SGBS est constitué d'un ensemble de processus intégrés. Les supports matériels et techniques, ainsi que les ressources humaine interagissent de manière coordonnée et méthodique pour assurer la gestion des dossiers de la phase préventive jusqu'à la phase du dénouement du contentieux. Par ailleurs, la probabilité de survenance du contentieux est réduite par l'instauration du précontentieux qui constitue une phase tampon entre la prévention et l'entrée effective en contentieux.

Chapitre 6. MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE GESTION DES CONTENTIEUX BANCAIRES

Notre position de stagiaire au sein du service contentieux et recouvrement à la direction des risques nous a fourni l'accessibilité et la proximité nécessaire avec les agents pour la matérialisation de nos recherches. Dans ce chapitre, nous commencerons par présenter notre démarche, avant de procéder à l'analyse des résultats et émettre des recommandations allant dans le sens de l'amélioration du système de gestion des contentieux de la SGBS.

6.1 Présentation des résultats.

Nous avons débuté nos recherches sur l'aspect stratégique de la gestion du service contentieux et recouvrement. En effet le service a connu un changement de responsable il y'a un peu plus de deux ans maintenant. Nous avons recueilli à travers un guide d'entretien axé sur trois thématiques, à savoir : la stratégie d'approche pour la quelle la hiérarchie a opté lors de la prise de fonction, la vision du nouveau responsable ainsi que ses objectifs stratégique concernant les points névralgique de la gestion des dossiers, et enfin ses critère d'appréciation du rendement du service.

6.1.1 Résultats du guide d'entretien

Les résultats recueillis se présentent comme suit :

Thématique 1 : les objectifs spécifiques visés et les changements et innovations envisagés

Procéder aux régularisations, à la mise aux normes banque normative, à l'augmentation des récupérations effectuées sur les créances déclassées. Procéder à la mise en place d'un système de reporting fiable. Instaurer une culture de respect stricte des procédures du service par les agents recouvreurs. Procéder au nettoyage de la base de données, à la réhabilitation du système d'information, à une nouvelle répartition des portefeuilles des agents. Arriver à une classification et un archivage systématiques des informations, dossiers et correspondances. Procéder à une formation sur les outils bureautiques et les outils de gestion du service.

Thématique 2 : la vision sur la structuration et le fonctionnement du service.

Procéder à l'élaboration de manuels de procédure conformes aux normes locales, les blocages du système d'information et budget. Arriver aux objectifs des normes Bale II, mise en place d'une salle d'archive fonctionnelle pour le service récemment, inventaires régulier des dossiers. Formation des agents au contrôle niveau1 + adjoint niveau2 + responsable niveau3 + SP niveau4. Rapidité et efficacité dans les procédures de mise en demeure, préavis de clôture de compte, renouvellement de garanties, déclaration aux cautions, appel assurance.

Thématique3 : critère d'évaluation des rendements du service.

Un système d'évaluation des agents est en cours de création Excel sur leurs diligences et le respect des procédures sur les recouvrements.

6.1.2 Résultats de l'observation

Nous avons par la suite procédé à **une observation de la démarche effective adoptée** par les agents dans le cadre de leur mission traitement des dossiers déclassés et de recouvrement. Les agents installés à leurs postes traitent les dossiers des nouveaux portefeuilles qui leur ont été attribués par ordre d'importance, en fonction de la réactivité des conseils, ou de la manifestation des clients de leur propre gré. Les agents disposent d'armoires codifiées pour le rangement et la classification des dossiers dont ils jugent la disponibilité et la proximité importante. Les autres dossiers de leurs portefeuilles sont classés et rangés physiquement dans la nouvelle salle des archives. Un agent est en charge d'établir et de mettre continuellement à jour la base de données numérisée de cette salle des archives assure le suivi et la transmission rapide au besoin des dossiers physiques aux recouvreurs lorsqu'ils sont sur un recouvrement.

Concernant la répartition des portefeuilles d'engagements des clients (déclassés CDL), elle s'établit comme suit : deux recouvreurs assurent le traitement des dossiers dits non-Retails (engagements supérieurs à dix millions de F CFA), ces derniers sont choisis en fonction de leur compétence juridique, leur connaissance des dossiers et de leur ancienneté en matière de recouvrement. Deux recouvreurs assurent le traitement des dossiers dits Retails (engagements inférieurs à dix millions). Le traitement des dossiers inclut le recouvrement non-judiciaire et judiciaire, mais aussi les tâches connexes dans Delta-Contentieux et Delta-Bank.

Deux autres recouvreurs assurent le traitement des dossiers dits SONAC (les dossiers profitant de la garantie SONAC). Un recouvreur est chargé de l'externalisation des dossiers principalement vers deux cabinets de recouvrement que nous désignerons par cabinet A et cabinet B. l'adjoint du chef de service s'occupe des formalités procédurales et du reporting vers les autres structures de la banque. Enfin le responsable du service possède également un portefeuille de dossiers qui sont sensibles et nécessitent une attention particulière.

Nous avons également procédé à des entretiens ponctuels avec tous les agents recouvreurs pour recueillir leurs impressions sur l'état des dossiers, des portefeuilles et de la procédure de recouvrement. Ces derniers estiment avoir un cadre adéquat de travail. Cependant la principale préoccupation réside dans la lourdeur des portefeuilles qui peuvent compter de mille à deux milles dossiers. Cette surcharge rend difficile la consultation effective des dossiers en temps opportun. Outre cela, des inquiétudes résident concernant l'attitude des rangements systématiques des dossiers physiques par les agents après consultation. Des cas de recherches infructueuses de dossier physique ou d'un temps de recherche trop long se sont déjà présentés.

6.1.3 Résultats de la revue documentaire

Nous avons effectué un sondage aléatoire dans les portefeuilles, pour déterminer des échantillons de 50 dossiers par catégorie de portefeuilles. Sur ces échantillons nous avons constitué une base de données des risques constatés.

TABLEAU N°2 : Synthèse des événements relevés sur les dossiers Retail.

<i>Rubriques</i> <i>Types</i>	Constats	Risques	Opportunité à exploiter.
Dossiers suivi par les agents RETAIL (les engagements du client sont en général supérieurs à 10 millions)	Les dossiers ayant une durée moyenne de plus d'un an en contentieux sont consultés par les agents de manière ponctuelle selon la survenance d'événements liés aux dossiers.	Risque de désuétude du dossier. Temps de latence important qui peut renvoyer un mauvais signal au client déclassé.	
	Certains clients se manifestent de leur propre chef pour expliquer les retards de paiement.		Le client s'intéresse à ses obligations contractuelles. L'attitude du client vise un règlement à l'amiable.
	Les appels téléphoniques inopinés semblent marquer les clients après un long silence sur le dossier.		Possibilité de rendre cette pratique systématique pour tous les dossiers.
	Les classements des garanties et échanges récents avec les conseils sur certains dossiers restent à la charge des recouvreurs après exploitation.	Risque d'égarement ou de perte. La lourdeur des portefeuilles peut prêter à une inattention au vu de la multiplicité des tâches.	
	Les clients souscrivant à ces crédits (supérieurs à 10M) sont en général constitués en entreprise (personnalité morale).	Risque de se retrouver en position défavorable (voire chirographaire) après la production judiciaire de la créance.	Envisager l'anticipation du non-recouvrement à l'amiable et orienter très tôt les diligences de la banque et ses conseils vers la réalisation judiciaire des garanties

Source: Nous.

TABLEAU N°3 : Synthèse des événements relevés sur les dossiers Non Retail

<i>Rubriques</i> Types	Constats	Risques
Dossier suivi par les agents recouvreurs « SONAC »	Une procédure d'alerte ou un code de priorité pour le traitement et la préparation des lots à transmettre à la SONAC peinent à être systématiquement mis en place dans le traitement des lots.	Omission, ou non envoi des déclarations de sinistres en temps opportun pour ces dossiers.
	Il arrive qu'il y ait des octrois de prêts par l'exploitation sur certains dossiers dont la Quotité est insuffisante.	Refus d'indemnisation des dossiers par l'assureur pour quotité insuffisante. le montant du prêt octroyé est supérieur à la capacité de remboursement du client au vu de ses revenus.
	Des faits relevant de la transmission tardive de la fiche de déclaration de sinistre pour certains dossiers se produisent.	Refus d'indemnisation pour déclaration tardive.
	Transmission tardive de la fiche de déclaration de sinistre pour certains dossiers.	Refus d'indemnisation pour déclaration tardive.
	Transmission de certains dossiers dont les éléments constitutifs sont incomplets.	Rejet du dossier par l'assureur pour défaut de constitution.

Source: Nous.

Enfin, nous avons consulté le dernier rapport annuel des commissaires aux comptes de la SGBS qui a été publié pour nous enquérir de l'état de respect des normes de gestion de la BCEAO par la banque. Nous présenterons un tableau synthétique y afférent dans la phase analytique du chapitre.

6.2. Analyse des résultats et recommandations.

Nous avons procédé à l'analyse des données de nos recherches sur deux volets. D'abord sur la performance du volet stratégique, ensuite sur celle du volet opérationnel.

6.2.1. Niveau stratégique

L'appréciation de la stratégie du service contentieux et recouvrement se fera selon les critères de pertinence, de précision, de réalisation et de perspective que présentent les objectifs stratégiques du service, au vu des informations recueillies sur le système de valeur présenté par son responsable. Le tableau ci-dessous présente l'analyse.

TABLEAU N°4 : Evaluation de la stratégie mise en place par le service contentieux et recouvrement.

Objectifs Stratégiques.	pertinence	Précision (quantitative et qualitative)	Réalisation	Perspectives
Régularisations et mise aux normes banque normative.	Elevée. Objectifs en adéquation avec les normes fixées par la banque des règlements internationaux.	Elevée. Existence d'un descriptif de la procédure complète à appliquer pour l'atteinte de cet objectif.	Effective. L'ensemble des agents recouvreurs travaillent et effectuent les reporting selon ces normes.	Positive. Renforcement et mise à jour des normes selon la politique du groupe société générale.
Augmentation du taux de récupération sur les clients déclassés en clients douteux litigieux.	Elevée. Cet objectif relève la contribution directe du service à l'augmentation des résultats de la banque.	Moyenne. Il n'est pas actuellement défini un seuil de recouvrement fixé aux agents recouvreurs.	Effective. Les montants recouverts sur les créances douteuses litigieuses sont en net augmentation depuis deux ans.	Positive. Existence d'un plan de renforcement des capacités du service.
Mise en place d'un système de reporting fiable et efficace.	Elevée. L'objectif donne une visibilité réelle de la performance de chaque agent.	Moyenne. Critère d'évaluation en cours d'élaboration.	Faible. Le système de reporting est encore au stade de projet.	Positive. Objectif primordial pour la mise aux normes banque normative.
Nettoyage de la base de données, réhabilitation du SI et nouvelle répartition des portefeuilles	Elevée. L'objectif permet une restructuration et une réorganisation des activités du service.	Elevée. Mise en œuvre en adéquation avec les compétences disponibles.	Effective. la mise en œuvre de l'objectif est actuellement complète et fonctionnelle.	Positive. Disposition en cours pour une mise à jour régulière.

Les résultats fournis par cette évaluation montrent que le dispositif stratégique mis en place par le service dénote une performance élevée du point de vue des critères retenus. Seules d'infimes notations défavorables sont à déplorer.

6.2.2. Niveau opérationnel

L'appréciation de la performance du système de gestion des contentieux au niveau opérationnel se fera d'une part en fonction de la conformité du dispositif en place aux normes de gestion et de provisionnement de la BCEAO et Bâle II, et d'autre part en fonction des risques constatés dans l'application des procédures de gestion du recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU N°5 : Respect des normes de gestion du dispositif prudentiel par la banque.

Normes BCEAO Ratios	Minimum 8%	Minimum 75%	Maximum 75% des FPE et 8×FPE pour R=25%FPE	Minimum 75%	Minimum 60%
Ratio de couverture des risques.	Respecté par la banque.				
Coefficient de couverture des emplois à long terme par des ressources stables	Respecté par la banque.				
Division des risques	Respecté par la banque.				
Coefficient de liquidité.	Non respecté par la banque : ratio = 62,93%				
Ratio de structure du portefeuille.	Non respecté par la banque. Ratio = 2,38%				

Parmi les cinq normes de gestion indiquées par le dispositif prudentiel de la BCEAO, la SGBS en respecte trois. Ce qui représente un taux d'adéquation de 60%. Quant-aux normes qui ne sont pas respectées, on a en premier le coefficient de liquidité qui traduit la capacité liquide de la banque, c'est-à-dire la couverture de ses engagements exigibles à court terme par des actifs réalisables et mobilisables à court terme. La banque est à 62,93%, alors que la norme fixée par la BCEAO indique un minimum de 75%. Cet écart de 12,07% est relativement faible, mais nécessite une mise aux normes rapide. La seconde norme qui n'est pas respectée par la banque est le ratio de structure du portefeuille qui constitue un gage de la qualité des crédits distribués. Ce dernier présente un écart inquiétant avec la norme fixée. En effet, le ratio de structure du portefeuille de la banque n'est qu'à 2,38%, alors que le minimum fixé est de 60%. C'est 57,62 points de différence, soit 96% de la norme. Des mesures prioritaires doivent être mises en place pour ramener ce ratio à la norme sous peine de se retrouver confronté aux mesures répressives de la BCEAO.

Concernant les provisions, comme mentionné dans le descriptif du système de gestion des contentieux, le provisionnement des créances en souffrance est effectué en conformité avec les normes de provisionnement du dispositif prudentiel de la BCEAO à savoir :

Aucune provision constatée à la première année lorsque la banque détient une garantie dite BCEAO qui couvre le montant des engagements du client, c'est-à-dire une hypothèque au 1^{er} rang, un nantissement CAT, une garantie bancaire, et toutes les autres garanties affiliées. Si tel n'est pas le cas, le montant non couvert est provisionné.

Le provisionnement passe à 50% du montant des engagements la deuxième année, et à 100% des engagements la troisième année. Notons que le provisionnement est de 100% dès la première année lorsque qu'une garantie au sens absolu de la BCEAO n'est pas détenue par la banque.

Concernant le suivi du risque de crédit, le dispositif préventif contient une analyse économique et financière de la situation des demandeurs de crédit, une évaluation préalable es garanties offertes et une cotation des risques liés aux dossiers. En effet, le dispositif de la SGBS est non seulement en conformité avec les préconisations de Bâle II que nous avons énumérées dans le cadre théorique, mais il va plus loin en instaurant une zone tampon appelée précontentieux destinée à prévenir de manière efficace la survenance d'un contentieux entre la banque et ses clients.

Concernant le respect des procédures internes de gestion du recouvrement, le tableau ci-dessous présente nos différentes appréciations de conséquences probables liées aux risques identifiés dans notre démarche, ainsi que des recommandations visant à améliorer le dispositif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU N°5 Conséquences et recommandations sur les risques préalablement identifiés.

<i>Rubriques</i> <i>Types</i>	Constats	Risques	Conséquences probables	Recommandations
Dossier suivi par les agents recouvreurs « SONAC »	Une procédure d'alerte ou un code de priorité pour le traitement et la préparation des lots à transmettre à la SONAC peinent à être systématiquement mis en place dans le traitement des lots.	Omission, ou non envoi des déclarations de sinistres en temps opportun pour ces dossiers.	Rejet des dossiers pour déclaration tardive à leur transmission. Passage de la créance en perte.	Elaborer un système d'alerte au niveau du portefeuille des agents ou instaurer un code de priorité sur les dossiers dont la date butoir est proche
	Il arrive qu'il y ait des octrois de prêts par l'exploitation sur certains dossiers dont la Quotité est insuffisante.	Refus d'indemnisation des dossiers par l'assureur pour quotité insuffisante. le montant du prêt octroyé est supérieur à la capacité de remboursement du client au vu de ses revenus.	Complication et rallongement du temps de récupération pourtant censée au préalable être systématique. voire passage de la créance en perte.	Renforcement de la vigilance en amont quant au respect des critères d'acceptation des dossiers.
	Des faits relevant de la transmission tardive de la fiche de déclaration de sinistre pour certains dossiers se produisent.	Refus d'indemnisation pour déclaration tardive.	Perte de la couverture des échéances. Voire passage de la créance en perte.	Instauration d'un meilleur suivi des dossiers notamment par la mise en place de clignotants concernant les dates de transmission
	Transmission de certains dossiers dont les éléments constitutifs sont incomplets	Rejet du dossier par l'assureur pour défaut de constitution.	.perte de la couverture des échéances. Surcote à supporter sur le recouvrement à effectuer.	Renforcer les niveaux de contrôle au moment de la constitution des dossiers

Les risques existant sur une application défectueuse des procédures de traitement des dossiers en recouvrement peuvent compromettre le recouvrement de la créance de manière irrémédiable. Nous proposons une grille de cotation de ces risques perte dans une perspective d'aide à la prise de décision.

TABLEAU N°6 : proposition d'une grille de cotation des risques de perte.

Montant de la perte (X)	Nombre de cas (Y)	Cotation
$50M < X$	$0 < Y < 3$	Elevé
$50M < X$	$3 \leq Y < 6$	Très élevé
$10M < X \leq 50M$	$0 \leq Y < 3$	Elevé
$10 < X \leq 50M$	$3 \leq Y < 6$	Elevé
$1 < X \leq 10M$	$Y < 3$	Modéré
$X \leq 1M$	$3 \leq Y < 6$	Modéré
$X \leq 1M$	$6 \leq Y$	Elevé

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons déduire que toutes les variables agissant sur le niveau de performance du système de gestion des contentieux bancaires, à savoir le respect des normes de gestion du dispositif prudentiel de la BCEAO, le respect des préconisations de Bâle II en matière de maîtrise du risque de crédit et l'application effective des procédures banque-normative, présentent toutes une notation supérieur à la moyenne à l'issue des différentes évaluations effectuées. Le système mis en place par la SGBS pour la gestion de ses contentieux est donc performant et conformes normes communément admises aussi bien sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel. Cependant, il serait opportun de prendre en compte les recommandations effectuées sur les anomalies relevées, afin d'accroître le niveau de performance de ce système.

Le cadre pratique de ce travail nous a permis d'effectuer sur trois chapitres un audit de la performance du système de gestion des contentieux bancaires de la SGBS en nous appuyant sur les arguments théoriques explorés dans le cadre théorique. Ainsi la présentation de la SGBS dans le quatrième chapitre à montrer que la banque est dotée d'une structuration interne bien établie et d'un mécanisme de fonctionnement intégré entre les différents services et directions. Ce chapitre ressort également les résultats probants générés par la banque dans le cadre de son activité commerciale et la forte culture d'innovation entreprise depuis quelques années.

Le cinquième chapitre qui retrace un descriptif précis de l'ensemble du système mis en place pour la gestion des contentieux, montre un système composé d'un ensemble fonctionnel et diligent doté d'un dispositif préventif, d'une zone tampon (le précontentieux), et d'un dispositif coercitif utilisé en dernière option.

Enfin, au niveau du sixième chapitre, la mise en œuvre effective de nos analyses nous a permis d'évaluer le système de gestion des contentieux en fonction des variables qui agissent sur sa performance et de proposer des recommandations pour son amélioration. Il en ressort des notations qualitatives et quantitatives satisfaisantes, voire excellentes sur ces variables. Le système se situe donc à un niveau de performance élevé par rapport aux normes internes et réglementaires en vigueur.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A l'issue de ce travail, nous constatons que la gestion des contentieux bancaires est une activité technique dont la mise en œuvre à un niveau d'efficacité élevé nécessite la combinaison de ressources hautement qualifiés et de processus convenablement intégrés. C'est là toute la complexité que présente l'évaluation de la performance d'un système mis en place pour la gestion d'une telle activité. Notre approche s'est orientée vers la définition de variables liées à la gestion des contentieux bancaires et desquelles dépend de manière intrinsèque la réussite de toute procédure de recouvrement de créance en souffrance. C'est ainsi que nous avons retenu les quatre variables suivantes : l'application effective des préconisations de Bâle II pour la maîtrise du risque de crédit, le respect des normes de gestion et des normes minimales de provisionnement du dispositif prudentiel de la BCEAO, les diligences effectives dans le recouvrement judiciaire, et le respect des procédures internes banque-normative. La suite de la démarche était ensuite de présenter un descriptif complet du système de gestion des contentieux de la SGBS et d'évaluer ce dernier à un niveau stratégique, puis opérationnel, tout ceci en fonction de nos variables. Les résultats qui ressortent de cette tâche ont confirmé nos hypothèses de départ et apporté des réponses précises à nos interrogations spécifiques. Ainsi, nous avons pu démontrer de par nos analyses que les mesures préventives de ce système sont en adéquation avec le dispositif de Bale II en matière de maîtrise du risque de crédit, mieux, des suppléments intéressants comme le précontentieux renforcent le dispositif préventif. Ensuite, nos résultats confirment l'efficacité des mesures coercitives utilisées par le système ainsi que l'application effective des procédures internes banque-normative dans la mise en œuvre du recouvrement.

Cependant le second constat qui nous a marqué lors de nos recherches, c'est l'influence plus qu'apparente de la politique commerciale mise en œuvre par la banque sur les variations du niveau global du risque de crédit. Ce fait est d'autant plus marquant que la politique offensive d'octroi de crédit de la SGBS a eu comme impact la présentation d'un ratio de structure du portefeuille de très loin inférieur à la norme minimale. Il serait donc opportun, dans une prochaine étude, de mesurer, voire, de modéliser la contribution de la politique commerciale à l'augmentation des risques de contrepartie dans une banque donnée.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : ACTIF DU BILAN DE LA SGBS.

Libellés	Exercice précédent.	Au 31.12.10
caisse	13 642 146 816	14 817 009 087
créances interbancaires	110 073 759	50 778 370 694
A Vue	93 635 221 396	39 680 476 352
banques centrales	90 229 868 105	36 973 980 304
trésor public, ccp	242 003 367	151 788 607
autres établissements de crédit	3 163 349 924	2 554 707 441
A Terme	16 438 538 302	11 097 894 342
Créance sur la clientèle	353 876 181 724	405 267 930 956
portefeuille d'effets commerciaux	19 712 144 348	17 410 256 766
autres crédits à court terme	59 537 743 145	70 158 789 575
comptes ordinaires débiteurs	64 124 667 325	717 482 888 941
crédits à moyen terme	171 041 031 053	204 103 811 546
crédits à long terme	8 484 999 966	7 889 950 892
créances diverses	2 428 790 442	5 720 902 238
créances en souffrance	28 546 836 445	28 235 930 998
Titres de placement	35 053 947 040	76 620 095 357
immobilisations financières	182 941 618	182 941 618
crédit bail et opérations assimilées	1 951 763 060	3 300 675 046
immobilisations incorporelles	744 651 873	840 298 015
immobilisations corporelles	17 508 160 405	17 845 145 031
autres actifs	1 239 106 188	1 614 106 132
comptes d'ordre et divers	9 078 250 619	10 167 366 125
TOTAL ACTIF	543 350 909 041	581 433 938 061

ANNEXE 2 : PASSIF DU BILAN DE LA SGBS.

Libellés	Exercice précédent	au 31.12.2010
Dettes interbancaires	21 873 062 023	25 248 339 312
A Vue	11 885 029 533	17 539 893 444
trésor public, ccp	0	0
autres établissements de crédit	11 885 029 533	17 539 893 444
A Terme	9 988 032 490	7 888 445 869
Dettes à l'égard de la clientèle	425 585 296 952	455 937 244 793
comptes ordinaires créditeurs	255 479 570 093	261 264 403 067
comptes d'épargne	87 528 718 754	92 510 418 759
dépôts à terme	73 553 331 182	95 316 199 389
bons de caisse	1 881 830 018	1 849 398 908
emprunts à la clientèle	0	0
autres dettes à vue	3 797 162 369	2 636 574 946
autres dettes à terme	3 344 684 536	2 360 329 723
Dettes représentées par un titre	0	0
autres passifs	10 374 914 154	10 073 329 111
comptes d'ordre et divers	12 395 050 575	7 869 233 983
provision pour risque et charge	6 761 483 676	6 723 994 006
provision réglementées	0	0
fonds pour risques bancaires généraux	0	0
Capital	10 000 000 000	10 000 000 000
Reserves	41 010 217 443	48 861 101 662
report à nouveau	0	0
résultat de l'exercice	15 350 884 219	16 540 695 195
TOTAL PASSIF	543 350 909 041	581 433 938 061

ANNEXE 3 : ENGAGEMENTS HORS BILAN

Colonne1	Colonne2	Colonne3
Libellés	Exercice précédent	Au 31/12/2010
Engagements donnés		
engagement de financement	26 881 133 693	17 469 599 066
engagement de garantie	63 324 269 431	53 383 511 150
engagements sur titres	0	0
Engagements reçus		
engagement de financement	0	0
engagement de garantie	118 455 532 508	96 396 295 536
engagement sur titres	0	0

ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN.

GUIDE D'ENTRETIEN

SYSTEME DE VALEUR DU RESPONSABLE DU SERVICE " RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX BANCAIRES" (SGBS)

Cadre : Audit de la performance du système de gestion des contentieux bancaires.

THEMATIQUE 1 :

La stratégie d'approche définie par votre hiérarchie lors de votre prise de fonction.

- Quels étaient les objectifs spécifiques visés.
- Les changements et innovations envisagés.

THEMATIQUE2 : *Votre vision sur :*

La Structuration et le fonctionnement du service).

- Techniques de provision
- Méthodes de traitement et d'archivage des dossiers
- Les niveaux de contrôle.

Les points névralgiques dans la gestion des dossiers.

THEMATIQUE3 : *vos critères d'évaluation des rendements du service.*

- Diligences des agents...
- Taux de recouvrement selon le type de portefeuille...
- Actions inscrites dans un tableau de bord...

ANNEXE 5 : PROCEDURE DE RETOUR A L'EXPLOITATION

INTERVENANTS	TACHES	REMARQUES
Exploitant	<p align="center">DOSSIER CONTENTIEUX SOLDE</p> <p align="center"><u>DEMANDE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</u></p> <p>1. Transmet la demande au SUPAD avec la fiche de Retour à l'Exploitation</p>	
SUPAD (DIREX)	<p>2. Valide et transmet la demande au Service Recouvrement avec mention du nouveau code gestionnaire</p>	<p>Le code gestionnaire est à définir avec le RA ou le RUC du guichet concerné</p>
Responsable / Adjoint REC	<p>3. Réceptionne la demande, reclasse le dossier et modifie le code gestionnaire</p> <p>4. Archive le dossier dans Delta Contentieux</p> <p>5. Archivage physique du dossier avec une copie de la fiche de Reclassement</p> <p>6. Transmet la fiche de Reclassement à l'exploitant en charge du dossier et une copie au SUPAD</p>	<p>(cf.procédure archivage)</p>
CDR	<p>7. Conserve une copie de la fiche de Reclassement et de la demande du client dans les classeurs chrono « CLIPRI », «CLICOM »</p>	
Responsable / Adjoint REC	<p align="center"><u>DEMANDE PROVENANT DU SERVICE REC</u></p> <p>8. Transmet la demande au SUPAD pour accord</p>	

<p>SUPAD (DIREX)</p>	<p>9. Valide et transmet la demande au Service Recouvrement avec mention du nouveau code gestionnaire</p>	<p>Le code gestionnaire est à définir avec le RA ou le RUC du guichet concerné</p>
<p>Responsable / Adjoint REC</p>	<p>10. Reclasse le dossier et modifie le code gestionnaire 11. Archive le dossier dans Delta Contentieux 12. Archivage physique du dossier avec une copie de la fiche de Reclassement 13. Transmet la fiche de Reclassement à l'exploitant en charge du dossier et une copie au SUPAD</p>	<p>(cf. procédure archivage)</p>
<p>CDR</p>	<p>14. Conserve une copie de la fiche de Reclassement et de la demande du client dans les classeurs chrono « CLIPRI » « CLICOM ».</p>	
<p>Exploitant</p>	<p>DOSSIER CONTENTIEUX AVEC ENGAGEMENTS</p> <p><u>DEMANDE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</u></p> <p>15. Transmet la demande au SUPAD avec la fiche de Retour à l'Exploitation</p>	
<p>SUPAD</p>	<p>16. Valide et transmet la demande au DDR avec mention du nouveau code gestionnaire</p>	<p>Le code gestionnaire est à définir avec le RA ou le RUC du guichet concerné</p>
<p>DDR</p>	<p>17. Réceptionne la demande - Si refus 18. Informe le SUPAD de sa décision - Si accord 19. Transfère la demande validée au Responsable REC ou Adjoint</p>	
<p>Responsable / Adjoint REC</p>	<p>20. Reclasse le dossier et modifie le code gestionnaire 21. Archive le dossier dans Delta Contentieux 22. Transmet le dossier au SUPAD avec la fiche de reclassement</p>	

CDR	23. Conserve une copie de la fiche dans les classeurs chrono « CLIPRI », «CLICOM », et sous chemise jaune dans le dossier du client	
Responsable ou Adjoint REC	DEMANDE PROVENANT DU SERVICE REC 24. Après accord du DDR, transmet la demande au SUPAD pour accord de la DIREX	
SUPAD (DIREX)	25. Transmet sa réponse à REC (avec mention du nouveau code gestionnaire le cas échéant)	Le code gestionnaire est à définir avec le RA ou le RUC du guichet concerné
Responsable / Adjoint REC	<ul style="list-style-type: none"> - Si refus 26. Conserve le dossier au Service REC pour recouvrement - Si accord 27. Reclasse le dossier et modifie le code gestionnaire 28. Archive le dossier dans Delta Contentieux 29. Informe le SUPAD et l'exploitant de l'effectivité du reclassement 30. Transmet le dossier au SUPAD avec la fiche de reclassement 	
CDR	31. Conserve une copie de la fiche de Reclassement et de la demande du client dans les classeurs chrono « CLIPRI » «CLICOM ».	

ANNEXE 6 : PROCEDURE DE GESTION PRE-CONTENTIEUX

INTERVENANT	TACHES	REMARQUES
<p>Assistante du service</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réceptionne les fiches clients ayant atteint deux (2) impayés Photocopie la fiche de déclassement pour classement 2. A) Change les codes agent et met en place les oppositions B) Réclame les dossiers PPO SONAC aux archives Rédige un message au SCCS et aux archives pour la réclamation 3. Réceptionne les PPO en vérifiant que la liste de décharge correspond aux dossiers effectivement remis. Transmet les dossiers à l'agent en charge des dossiers SONAC. 4. Transmet une liste de décharge au SCCS avec les dossiers à déclarer 5. Vérifie la composition du dossier PPO SONAC du client (éléments constitutifs du prêt) : - le tableau d'amortissement (permettant de calculer le montant du sinistre à réclamer à la SONAC) - la reconnaissance de dette - les 3 derniers bulletins de salaire 	<p><u>Mise à jour de l'état de suivi pré contentieux pour : « client /agence/matricule/6 chiffres/date de réception de la fiche/motif du déclassement/employeur/ numéro de dossier prêt/date de mise en place du prêt »</u></p> <p>Procédure dans Delta Banque à décomposer</p> <p><u>Mise à jour de l'état de suivi pré contentieux pour : « code agent gestionnaire »</u></p> <p><u>Mise à jour de l'état de suivi pré contentieux pour : « date de demande du PPO/plusieurs PPO réclamés aux archives »</u></p> <p><u>Mise à jour de l'état de suivi pré contentieux pour : « date de réception »</u></p> <p>Liste à conserver pour un pointage lors du retour</p>

<p>Assistante du service</p>	<ul style="list-style-type: none"> -la lettre de domiciliation du salaire -la photocopie de la carte nationale d'identité -la lettre de l'employeur -l'acte de dérogation pour les prêt de plus de 10 millions (seulement en cas de dérogation de la part de la SONAC) 	
<p>Agent en charge des SONAC</p>	<p>6. A) Envoie à la SONAC la fiche de déclaration de sinistres, les éléments constitutifs et un état récapitulatif en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le nom du rédacteur (agent recouvreur) -le numéro de compte du client -le nom du client -la date du sinistre -la date de transmission -le montant du sinistre -le montant de l'échéance <p>B) Réceptionne la liste déchargée par la SONAC. Enregistre le scan dans le dossier fiche de transmission</p> <p>7. A) Vérifie les dossiers rejetés à l'aide du dossier physique et de l'instruction relative au montage d'un dossier SONAC. Transmettre au responsable du service l'info reprenant le nombre de dossiers, le montant et la date de mise en place du prêt et ce pour chacun des refus.</p> <p>B) En cas de contestation des observations transmises par l'assureur, l'agent renseigne l'état suivi pré contentieux en indiquant dans « observations » : fait l'objet d'une revue.</p>	<p>Alerte Outlook pour vérifier, J+8, la présence des observations</p> <p><u>Mise à jour de l'état de suivi pré contentieux pour</u> : « date de déclaration/montant de sinistre/</p>
<p>Agent en charge des SONAC</p>	<p>C) Renseigne l'état avec une observation définitive lorsque l'observation est validée puis archive le dossier.</p> <p>8. Réceptionne le paiement et confronte la liste des clients indemnisés ainsi que leur numéro de compte avec l'état de suivi des pré contentieux pour les dossiers ayant l'observation « sinistre à indemniser ».</p>	<p>Préciser la date de décharge.</p>

<p>Agent en charge des SONAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si erreur au niveau de la référence bancaire, l'agent avertit l'assureur • En cas d'oubli de dossier à indemniser, l'agent informe la SONAC en réclamant le règlement escompté et en imprimant le mail qui sera classé dans la chemise de suivi des mel en suspend. • Encaisse le chèque dans le compte de récupération générale au niveau du service Portefeuille. <p>9. Prépare la pièce comptable . Elle vise à débiter le compte de récupération générale pour créditer les comptes courants des clients indemnisés à hauteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 échéance pour les comptes sans réclamation • 4 échéances pour les comptes dont il s'agit du <u>premier règlement</u> et sans réclamation • X échéances pour les comptes ayant fait l'objet d'une réclamation. <p>10. La pièce comptable est intégrée par le service de comptabilité avec le soutien du service informatique.</p> <p>11. Impacte la chaine de prêt <u>le lendemain</u>. Si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucun impayé sur le compte, alors on ne réalise pas de forçage. • Montant des impayés < Montant reçu, alors on réalise un forçage à la hauteur du montant des impayés et le reliquat est laissé sur le compte courant (CAV) • Montant des impayés > Montant reçu, alors on impact la totalité du montant reçu. <p>12. Met à jour le tableau de suivi pré contentieux et se charge de la maintenance du portefeuille.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extraction BO : engagements des dossiers sous code agent gestionnaire 287, dossiers ayant plus d'une échéance impayée ainsi que les paiements reçus. 	<p><u>Mise à jour de l'état de suivi pré contentieux pour : « observations »</u></p> <p>Alerte Outlook pour vérifier, J+8, le retour de l'assureur</p> <p>Imprimer le mel de demande d'explication et le ranger dans la chemise « réclamations en suspend »</p> <p>Archives REC en mettant à jour le fichier consolidé de l'état des archives</p>
----------------------------------	--	--

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- ANNIE Bartoli (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, 405 pages.
- 2- BERNET-ROLLAND Luc (2002), *principes de technique bancaire*, Dunod, Paris, 432 pages.
- 3- BERTIN Elisabeth (2007), *audit interne : enjeux et pratique à l'international*, les éditions d'organisation, Paris, 314 pages.
- 4- BESSON Silvie (2009), *le secret bancaire : la place financière suisse sous tension*, presses polytechnique romande, paris, 140 pages.
- 5- CABY Jérôme, KOEHL Jacky (2006), *analyse financière*, Pearson Education, Paris, 238 Pages.
- 6- CERLES Alain (2000), *le cautionnement et la banque*, AFB Diffusion, paris, 79 pages.
- 7- COUSSERGUES Sylvie (2005), *gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, Dunod, paris, 270 pages.
- 8- DAVID P. Norton , ROBERT S. Kaplan (2003), *le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisations, Paris, 312 pages.
- 9- DE BOISSIEU Christian (2009), *les systèmes financiers : mutations, crises et régulation*, Economica, paris, 303 pages
- 10- DE SERVIGNY Arnaud (2001), *le risque de crédit : nouveaux enjeux bancaires*, Dunod, paris, 255 pages.
- 11- DE SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoit, ZELENKO Ivan (2006), *le risque de crédit*, Dunod, paris, 299 pages.
- 12- DUCROU Jean-Bernard (2008), *hachette technique*, Dunod, paris, 192 pages
- 13- DUKE Derek (2009), *pratique de la gestion du patrimoine*, dunod, paris, 424 pages.
- 14- DOUMBIA Diakariya (2008), *comptabilité générale*, CEDA/NEL, Abidjan, 467 pages.
- 15- LEMAN Olivier (2002), *Créer, organiser et développer l'audit interne*, Laballery, France, 177 pages.
- 16- MONNIER Philippe, MAHIER Sandrine (2010), *les techniques bancaires*, Editions d'organisation, paris, 202 pages
- 17- LEFEBRE Francis (2009), *Audit et commissariat aux comptes, Guide de l'auditeur et de l'audit*, Mémento, 1308 pages.

- 18- NAULLEAU Gérard, ROUACH Michel (2001), *contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Revue banque, 125 pages.
- 19- RENARD Jacques (2004), *théorie et pratique de l'audit interne*, préface Luis Gallois, Paris, 462 pages.
- 20- ROUACH Michel (2010), *finance et gestion dans la banque*, Revue banque, Paris, 127 pages.
- 21- ROUTIER Richard (2005), *Obligations et responsabilités du banquier*, Dalloz, Paris, 518 pages.
- 22- SAURON Jean-Luc (2004), *Droit et Pratique du Contentieux*, C. réflexe, Paris, 180 pages.
- 23- SCHICK Pierre, LEMANT Olivier (2002), *Guide du self-audit*, Edition d'Organisation, 288 pages

Articles et sources internet

- 24- CONNAISSANCES-Network (février/2012), conduite d'un audit comptable, <http://www.connaissance-network.com/formation-professionnelle-continue/formation-conduire-un-audit-comptable-et-financier-a474.pdf>
- 25- DEMOS (octobre/ 2011), techniques et outils de recouvrement, <http://www.demos.fr/fr/stage-optimiser-vos-techniques-et-outils-de-recouvrement-22360.htm>
- 26- DIOUF Pierre (2008), dispositif prudentiel applicable aux banques, http://www.banque-pdf.fr/fr/procedure_reglementation.html
- 27- ESEN-Education (mars/ 2012), audit des ressources humaines, <http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-theme/evaluation/audit/>
- 28- EXPERTISE-Pro (mars/2012), le risque de crédit, http://www.procomptable.com/normes/nc_25.htm
- 29- FINANCE-Consulting (Mars 2012), maîtrise du risque opérationnel, http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php
- 30- FINDERS (2011), le positionnement bancaire, <http://www.journaldesbanques.com/>
- 31- HEBDOMADAIRE-Finance (juillet 2011), les créances bancaires, <http://lerevenu.com>
- 32- OHADA (janvier 2012), réformes de l'OHADA, <http://meuke.blogspot.com/2011/06/le-nouveau-visage-de-lacte-uniforme-de.html>

- 33- OPKUS (Mars 2012), méthodes de traitement des créances bancaires,
<http://www.netpme.fr/recouvrement-creances/>
- 34- MAURIN (2002), Analyse-acte-uniforme-ohada,
http://www.juriscope.org/infos_ohada/creance/pdf-fr/RECOUVR.pdf
- 35- MICROSOFT-ENCARTA (Décembre 2011), historique-bancaire,
<http://www.microsoftencarta.com/>
- 36- PEOPLE Red-hat (Octobre 2011), <http://people.redhat.com/sgrubb/audit/>
- 37- SCRIB-Docs (Aout 2011), méthodologie d'audit,
<http://www.scribd.com/doc/27931197/I-Audit-Financier>
- 38- UEMOA (Avril 2012), évolution de l'acte uniforme,
http://www.lamicrofinance.org/files/15866_file_msoBA366.pdf
- 39- YOPDF (Mars 2012), le contentieux bancaire, <http://www.yopdf.com/processus-de-gestion-contentieuse-pdf.html>